Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DE SCIENCES COMMERCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire de fin d'études

En vue d'obtention de diplôme de Master en Sciences financières et Comptabilité

Spécialité : Finance d'Entreprise

Sujet :

Le Tableau de bord Comme Outil de pilotage: Illustration par le cas du tableau de bord financier de la filiale NAFTAL de Tizi-Ouzou.

Présentépar :

AYAD Yanis

HANIFI ChamsEddine

Encadré par :

Mr. MAHMOUDIA MEHENNA

Membres du Jury

Président:M^{r}. HADJOU ABDELAZIZ, M.A.A, UMMTO.

Examinateur:M^{r}. ANICHE AREZKI, M.A.A, UMMTO.

Encadreur: M^{r}. MAHMOUDIA MEHENNA, M.A.A, UMMTO.

Année Universitaire 2017/2018

REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à Dieu le Tout Puissant de nous avoir donnés le courage, la volonté et la force pour réaliser ce travail.

Nos remerciements vont tout d'abord à notre encadreur Mr. Mahmoudia Mehenna, pour son aide et ses conseils pour achever ce travail.

Nous tenons à remercier le chef de département finance de NAFTAL de Tizi-Ouzou M. Oussaid Hakima pour toutes les commodités qu'elle a mises à notre disposition en matière de disponibilité à l'entretien et l'accès à l'information.

Nos remerciements s'adressent finalement à tous ceux qui nous ont soutenus au cours de l'achèvement ce travail, nous visons particulièrement par nos remerciements nos parents, nos sœurs, sans oublier nos chers amis (es).

Dédicaces

Joyeux et fier de dédier mon travail à mes chers parents qui m'ont préparé à l'apprentissage.

A mes sœurs et mes amis (es).

A toutes personnes qui m'ont donné exemple.

YANIS

Dédicaces

Je dédie cet ouvrage

A ma maman et mon père qui m'ont soutenu et encouragé durant ces années d'études.

Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A mes frères, et ceux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail. Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de Succès.

A TOUS CEUX QUE J'AIME

Merci

Chams Eddine

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Liste des abréviations

- **ABC :** Activity Based Costing.
- **BSC :**Balanced Scorecard.
- **CA :** Chiffre d'Affaires
- **CLP :** Carburant Lubrifiant et Pneumatiques.
- **CIRHyd :** Centre de Recherche Hydrocarbures.
- **DGSN :** Direction Générale de la Sureté Nationale.
- **ENAC :** Entreprise Nationale de construction de Canalisation.
- **ENAFor :** Entreprise Nationale de Forage.
- **ENASP :** Entreprise Nationale aux puits.
- **ENGCB :** Entreprise Nationale Génie Civil et Bâtiment.
- **ENGEO :** Entreprise Nationale Géophysique.
- **ENGTP :** Entreprise Nationale Grands Travaux Pétroliers.
- **ENIP :** Entreprise Nationale d'Industrie pétrochimique.
- **EPE :** Entreprise Publique Electricité.
- **ERDP :** Entreprise Raffinage et de distribution des produits pétroliers.
- **GD :** Gestion directe.
- **GIMSI** : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individuel et Initiative.
- **HEC :** Haute Ecole de Commerce de Paris.
- **MDN :** Ministre de la Défense Nationale.
- **MEF :** Modèle Evaluation Fonctionnelle.
- **OFAI :** Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs.
- **OVAR :** Objectifs, Variable d'Actions, Responsables.
- **P :** Page.
- **SONATRACH :** Société National pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures.
- **TBP :** Tableau de Bord Prospectif.
- **TDB :** Tableau de Bord.

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Le tableau de bord : Approche historique et conceptuelle

Introduction du chapitre 1 5

Section 1 : Présentation du concept de tableau de bord 6

Section2 : Types et instruments de tableau de bord 8

Section 3 : Rôle et caractéristiques d'un tableau de bord et ses dimensions 16

Section 4 : Méthodes de conception du tableau de bord 24

Conclusion du chapitre 1 38

Chapitre 02 : Le pilotage a l'aide d'un tableau de bord

Introduction du chapitre 2 39

Section 1 : La notion de pilotage et ses outils 40

Section2 : Structure de pilotage et choix de logique d'une culture de pilotage 47

Section3 : Le processus de pilotage et les indicateurs 52

Section4 : Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord 59

Conclusion du chapitre 2 66

Chapitre 03 : Illustration par le cas NAFTAL de Tizi-Ouzou.

Introduction du chapitre 3 67

Section 1 : Présentation de NAFTAL 68

Section 2 : L'analyse du tableau de bord financier de NAFTAL 90

Section03 : Résultats et discussions 98

Conclusion du chapitre 03 107

Conclusion générale 108

Bibliographie

INTRODUTCION GENERALE

L'entreprise est un ensemble complexe qui met en œuvre des facteurs variés dans des procédures élaborées. Elle évolue dans un environnement de plus en plus incertain. Confrontée à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer.Et comme tous les grands ensembles technologiques modernes, elle est souvent dotée d'un dispositif de guidage et de contrôle : un tableau de bord aussi pratique et aussi perfectionné que celui d'une centrale nucléaire ou un avion de ligne.

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

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

La mis en place d'un TDB est un véritable investissement stratégique. En effet, les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue ou à remettre en question de manière quasi permanente leurs politiques (commerciale, financière, de production, sociale….). Réagir rapidement, anticiper et déléguer la prise de décisions est devenu vital. En conséquence, les dirigeants doivent avoir à leur disposition l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité (à l'aide d'informations pertinentes.

Destiné aux responsables de l'entreprise, le tableau de bord est l'outil le plus prisée, il permet la mise sous contrôle du système à piloter puisque c'est l'outil d'interface entre le système d'information constitué de fonctions ou d'activités et un système de décision, il représente l'évolution des activités et la mesure d'atteinte des objectifs tout en reflétant les conséquences des décisions prises. Grace à des

indicateurs présentés de manière synthétique, il permet de contrôler le fonctionnement du système en analysant les écarts significatifs pour but de prévoir et décider, et agir.

La problématique de notre recherche s'articule auteur de la question suivante :

« Dans quelle mesure le TDB peut constituer un outil de pilotage pertinent pour l'entreprise dans le cas d'une entreprise publique algérienne NAFTAL ? ».

A la lumière de tout ce qui a été dit, le TDB se voit important dans la vie des entreprises.

De ce fait, les questions suivantes ont été posées :

- ✓ Quelles sont les différentes méthodes d'élaboration d'un TDB ?
- ✓ Le TDB répond-il aux attentes des responsables ?

Ensuite, on a opté à la formulation de deux **hypothèses** suivantes :

- Le tableau de bord est l'un des outils de contrôle de gestion les plus pertinents utilisées dans le processus de pilotage.
- Le tableau de bord de pilotage rétabli l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Il a la spécificité d'avoir effet miroir, il est le reflet du niveau de performance d'une entreprise.

Motifs de choix du sujet

Le mode de travail qui permet le plus à chacun de prendre une multitude de décisions quotidienne par soi-même est la délégation. Mais il y a un effet plus crucial : les investisseurs, les analystes financiers et les administrateurs ainsi que les actionnaires aimeraient savoir si l'équipe dirigeante maitrise le devenir de l'entreprise ; il est évident qu'une entreprise peut avoir de mauvais résultat financier.

Pour qu'ils exercent correctement la mission de la gestion, il faut un guide de conduite, un cadre de référence qui permettra de prendre des décisions en harmonie avec les objectifs supérieurs de l'entreprise.

Il est considéré comme l'outil qui doit assurer la bonne conduite ainsi que l'amélioration de la performance de l'entreprise, suite aux actions correctrices menées par ce dernier.

Objectifs de notre travail

- Sur le plan théorique : il s'agit de présenter une étude sur le sujet de TDB et le suivi de pilotage, notamment les différents types de TDB et ses instruments, et les méthodologies de construction de TDB, ainsi que de présenter le processus de pilotage de l'entreprise et les différents indicateurs.
- Sur le plan pratique : il s'agit analyser les différents TDB financier fournis par NAFTAL d'Oued-Aissi, et la structure de TDB utilisée, Ainsi que leurs indicateurs choisis par les responsables. Et interpréter ces différents TDB, afin de ressortir des résultats.

Méthodologie de la recherche

Afin de répondre à toutes les questions posées, nous avons fait ce travail suivant une méthodologie qui nous a d'abord conduits à nous documenter. La recherche bibliographie nous a permis de consulter pas mal d'ouvrages même des mémoires de fin d'études existants au niveau de la bibliothèque universitaire.

Ensuite, on a tiré des informations auprés les responsables de département finance au sein de NAFTAL sur leurs TDB financier. Ainsi que le guide d'entretient effectuer avec la responsable de département de la finance ou nous avons effectué notre étude de cas et d'analysé les données quantitatives est arrivé à un bon raisonnement.

Plan de recherche

Notre travail de recherche est structuré autour de trois chapitres :

- **Premier chapitre :** Présenter le cadre conceptuel de TDB. En premier lieu, on parle sur les généralités de TDB, ensuite on va citer les différentes types et instruments de TDB. Après on va présenter le rôle, les caractéristiques et les

dimensions de TDB. Enfin nous allons expliquer les méthodologies de conceptions de TDB.

- **Deuxième chapitre :** porte sur le pilotage à l'aide de TDB, en premier lieu nous allons aborder la notion de pilotage et ses outils. En deuxième lieu, nous allons voir la structure et le choix d'une logique de culture de pilotage. on troisième lieu, nous allons expliquer le processus et les indicateurs de pilotage. En termine par voir le lien existant entre le système de pilotage et le TDB.
- **Troisième chapitre :** Illustré par un cas pratique dont lequel nous allons analyser les différents TDB financiers de l'entreprise NAFTAL de Oued-Aissi. Ensuite, nous allons ressortir des résultats pour les analysées.

Enfin, notre travail se terminera par une conclusion générale.

CHAPITRE 1

LE TDB : APPROCHE HISTORIQUE ET CONCEPTUELLE

Introduction du chapitre 1

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

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

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

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

L'objectif de ce chapitre, consiste à expliquer la place, qu'occupent les tableaux de bord dans le cadre du dispositif du contrôle formel des actions de gestion qui est le contrôle de gestion. Et démontrer la relation qui existe entre le tableau de bord et la gestion d'entreprise.

Dans ce premier chapitre on va présenter le cadre théorique de tableau de bord ; dans la première section on va parler de l'évolution de la notion de TDB, les différentes définitions de tableau de bord et ses objectifs (section 1). Ensuite on présentera les types de tableau de bord et leurs instruments (section 2). Après on va présenter les dimensions et le rôle de tableau de bord et ses caractéristiques (section3). Enfin, nous terminerons par l'illustration des méthodes de conception de tableau de bord (section 4).

Section 1 : Présentation du concept de TDB

Dans l'objectif de présenter le cadre conceptuel du TDB, dans cette première section, nous tâcherons en premier lieu de revenir sur l'évolution de la notion TDB. Ensuite, la présentation des déférentes définitions. Et enfin, nous allons citer les objectifs de TDB.

1. L'évolution de la notion

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

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

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

2. Définitions de TDB

Selon **GUEDJ NORBET(2000)** : « le TDB est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise ».[1]

[1] GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion, 3éme Edition d'organisation, Paris 2000, P285.

Selon **M. LEROY(2001)** : le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »[2]

Pour **H. BOUQUIN(2003)**, le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »[3]**.**

Selon **C.ALAZARD et S.SEPARI(2010)**: « le TDB est un document rassemblant ; de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »[4].

En définitive, le TDB est un outil qui permet de répondre aux besoins de pilotage, et de diagnostiquer les points faibles, faire apparaitre ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

3. Objectifs de TDB

On citera certain des objectifs de TDB ci-dessous[5] :

- Piloter des activités et des projets.
- Contrôler les dépenses.
- Respect du budget.
- Analyser des tendances.
- Mesurer des écarts.
- Exploiter des résultats.
- Evaluer les risques.
- Consulter un bilan d'activité.
- Prendre connaissances à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction.
- Suivre l'évolution d'un projet.
- Déclencher diverses actions (réunion, audit,….).

[2] M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, Paris 2000, P.14.
[3] H. BOUQUIN [2003]; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398 . Paris
[4] ALAZARD C et SEPARI.S, Contrôle de gestion, manuel et application, 2éme Edition DUNOD, Paris, 2010.
[5] AÏM. ROGER(2011) **:** « 100 questions pour comprendre et agir : indicateurs et TDB de gestion », Ed AFNOR, Paris 2011

La mission du TDB est claire, il doit contenir à l'instant T. l'ensemble des informations pertinentes ; nécessaires et suffisantes pour piloter ; contrôler, analyser ; exploiter et décider.

Le TDB est un outil de pilotage, regroupant des informations (indicateurs) utiles en faveurs des dirigeants par but de décrire la situation de l'entreprise et les aidés dans la prise des décisions.

Section2 : Types et instruments de TDB

Dans cette section on va parler dans un premier lieu sur les différents types de tableaux de bord, ensuite on va passer au TDB prospectif (BSC). On terminera par les instruments de TDB.

1. Types de TDB

En réalité, il existe divers types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'organisation /de l'entreprise.

Nous allons présenter les différents types de tableau de bord proposés par les spécialistes de la discipline.

1.1. Tableau de bord stratégique

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

1.2. Tableaux de bord de gestion

Ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que lemanager doit savoir maîtriser et qui lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

1.3. Tableau de bord opérationnel

Outil de pilotage à court terme, il permet de suivrel'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles.

Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et/ comptage[6].

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

Cependant, il est nécessaire de souligner qu'il n'existe pas de tableau de bord type, mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour objectif de suivre la **réalisation des objectifs** et de prendre des **décisions adaptées.** A ce propos, FEMINIER et al (2003) déclarent dans leur ouvrage, que le tableau de bord est «un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présentées de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir »[7].

2. Le TDB équilibré (BSC)

Depuis les années 90, pour améliorer la fonction de pilotage des entreprises un nouveau tableau de bord, différent des TDB « Traditionnels » ; envahis par des indicateurs financiers qui ne donnent qu'une information instantanée des performances passées.

Il sera développé respectivement par R.S.Kaplan et D.P.NORTON[8]. Appelés « Balanced Score Card »(BSC) que l'on traduira par TDB prospectifs ; celui-ci a pour priorité le pilotage stratégique, l'organisation et le retour à l'expérience.

Le TDB(BSC) : est un outil rassembleur qui permet d'impliquer l'ensemble de l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie.

[6] CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997, P. 9
[7] FEMINIER. B & D. BOIX, [2003] ; « Le tableau de bord facile : Manager d'équipe », Éd d'Organisation, Paris, 2003 p. 3
[8] KAPLAN.R et D. NORTON (2003) : « Le tableau de bord prospectif ».Ed d'organisation, Paris.

Le BSC, est défini par ces mêmes auteurs comme étant « un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers(Ressources humaines, clients), ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente »[9]

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

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

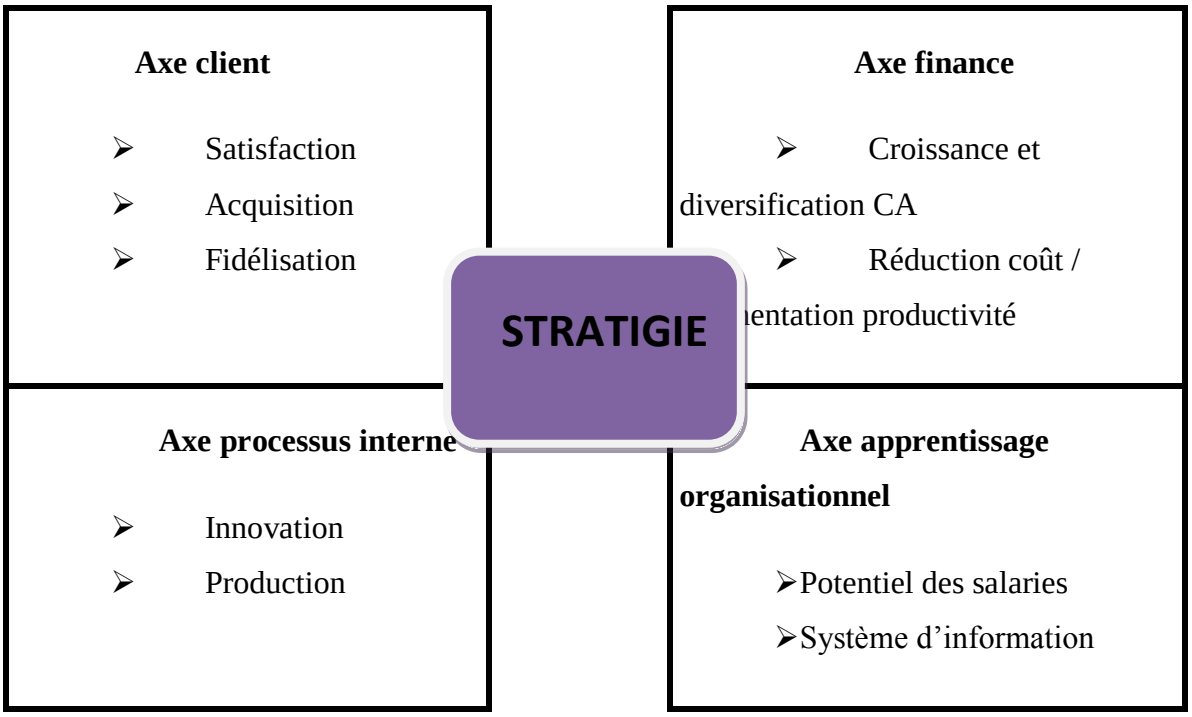
- ***Des indicateurs tournés vers le marché,*** rendant compte et regroupant les indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client) ;

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

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

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

Figure 1: Tableaux de bord de pilotage selon Kaplan et Norton : une entreprise orientée stratégiquement



SOURCE : Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan[10]

3. Les instruments de TDB

La mise en œuvre d'un TDB nécessite un certain nombre d'outils ou instruments, mais aussi des indicateurs pertinents et efficaces. Dans ce qui suit nous allons faire apparaitre ces derniers et les expliqués avec plus de détail.

3.1. Instrument de TDB

Différents outils peuvent être mis en œuvre lors de la conception d'un TDB tels que : les valeurs et les écarts, les graphiques, les ratios et les tableaux.

3.1.1. Les valeurs brutes et les écarts

3.1.1.1. Les valeurs brutes

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

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire la mesure des grandeurs sur lesquelles il travail. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs. Ce qui constitue un outil de pilotage essentiel, puisqu'il facilite le constat des dérives éventuelles par rapport aux prévisions.

3.1.1.2. Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ».[11]

Moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire, **exemple :** un indicateur commercial ne sera pas intéressé par un écart concernant les ventes (par famille de produit).

3.2. Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unité physique, ils facilitent une appréhension de la situation en terme relative et autorise une mesure de la performance. (Ex : le chiffre d'affaire, par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires…).

Les ratios respectent quelques principes

- Un ratio seul n'est pas significatif, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui l'est ;
- Il faut définir le rapport de tel sorte qu'une augmentation de ratio, soit une amélioration de la situation et une diminution, soit une dégradation ;
- La nature des ratios varie selon le destinataire et le niveau hiérarchique.

3.3. Les graphiques

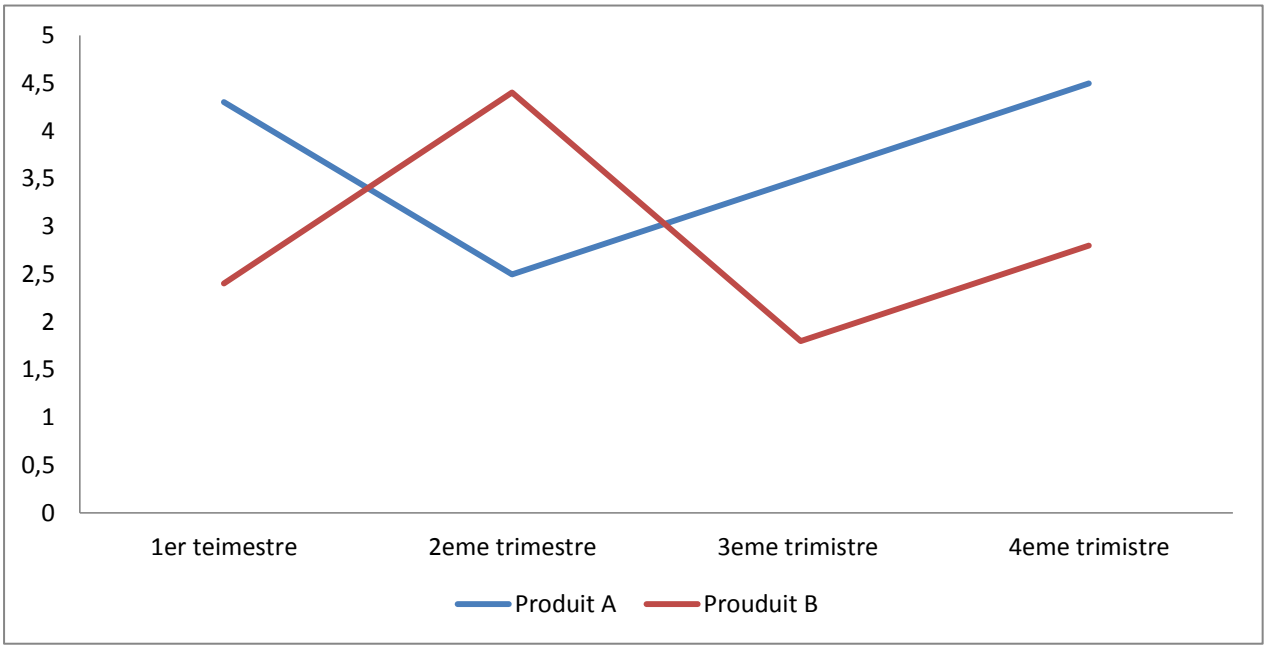
Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance ou bien une répartition entre divers éléments, c'est l'outil privilégié des TDB. On peut y trouvés plusieurs formes, les plus utilisés sont : les courbes, les histogrammes et les camemberts.

3.3.1. Les courbes

[11] **DORIATH Brigitte : «** Le contrôle de gestion en 20 fiche, 5eme édition, DUNOD, Paris 2008.

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

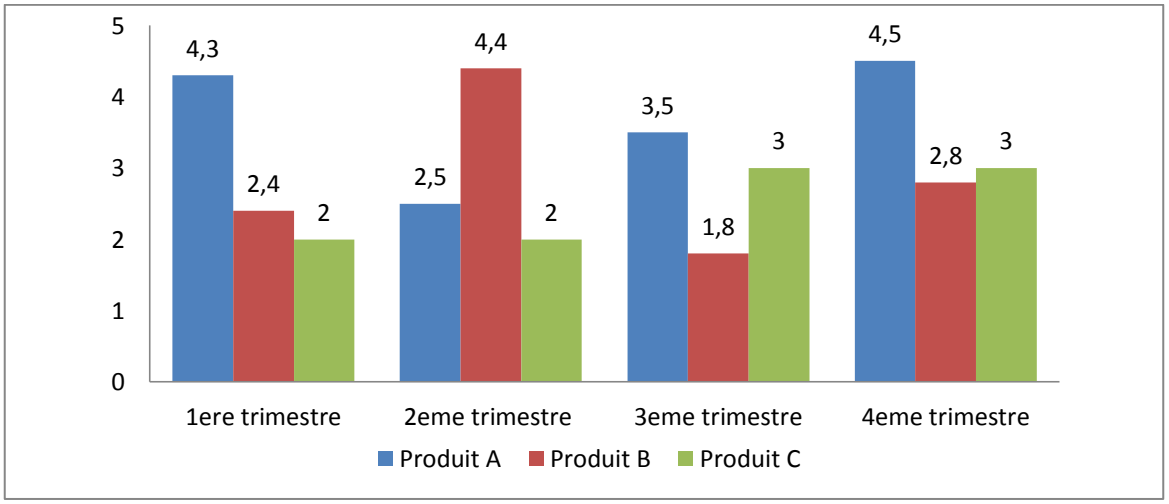
Figure N°02 : représentation des courbes



3.3.2. L'histogramme

Il est traduit par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, est utilisée pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Figure N°03: la représentation des histogrammes (les produits par trimestre)

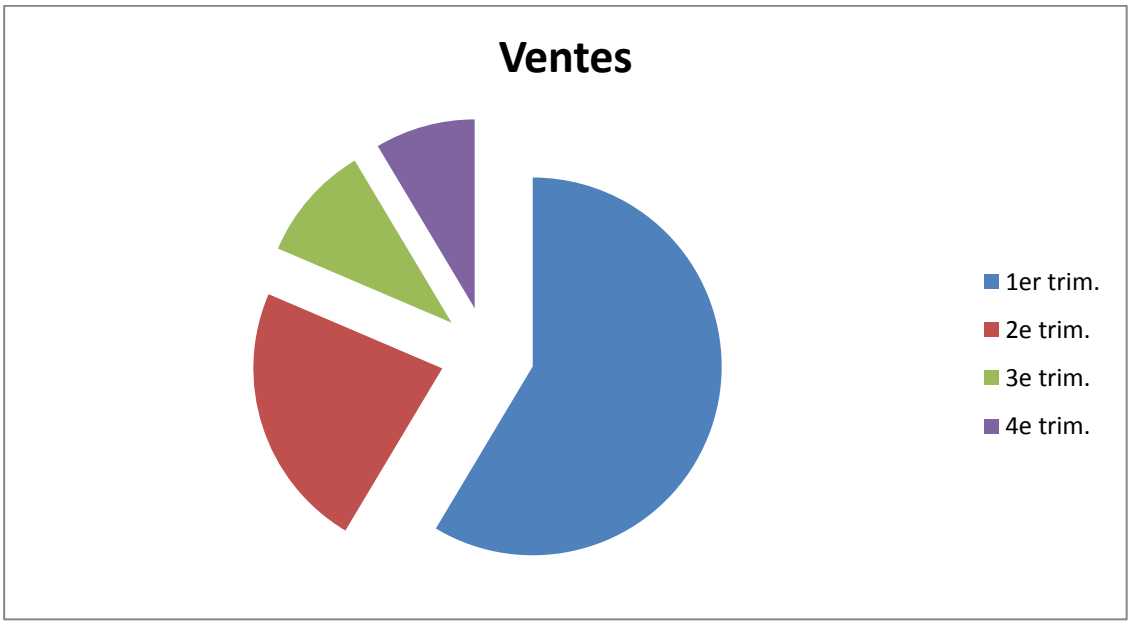


3.3.3. Les camembert

Ils sont utilisés pour visualiser :

- Les parts de marchés ;
- La répartition des charges par nature (personnelle, matière première;…) ;
- La répartition du chiffre d'affaires (pour produit, client,…) ;
- La répartition des effectifs.

Figure N°04 : la représentation du camembert (les ventes par trimestre)



3.4. Les tableaux

Sont en générale conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N a l'année N-1, et le cumul.

Tableau 01 : Modèle général de TDB décentralisé

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé MN-1	Réalisé fin M cumulé	Objectif en M	Objectifs a fin cumulé M	Objectif fin M	A/E	D/F	D/G	Comme N taire
Indic 1											
Indic 2											
Indic 3											
……..											

Source : Boisselier Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT ; édition, Paris 2005, P478.

M : mois considéré M-1 : le mois précédent

N : année en cours MN-1 : le mois correspondant de l'année précédente

La mise en regard des réalisations du mois **N** de la **colonne B**ou avec celle du mois **N** de l'année antérieure de la **colonne C** permet de mettre en exergue et d'apprécier les tendances (sans considérer les effets de saisonnalité).

La comparaison entre le réaliser du mois **N** de la **colonne A** avec l'objectif du mois de la **colonne E** offre la possibilité de calculer un taux de réalisation de l'objectifs mensuel du taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (**colonne I**) et le taux de réalisation de l'objectif annuel prévu de la **colonne J** pour un calcul à partir des montants cumulés.

3.5. Les clignotants

« Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considères comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et mettre en œuvre des actions correctives. »[12]

Ce sont des formes d'indicateurs extrêmement importants ils se caractérisent par leurs aspects visuels, on peut trouver les indices, une valeur ou un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

Le contenu d'un TDB varié selon, le type de TDB utilisé et les informations qu'ont veux véhiculées, et l'utilisations des instruments qui seront en adéquation avec l'objectif visé de son construction.

Section 3 : rôles et caractéristiques d'un TDB et ses dimensions

Apprécier les rôles et identifier les caractéristiques des TDB, nous aide à mieux cerner le sujet et c'est la démarche que nous allons suivre pour entamer cette section.

1. Le rôle d'un tableau de bord

Dans une réflexion générale, un bon tableau de bord peut donner à l'entreprise un avantage concurrentiel décisif, et c'est grâce à ses rôles de contribution et d'exploitation.

A ce niveau, nous présentons sans aucune prétention les rôles attribués par cet instrument à savoir que le tableau de bord est à la fois [13]: un instrument de contrôle et de comparaison, outil de dialogue et de communication et outil qui aide à la prise de décision.[14]

1.1. Le tableau de bord : instrument de contrôle et de comparaison.

Le tableau de bord est un outil de reporting car il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Ainsi, le tableau de bord prend tout son intérêt lorsqu'il sollicite le dynamisme des centres de responsabilités, pour cela il est nécessaire que les mesures fassent l'objet de comparaison rapprochée avec des références.

[12]C.Alazard et S.Sépari, Op. Cit, P 559.
[13]Aim Roger : « Indicateurs et tableau de bord »2eme édition, Afnor, Paris2011
[14] FERNANDEZ AlAIN(2002) **:** « Les nouveaux tableaux de bord de décideurs ».2éme Ed d'organisation, Paris, 2002.

Celles-ci peuvent être les objectifs issus des négociations budgétaires ou tout simplement des réalisations passées comparables, ou le cas échéant, les performances des concurrents.

"C'est à partir d'une comparaison systémique avec ces références, que des analyses de résultat pourront être conduites et qu'une appréciation des performances sera réalisée" A vrai dire, le tableau de bord doit mettre en évidence, ce que ne va pas, il doit faire ressortir les phénomènes susceptibles sans qu'on s'en aperçoive par ailleurs, reste à savoir les autres rôles de cet instrument.

1.2. Le tableau de bord Outil de communication et de dialogue

Nous avons observé que le tableau de bord était un outil d'aide au pilotage des centres de responsabilités. Il a aussi « un rôle de coordination essentiel, dans la mesure où il permet aux différents niveaux hiérarchiques de suivre le fonctionnement des entités dont ils ont la Supervision ».

Pour sa nature, le tableau de bord doit servir de base au dialogue entre le supérieur et sessubordonnés.L'utilisation du tableau de bord comme instrument de dialogue entre les différents services de l'organisation pour qu'ils puissent mieux coordonner leurs actions correctives et leurs commentaires sur les résultats exige que les délais d'obtention des documents soient respectés et que les données soient bien comprises par tous. Si ces conditions sont réunies il devient alors, un outil irremplaçable de coopération et outil de dialogue utilisé par tous.

1.3. Le tableau de bord : aide à la prise de décision

Dès sa parution, le tableau de bord fournit des informations sur l'état de fonctionnement de l'entreprise et sur ses points clés de gestion.Certes il doit être à l'initiative de l'action entreprise pour que soit possible, il faut que le responsable ou l'utilisateur de cet instrument soit capable à la fois d'analyser les causes de ces phénomènes et de mettre en place les potentialités pour déclencher tout un processus de correction, c'est dans ce sens que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la prise de décision.

Notons enfin, qu'un tableau de bord bien adapté aux objectifs des responsables peut donner à l'organisation un avantage concurrentiel décisif.

La mise au point de cet instrument repose sur la capacité à exploiter des données se trouvant en comptabilité (facturation, paie,…) ainsi que, les données issues de la gestion opérationnelle (temps, machine, clients, traités ;…) . En ce sens, c'est le contrôle de gestion qui est à l'origine de la mise en place de cet outil.

2. Les caractéristiques et l'organisation d'un tableau de bord

2.1. *Les caractéristiques d'un tableau de bord*

Les caractéristiques qui s'attachent à cette notion, se situent à quatre niveaux

- ✓ L'appellation tableau de bord de gestion renvoie à des documents présentant une information dynamique. Cela signifie que l'information présentée doit permettre en perspective les résultats obtenus par rapport à des références, que ce soient des objectifs prévus ou des résultats passés, obtenus par le centre de responsabilité ou par d'autres entités comparables. Le tableau de bord de gestion permet à un responsable d'avoir connaissance, à intervalles rapproches, il indique si les opérations d'une période donnée, (le mois par exemple) ont été performantes par rapport aux objectifs qui avaient été retenus, il permet aussi de répondre à la question suivante : les résultats obtenus au cours du mois sont-ils meilleurs, équivalents ou moins bons que ceux obtenus au mois précédent ?
- ✓ Le tableau de bord ne doit pas être assimilé au système d'information opérationnel ce dernier a pour caractéristique de diffuser tout un exemple d'informations nécessaires au fonctionnement des opérations : production, ventes, recouvrement, trésorerie, En effet, la réalisation de ces opérations nécessite un échange permanent et exhaustif d'informations, en grande partie latéral, c'est-à-dire échangées directement entre les centres d'activités.
- ✓ Le tableau de bord ne produit pas une information exhaustive sur le marché du centre de responsabilité, il est exclusivement un outil de pilotage en phase avec les autres instruments de management que sont le plan et le budget.
- ✓ Les chiffres figurant sur le tableau de bord doivent être d'une précision suffisante, il ne s'agit pas de documents comptables établis de façon rigoureuse, ainsi, chaque tableau de bord doit à la fois être d'une lecture simple, rapide et souple dans sa forme, puisque la simplicité et la souplesse sont préférables à l'accumulation des données et à la remontée rapide des informations.

2.2. L'organisation d'un tableau de bord

La mise au point d'un système d'information plus léger et plus rapide (tableau de bord) s'impose donc au contrôleur de gestion, ce système sera plus proche des centres de responsabilités et plus adapté au suivi despoints clés de la stratégie.
En matière de l'organisation générale des tableaux de bord, l'activité du contrôle de gestion se situe à deux niveaux :

- ✓ Le premier niveau est celui de l'aide à la définition des tableaux de bord utilisés comme référence par les opérationnels pour la gestion de leurs centres de responsabilité.

A ce niveau, la mission du contrôle de gestion est une action de soutien aux opérationnels afin de les motiver à mettre au point et à utiliser leurs propres outils.

- ✓ Le second niveau est celui de l'analyse des résultats et de synthèse des informations de gestion, que ce soit par segment d'activité ou pour l'ensemble de l'entreprise.

Pour cela, le rôle du contrôle de gestion est d'aider à la mise en place de véritables tableauxde bord de gestion :Aide au choix d'indicateurs , à la mise au point des modalités de calcul et d'analyse, à la présentation des informations (graphiques, par exemple). Son rôle est également d'assumer la mise en cohérence des choix faits par les entités décentralisées avec la stratégie et les impératifs de management de l'entreprise, le contrôle de gestion a donc un double mouvement à effectuer :

- Un mouvement descendant d'aide à la décentralisation par la mise en place d'instruments de pilotage locaux.
- Un mouvement ascendant de mise en cohérence des instruments de pilotage décentralisés avec les impératifs stratégiques.
  En ce sens, le plus difficile dans l'organisation du système de tableau de bord de gestion consiste à bien gérer ce double mouvement.

2.3. Le tableau de bord, une interface intégrative

En soi, un tableau de bord n'est pas et ne remplace pas le système d'information de gestion.

Le tableau de bord d'un secteur d'activité ne vise pas à éloigner le gestionnaire de l'information détaillée, mais plutôt à le rapprocher de l'information stratégique nécessaire à la gestion de son secteur.

C'est une interface intégrative entre un système de gestion, un système de mesure, un système d'information et des utilisateurs; il permet de sélectionner, consolider, agencer et présenter, de façon rapide et sommaire l'information essentielle a la gestion, par un nombre restreint d'indicateurs significatifs se rapportant aux clients, aux ressources, aux activités, aux résultats et à l'environnement de l'organisation.

C'est une interface, car il représente une structure Intermédiaire d'accès à l'information par navigation et forage, de filtrage, de réorganisation et de présentation de cette information pertinente à la gestion. Pour cela, il requiert un bon système d'information qui l'alimente en données. Remarquons qu'il ne peut en aucun cas remplacer un reportage de suivi opérationnel régulier et détaillé produit par un système d'information de gestion.
Le tableau de bord ne vise pas à se substituer à toutes les informations et à tous les échanges de données. Il doit demeurer une synthèse, et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie de problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

On le qualifie d'intégrateur, car il permet de présenter, s'il y a lieu, les indicateurs de façon intégrée, en relation les uns avec les autres. Analyser ensemble des indicateurs inters reliés plutôt que de les considérer individuellement peut souvent s'avérer plus efficace pour cerner une situation et permettre, à l'occasion, de découvrir des liens entre des indicateurs, liens qui ne seraient peut-être pas apparus si les indicateurs avaient été présentés séparément. Par exemple, mettre en perspective le délai de réponse au client ou le temps moyen de service avec le nombre de plaintes ou de réactions négatives de la part de la clientèle fournit une perspective plus complète de la qualité du service. Les hypothèses de relations causales ainsi mises en relief devront, cela va de soi, être testé à l'aide des méthodes de recherches statistiques habituelles. Le tableau de bord peut aussi faciliter l'analyse d'une décision, on complète un système d'aide à la décision.

Un écart n'a de signification d'une part que par rapport à l'histoire de cet indicateur, d'autre part par rapport au niveau des autres indicateurs. Un indicateur peut donc révéler un mauvais écart, mais compte tenu du niveau des autres indicateurs, cet écart n'est pas significatifd'un mauvais fonctionnement du système.
Le tableau de bord peut donc s'appliquer à l'ensemble des domaines, des fonctions et des activités, des ressources et des résultats d'une organisation.

3. Les dimensions du tableau de bord

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

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

3.1. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

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

3.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration

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

3.3. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic

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

3.4. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

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

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

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

3.5. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions. A ce propos (M. LEROY, 2001), souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et du contrôle »[15]. En attirant en permanence les responsables sur les points importants de leur gestion et après l'analyse des valeurs cruciaux (clignotantes), cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

3.6. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management

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

3.7. Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation

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

Le tableau de bord développe une réflexion collective et organisée qui permet d'animer une équipe et d'installer une animation entre les différents acteurs d'une même unité. Car en fournissant des informations objectives sur les performances des responsables, et de leurs équipes d'une même unité ou direction, les tableaux de bord stimulant ainsi leurs motivations et leur cohésion. Il offre à ces derniers la possibilité de s'autocontrôler est les aide ainsi à atteindre leurs objectifs stratégiques. « De nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l'organisation »[16].

3.8. Le tableau de bord est un outil d'organisation

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

3.9. Le Tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir

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

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

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

Dans cette section, on a apprécier les rôles de TDB, et identifier ces caractéristiques, que nous a aider mieux a cerner notre sujet. On peut considérer aussi le TDB comme un outil à dimensions multiples fonctionnalités.

Section 4 : méthodes de conception du tableau de bord

Le tableau de bord de gestion peut être établi selon différentes approches. La littérature managériale propose différentes approches pour construire les outils de pilotage dans une entreprise. Parmi ces différents outils, nous distinguons deux catégories d'approches: la première, ***l'approche par les objectifs***, est dite « méthodologique » qualifiée aussi, d'« approche française » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs. Illustrés par : la méthode OVAR et la Méthode OFAI.

La seconde approche, ***par les modèles de pilotage,*** (Qualifiée aussi par l'approche américaine). Cette dernière cherche à déterminer les variables à piloter, qui représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces variables. Cette conception des outils de pilotage est illustrée par le tableau de bord prospectif le navigateur SKANDIA et le modèle MEF.

Toutefois, il existe d'innombrables méthodologies de construction de tableau de bord. Toutes proposent un plan plus ou moins semblable des étapes à suivre et à réaliser le plus fidèlement possible. Tels que Jean-Yves SAULOU, Roger AÏM, de la méthode SIPOC et la méthode JANUS…etc.

1- L'approche par les objectifs

Cette approche détermine les variables d'action par rapport aux besoins exprimés. Pour chaque variable d'action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : la méthode OVAR et la méthodeOFAI.

1.1. La méthode OVAR

OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables), une méthode française conçue

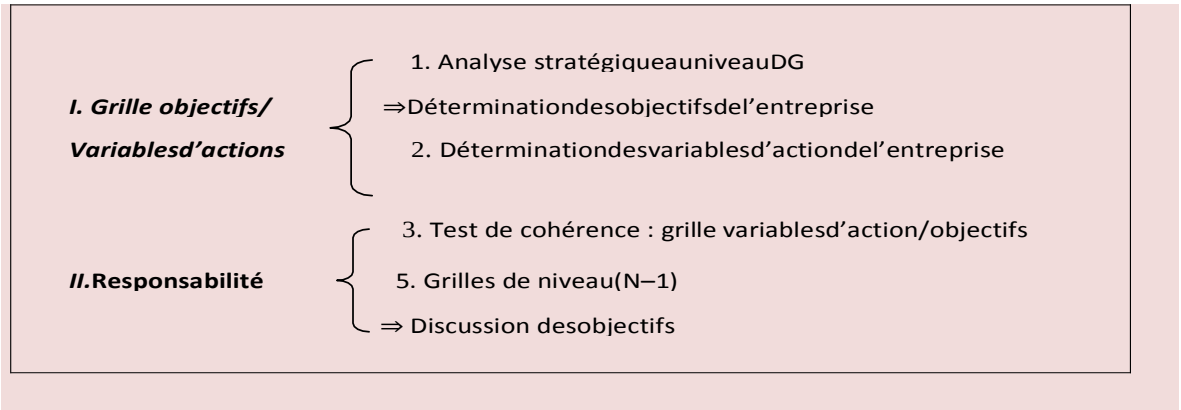
en 1981, par les professeurs du groupe HEC[17], (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN). Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord.

La méthode OVAR présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérente. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. L'identification des indicateurs estfaite à partir des variables objectives, sans axes stratégiques prédéfinis. Cette méthode permet également de concevoir des stratégies aux axes réellement spécifiques aux choix de l'entreprise, il n'y a aucun modèle « standard » de tableau de bord.

La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR, démarre par les dirigeants (top management) qui définissent les objectifs et les variables d'actions (OVAR) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de lahiérarchie.

Les étapes de la démarche OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégiques sont présentées de la façon suivante :

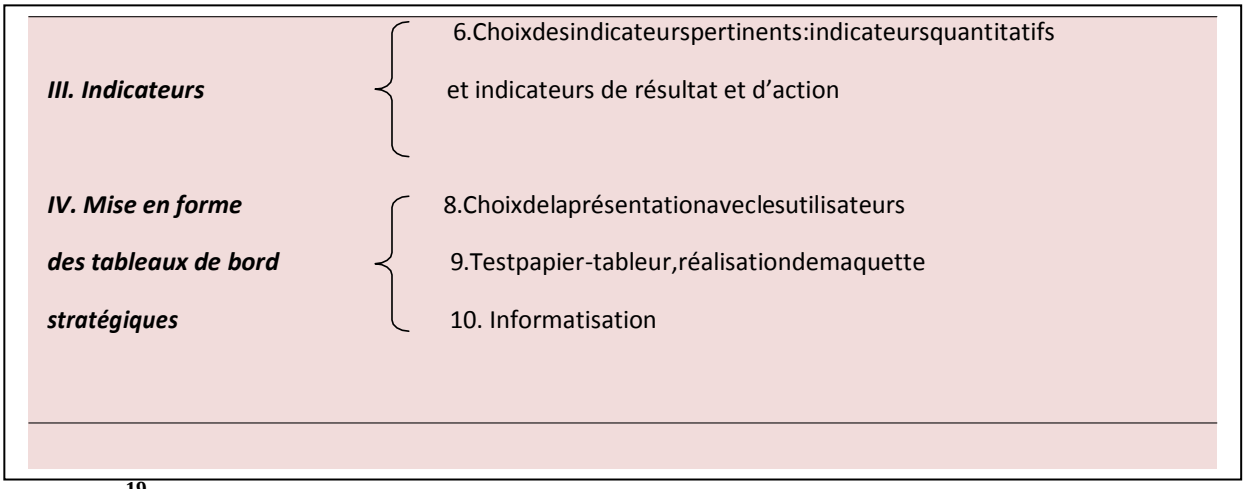
Figure n 05 - Les étapes de la démarche OVAR



Source[18] : H. LÖNING, V. al[2008]; Opt cite, P83

[17] HEC : Hautes Ecoles de Commerces de Paris
[18] H. LÖNING, V. al [2008]; Opt cite, P83.

Figure n°06 Les étapes complémentaires d'OVAR



Source [19] **:** H. LÖNING, V. al [2008]; « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3ème édition, 2008, P. 83 .

1.2. La méthodeOFAI

OFAI, c'est : (**Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs**). Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise à travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. Cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

2. L'approche par les modèles de pilotage

L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par les objectifs. Elle cherche à compléter la mesure de la performance des entreprises par de nouveaux indicateurs non financiers. La méthode propose des nouveaux tableaux de bord, qui tentent de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en arborant des indicateurs extracomptables comme la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise.

Les trois méthodes les plus connues sont le navigateur SKANDIA et le tableau de bord prospectif et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et bien d'autres.

[19] H. LÖNING, V. al [2008]; « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3ème édition, 2008, P. 83

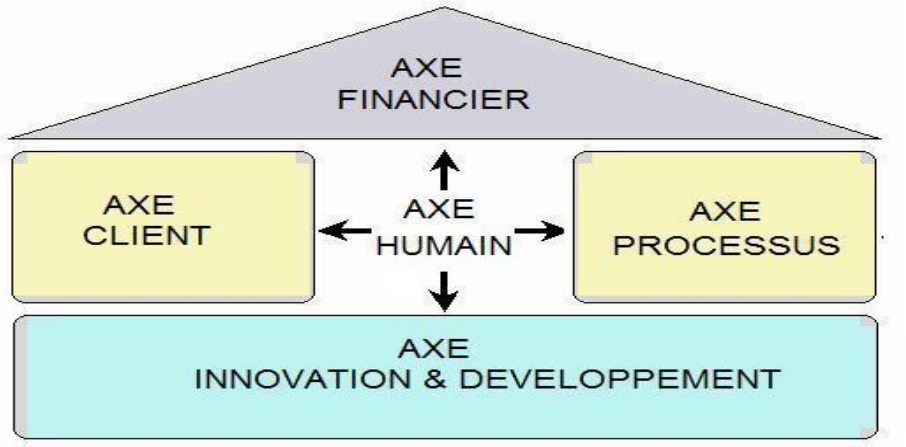
Les deux approches américaines et françaises convergent aujourd'hui vers le même objectif, le management de la performance. Mais, dans des contextes culturels manifestement différents.

2.1. Le navigateur SKANDIA(Suédois)

Conçu et théorisé par (L. EDVINSSON& M. MALONE) en 1997, pour le compte de la société Suédoise (à Stockholm), SKANDIA Multinationale d'Assurance et de Services Financiers, le navigateur SKANDIA se base sur deux variables: **le capital structurel,** il s'agit du capital financier (les clients/autres partenaires), l'organisation et l'innovation/développement, et **le capital humain (**il s'agit de l'attitude au travail, les compétences et l'agilité intellectuelle).

L'objectif du Navigateur SKANDIA est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur et d'identification des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise. Ces indicateurs s'appuient sur la dimension prospective et sociale et place l'humain au centre de la démarche. En réalité, le navigateur SKANDIA reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant du principe, que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Comme c'est présenté dans la figure suivante :

Figure n° 07 - Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA



Source[20]**:** A. FERNANDEZ® (1998-2015).

[20] A. FERNANDEZ® (1998-2015) paru sur le Site http://www.piloter.org/references/copyright.htm

Ses 5 axes sont regroupés dans une dimension temporelle de la manière suivante :

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier?
- Axe client : leprésent
- Axe humain : au centre de ladémarche
- Axe processus : leprésent
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain?

2.2. La méthode Modèle Evaluation Fonctionnelle(MEF)

Ce modèle ne s'intéresse pas au pilotage de toute l'entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. La méthode propose d'analyser pour chaque fonction support, son taux d'activité, son taux de compétence, son taux de support structurel et le taux de satisfaction de ses clients internes.

2.3. La méthode BSC (prospectif)

Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) est la méthode la plus répandue des méthodes proposées. Les auteurs, Norton et Kaplan, affirment que la question du pilotage stratégique était plus importante que la formulation de la stratégie elle-même. Selon Kaplan et Norton, cette méthode permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » de ses activités. Comme le souligne les auteurs : « le BSC, quant à lui a une vision équilibrée de la performance de l'entreprise [ ]. L'apport du BSC se retrouve dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs a posteriori) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancées) déterminant la performance futur de l'entreprise».[21]

La méthode BSC définit la stratégie de l'entreprise selon 4 perspectives d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Elle établit d'abord un équilibre entre les indicateurs extérieurs (indicateurs d'intérêts pour les clients et les actionnaires) et ceux dit

[21] F. RASOLOFO-DISTLER, [2010]. « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard », Archives

intérieurs (par exemple les indicateurs concernant les processus, ceux-là étant d'intérêt pour le fonctionnement de l'organisation elle-même).

✓ Elle établit un équilibre entre les indicateurs qui renseignent sur des résultats par le passé et ceux qui renseignent sur le degré d'atteinte des résultats au momentprésent.

✓ Et enfin, le tableau de bord prospectif assure un équilibre entre les mesures objectives (qu'on associe aux résultats) et celles plus subjectives (qu'on associe aux performances)[22]. (Il faut souligner que nous avons abordé le tableau de bord prospectif dans la section 2 du chapitre I).

3- La Méthode GIMSI

La méthode GIMSI, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6ème éditions, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux de bord des Managers», toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES)[23].

La mouture, de la méthode **GIMSI,** est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ.

Signification de l'acronyme GIMSI :

- G CommeGénéralisation
- I Comme Information
- M Comme Méthode etMesure
- S Comme Système et Systémique
- I Comme Individualité et Initiative

[22] KAPLAN. R&D. NORTON, [1998], « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 Axes Du Succès », Éd. d'organisation, Paris, PP. 20-22

[23] RAFIKA.B(2015) **:** « TDB : outil de pilotage et de mesure et évaluation de la performance de l'entreprise ». Opt management des entreprises, thèse de magistère, UMMTO, 2015

La signification des premières lettres de la formule suivante :

Généralisation de l'accès aux **I**nformations décisionnelles en s'appuyant sur une **M**éthodologie d'inscription **S**ystémique facilitant l'expression des **I**ndividualités de l'entreprise.[24]

3-1- Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI

Pour construire des instruments de pilotage envisageables et pratiques, il faut faire accorder théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. Ce même principe s'accorde à la conception des tableaux de bord del'entreprise.

Aussi, GIMSI est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à base de tableaux de bord. C'est une démarche participative et à l'écoute des attentes de chacun. Cette méthode prend en compte les attentes et les besoins essentiels dumanagerexécutif,etdesonéquipe.Ace propos (A.FERNANDEZ, 2013) souligne que :

« Pour construire des instruments de pilotage utilisables et utilisés, il faut recentrer théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. »[25.] Car en réalité, le ou les utilisateurs au sein d'une entreprise n'ont besoin que de quelques indicateurs essentiels qui leur permettront de réagir beaucoup plus vite. Le but c'est d'établir un système de pilotage, facile à modifier par son utilisateur sans besoin de demande officielle, et sans devoir attendre son concepteur.

La méthode GIMSI développe une approche coopérative focalisée sur l'humain acteur, décideur et bien évidemment communicant. Aussi : « Ne perdons jamais de vue que ce sont les hommes qui prennent les décisions. Si les objectifs ne leur siéent pas, s'ils ignorent tout de la stratégie poursuivie, si le risque est difficile à évaluer ou encore si le système n'est pas adapté à leurs besoins précis, ils ne prendront pas les décisions. Point barre » […] « Les décideurs ne sont pas isolés la méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business

[24] A. FERNANDEZ [2013], « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition, 2013, P.38
[25] A. FERNANDEZ, paru sur le Site (http://www.piloter.org/references/copyright.htm.

Intelligence.»[26]

En effet, dans la méthode GIMSI, l'informatique joue un rôle important dans ce projet système tableau de bord. Puisqu'elle permet de construire le *système* de pilotage et de mesure et l'intègre au cœur du *système* d'information d'inspiration *systémique*. Elle traite le thème de la conception du système de tableau de bord pour la prise de décision rapide dans l'entreprise. Et donnant l'avantage et l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus spontanée. Ainsi, un engagement personnel de partage et des échanges latéraux se crée. Permettant ainsi d'accroître tout autant la réactivité que la précision du pilotage de la performance de l'entreprise. La méthode GIMSI® recentre la question du projet tableaux de bord sur les trois questions essentielles suivantes [27]:

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrèscontinu)
- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement desentreprises.
- Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

La méthode GIMSI s'inspire d'un mode de management moderne conçu sur un principe de gouvernance généralisée favorisant la prise de décision répartie. Car pour maîtriser la complexité croissante des entreprises, il faut favoriser la multiplicité des points de décision et rapprocher le processus décisionnel là où se trouve l'information. Elle essaye de mettre en cohérence le pilotage de la performance, la stratégie exprimée et les techniques de Business Intelligence au sein même de l'organisation. C'est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à fondement de tableau debord.

3.2- Les Etapes d'élaboration de tableau de bord

La méthode de (A. FERNANDEZ), est marquée par une approche projet GIMSI. Elle traite la conception et la mise en place du système tableau de bord comme un « PROJET »

[26] A. FENANDEZ [2014] :« GIMSI le projet BI clés en main », ©Groupe Eyrolles http://www.piloter.org, 2014, P.
[27] A. FERNANDEZ, paru sur le Site (http://www.piloter.org/references/copyright.htm, ©copyright 1998-2016

L'approche GIMSI est structurée en 10 étapes bien identifiées et regroupées en 4 phases thématiques. Chacune de ces étapes traitant une préoccupation spécifique du projet et empreinte un seuil identifiable dans l'avancement du projet.

La méthode GIMSI propose de guider le concepteur du système de mesure de performance et son équipe, vers un passage séquentiel. Elle propose de suivre le chemin tracé par son concepteur A. FERNANDEZ, dans l'objectif est d'inciter le manager à réfléchir en termes de stratégie et d'objectifs, avant de passer à l'élaboration d'un système de mesure de performance.

Aussi, les indicateurs proposés doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau. Le suivi du projet est effectué habituellement sur deux niveaux : des groupes de projet et un comité de pilotage central.

Nous avons exposé la conception de la méthode fidèlement à son concepteur A. FERNANDEZ, Ces étapes sont présentées comme suit :

Tableau n°02 : Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI

1. ***Identification :*** **Quel est le contexte?**de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblessesd'intervention	***Etape 1 :*** **Environnement de l'entreprise** Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet ***Etape 2 :*** **Identification de l'entreprise**Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
2. ***Conception :*** **Que faut-ilfaire?** Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance	***Etape 3:*** **Définition des objectifs** Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale ***Etape 4 :*** **Construction du tableau de bord**Définition du tableau de bord de chaque équipe ***Etape 5 :*** **Choix desindicateurs** Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés ***Etape 6 :*** **Collecte des informations**Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs ***Etape 7 :*** **Le système de tableau de bord**Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
3- Mise en œuvre : **Comment le faire ?**La technologie est au service des utilisateurs deterrain	***Etape 8 :*** **Le choix des progiciels** Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats ***Etape 9 :*** **Intégration et déploiement**Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
4- Amélioration permanente**Le système correspond-il toujours aux attentes ?**	***Etape 10:*** **Audit** Suivi permanent du système

Source : A. FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord

Par rapport à ces étapes de construction du tableau bord de gestion et du choix des indicateurs, l'auteur propose trois règles et cinq critères de choix. Ces dernier sont en cohérence avec : les objectifs, les informations visualisées et l'évolution des systèmes et des critères tels que: le temps réel, la mesure d'un ou plusieurs objectifs (la mesurabilité)…etc.

Afin de pouvoir donner des appréciations et des jugements non biaisés sur leur adéquation à satisfaire les exigences d'un système de mesure de performance multidimensionnel. Nous allons essayer de présenter un tableau portant sur quelques éléments de comparaison entre les deux démarches françaises (GIMSI) et américaines (BSC).

Tableau n°03: Quelques éléments de comparaison entre la démarche GIMSI et BSC

	La methode GIMSI	**La méthode BSC**
A qui s'adresse telle?	Elle s'adresse à la direction et simultanément aux décideurs intermediaries.	Elle, concerne tous les salariés mais s'adresse uniquement aux décideurs
Quels est sa dimension temporaire?	intégré au système de tableau de bord des indicateurs financiers qui explique la performance du passé, des mesures en temps réel pour tirer l'action dans le présent. Elle intégré au même temps des indicateurs qui permettent de surveiller des tendances et d'anticiper les évolutions concernant le futur proche.	traduire une vision future d'un système de management qui permet la planification et une vision du présent qui permet le suivi de sa réalisation, par des initiatives dont le succès est mesuré par les déterminants de la performance. Outre le futur et le présent, une vision du passe récent permet la conservation des indicateurs de résultat au niveau financier
Quel est le but de la méthode ?	guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Elle vise la satisfaction de toutes es parties prenantes, (c'est-à-dire celle des clients, des actionnaires, des partenaires, du personnel et du public)	Mettre à disposition des dirigeants un cadre de réflexion commun pour mieux comprendre les rapports entre les forces principales de l'entreprise et son environnement Elle vise principalement la satisfaction desactionnaires

Source : Etabli par nos soins et inspiré de l'étude effectuée par M. LOHRI, 2000

Cette comparaison à montrer qu'aussi bien la démarche BSC et la démarche GIMSI ont respecté les exigences de base à un système de pilotage.

Selon (M. LOHRI, 2000) s'exprime, par le fait que « la démarche GIMSI en tant que méthode plus ouverte et moins rigide que le TBP se présente comme une boîte à outil de construction d'un système de tableau de bord pour des situations peu coutumières pendant que le TBP s'applique à des situations de mesure plus standardisées où l'originalité requise se situe plutôt au niveau de la formulation d'une stratégie et leur traduction en un tableau de bord. Egalement, pour une entreprise qui se trouve dans une situation de crise, la démarche autoritaire du TBP facilitera le recentrage des activités pendant que l'approche communicante de la méthode GIMSI peut conduire à des luttes de pouvoirconsidérables.»

Aussi, « les Nouveaux Tableaux de Bord » de pilotage établis avec la méthode GIMSI n'adoptent pas le même discernement de conception que les autres méthodes qu'on n'a pu exposer dans notre travail. Ces méthodes diffèrent fondamentalement. « GIMSI s'inscrit dans une démarche coopérative et propose une approche conceptuellement fondée sur les besoins précis du décideur en situation. Elle propose une démarche Botton up en complément de l'approche Top Down plus traditionnelle »[28].

La méthode GIMSI est constituée de sept axes de performance qui sont :

- Les clients,
- les actionnaires,
- les partenaires,
- le personnel,
- le public,
- les processus internes,
- le Système d'Information (SI).

Ainsi, GIMSI ressemble au BSC avec plus de parties prenantes. En effet, son concepteur insiste sur l'importance de l'information et de l'informatique décisionnelle avec la

[28] A. FERNANDEZ, Paru sur le Site (http://www.piloter.org/references/copyright.htm, ©copyright 1998

participation de groupes dans les opérations touchant les mesures et l'amélioration de la performance.

Cependant, toutes ces approches malgré leurs différences de conception, convergent aujourd'hui vers le même objectif à savoir, le management de la performance. Ils ont abouti à des méthodes d'élaboration de tableaux de bord d'entreprise dans le but soit d'implémenter un système de management et de pilotage stratégique, et un système de management orienté qualité globale (approche Total Quality Management). Ceci bien évidement dans des contextes culturels sensiblementdifférents.

Conclusion du chapitre 1

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre, on constate, bien plus qu'un simple document qui contiendrait une information figée et définitive, le TDB, mis à jour périodiquement, doit être façonné comme un outil, sa finalisation exige un travail important portant sur la mise au point d'indicateurs pertinents et sur la bonne présentation, des données.

Le TDB doit être conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur.

Pour la conception d'un TDB, il existe plusieurs méthodes, l'essentiel pour le responsable suivi et pratiquées correctement les étapes de conceptions de la démarche choisi.

Cependant, un TDB est bien plus qu'un « simple tableau ». Non seulement il véhicule l'information mais aussi une philosophe de gestion, dans le sens que le même TDB peut constituer pour les gestionnaires, un outil pour le pilotage et le suivi, le contrôle et l'évolution.

CHAPITRE 02

LE PILOTAGE A L'AIDE D'UN TDB

Introduction du chapitre 2

La situation concurrentielle de ces dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques. En conséquence, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelle stratégie assurant un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les objectifs. Dès lors que le manager est le responsable de la performance de l'entreprise, il doit pouvoir disposer d'un outil de pilotage pertinent qu'elle que soit son niveau hiérarchique.

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

Pour piloter efficacement dans l'environnement évolutif qui le nôtre ; il faut être réactif. Les décisions doivent être prises en temps utile et les décideurs ne peuvent plus se contenter d'un simple constat limite à la mesure des coûts ou du nombre d'interventions réalisées dans l'année.

L'objectif de ce chapitre consiste à définir le fonctionnement de système de pilotage, on va citer ces différents outils ; et expliquer les relations qui existent entre le système de pilotage et le TDB.

Dans ce présent chapitre, nous allons commencer par la notion de pilotage et ses outils, puis nous allons voir la structure de pilotage et le choix de logique d'une culture de pilotage, et le processus de pilotage et les indicateurs de pilotage. On va terminer par l'explication du lien existant entre le système de pilotage et le TDB.

Section 1 : La notion de pilotage et ses outils

Dans cette section, nous allons entreprendre une démarche de décortication, en abordant en premier lieu la notion de pilotage, ensuite ses outils.

1. Définition de pilotage

Piloter une entreprise consiste à contrôler et améliorer ses performances à l'aide de divers outils et indicateurs (remontées d'informations régulières). Le pilotage consiste donc à recueillir des informations pertinentes afin de les analyser, en vue de prendre les décisions les plus adaptées.

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

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

SELON Ph.Lorino[25], le pilotage de l'entreprise est une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets :

- ✓ Le dépliement de la stratégie sous forme de plan d'action comprenant l'élaboration régulière de plan coordonné pour conduire l'entreprise ;
- ✓ La construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateur de performance permettant de mesurer le résultat de l'action, en cohérence avec ses stratégies ;
- ✓ Le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie, de ces plans d'actions en s'appuyant sur un système de mesure de la performance.

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

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision »[26].

On peut donc comparer le pilotage d'une entreprise au pilotage d'une voiture : le conducteur (chef d'entreprise) dispose de différents indicateurs (TDB) qui l'alertent en temps réel sur le comportement et la santé de son véhicule. On a par exemple :

- Niveau d'essence : trésorerie disponible.
- Vitesse : niveau d'activité.
- Régime moteur : niveau d'utilisation des moyens de production.

Le pilotage consiste donc :

- Recueillir les informations.
- Les analysées et les interprétées.
- Prendre des décisions correctives.

Le but est de prévenir des risques, d'anticiper les difficultés et améliorer la performance organisationnelle et financière.

2. Les comités de pilotage

La démarche entamée par l'entreprise est un projet permanent qui présente des enjeux forts, des interdépendances et contribution de toutes les entités composantes de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de mettre en place un comité de pilotage.

Le comité de pilotage ainsi mis en place à pour le rôle principal de décider sur tout ce qui relève du système de management mise en place.

Le groupe de pilotage joue un rôle important en terme de responsabilité. Il assure la bonne exécution du projet et contrôle l'avancement en fonction des délais et des budgets impartis. Il vérifie en permanence l'adéquation entre les orientations prises et les enjeux du projet pour l'entreprise[27].

[26]FONTAINE. K & ZAMBEAUX ; [2005] ; « BILAN SOCIAL ET TABLEAUX DE BORD: des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors série n° 9, Déc 2005

[27]KaanitAbdelghafour « Elaboration d'un TDB prospectif, pour le pilotage d'un système de production ».Mémoire de fin d'études université Hadj Lakhdar, Batna, 2005,P45.

Il effectuera un arbitrage dans les conflits internes et il préparera les recettes provisoires et définitives.

Le comité de pilotage sera crédité par la direction générale pour disposer d'un large pouvoir de décisions.

Pour mieux maitriser les facteurs de succès, il pourra définir une batterie d'outil et d'indicateur et contrôler la direction prise par le projet, l'efficacité des groupes de travail et la communication interne. Il contrôlera notamment la communication autour du projet dans l'entreprise[28].

2.2. Membre du comité de pilotage

Le comité de pilotage est avant tout une équipe. Les membres du comité de pilotage doivent donc être des décideurs, des responsables, de processus concernés par le système de management, ayant un pouvoir direct ou indirect sur les moyens affectés à la démarche.

2.3. Composition du comité de pilotage

Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, il sera composé de plusieurs acteurs, à déterminer en fonction des besoins de l'action.

Pour une vision paritaire, la direction et les salaries on leurs instances représentatives sont incontournable. Le médecin du travail est également à intégrer au sein du comité de pilotage. En l'absence d'instances représentatives du personnel (IRB) ; il est nécessaire de trouver une modalité pour intégrer des salariés au comité de pilotage. En effet, une démarche concertée est plus propice à l'implication des divers acteurs de l'entreprise.

2.4. Missions du comité de pilotage

Chaque comité de pilotage a pour mission :

- ✓ Définir le contour du projet : méthode ; cadre et limites de l'action (entreprise, secteurs), choix des outils ;
- ✓ Désigner un pilote ;
- ✓ Accompagner la démarche et diffuser l'information dans l'entreprise.
- ✓ Mobiliser d'autres ressources selon les besoins ;

[28]Kaanit Abdelghafour, Op.cit.P45.

- ✓ Proposer des orientations à chaque étapes, particulièrement pour le plan d'action ;
- ✓ Créer des groupes de travail opérationnels et désigner leurs animateurs pour mener le plan d'action ;
- ✓ Identifier les inputs et outputs de son processus ;
- ✓ Définir les objectifs spécifiques de son processus ;
- ✓ Identifier les indicateurs de suivi de son processus ;
- ✓ Fixer les cibles de son processus ;
- ✓ Assurer le revue de son processus (fréquence) ;
- ✓ Déterminer les interactions de son processus avec les autres processus.

2.5. Vigilance du comité de pilotage

Le comité de pilotage doit avoir les critères de vigilances suivantes :

- ✓ Avoir une composition stable, participer aux réunions du comité et désigner une pilote du projet sont gages de réussite.
- ✓ Choisir les participants en respectant des critères : le volontariat, le paritarisme, l'engagement sur le projet.
- ✓ Prévoir une fonction d'animation des réunions et rédiger des comptes-rendus.
- ✓ Prendre des décisions réalistes et applicables.
- ✓ Etre en mesure d'ajuster la planification de la démarche ;
- ✓ Associer tous les niveaux de décisions, si l'action porte sur un établissement au sein d'un groupe, la présence de représentant du groupe permettra un suivi, l'articulation entre solution locales et nationales et duplication de la démarche sur autres sites.

3. Les outils de pilotage

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents d'informations, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage[29].

3.1. Les outils prévisionnels

Ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire.

[29] Vilain Laurent : thèse professionnelle «le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un TDB prospectifs ».Ecole Mine de Paris. Promotion 2003. P.21

3.2. Les outils qui comparent les résultats aux objectifs

Ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives.

3.3. Les outils de performance

Ils constatent les performances et tendent à fournir des explications. Parmi ces outils

a)- les systèmes prévisionnels

Il existe trois grandes catégories de système prévisionnel :

✓ Le plan stratégique **:** il à pour objectif de définir à long terme (5a 10 ans) de façon concise et confidentielle l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle à adoptées vis-à-vis des concurrents (acquisition, fusion, partenariat,…).

✓ Le plan opérationnel **:** ce document à une vision à moyen terme et comprends :

- une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.
- les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement des comptes de résultats prévisionnels.

Le budget constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant à travers des investissements et de l'exploitation.

b)- Les outils de suivi de réalisation

Afin de constater et d'analyser à posteriori les performances de l'organisation, il existe différents moyens :

✓ **La comptabilité générale** : elle rend compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période par l'intermédiaire du bilan. D'un point de vu du pilotage, on peut reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

✓ **La comptabilité analytique** : chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires, sa marge, sa rentabilité.

- ✓ **Le contrôle budgétaire** : il permet, pour une unité de gestion, le suivi de ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitation…) afin de les comparer au budget et d'analyse les écarts.
- ✓ **Le reporting** : c'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période a une autre. [30]
- ✓ **Le tableau de bord** : c'est un système dédie à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels.[31]

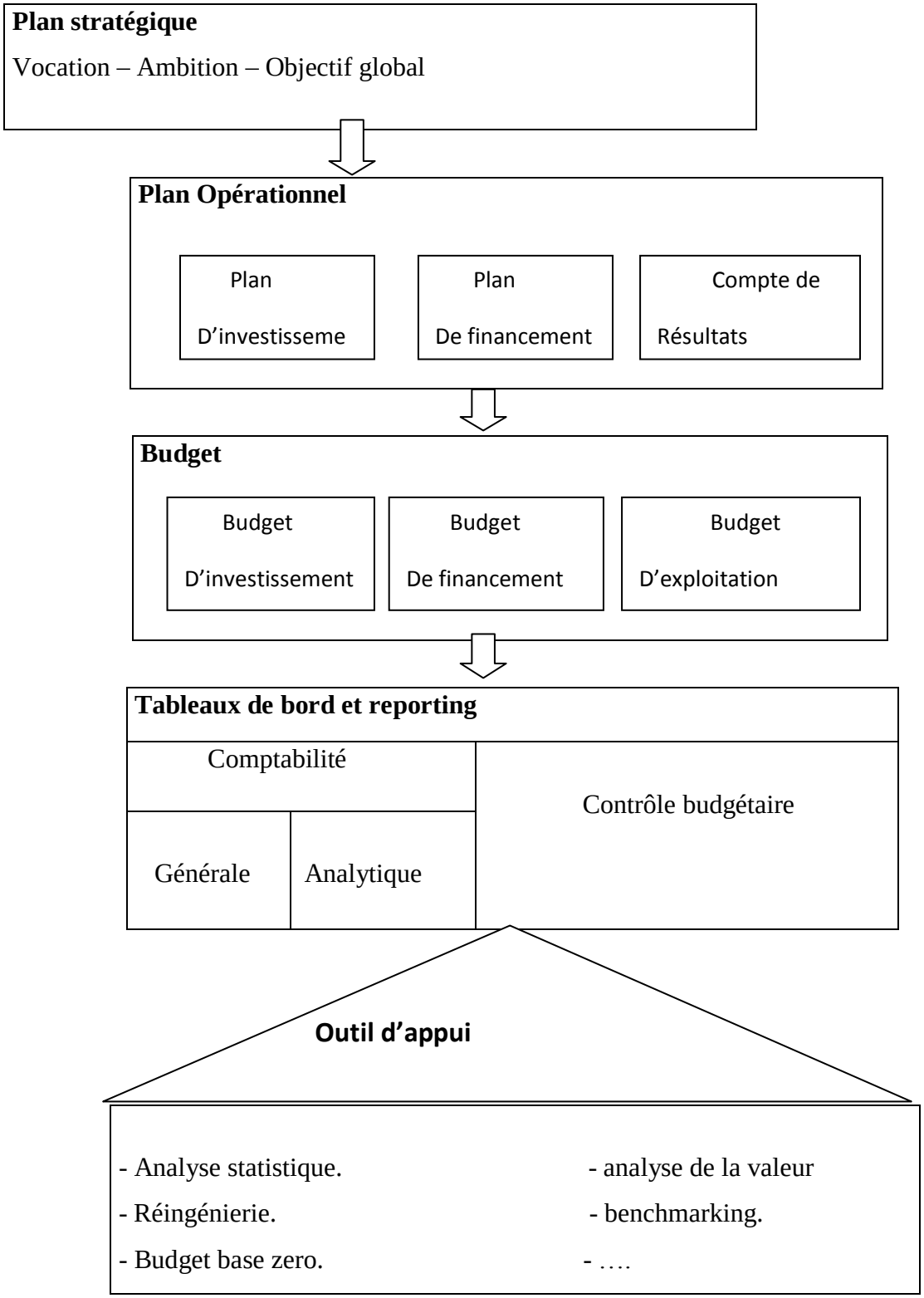
c)- Les outils d'appui

- ✓ **Benchmarking** : ceci consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenus par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autre société.
- ✓ **Le reengineering** : il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Le pilotage de l'entreprise, est une démarche cruciale dans l'application de sa stratégie. Pour piloter efficacement, il faut ce doté des outils et des moyens nécessaires.

[30] Philip Lorino, « le contrôle de gestion stratégique-la gestion par les activités ».édition Dunod 1991, p102.
[31] Philip Lorino, op, cit, p17.

Figure n°08 : Outils d'appuis



Source : Michel Leroy : « le tableau de bord au service de l'entreprise » ; Edition d'organisation, Paris, 1998, P.20.

Section2 : Structure de pilotage et choix de logique d'une culture de pilotage

Dans cette section, on va parler sur la structure de pilotage au sein d'entreprise, et les niveaux de pilotage, et on va citer le choix d'une logique et d'une culture de pilotage.

1. structure de pilotage

Définir une structure de pilotage, c'est répondre à la question : qui pilote quoi ?

a) Niveau de pilotage

L'organisation de l'entreprise définit différents niveaux hiérarchiques, par exemple : des branches, puis des directions, des unités, des départements, des équipes.

Il faut définir les niveaux hiérarchiques appelés à jouer un rôle de pilotage effectif, en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité et de la diversité du portefeuille d'activités, de la dispersion géographique. La superposition d'un trop grand nombre de niveaux de pilotage fait courir des risques en matière de réactivité, de fiabilité de l'information, de lourdeur et de coût de fonctionnement.

Pour chacun des niveaux retenus, il y a lieu de définir les moyens de pilotage sur lesquels il s'appuiera :

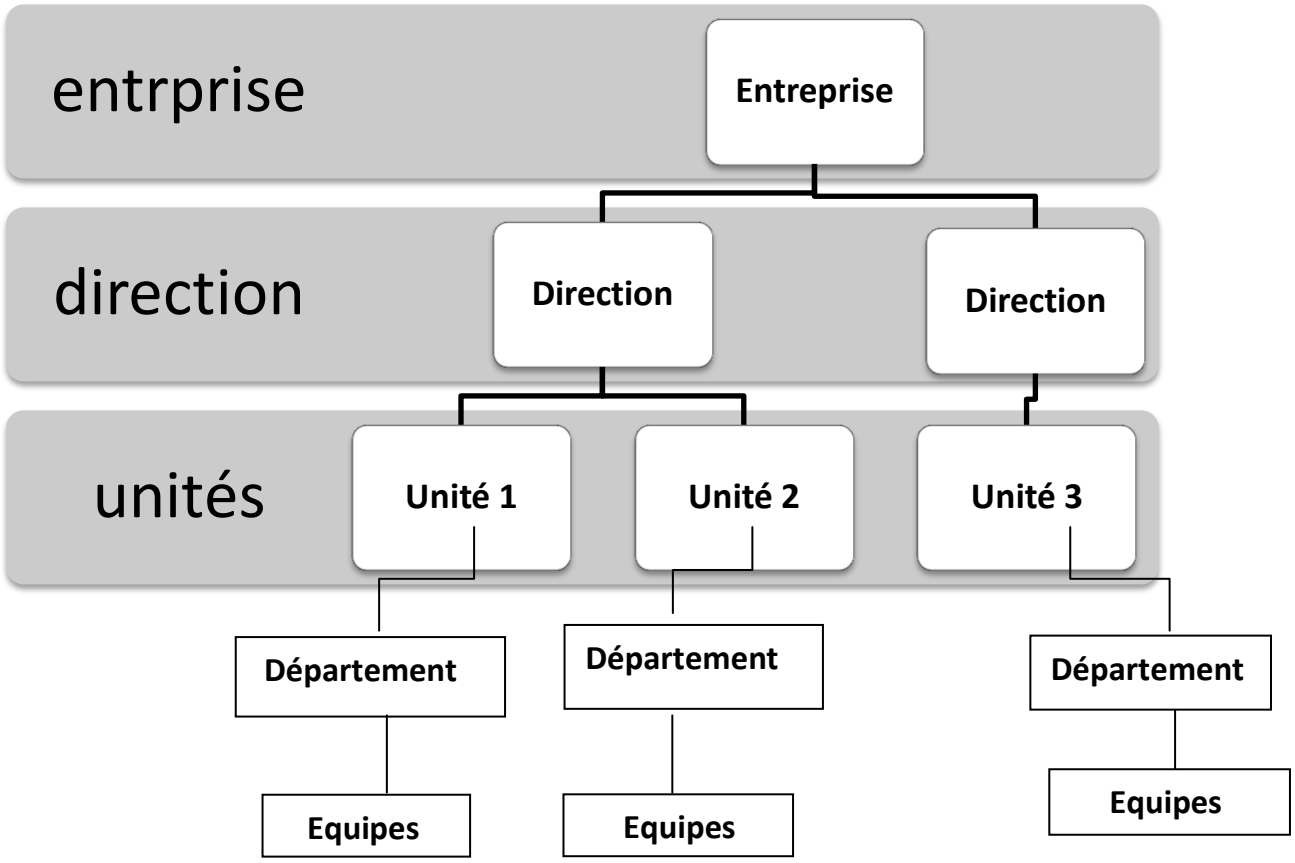
- délégation budgétaire,
- indicateurs et tableau de bord comptables (donc, niveau de restitution comptable),
- indicateurs et tableau de bord exclusivement physico-opérationnels (pas de restitution comptable à ce niveau),
- contrats de gestion (Direction Par Objectifs)...

Ce faisant, on est conduit à définir l'architecture et le contenu du reporting. La mise en place d'indicateurs physiques peut souvent descendre plus bas dans la structure que la délégation budgétaire et les restitutions financières, dont le maillage ne doit pas être trop fin pour éviter une lourdeur excessive.

Il faut faire un schéma des niveaux de pilotage.[32]

[32] Philippe Lorino : « les méthodes et pratique de la performance ».3éme édition. EDITION D'organisation ; 2003. P 44.

Figure n°09 : les niveaux de pilotage



Source : Philippe Lorino : « les méthodes et pratique de la performance ».

b. Axes de pilotage

Une entreprise à presque toujours plusieurs axes de pilotage, c'est-à-dire plusieurs manières de segmenter ses analyses de coûts, ses performances et ses résultats. Les axes de pilotage, ce sont les dimensions du pilotage.

On peut ainsi trouver, entre autres axes possibles[33] :

- les produits,
- les marchés,
- les clients,

[33] Philippe Lorino : « les méthodes et pratique de la performance ».3éme édition. EDITION D'organisation , 2003. P 45.

- les projets ou les affaires,
- les territoires géographiques,
- les technologies,
- les métiers...

Les axes de pilotage peuvent être différents d'un secteur de l'entreprise à l'autre. Par exemple, une entreprise peut décider de piloter par produits et par technologies les performances du bureau d'études et des usines, par produits et par secteurs géographiques celles du réseau commercial. On ne peut faire coexister trop d'axes de pilotage concurremment, des choix s'imposent. Il faut identifier les axes cohérents avec les enjeux stratégiques, ce qui peut conduire à en changer lorsque le contexte stratégique change.

Pour chacun des axes identifiés, en fonction de :

- son importance stratégique,
- sa pérennité,

Il faut définir son statut en termes de pilotage :

- prise en compte explicite et systématique de cet axe dans les systèmes d'information (système comptable, par exemple) ou retraitements de données « artisanaux »,
- prise en compte explicite et systématique de cet axe dans la structure organisationnelle ou formule d'animation transversale temporaire,
- pilotes dédiés sur cet axe ou pas (ex. chefs de projet, chefs de produits, pilotes de processus, responsables métiers),
- mise en place de comités de pilotage,
- budgets spécifiques,
- tableaux de bord spécifiques,
- articulation avec les autres axes (comment le chef de projet doit-il travailler avec les directeurs de métiers, le chef de produit avec les directeurs commerciaux géographiques, le directeur chargé d'une technologie avec le responsable d'un segment de marché...).

2. Le choix d'une logique et d'une culture de pilotage

Le pilotage peut obéir à différentes « philosophies », qui répondent à des situations stratégiques et à des cultures différentes. Le choix d'une logique de pilotage revient au comité exécutif de l'entreprise. Citons deux catégories de logiques possibles :

a) La logique de responsabilisation financière (centres de profits et des couts)

Selon cette logique, le pilotage s'intéresse avant tout aux **résultats financiers** de chaque entité et s'appuie sur le principe de **responsabilisation** individuelle et de délégation (à travers, par exemple, des contrats d'objectifs), avec trois mots-clés :

- **Résultat :** le pilotage n'interfère pas avec le déroulement de l'action elle même

et n'intervient que sur des objectifs à priori et des résultats à posteriori ; au nom d'un principe de décentralisation et d'autonomie, il « ne se mêle pas » des contenus d'action. Plus qu'une logique de pilotage de l'action, il s'agit donc d'une logique d'engagement et de contrôle des résultats.

- **Financiers :** logiquement, puisqu'il ne se mêle pas des contenus d'action, le pilotage n'entre pas dans des considérations techniques sur le contenu des actions et recourt à un langage universel situé « en dehors » des techniques et des processus particuliers, le langage financier.
- **Responsabilisation :** n'intervenant pas directement sur les contenus concrets de l'activité, le pilotage agit indirectement sur eux en responsabilisant les managers sur l'atteinte d'objectifs ; le levier d'action, c'est la motivation et la volonté du manager qui se voit impartir des objectifs et des moyens d'action pour les atteindre. Le pilotage de l'action proprement dit est délégué à chaque responsable, charge à lui de déterminer les outils et les méthodes susceptibles d'assurer sa réussite dans la tenue de ses objectifs.

L'entreprise est alors souvent découpée en territoires autonomes dotés de comptes analytiques et érigés en centres de responsabilité. Le dirigeant de chacun de ces centres de responsabilité répond essentiellement, sinon exclusivement, du résultat financier de son territoire, enregistré en fin de période.

Une telle logique de pilotage présente des mérites évidents :

- elle est simple (une fois le système de reporting en place, le pilotage devient une affaire bien huilée),
- elle est de nature à motiver et mobiliser les responsables (ils bénéficient d'autonomie, ils se savent jugés sur leur action propre),
- elle relie clairement les performances (financières) locales aux performances (financières) globales de l'entreprise.

Par contre, elle présente des inconvénients et des risques :

- elle tend à cloisonner et diviser l'entreprise (« chacun maître chez soi »), ce qui peut être un handicap si les processus de l'entreprise présentent un certain degré d'intégration et si les performances des diverses entités sont interdépendantes : en optimisant sa performance propre, un responsable peut nuire à la performance du voisin et à la performance globale.
- elle ne fournit aucune visibilité sur les causes réelles de performance, ce qui peut interdire aux niveaux plus élevés du management l'identification des leviers de progrès dont ils doivent se saisir prioritairement dans une situation donnée, d'où le risque d'actions générales et peu ciblées, notamment en cas de crise (économies budgétaires indifférenciées, par exemple) ;
- elle présente fréquemment un biais en faveur du court terme (reporting de résultats annuel, voire trimestriel), car le principe de responsabilisation individuelle doit « faire avec » le turn-over des cadres, leur gestion de carrière, leurs incitations pécuniaires.

b) La logique stratégico-opérationnelle(le déploiement de la stratégie dans les opérations)

Il ne s'agit plus de partir d'un objectif financier global pour aboutir à desobjectifs financiers analytiques, par désagrégation, mais de partir d'objectifsstratégiques pour aboutir à des objectifs opérationnels locaux à travers uneanalyse causes-effets.

Le déploiement de stratégie dans des indicateurs et des objectifs via l'analyse causes/effets contraint à sortir du langage purement financier et à entrer dans la réalité technique des divers processus (entrer « dans la boîte noire »). À ce titre, la logique stratégico-opérationnelle est plus complexe et plus délicate à utiliser que la logique financière. Elle exige un dialogue fluide entre spécialistes de gestion et opérationnels de divers métiers. Mais elle est indispensable dès que l'activité de l'entreprise présente un certain niveau

d'intégration entre les unités et les fonctions (interdépendances, synergies) et un certain degré de complexité. Dans ce cas, en effet, la recherche des causes de performance pourra rarement s'inscrire à l'intérieur d'un seul secteur de responsabilité. Il est alors indispensable de construire un diagnostic collectif, fréquemment réajusté, pour identifier les leviers d'action pertinents, pour coordonner le déroulement de l'action et pour assurer la capitalisation collective de l'expérience.

Le structure de pilotage, d'une entreprise se fait par un choix d'une culture de pilotage entreprenez par le manager, et assurer l'articulation entre les différentes niveaux de l'entreprise.

Section3 : le processus de pilotage et les indicateurs

Dans cette section, nous allons expliquer le fonctionnement du processus de pilotage d'abord, après on va citer les différents indicateurs de pilotage et les critères de choix d'indicateurs.

1. Processus de pilotage

1-1.Définition du processus de pilotage

Il existe plusieurs acceptions de la notion de processus. Dans notre approche, il s'agit simplement de l'enchainement structuré des parties d'une transformation, qui mène à un résultat attendu.[34]

Le processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir les lignes directives d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités et à analyser et améliorer son fonctionnement.

« Un processus est un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable. »[35]

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision »[36].

[34]D.Feisthammel et P.Massot : « Fondamentaux du pilotage de la performance »édition AFNOR, Paris 2005.p15.
[35] Alain Fernandez : « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ».2émé édition ; éditions d'organisation ; 2002, Paris.

1-2. Les étapes de la réalisation du processus de pilotage

1.2.1 Etablir les lignes directrices

Ce processus de pilotage est souvent désigné avec le terme de pilotage stratégique.

Ce processus concerne le pilotage général d'une entreprise.

La fonction établir les lignes directrices pour but d'établir la stratégie à long, moyen et court terme, qui serve de cadre au pilotage de l'entreprise. Pour établir ces lignes, il faut définir la mission de l'entreprise, son but, sa raison d'être, sa finalité, son métier.

Pour décrire les lignes directrices on se base sur : la stratégie de l'entreprise, les besoins de ses clients et les résultats.

- La stratégie de l'entreprise est définit comme les conditions dans lesquelles elle souhaite mettre en œuvre sa mission.
- Les besoins du client pour les connaitre il s'agit de traduire les lignes directrices les attentes de marché sur lequel l'entreprise se position à travers sa mission et sa stratégie.
- Les résultats de l'entreprise est une donnée entré de la détermination des lignes directrices.

La fonction d'établir les lignes directrices consiste donc d'une part à identifier, planifier et suivre les actions et ressources nécessaire à la mise en place des lignes stratégiques et, autre part, à communiquer les lignes directrices.

1.2.2 Contrôler et corriger

Contrôler consiste à détecter des différences entre ce qui est constat et ce qui est attendus.

La détermination des actions à effectuer pour détecter les différences entre ce qui est constaté et ce qu'est attendus sur un produit ou une prestation, doit se faire en partant des exigences qui s'y rapportent (exigences clients, exigences réglementaires, exigences de l'entreprise).

[36]FONTAINE. K & ZAMBEAUX ; [2005] ; « BILAN SOCIAL ET TABLEAUX DE BORD: des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors série n° 9, Déc. 2005

Le contrôle est considéré généralement comme une activité de réalisation, ou une activité opérationnelle et ne pas comme activité de pilotage.

Le contrôle est considéré comme une activité de pilotage, par l'enregistrement des résultats des contrôles d'un processus de pilotage.

Corriger consiste à ramener un produit, une prestation ou une situation d'un état anormal à leur état normal prévus.

1.2.3. Analyser et améliorer

La fonction analyser consiste à collecter, à mettre en forme et à examiner toutes les données disponibles pour un processus, afin de déterminer si ce processus est correctement maîtrisé.

La fonction analyser est constituée par les indicateurs. La mise en place de ces indicateurs est d'ailleurs une des activités de la fonction analyser.

La fonction analyser utilisera d'autres sources, comme par exemple les réclamations clients, les suggestions du personnel ou les nouvelles attentes des clients ou du marché.

Après détermination des sources, la deuxième activité de la fonction analysée est le traitement et la mise en forme des données.

Le résultat de ce travail prend généralement la forme d'un tableau de bord.

La dernière activité de la fonction analyser est l'interprétation des indicateurs du tableau de bord.

Cette interprétation doit se faire par rapport aux objectifs. Les objectifs donnent, pour chaque indicateur, le niveau des performances attendues.

La fonction améliorer consiste à déclencher et à suivre des actions à chaque fois que la fonction analyser détecte qu'un processus n'atteint pas ses objectifs.

Les actions déclenchées peuvent être de trois types:

1. les actions destinées à éviter qu'une anomalie ne se reproduise.

2. les actions destinées à éviter qu'un risque ne se réalise.

3. les actions destinées à améliorer les performances.

Le processus analyser & améliorer doit être mis en œuvre au niveau de chaque processus. Son déclenchement doit se faire à une fréquence adaptée au cycle de vie du processus : quotidiennement pour un processus de production de masse à cycle court et trimestriellement pour un processus à cycle lent. La responsabilité de ce pilotage incombe au responsable de chaque processus.

Le processus analyser & améliorer doit également être mis en œuvre au niveau de l'entreprise dans son ensemble, à une fréquence au moins mensuelle. La mise en œuvre de l'analyse et de l'amélioration au niveau de l'entreprise incombe à la direction[37].

2) Les indicateurs de pilotage

2-1. Définition d'indicateur

« Un indicateurs est une information ou un regroupement d'informations contribuant a l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraine toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit la d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limte pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel. »[38]

Un indicateur est un :

- Un ensemble d'éléments d'information significative.
- Un indice représentatif.
- Résultat de la collecte donnée sur un état sur la manifestation d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

2.2. Typologies des indicateurs

Il existe différentes types des indicateurs on citera **:**

2.2.1. Indicateurs de performance

[37] Article Hans Brendenburg : « les processus de pilotages ». L'informatique professionnelle .239.décembre 2005

[38] Alain Fernandez : « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ».2éme édition , éditions d'Organisation.2000, Paris. P232.

La performance peut s'apprécier selon trois axes :

- Le résultat final : c'est la comparaison de la situation avec les objectifs fixés en la matière ; qui permet d'apprécier le résultat final. Il ne suffit pas de travailler beaucoup il faut travailler utilement.
- La qualité du service rendu : la qualité doit être un objectif en soi. La qualité se mesure sous l'angle de la satisfaction exprimé par les usagés et dans l'optique du respect des procédures préalablement déterminées.
- L'efficience : ces indicateurs traduisent le souci de la bonne utilisation des moyens engagés au regard des réalisations obtenues.

2.2.2. Indicateurs de qualité

L'indicateur de qualité est quantificateur d'un écart entre le résultat obtenu et objectif préalablement défini en matière de qualité. Il sert de vecteur de communication et de concertation. Cet instrument d'évaluation, de mesure, doit contribuer à l'amélioration contenu du système de management de la qualité. Il peut être appliqué à l'ensemble de l'organisme à une activité ou un processus, et doit participé à la gestion des problèmes et facilité la régulation, l'organisation dans l'organisme. Une représentation visuelle de l'indicateur, si elle est lisible, claire, accessible, et si elle illustre l'objectif, par exemple sous forme de TDB qualité, favorise l'action.

2.2.3. Indicateurs d'environnement

Ce sont des indicateurs qui visent à décrire le contexte dans la quel opèrent les services. Ils sont également appelé indicateurs de situation. A titre d'exemple on peut citer les caractéristiques géographiques d'un territoire, le nombre de communes ou d'habitants sont également considérés comme des indicateurs d'environnement, les indicateurs de préférence qui traduisant les attentes de l'usager d'un service.

2.2.4. Indicateurs de moyens

Ils visent à décrire le volume ou le cout des moyens utilisé dans le processus de production du service (agent- vacation, volume horaire). L'indicateur d'activité ou de production

Ils sont destinés à mesurer le résultat direct du processus productif du service, ce que l'on nomme résultat intermédiaire par rapport au résultat final.

2.3. Le choix des indicateurs

Le TDB, à la manière d'un instrument d'optique sophistiqué apporte à l'équipe une vision du système à contrôler selon les objectifs fixés de la cellule. Cette vision n'est pas simplement un constat de situation mais s'intègre dans une dimension dynamique mesurent d'une part le progrès, et anticipent d'autre part, les éventuelles dérives.

La qualité des décisions pouvant être prises et directement dépendante de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs choisis.

La sélection, la construction et la présentation des indicateurs ne coulent pas de source. Pour bâtir le TDB et trouver les indicateurs pertinents. On ne pourra se contenter de simples intuitions habitudes.

2.4. Les critères de choix d'indicateurs

Chaque indicateurs sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les critères suivants :[39]

2.4.1. Un indicateur doit être utilisable en temps réel

Il faut en effet disposer de l'information au moment nécessaire. A première vue une évidence ce n'est pas certain, de nombreux systèmes de TDB sont fondés sur le principe du reporting et mettent à disposition les informations sur échéance, selon une période prédéterminée. L'information doit être réactualisée à son propre rythme d'évolution, en phase avec les besoins de prise de décision. Certaines informations sont par nature réglées sur un principe de synthèses périodiques.

2.4.2. L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs

Les indicateurs choisis devront mesurer la performance selon les objectifs du système. Cela est moins évident qu'il n'y parait.

Nous ne trouvons pas les indicateurs pertinents dans des listes d'indicateurs types.

Les indicateurs seront spécifiquement choisis selon :

[39] Alain Fernandez : « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ». 2éme édition ; Editions d'organisation ; 2000. Paris.

- Unité a piloté.
- Les objectifs sélectionnés.
- Les besoins précis des décideurs.

Si nous avons choisi par exemple pour objectif la diminution des temps de traitement d'un indicateur mesurant la vitesse de traitement d'une ressource spécifique.

2.4.3. L'indicateur Action

Si nous utilisons un TDB ; ce n'est pas pour effectuer des constats à postériori. Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard. Nous éviterons ainsi les indicateurs se limitant à un constat, qu'il ne soit d'échec ou de succès. L'indicateur doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir. Les décideurs pourront ainsi prendre position sur l'attitude à tenir avant qu'il ne soit trop tard.

2.4.4. L'indicateur doit être constructible

Les données nécessaires à la définition des indicateurs existent dans le système d'information de l'entreprise ou peuvent être aisément obtenus des tiers.[40]

Bien entendu, l'indicateur choisi doit pouvoir être construit.

Nous consacrerons la prochaine étape à l'étude des contraintes inhérentes à la construction de l'indicateur.

2.4.5. L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste

La présentation de l'indicateur est un choix primordial.

L'appréciation du sens porté par l'indicateur. Est en grande partie dépendante de sa présentation (forme). Aujourd'hui ; les outils informatiques proposent une vaste palette de composants visuels pour construire une interface porteuse d'un sens, réduisant sérieusement l'effort d'interprétation nécessaire à la conceptualisation des informations lues.

Le processus de pilotage se fonction par le choix des indicateurs de pilotage, que le

[40] Guerra Fabienne : « pilotage stratégique de l'entreprise », édition de Boeck, Paris, 2007, p. 90.

responsable a jugé sont pertinents, et les aides à la prise de décisions.

Section4 : Le lien entre le système de pilotage et le TBD

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

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

1. Le Système de Pilotage d'une entreprise

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé[41]. Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté il doit, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace.

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

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

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

de manière de plus en plus performante »[42] .

(Ph. LORINO, 2004) ajoute également que : « Pilotage consiste à déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et à capitaliser les enseignements de l'action pour en enrichir la réflexion sur les objectifs et les méthodes »[43].

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision »[44]. La mise en œuvre d'un système de pilotage s'appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évaluation des performances et une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent.

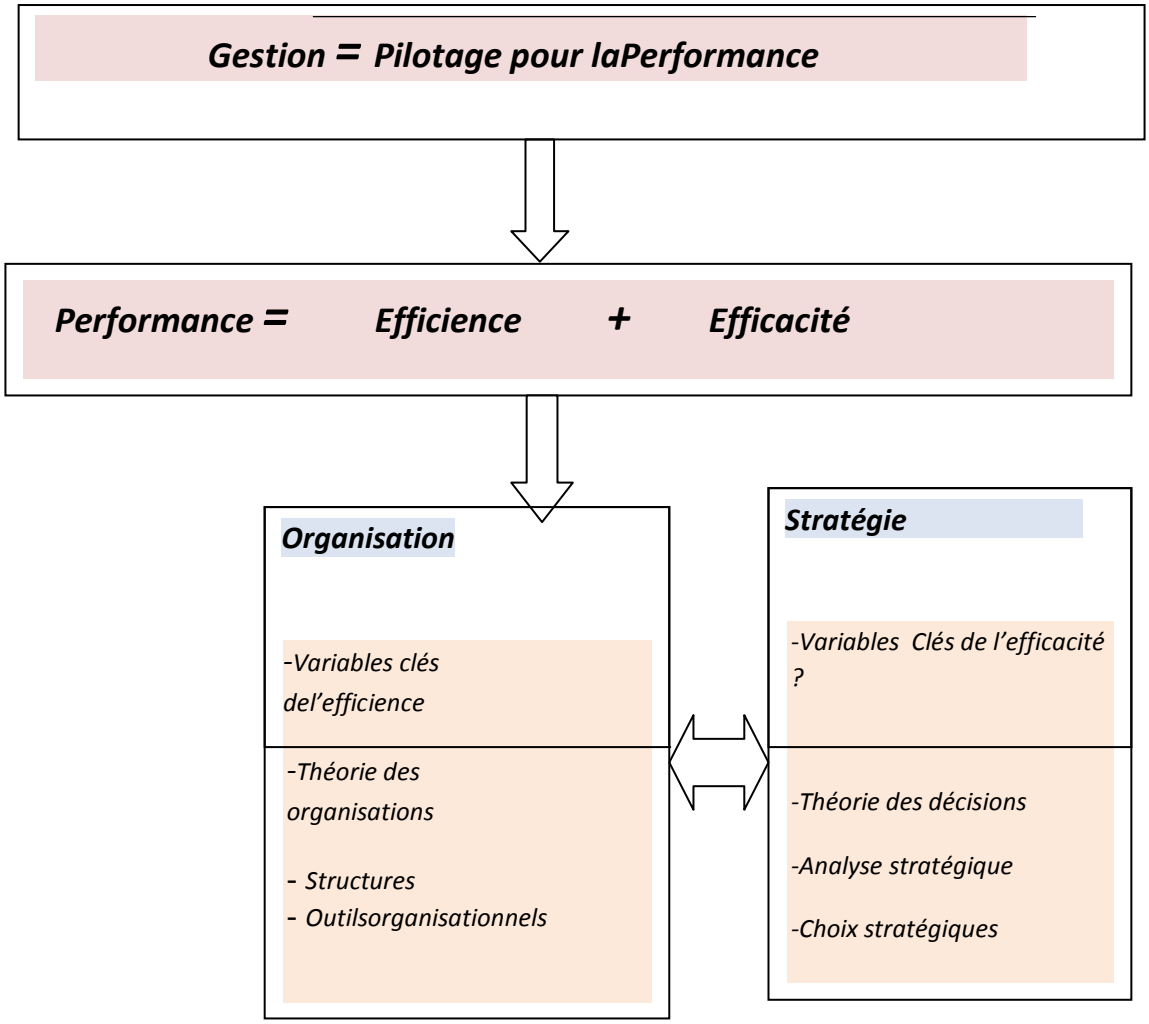
Toutefois, Il existe une interdépendance des domaines et des variables au sein de l'entreprise. Cette interdépendance peut être démontrée dans la figure suivante :

[42] P.LORINO(1998) ; « de la stratégie aux processus stratégiques », Revue française de Gestion, n°119 Jan1998

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

[44]FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX ; [2005] ; « BILAN SOCIAL ET TABLEAUX DE BORD: des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors série n° 9, Déc 2005

Figure n°10: l'interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise



Source[21] *(J-L. CHARRON; S.SÉPARI & F. BERTRAND, 2014).*

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité. C'est un concept très important à prendre en compte et sa problématique l'est tout autant. En effet, comment évaluer la performance globale d'une entreprise? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation? Peut-on réellement tout mesurer? Tous ces paramètres montrent bien que la performance est donc fortement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition du manager et son équipe, un nombre réduit d'indicateurs de

[21] J-L. CHARRON; S.SÉPARI & F. BERTRAND, [2014]. « Mangement : Manuel et Application » ; Ed. DUNOD, 2014, P.23

performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord, qui leur permettra la prise de décisionsstratégiques.

Aussi, plusieurs définitions sont apportées par des spécialistes en sciences de gestion, montrant ce lien fort qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage.

2. Le Lien Entre Le Système De Pilotage Et Les Tableaux De Bord

(N. BERLAND, 2009), a jugé que: « la construction ***d'un système de pilotage*** relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline néed'hier.»[22]

Ainsi, (PANSARD. J. F. & M. RIVET), souligne à ce propos que : « la phase post- acquisition est généralement l'occasion de repenser le système de pilotage de l'entreprise ».[23]

Dans le renouveau du concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. En effet, au début de leur création, les tableaux de bord étaient construits pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

« Il ne s'agit pas de mesurer pour "contrôler" mais bien pour "piloter". »

Car, il ne s'agit plus de fabriquer, de créer et de produire selon un référentiel préétabli et de s'arrêter là. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la performance, qu'elle se révèle dans toutes ses activités. Ainsi « les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et

[22]N. BERLAND, « mesurer et pilotage la performance » ; e-book, www.management.free.fr, 2009 P.131

[23] PANSARD J-F & M. RIVET, « Comment mettre en place un Système de Mesures Stratégiques », sur le Site PANSARD&ASSOCES, SD

dans son contenu, fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité…. [ ] Il ajoute également à ce propos que « le tableau de bord est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives »[24]

Cette nouvelle logique signifie, adapter le système de tableau de bord aux exigences actuelles est construire un vrai système de pilotage... Aussi, lors de la construction du tableau de bord, on doit prendre en compte cette nouvelle donnée propre et spécifique du rôle de chacun et de ses préoccupations pour devenir un collaborant personnalisé. Et faire intervenir la notion d'informatique décisionnelle lors de la conception du système depilotage.

Ainsi (R. AÏM, 2011) souligne que « l'assistance au pilotage constitue ainsi l'essentiel de la fonction d'un tableau de bord. En asseyant la pensée du gestionnaire sur des bases rationnelles et en stimulant chez lui la réflexion, il guide la prise de décision »[25]

La définition de (L. AUBUT-LUSSIER ; 2013), démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un « tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique »[26].

3. l'utilité et les niveaux de pilotage d'un TDB dans l'entreprise

Comme on l'a vu dans (le chapitre précédent) le tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais complémentaires. Ces finalités et les objectifs assignés au tableau de bord sont conduits par son ou ses utilisateurs, en fonction des enjeux, des finalités et des objectifs de l'entité ciblés.

---

[24] A. FERNANDEZ, « Le système de pilotage de l'entreprise », **www.pilote.org.**

[25] R. AÏM, [2011]. « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éd. AFNOR, p. XVIII

[26]L. AUBUT-LUSSIER[2013], « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, P.10

Ces tableaux de bord sont certes des outils de contrôle de gestion, mais surtout des outils d'aide à la décision et de pilotage de performance. (F. ELLUL 2003) souligne que « trop souvent, le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivreetd'assurerunegestionencontinu,afindevérifiernotammentlaconformitédes pratiques au fonctionnement prescrit, la cohérence des modalités de fonctionnement mises en œuvre, ainsi que le niveau de participation des acteurs d'une chaîne de production »[27].

Pour en faire un réel outil d'aide à la décision, le manager doit disposer d'informations fiables et récentes, afin de pouvoir concevoir sa décision sur des éléments objectifs, et ce à tous les niveaux où se construit la prise de décision.

Le rôle d'un tableau de bord se distingue selon le positionnement (le poste) de son utilisateur au sein de la chaîne hiérarchique (responsabilités). L'utilité et l''organisation des tableaux de bord s'identifie généralement à une structure "gigogne". Ce qui permet simultanément, d'obtenir des indicateurs sur les variables d'action du centre concerné. Et la maîtrise des informations plus globales au niveau hiérarchique supérieur. Chaque tableau de bord d'un niveau hiérarchique donné ne contient que les données consolidées des niveaux inférieurs qui lui sont rattachées et surtout indispensables.

Les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord, sont représentés dans le schéma ci-après :

- ***Le premier niveau: Le pilotage stratégique*** : c'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la gigogne de responsabilité. Le premier responsable (le Président Directeur Général) de la structure est en charge du pilotage et du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Il pose des orientations et définit des objectifs stratégiques (pluriannuels). Il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés (semestriellement ou annuellement), à partir de là, il inclinera ou corrigera les orientations préalablement définies.

[27] F. ELLUL [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, P.1

- ***Le deuxième niveau: Le pilotage par objectif :*** (le chef de Direction) les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont lacharge.

- ***Le troisième niveau: Le pilotage opérationnel*** : c'est le niveau hiérarchique le plus bas de la gigogne de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions. A ce niveau, le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, semaine), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique

Il faut souligner néanmoins que d'un côté, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord. Leur nombre coïncide avec celui des responsables installés au sein de la même entreprise. Chaque entité de l'entreprise possède des indicateurs propres à son activité, à la personnalité des décideurs ou aux ressources quelle possède. D'autre part, il doit exister des procédures pour consolider les informations qui permettent de bâtir le tableau de bord(stratégique).

Ces responsables s'intéressent seuls aux données les plus intéressantes et les plus pertinentes pour eux. L'évolution des activités qu'ils dirigent, qui contribuent à accroître leurs connaissances sur l'entreprise et son environnement, qui constituent une aide à la prise de décision. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif par rapport à ses concurrents. Ces informations doivent ainsi être recherchées et mises à disposition de ces responsables. Ensuite regroupées dans des tableaux de bord.

Cependant, suivant les lignes hiérarchiques, les tableaux de bord traversent tous les niveaux de contrôle que ce soit: stratégique, managérial ou opérationnel. Puisqu'il participe au suivi des prévisions et à la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Les liens entre pilotage fonctionnel et opérationnel consistent à

décliner le système de mesure de performances auprès de responsabilité ou unités d'analyses pertinentes.

CONCLUSION du chapitre 2

La diversité des sources d'informations (financières, opérationnelles, statistique, données du marché….) aux quelle l'outil de pilotage doit accéder ; il doit être flexible. Cette flexibilité doit être double : l'outil de pilotage

- Doit être évolutif dans le temps
- Doit s'adapter au profil du responsable qu'il l'utilise

Ces objectifs sont vitaux afin que l'organisation adopte une gestion cohérente face la nouvelle concurrence qui s'est installé depuis quelques années.

Enfin, nous pouvons dire qu'un échange fructueux entre les contrôleurs de gestion et les responsables opérationnels sera la clé de la mise en place d'un outil de pilotage efficace.

Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur dispose d'un instrument : « le tableau de bord ».

CHAPITRE : 03

CAS PRATIQUE :

ILLUSTRATION PAR

LE CAS NAFTAL DE TIZI-OUZOU.

Introduction du chapitre 3

Le secteur des hydrocarbures occupe une place stratégique et primordiale dans l'économie algérienne, une importance due au rôle de base qui est l'approvisionnement des marchés nationaux et Internationaux de produits pétroliers et gaz.

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

Le tableau de bord est un outil de pilotage, de communication et d'aide à la décision, c'est également un levier d'innovation et de changement au sein de NAFTAL. Il permet d'intégrer des indicateurs stratégiques, en plus des indicateurs financiers de la performance passée. Il met également en évidence des déterminations de la performance financière future. Ces déterminants, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce travail qui a pour objectif d'analyser le TDB de NAFTAL, en mettant le point sur lesprincipaux indicateurs utilisés. Cette partie du travail, sera décomposée en trois sections : La première section de ce chapitre correspond à la présentation de NAFTAL, et la deuxième section correspond à l'analyse de TDB financier sur les trois dernières années de NAFTAL de l'unité de Tizi-Ouzou, la dernière section représentera des résultats sur cette analyse effectuée.

Section 1 : Présentation de NAFTAL

Dans cette première section, nous tâcherons en premier lieu de présenter l'historique de NAFTAL. Ensuite, la présentation de l'entreprise NAFTAL, et ses offres.

1- Historique de NAFTAL

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production,

Transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créé par le décret N°80-101 du 06 avril 1980. Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

Le 04 mars 1985, les anciens districts CLPB et GPL (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupé sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution) par Wilaya. En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au Décret n° 87- 189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 06 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage (NAFTEC) et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée : « Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers», sous le sigle de « NAFTAL» .

A partir de 1998, elle change de statut et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants:

- ✓ Enfûtage GPL
- ✓ Formulation des bitumes
- ✓ Distribution, Stockage et Commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL/produits spéciaux.
- ✓ Transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP. Par décision n°S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution «CLP» (carburants, lubrifiants et pneumatiques). Par

décision n°S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.

Par décision n°S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la

Classification des centres Bitumes de la Division Bitume. Par décision n°S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la dénomination des zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision n°S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la

Branche CLPB. Par décision n°S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation. A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

2. Présentation de l'entreprise NAFTAL

2.1. Le secteur des hydrocarbures en Algérie

Le pétrole apparaît en Algérie dès l'époque phénicienne. Ahmed Saïd à noté que « l'exploitation des « sources » de pétrole à en fait, débuté en 1200 avant JC par les phéniciens qui possédaient certains comptoirs le long de la côte algérienne (...) Les byzantins au 5^{e} siècle, les arabes au 7^{e} siècle et les turcs au 15^{e} siècle continuèrent cette exploitation. Il faut ajouter que les résidus bitumeux (dus au suintement d'huiles à la surface du sol) ont fait leurs preuves comme corps imperméables puisqu'ils servaient de colmatant aux redoutables felouques »[1].

Les premiers puits de pétrole forés en Algérie sont ceux d'Ain Zeft en 1895 et Tliouanet en 1915 au sud-ouest de Relizane. Les découvertes étant accidentelles, le plus souvent à la suite de suintements à la surface.

Après la seconde guerre mondiale, la place acquise par le pétrole dans le monde a poussé le pouvoir colonial de l'époque à intensifier l'exploration en Algérie. La découverte du gisement d'Oued Guetterini (littéralement rivière de goudron) en 1948 à 150 km au sud d'Alger et son exploitation en 1949 a encouragé la recherche. C'est ainsi que les forages de Hassi Messaoud et de HassiR'mel en 1956 ont permis de découvrir des gisements très importants. La production a commencé en 1957.

[1] Document interne : « Historique de l' entreprise NAFTAL ».

Après l'indépendance le pétrole est devenu un enjeu politique de première importance. L'Etat algérien voulant construire une industrie pétrolière et gazière a créé SONATRACH le 31 décembre 1963. A cette époque, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national dépendaient entièrement des grandes sociétés internationales telles qu'ESSO, SHELL, BRITISH PETROLIUM, TOTAL.

A partir de 1965, les compétences de la société nationale SONATRACH ont été élargies considérablement. Le décret n° 66-292 du 22 septembre 1966 aménage le sigle qui devient « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ».

Durant la deuxième moitié des années 60, l'économie pétrolière mondiale à vécu de profondes transformations avec l'émergence des Etats comme acteurs de premier ordre sur la scène pétrolière mondiale. En Algérie un événement marquant allait se produire le 24 février 1971. Les pouvoirs publics ont pris la décision de nationaliser les gisements de gaz naturel et les transports terrestres (y compris les canalisations) du pétrole et du gaz se trouvant sur le territoire national ainsi que l'accroissement de la participation algérienne, relevée à 51%, dans les sociétés pétrolières françaises. Les nationalisations ont redonné à SONATRACH une nouvelle dimension. Ses responsabilités se sont accrues de manière considérable. Son rôle dans la politique pétrolière du pays devient déterminant. Pour Nicolas Sarkis expert international spécialisé dans les affaires pétrolières « SONATRACH occupe une place particulière parmi les sociétés pétrolières nationales »[2].

A partir de 1971, le développement de SONATRACH s'est réalisé autour des axes suivants :

- Maîtrise de l'outil de production ;
- Développement des capacités d'exportation ;
- Création et développement d'une industrie de raffinage ;
- Mise en place et développement d'un réseau moderne de distribution des carburants et des autres produits pétroliers ;
- Développement des industries parapétrolières ;
- Formation de cadres qualifiés.

[2] Document interne, Opt cité.

SONATRACH est devenu l'instrument de la souveraineté de l'Etat algérien. Elle s'est attachée au fil des années à construire une base industrielle dans le domaine des hydrocarbures.

La valorisation des ressources gazières et pétrolières a fait l'objet d'efforts particuliers de la part de SONATRACH :

- Constructions de raffineries (Arzew, Skikda, Hassi-Messaoud, Ain-Amenas) ;
- Exportation de grandes quantités de pétrole et de gaz ;
- Distribution et commercialisation des produits pétroliers ;
- Constructions de canalisations (pipeline)

En 1982, le secteur des hydrocarbures a connu une profonde restructuration. SONATRACH société mère a donné naissance à dix-sept entreprises, elle-même ne se consacrant plus qu'à l'amont pétrolier, la liquéfaction du gaz naturel, le transport par canalisation et l'exportation des hydrocarbures. Le reste des activités du secteur des hydrocarbures a été organisé en entreprises nouvelles divisées en quatre sous-secteurs

1) Sous-secteur de l'industrie :

NAFTAL (ex ERDP) chargé du raffinage et de la commercialisation. Celle-ci a donné naissance à NAFTEC (raffinage) en 1987 et s'est consacrée à partir de cette date à la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

- ENIP : industrie pétrochimique.

- ASMIDAL : engrais

2) Sous-secteur de la réalisation :

- ENGTP : grands travaux pétroliers.

- ENGCB : génie civil et bâtiments

- ENAC : construction de canalisations pour le transport des hydrocarbures.

3) Sous-secteur des services :

- ENAGEO : géophysique

- ENAFOR : forage

- ENASP : services aux puits

- CERHYD : centre de recherche en hydrocarbures

4) Gestion des zones industrielles

- Zone de Skikda

- Zone d'Arzew

- Zone de Hassi-Messaoud

- Zone de Hassi-R'mel

Le secteur des hydrocarbures occupe une place importante dans l'économie nationale. Il représente 97% des exportations du pays. Il emploie actuellement jusqu'à 160 mille personnes.

Aujourd'hui, SONATRACH cherche à se transformer en Groupe international. Les actions pour développer l'amont international ne cessent de se développer. Le partenariat avec les compagnies internationales s'élargit.

Parallèlement SONATRACH fait face à la compétition concurrentielle où la réussite dépend de la pertinence de la stratégie, la maîtrise des TIC, de l'innovation, du management et de l'organisation. Dans cette compétition, on peut considérer que la maîtrise de la ressource informationnelle sera déterminante.

Par ailleurs, la nouvelle loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures décharge SONATRACH de la mission de puissance publique qui lui était dévolue dans le cadre de la promotion du domaine national des hydrocarbures. Elle devient « une société commerciale dont toutes les démarches doivent avoir une finalité économique ». Il faut noter que depuis la promulgation de la loi n° 86-14 du 19 août 1986, SONATRACH s'est comportée comme l'instrument de puissance publique en organisant les opérations relatives aux appels d'offres pour l'attribution des permis de recherche et d'exploitation du domaine minier selon le régime du partage de la production. Apparemment cette situation est bénéfique

à SONATRACH puisqu'elle en a tiré des avantages assez importants, cependant elle reste une survivance de l'économie administrée.

Selon la loi n° 05-07 du 28 avril 2005, SONATRACH doit se mettre sur la même ligne de départ que tous les autres concurrents pour obtenir des concessions sur les périmètres du domaine minier national. La mission de puissance publique est octroyée désormais à deux Agences nationales indépendantes, dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière :

- Une Agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures ci-après désignée « ALNAFT ».

- Une Agence nationale du contrôle et de la régulation des activités des hydrocarbures ci-après désignée « ARH ».

SONATRACH est désormais régie par un statut de droit commercial, elle est devenue Société Par Actions et organisée sous la forme d'un Groupe International. Son organisation s'articule d'une manière générale autour de quatre (4) grandes activités :

- Activité Amont;

- Activité Transport par Canalisations ;

- Activité Aval;

- Activité Commercialisation.

Elle est société mère de plusieurs filiales nationales et internationales. Les filiales sont réparties selon l'organisation générale de SONATRACH :

a) Filiales nationales

Les filiales nationales de l’entreprise NAFTAL sont regroupées dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : représente les filiales nationales de SONATRACH :

Amont	Transport par canalisations	Aval	Commercialisation
1. GCB 100% Entreprise Nationale de Génie civil et Bâtiment 2. ENTP 51% Entreprise Nationale des Travaux aux Puits 3. ENSP 51% Entreprise Nationale des Services aux Puits 4. ENAGEO 51% Entreprise Nationale de Géophysique 5. ENAFOR 51% Entreprise Nationale de Forage 6. ENGTP 100% Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers	1. ENAC 100% Entreprise Nationale de Canalisation	1. NAFTEC 100% Entreprise Nationale de Traitement du Pétrole Brut 2. ENIP 100% Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique 3. HELIOS 51% Entreprise Nationale de Production des Liquides d'Hélium d'Arzew	**1. NAFTAL 100%** **Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers.** 2. COGIZ 100% Entreprise Nationale de Conditionnement et de Commercialisation des Gaz Industriels 3. SNTM-HYPROC 100% Entreprise Nationale de Transport Naval des Hydrocarbures et Produits Chimiques Hyproc Shipping Compagny

Source : document interne.

b). Filiales Internationales

Il existe plusieurs catégories filiales internationales, on peut citer :

Amont : 01 entreprise (100%)

Transport par Canalisation : 04 entreprises (00%, 50%, 11,9% et 22%).

Aval : 03 entreprises (99%, 49% et 10%)

Commercialisation : 09 entreprises (2 à 50% et 7 à 100%)

Finances et Services : 05 entreprises (3 à 100% et 2 à 50%).

En 2004, SONATRACH a réalisé un chiffre d'affaires de 2368 milliards de DA dont près de 2278 milliards de DA provenant des exportations. Le chiffre d'affaires réalisé sur le marché national a été de 98,4 milliards de DA.

NAFTAL, filiale à 100% de SONATRACH dont la mission essentielle consiste à distribuer les produits pétroliers sur le marché national a atteint durant l'exercice 2004, un chiffre d'affaires de 158 milliards de DA.

2.2. NAFTAL, filiale de SONATRACH

NAFTAL, société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale de SONATRACH a été créée en 1987. Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

La distribution consiste à s'approvisionner, stocker, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est ainsi que NAFTAL assume deux grandes fonctions :

- La fonction logistique qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur à l'utilisateur : transport, livraison, stockage et manutention.

- La fonction commerciale qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente.

Créée par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- NAFTEC chargée du raffinage du pétrole ;

- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

NAFTAL a bénéficié du monopole de la distribution des produits pétroliers de la date de sa création jusqu'à la fin des années 90 bien que la libéralisation de la distribution des produits pétroliers a débuté de manière effective quelques années auparavant avec le lancement des unités de fabrication des bitumes et par l'importation de pneumatiques par des privés nationaux dès 1991.

Avec la promulgation du décret exécutif n° 97-435 du 17 novembre 1997qui dans son article quatre énonce que toutes personnes physiques ou morales peuvent exercer les activités de stockage, de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes, un nouveau cadre juridique a été tracé par les pouvoirs publics mettant fin à toute monopolisation du marché. Cette libéralisation a été ensuite élargie par le décret n° 04-89 du 22 mars 2004 permettant à toute personne physique ou morale d'exercer l'activité de fabrication des lubrifiants. Depuis 1999, de multiples intervenants nationaux et étrangers se sont impliqués dans la distribution et la commercialisation des carburants, des GPL, des lubrifiants, des bitumes et des pneumatiques c'est-à-dire en exerçant une fonction identique à celle de NAFTAL

a) Les intervenants étrangers actuels

Tableau n°5 : les intervenants étrangers actuels

Société	Domaine d'activité
SPA SHELL MARKETING ALGERIE	Stockage et distribution de lubrifiants
SPA TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE	
SPA DISTRIBUTION ESSO MOBIL ALGERIE	
SPA TOTAL BITUMES ALGERIE	Formulation et distribution de bitumes

- Les intervenants nationaux actuels

Tableau n°6 : les intervenants nationaux actuels

Infrastructures	Projets autorisés	Projets en cours d'instruction
Emplissage et distribution des GPL	45	19
Centres de stockage et de distribution des carburants	8	10
Infrastructures de formulation et de commercialisation des bitumes	11	3
Infrastructures de stockage et de distribution des lubrifiants	83	21
Augmentation de capacités de stockage	12	2
Régénération des huiles usagées	2	1
Infrastructures de formulation et de commercialisation des lubrifiants	3	1

C'est ainsi que NAFTAL se retrouve aujourd'hui, dans un nouveau contexte de libre concurrence marqué de surcroît, par les nouvelles dispositions de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures, par l'application des mesures énoncées par les accords d'association avec l'Union Européenne et par les préparations pour l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Désormais, la survie de NAFTAL dépend de sa capacité d'adaptation aux tendances d'un environnement dans lequel la mondialisation des marchés, la globalisation, la difficulté accrue de maîtrise des besoins de la clientèle, l'essor des NTIC et l'économie fondée sur le

savoir. Ils constituent de plus, des phénomènes interdépendants entraînant dans leur sillage de nouveaux enjeux et de nouveaux défis.

3. L'offre de NAFTAL

NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services.

3.1. Les carburants « terre » :

Il existe six types de carburants « terre »

- Essence normale
- Essence super
- Essence Sans Plomb
- Gaz oïl
- GPL/Carburant

3.2. Les carburants Aviation

Y a lieu de citer les différents carburants « Aviation »

- Le carburéacteur Jet A1
- Le Kérosène (Jet déclassé)
- L’essence AVGAS 100LL

3.3. Les carburants Marine

Il existe trois catégories de carburant « Marine »

- Le fuel oïl Bunker C
- Le fuel oïl BTS
- Le gaz oïl

3.4. Les gaz Pétrole Liquéfiés - GPL-

Y a lieu de citer les différents « GPL» existant

- Le butane conditionné
- Le butane vrac
- Le propane conditionné
- Le propane en vrac

3.5. Les lubrifiants

Il existe huit modèles de « lubrifiants »

- Les huiles moteurs diesel
- Les huiles moteurs essence
- Les huiles de transmission
- Les huiles industrielles
- Les huiles spéciales automobiles
- Les graisses
- Les lubrifiants et produits spéciaux synthétiques pour moteurs d'avions
- Les lubrifiants marins

3.6. Les produits spéciaux

Il existe sept types « des produits spéciaux »

- La paraffine
- Les huiles aromatiques
- Les essences spéciales
- Le white spirit petroleum
- Le toluène
- Le xylène
- Le methmix (aviation)

3.7. Les bitume

Il existe quatre catégories « des bitumes »

- Les bitumes purs
- Les bitumes oxydés

- Les bitumes fluidifiés
- Les émulsions de bitumes

3.8. Les pneumatiques

Il existe six modèles « pneumatiques »

- Les pneumatiques « tourismes »
- Les pneumatiques « poids lourds »
- Les pneumatiques « véhicules utilitaires »
- Les pneumatiques « moyens de manutention »
- Les pneumatiques « tracteurs agricoles »
- Les pneumatiques « génies civils »

3.9. Les prestations de service

Il existe différentes types « des prestations de services »

- Services de vidange - lavage – graissage
- Services de maintenance des équipements et installations (volucompteurs, cuves, citernes...)
- Installations d'équipements de distribution

4. Le marché national des produits pétroliers

Le marché étant défini comme l'ensemble des clients actuels et potentiels capables et désireux de procéder à l'échange des produits et services. Pour NAFTAL, il s'agit de l'ensemble des utilisateurs nationaux voire étrangers des produits pétroliers et des services qui leur sont liés. Elles peuvent être des personnes physiques ou morales. Le marché national peut être segmenté en plusieurs secteurs et entités :

Tableau n° 7 : Le marché national des produits pétroliers

Produits pétroliers	***Marchés (utilisateurs)***
Carburants « terre »	Usagers de la route (automobilistes, transporteurs) Producteurs d'électricité (fuel)
Carburants aviation	Compagnies aériennes Ministère de la Défense Nationale Sûreté Nationale Protection civile
Carburants marine	Compagnies de navigation (armateurs) Ministère de la Défense Nationale Entreprises de pêche, artisans pêcheurs...
GPL	Ménages, commerçants, entreprises industrielles, Hôtels, restaurants, collectivités locales, établissements hospitaliers, établissements scolaires et universitaires, institutions militaires, de sécurité, protection civile, agriculteurs, apiculteurs, aviculteurs...
Lubrifiants	Usagers de la route, entreprises industrielles, Compagnies aériennes, Cie de navigation, entreprises de pêche...
Bitumes	Entreprise de travaux publics et de construction de routes Collectivités locales Fabricants de produits d'étanchéité
Produits spéciaux	Entreprises industrielles Cie aériennes Cie de Navigation
Pneumatiques	Usagers de la route Manutentionnaires Agriculteurs Entreprises de BTP

5. L'organisation de NAFTAL

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda..) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage (ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent). Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

I. Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL

II. Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical).

III. Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers.

IV. Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales)

V. Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE)

VI. Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ)

VII. Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles)

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

1. Niveau central : Directions d'activités et de Produits, Départements et services.

2. Niveau décentralisé : Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL.

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 Kg et 3 Kg et le propane en Bouteilles de 35 Kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- Approvisionnement
- Stockage des produits
- Ventes des produits et prestations de services.

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

- Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03 %.
- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers

- Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire)
- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux
- Des bacs de stockage des bitumes
- Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

6. PRESENTATION DU DISTRICT

Le District commercialisation de TIZI OUZOU, se situe dans la zone industrielle d'OUED AISSI, il couvre une importante zone d'influence regroupant la wilaya de TIZI OUZOU, une partie de la wilaya de BOUMERDES et l'agence commerciale de BEJAIA.

Le district a comme mission de stockage, distribution et de commercialisé des produits pétroliers, il assure la bonne exploitation et la maintenance des infrastructures qui lui sont alliées, ainsi que le suivi et le contrôle des activités des antennes qui lui sont affiliées.

7 - ORGANIGRAMME du district NAFTAL de Tizi-Ouzou

8. Les missions de chaque département

1-Les missions de département commercial

Le service réseau relié toutes les activités de vente, et gère les contraintes de réseau stations-services et autre, comme matières de gestion déréglementation, le service lubrifiant et pneumatique sont des intermédiaires entre NAFTAL et les clients, elle règle touts les problèmes liées aux lubrifiants et pneumatiques.

2-Mission de département administration et moyens

Le service des ressources humaines, s'occupe du recrutement, formation et redéploiement.

Le service personnel s'occupe de la gestion, des courriers, des remboursements médicaux location familières, et touts ce qui est document administratif. Le service des moyens généraux, s'occupe des mobiliers des bureaux, de fourniture, de transport des employés et des factures téléphoniques.

3-Mission de département finance et comptabilité

Service comptabilité traite touts les comptes de comptabilités. ServiceTrésorier `à deux section, une section dépense qui s'occupe des factures dépenses et une section, recette, traite les recettes de ventes de l'entreprise. Le Service cout et budget s'occupe des assurances des amortissements des véhicules et de la comptabilité analytique.

4-Mission de département technique, et transport

Le service transport, s'occupe de la maintenance des moyens de transport de l'entreprise. Service approvisionnement, et distribution, les approvisionnements en carburants. Service maintenance réseau, répare les équipements qui se trouvent à travers les stations-services. Les services étude et réalisation, concerne les études des différentes rénovations de bâtiments de blocs de gérances.

8.2. Les missions du district CLP

La mission principale du district est:

- ✓ Organiser l'activité du district et l'optimisation de l'usage des moyens de transport propre au district.
- ✓ Organiser l'activité de maintenance.
- ✓ Commercialisation et assurer le service après-vente.
- ✓ Respect des mesures de sécurité dans les domaines d'activités technique transport, stockage, commercialisation, comptabilité...etc.
- ✓ Tenue d'une comptabilité consolidée et élaboration des budgets.
- ✓ Analyser les marchés du district, proposer et mettre en place toute action susceptible de renforcer les positions de l'entreprise par apport aux concurrents.
- ✓ Prêter assistance, au temps de besoin, aux autres districts dans touts les domaines d'activités.
- ✓ Promouvoir l'image de marque des produits de la division et par conséquent l'image de marque de NAFTAL.

8.3. L'approvisionnement du district CLP

Zone de distribution de Oued-Aissi de T.O est approvisionne en produits pétroliers par, les produits carburants (essence normal, essence sans plomb, essence super et le gasoil). Sont approvisionnés, quotidiennement par les deux centres d'ALHARRACH, et CARROBIER par camion. Les lubrifiants sont approvisionne par les raffineries d'ARZEW, (RAIZ). Les bitumes sont approvisionnés par les raffineries de SKIKDA(RAIK).

9. Méthodologie de recherche

Dans notre travail de recherche, nous conduisons une opération d'étude descriptive et analytique.il consiste principalement de faire des études quantitatives et d'en utiliser les différents outils d'analyse financière (indicateurs de gestion, ratios …).Cette étude porte principalement sur le tableau de bord financier comme outil de pilotage au sein de NAFTAL (filial de Tizi-Ouzou). Après tout, l'objectif de cette recherche est de corroborer ou réfuter les hypothèses formulées au début (voir l'introduction générale).

Collecte de données

Nous avons essayé de collecter le plus grand nombre de documents internes de NAFTAL de Tizi-Ouzou il s'agit principalement des tableaux de bord financiers des trois exercices 2015 ,2016 ,2017*.Ces documents ont été fourni par le service finance. Ce service nous a informés sur le fonctionnement et l'historique de NAFTAL. Cependant, d'autres informations été collectées à travers des ouvrages et aussi sur des sites d'internet.

Etude de cas

Dans notre cas empirique, nous avons opté pour une étude de cas sur une entreprise commerciale NAFTAL (filial de Tizi-Ouzou). Cette dernière est spécialisée dans la commercialisation des produits pétroliers. Nous allons essayer d'étudier partie par partie le TDB financier sur la période allant de 2015 jusqu'à 2017.

Durée du stage

Le déroulement de notre stage a été dans une entreprise publique économique algérienne NAFTAL (filial de Tizi ouzo). La période de notre stage pratique, au service finance, a été débutée du mois de mars 2018 jusqu'au mois de mai 2018 (pratiquement 03 mois).

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Il prend le monopole de marché des produits des hydrocarbures.

*N.B : Notre étude se limite à la période 2015-2017 en raison des informations auxquelles nous avons accès au niveau de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou.

Section 2 : l'analyse du TDB financier de NAFTAL

Dans cette section y a lieu d'analyser le TDB financier de NAFTAL (filiale de Tizi ouzo) en le décortiquant, premièrement nous parlons de sa structure puis l'analyse des informations produites, à la fin les décisions prises.

1) Structure de TDB financier

1-1. Entité qui s'occupe d'élaboration de TDB financier de NAFTAL

Comme c'est un TDB financier, l'entité qu'est responsable de son élaboration n'est d'autre que le département finance et comptabilité , car se dernier détient toutes les informations nécessaires à son élaboration, et il est liée aux d'autres départements qui détiennent les informations en leurs communicant à fin que le département finance et comptabilité les regroupes et faire en sorte qu'il soit un instrument fiable aidant les dirigeants de la société mère à mettre en place un processus de pilotage efficace et établi sur des informations pertinentes communiquées par toutes ses filiales comme le cas de notre étude (Unité NAFTAL de Oued -Aissi).

1.2. La périodicité de son élaboration est hebdomadaire

Le TDB financier est établi d'une manière hebdomadaire au sein de l'entreprise NAFTAL, car elle le définie comme un instrument important aidant à la prise des décisions et rendre son système de pilotage plus important et ça est le résultat de l'influence de deux facteurs suivant :

- ✓ **la taille de l'entreprise NAFTAL.**
- ✓ **la politique de l'entreprise NAFTAL.**

Touts retard de transmission de TDB par les filiales sera signalé et sollicité par la société mère, d'une manière implicite on peut qualifier l'importance que l'entreprise donne au TDB financier.

1.3. Procédures d'élaboration d'un TDB financier au sein de NAFTAL

Contrairement au bilan ou aux comptes de résultat, le tableau de bord fournit une approche dynamique qui permet de suivre des tendances, et des indicateurs sur une période donnée. Il s'intègre dans la stratégie de l'entreprise. : L'échantillon

d'indicateurs sélectionnés et suivis au sein de cet outil de gestion conduit le gestionnaire à rechercher la performance**,** à comprendre l'évolution du résultat. Le tableau de bord est un outil de pilotage pour la société NAFTAL. Donc, son but est de mettre en évidence les actions qui s'imposent pour atteindre les objectifs et améliorer les processus.

La Direction Générale de la société NAFTAL est confrontée, entre autres, à deux niveaux de problèmes, la définition des objectifs stratégiques et le contrôle de l'activité opérationnelle. Elle doit choisir des objectifs stratégiques qui la conduisent à définir la structure de son système tableau de bord adapté pour pouvoir piloter ses activités opérationnelle, Par exemple, la commercialisation du Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes. Et assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens detransport.

Le tableau de bord se compose d'indicateurs bien choisis en fonction des objectifs de la structure (la division) concernait par le projet, et surtout, les indicateurs sont personnels et doivent être définis par les utilisateurs eux-mêmes en nombre restreint. Là réside un des points sensibles de l'élaboration des tableaux de bord.

1.3.1. Choix des indicateurs

L'élément essentiel dans la mise en place d'un tableau de bord réside dans la recherche des indicateurs de performance qui la composent. En effet, les indicateurs d'un tableau de bord sont sensés encadrer le travail d'un employé. Les indicateurs attirent l'attention du centre de responsabilité sur les tâches et les processus que la direction trouve indispensables pour la réussite de l'entreprise.

Bien choisir les indicateurs de performance d'un tableau de bord peut devenir de puissants agents de changement. Bien sûr, il ne s'agit pas ici de tableau de bord - reporting mais de véritable tableau de bord de la performance. A NAFTAL, on peut désigner le tableau de bord de la direction générale, de la DRH, et Tableau de bord du service commercial et bien d'autres. Il est donc très important de savoir quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur deperformance, chez NAFTAL.

1. Analyse des informations produites

Le traitement et l'analyse des informations produites par NAFTAL, pendant les exercices : 2015-2016-2017 est primordial à la mise en place d'une étude quantitative et qualitative.

1.1. L'évolution des encaissements

L'étude de cet aspect va nous aider à mieux qualifier l'évolution de l'activité de l'entreprise.

Tableau n°08 : L'évolution des indicateurs de la partie Encaissement : (voir Annexe 1, 2,3).

Année	2015	2016		2017	
Intitulé	En valeur	En valeur	En %	En valeur	En %
G. DIRECTE	858425563,7 -	957306396 ,68	11 ,51	1094609845,41	14,34
Divers	4085263125,5 -	3549310196,91	-13,11	4312270353,07	21,49
Total Encaissements	4943688689 ,2 -	4506616593,59	-8.84	5406880198,48	19,97

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

- Les valeurs sont en (DA) algérien

EXP :

$$\text{Évolution en \%} = \frac{\text{Valeur 2016 - Valeur 2015}}{\text{Valeur 2015}} = 11{,}51\%$$

- **Les interprétations à partir des résultats constatés**

✓ On constate pour la partie Gestion directe (G.D) une nette amélioration sur les 03 années étudiées passant de 11 ,51 % à 14,34 % et d'une manière progressive.

✓ Pour la partie Divers, on constate d'une régression de l'ordre de 13,11 % sur l'année 2016 puis un rebondissement de l'ordre de 21,49 % sur l'année 2017

✓ En général, les encaissements ont diminués de 8.84% sur l'année 2016 puis une progression de l'ordre de 19.97%en l'année 2017.

1.2. L'évolution du décaissement

Nous allons présenter, l'évolution des décaissements sur les 03exercices étudiées et interpréter les résultats obtenus.

Tableau n°09 : L'évolution des indicateurs de la partie Décaissement : (voir annexe 1, 2, 3).

Année	2015	2016		2017	
Intitulé	En valeur	En valeur	En%	En valeur	En%
Organisa/CNAS	61892265,20	63291550,62	2,26	60161195,23	-4,95
Fournisseurs divers	50458965,23	52972604, 69	4,98	46307896,78	-12,58
Transport CBR	99125365,50	152059063,56	53,4	102337578,20	-32,70
Rémunération Permanentes	125533659,23	120983578,71	-3,62	111079672,05	-8,19
Rémunération Temporaires	27058936,20	27968383,25	3,36	35721937,02	27,72
Prêt Achat véhicule	1680000,00	1260000,00	-25	1680000,00	33,33
Gratification Médailles	-	-	-	1210000,00	-
Impôt	2623850,23	4526660,72	72,52	390000,00	-91,38
MIP Bejaia	10700252,40	11826597,11	10,53	7870679,66	-33,45
Investissements	-	-	-	10096376,50	-
Solde de tout compte	3561254,85	44494200,97	1149,4	353337,19	-99,20
TOTAL Décaissements	382634548,84	481382639,63	25,81	377208672,63	-21,64

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

Interprétation des résultats obtenus

- ✓ On constate pour la rubrique Organisa /CNAS une nette amélioration sur l'année 2016avec une légère progression de l'ordre de 2,26% et une régression sur l'année 2017 de -4,95%.

- ✓ Pour l'indicateur Fournisseurs divers, nous constatons une légère évolution de 4,98% sur l'année 2016 et une assez constante baisse de l'ordre de 12,58%.

- ✓ L'indicateur Transport CBR sur l'année 2016 a évolué de 53,4% plus que la moitié puis sur l'année 2017 une baisse de 32,70% mais ça reste positif par apport à l'année 2015.

- ✓ Nous constatons une baisse progressive sur l'indicateur Rémunération permanentes de 3,62% sur l'année 2016 et de 8,19% sur l'année suivante et ca est due a la politique de l'entreprise qu'est de faire baisser les rémunérations permanentes et opter pour les contrats a durée déterminées (CDD).

- ✓ Y a lieu de constater une progression en se qui concerne l'indicateur Rémunération temporaire sur les 03 années étudiées de 3,36% pour l'année 2016 et de 27,72% sur l'année 2017, résultant la politique entreprise par NAFTAL qui favorise les contrats CDD.

- ✓ Sur l'année 2016 l'indicateur Prêt Achat véhicule a connu une régression de 25% puis une progression de 33,33% sur l'année 2017.

- ✓ On constate pour se qui concerne l'indicateur Impôt une forte volatilité en 2016 une augmentation de 72,52% puis une diminution de l'ordre de 91,38% et ça est due a l'activité de l'entreprise.

- ✓ L'indicateur MIP Bejaïa représente une augmentation de 10,53% sur l'année 2016 puis une diminution de 33,45% sur l'année 2017.

1.3. L'évolution des créances

Nous allons procéder au calcul et l'appréciation des résultats obtenus.

Tableau n°10 : L'évolution des indicateurs de la partie Créance :

(voir annexes 1, 2, 3)

Année	2015	2016		2017	
Intitulé	En valeur	En valeur	En %	En valeur	En %
Administration	12477796,05	6576450,22	-47 ,29	7172806,60	9,07
Ministre de la défense	18608715,13	24302062,11	30,59	26792580,11	10,25
DGSN	3775027,62	2913445,31	-22,82	5863681,99	101,26
EPE Electro Industrie	1505250,00	1505250,00	-	1505250,00	-
Chèques Impayés	442792,34	442792,34	-	442792,34	-
TOTAL Créances	36809581,14	35739999,98	-2,90	41777111,04	16,89

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

Interprétation des résultats

- ✓ Administration comme indicateur représente une régression dans les frais d'administration sur l'année 2016 de 47,29% puis une progression de l'ordre de 9,07% sur l'année 2017, il faut minimiser le plus possible les frais d'administration.
- ✓ La plus grande partie des créances réside avec le MDN qui prend de l'ampleur sur les 03 années étudiées, de l'ordre de 30,59% sur l'année 2016. Puis de 10,25% sur l'année 2017 par apport à 2016, ça est due aux délais accordés aux institutions publiques allant à 03 mois.
- ✓ On constate pour l'indicateur DGSN sur l'année 2016 une diminution en matière de créances de l'ordre de 22,82% puis un rebondissement de l'ordre de 101,26% sur

l'année 2017 par rapport à celui de 2016, même cet indicateur connait des délais clients très important allant à 03mois.

- ✓ Pour l'indicateur EPE Electro Industrie la valeur reste la même car elle devient une affaire judiciaire, c, a, d, que l'entreprise NAFTAL n'a pas recouvert cette créance sur les 03 exercices étudiée.
- ✓ Chèques Impayés est une affaire judiciaire qui n'est pas encore résolue.

2. Actions : décisions prise à l'aide des TDB

Toutes les décisions stratégiques qui ont été prises à l'aide de TDB sont prises par la direction générale de NAFTAL. Nous n'avons pas peut avoir des informations précises sur ces décisions, mais sur le plan opérationnel nous avons recueilli pas mal d'informations pertinentes aidant à mieux cerner le sujet en question .

Le système de pilotage de NAFTAL est centralisé, toutes les décisions stratégiques et tactiques qui étant prises seront transférées à toutes les filiales par :

NAFT Com : système de gestion comptable et financière des activités de l'entreprise

Le système NAFTCOM

Le NAFTCOM est le système d'information le plus usuel au sein de NAFTAL. Conçu en interne par les concepteurs de la Direction Centrale de Systèmes d'information (D.C.S.I) pour être opérationnel dans toutes les entités opérationnelles de la société, (centres, districts) et au sein de la DCSI, elle-même.

Nous allons les mieux détaillés tout au long de la section qui s'en suivra.

Section03 : Résultats et discussions

Dans cette section, nous allons exposer notre cas pratique en tirant des conclusions et en mettre en évidence l'évolution de l'utilisation des tableaux de bord et son apport dans le processus de pilotage au sein de la filiale de NAFAL de Tizi-Ouzou.

1. l'essence du tableau de bord financier au sein de NAFTAL

Dans cette partie nous allons identifier ou clarifier le plus (l'apport) apporté par l'utilisation du tableau de bord financier au sein de la filiale NAFTAL de Tizi-Ouzou sur les trois piliers (stratégique, tactique, opérationnel).

1-1-sur le plan stratégique

Le tableau de bord financier au sein de NAFTAL aide à fixé les objectifs sur le plan stratégique.

- La maitrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services.
- Aider à mettre en place une politique de commercialisation de qualité et assurer une bonne gestion du réseau de distribution.
- Acquérir de nouvelles parts de marché sur les produits dérivés par rapport aux concurrents
- Etendre le réseau de distribution.
- Le développement des activités de stockage et de vente en gros.
- La clarification des objectifs aux niveaux inférieurs.

1-2- sur le plan tactique

Sur le plan tactique le tableau de bord financier assure que les objectifs de gestion suivent les objectifs stratégiques.

- Le tableau de bord au sein de NAFTAL assure une importante flexibilité due à son suivi hebdomadaire.
- gain du temps dans le processus réaction- action.
- Assure une forte communication entre les différents niveaux de responsabilités.
- Fortifier le pilotage par objectifs.
- Assurer un bon suivi du processus de pilotage.
- Alignement stratégique des objectifs de gestion avec les objectifs stratégiques.

1-3- sur le plan opérationnel

Le tableau de bord financier au sein de NAFTAL assure sur le plan opérationnel l'alignement des objectifs opérationnels avec la stratégie de l'entreprise.

- Améliorer l'exécution des plans d'action.
- Assurer une *veille* de qualité et un suivi rapproché des activités de l'entreprise.
- Rendre la communication plus souple en consolidant les informations pertinentes.

- Faciliter la prise de décision sur le plan opérationnel pour devenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise.
- Fortifier la collaboration entre les départements pour un meilleur fonctionnement.
- Alignement des objectifs opérationnels avec la stratégie de l'entreprise.
- Assurer une remontée de l'information vers les niveaux supérieurs.

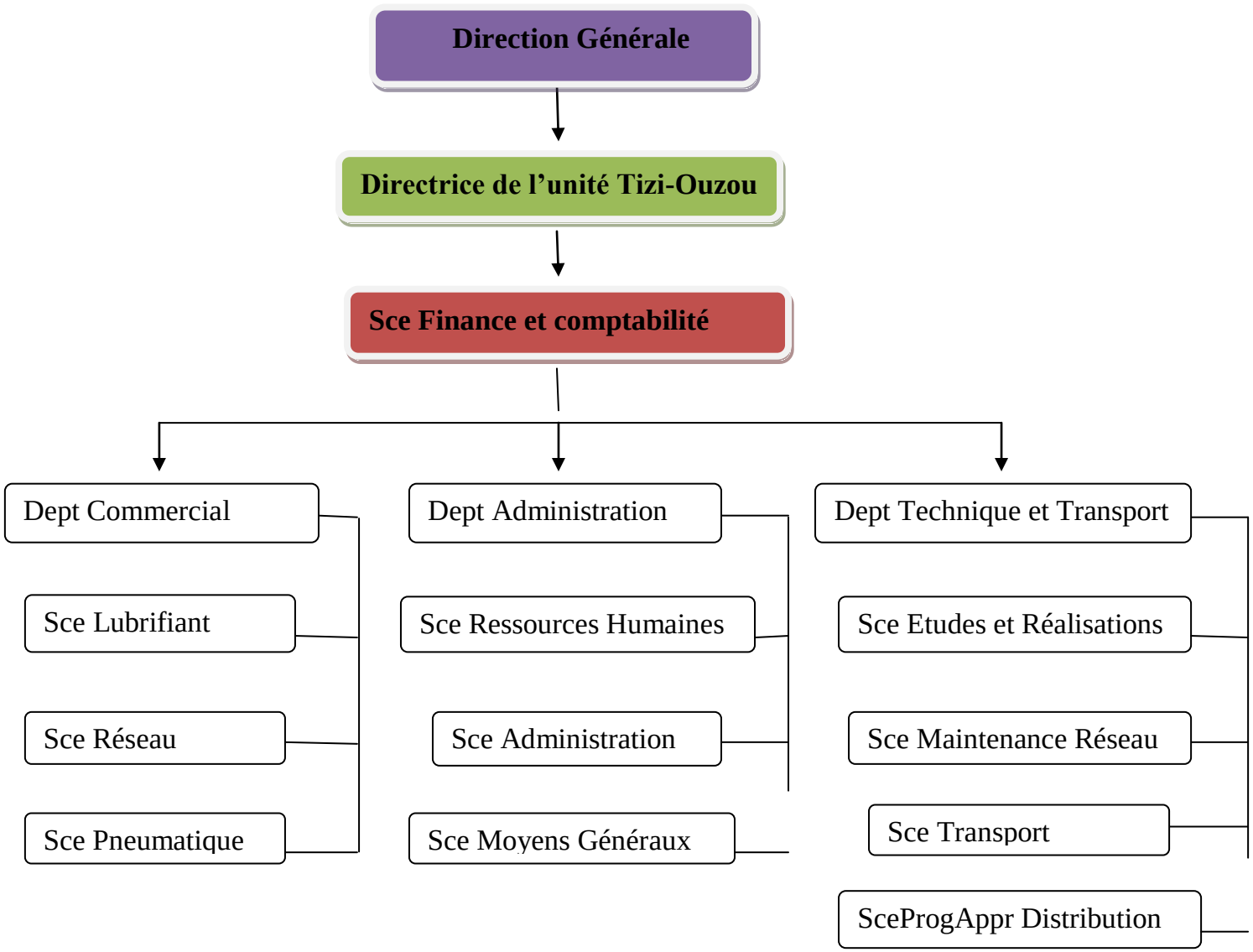
2. La gestion du TDB au sein du NAFTAL

Avant de définir qui gère les TDB au sein de l'entreprise NAFTAL, nous devons faire comprendre comment les informations sont collectées et le mode de sa réalisation.

Au premier lieu, sur le plan locale (opérationnel), là où sont collectées les données (vente, stock, chiffre d'affaires,...), puis la transmission va vers le niveau régional où nous avons effectué notre stage pratique, Dans ce cas, les différents départements reçoivent ces données pour l'étude et la vérification afin de les regroupées en les rendant des informations utiles, dans notre cas les départements concernés sont le commercial, département technique et transport et le département administration et moyens généraux, ils transmettent les informations au département finance et comptabilité, ce dernier regroupe et consolide les informations numériques en indicateurs sur le tableau de bord financier et toutes ces démarches sont faites dans l'ordre d'une fréquence hebdomadaire, ensuite le tableau de bord financier remonte à la directrice du district commercial de Tizi-Ouzou pour constater l'état et l'évolution de l'activité et même prendre des décisions opérationnelles dans la limite de ses responsabilités, au dernier lieu c'est l'aboutissement du tableau de bord financier à la direction générale de NAFTAL pour l'étude et l'appréciation de la situation de la filial en question

La direction générale consolide les tableaux de bord de ses filiales pour une vision plus large sur la position de l'entreprise en sa totalité et assurer que les objectifs sont atteints et prendre les décisions nécessaires d'une manière objective selon les situations.

Figure n°11 : La remontée des informations et la gestion du TDB financier au sein du NAFTAL.



3. Contenus de TDB financier (points forts, points faibles de choix d'indicateur)

Le TDB financier de NAFTAL contient des indicateurs pertinents, important qui aident les responsables à prendre des décisions que nous allons classer comme des points forts de TDB. Par contre ce TDB à des insuffisances, des indicateurs efficiences que ne figurent pas dans le TDB financier de NAFTAL.

3.1. Points forts du TDB financier

Les indicateurs pertinents qui ont été choisis par les responsables da NAFTAL sont :

- **L'indicateur : Encaissement**

Il reflète généralement les encaissements réalisés par les stations de services rattachées à l'entreprise inclus dans la rubrique Gestion Directe (GD), et la vente des produits (carburants, produits dérivés…) aux clients (Stations de services privées…).

Le CA est un indicateur de résultat. Il permet d'appréhender la taille d'une société et de connaitre sa part de marché dans son secteur (CA d'entreprise/ ensemble des CA des entreprises du secteur). La variation de CA permet quant à elle de définir si l'entreprise est en situation de croissance ou décroissance.

Le CA est un indicateur utilisé par les décideurs de l'entreprise à des fins multiples :

- Evaluer sa société.
- suivre la performance des ventes, avec une

Fréquence hebdomadaire (cet indicateur est le premier indicateur de performance des ventes dans l'entreprise).

- Déterminer ses parts de marché dans le secteur.

Donc cet indicateur de performance commercial peut se mesurer comme suit :

Chiffre d'affaires réalisé / Chiffre d'affaires prévisionnel

- **L'indicateur : Décaissement**

Il retrace toutes les opérations de décaissement faites par la filiale NAFTAL de Tizi-Ouzou. Il permet à l'entreprise de maitriser les charges et de réduire les coûts.

A partir de l'indicateur décaissement en peut calculer la marge commerciale d'une entreprise.

Marge commerciale = Ventes des marchandises – coûts des marchandises

La marge commerciale est aussi un indicateur de résultat et de suivi de la performance de l'entreprise.

3.2. Points faible de TDB financier

Dans ce TDB financier, il y a plusieurs indicateurs pertinents qui ne figurent pas. Qu'on citera :

- **Indicateur : Résultat financier**

Le résultat c'est l'utile qui permet de mesurer les objectifs fixés par les responsables. Il permet aussi de classifier la société et de voir si elle est bénéficiaire ou déficitaire.

Le résultat est un élément important pour calculer plusieurs ratios qu'on citera :

- Le ratio de rentabilité financière :

Résultat net / capitaux propres.

- Le ratio de rentabilité par rapport à l'activité de l'entreprise :

Résultat net / chiffres d'affaires

- **Indicateur : Trésorerie**

La trésorerie enregistre toutes les recettes et les dépenses dont l'entreprise prévoit le perception ou l'engagement. Elle à pour but de déterminer les besoins et excédants de trésorerie en montant dans le temps.

La trésorerie permet de :

- Prévoir l'évolution des soldes débiteurs ou créditeurs des comptes de l'entreprise.
- Assurer le meilleur placement des liquidités.
- Financer les besoins au moindre coût.

Si les flux de trésorerie disponible sont négatifs : l'entreprise est confrontée à un besoin auquel elle fait face grâce à son cycle de financement : les capitaux propres et les ressources d'emprunt apporté par les investisseurs.

Si les flux de trésorerie disponible sont positifs : l'entreprise les utilisent pour rémunérer et/ou rembourser les investisseurs, voire constituer une réserve de liquidité.

- **Indicateur : Ressource Humaine (RH)**

L'indicateur des RH est un outil qui aide à la prise de décision. Il permet de :

- Suivre les variables.
- Détecter des évolutions significatives.
- Anticiper des situations.

Cet indicateur à pour objectifs de gérer la masse salariale, et la formation, Turn-over. Parmi ces éléments :

- Le niveau des salaires : en % de CA.
- Augmentation des salaires.
- L'effectif total.
- Nombre et type de formation suivi par les salaries.

- **Indicateur : Clients**

L'indicateur de clients permet de contrôler la fidélisation des clients par :

L'augmentation des commandes d'un client :

Chiffre d'affaires / Nombre de clients

Il permet de mesurer la satisfaction des clients, qui se fait par deux critères :

- Enquête satisfaction client.
- Réclamation clients.

Cet indicateur de performance commerciale peut se mesurer comme suit :

Nombre clients satisfaits / Nombre de clients

Nombre de livraison hors délais / Nombre total des livraisons

4. Mode d'utilisation du TDB financier

L'utilisation d'un instrument à multi dimension comme le TDB financier nous donne la possibilité de l'exploiter pour étudier plusieurs fonctions et de l'engager pour l'obtention des informations souhaitées sur ses dimensions, à travers notre cas nous allons mettre en évidence le but de l'utilisation du TDB financier au sein de l'entreprise NAFTAL et sur quel champ il apporte le plus en matière de pilotage.

- **Pour le reporting**

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, ***« construit à posteriori »,*** de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité et pour la distinction, le TDB est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

- **Pour le pilotage**

Le TDB financier fournit des informations mesurables, c'est pour cela qu'il ne s'agit pas de les mesurées pour contrôler mais aussi bien pour piloter, car le pilotage représente un processus plus affiné et regroupent la fonction du contrôle et l'entreprise NAFTAL la bien assimilée.

- **Pour la communication**

Le TDB financier au sein de NAFTAL assure la communication verticale comme l'horizontale entre les différents niveaux de responsabilités et assure une bonne qualité dans le processus de pilotage ; Comme le signale

Patrick Jaulent qui dit : « Montrez-moi votre TDB et je vous dirai le niveau de maturité de votre entreprise »

- **Pour la prise de décision**

La finalité de cet instrument est l'aide à la prise de décision et sa fonction principale est d'apporter des informations (nous avons présenté spécifiquement le TDB financier, dans ce cas les informations sont de type numériques) aidant les dirigeants à mieux comprendre la situation de l'entreprise pour pouvoir prendre des mesures et décisions contribuant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

5. Suggestions

Avant de faire les suggestions, y a lieu de clarifier que ces dernières sont que des normes issues de plusieurs études empiriques aidant les entreprises à mieux installer leurs moyens de pilotage et d'assurer une meilleure utilisation et une bonne lecture, pour conclure nous allons exposer certaines recommandations pour que le TDB financier de NAFTAL soit un vrai atout apportant un apport positif au système de pilotage de NAFTAL.

Ces recommandations sont :

- Stabiliser l'information et ne représenter que l'essentiel pour le décideur

, pour assurer le gain de temps, et avoir la flexibilité dans le processus Action-réaction.

- Maitriser le risque en offrant une meilleure appréciation du risque de la

décision, car toute décision est une de prise risque. Avec l'effet d'apprentissage, l'entreprise développe certaines démarches ou outils l'aidant à mieux apprécier le risque et ses répercutions, donc minimiser l'exposition aux risques.

- Offrir une meilleure perception du contexte de pilotage ainsi, il peut contribuer à réduire l'incertitude qui peut exister dans l'entreprise et qui ralentit la prise de décision.
- Dynamiser la réflexion en proposant des outils pour analyser et suggérer des éléments de réflexion et ne pas se contenter de gérer les alertes. Par le développement des outils de gestion et les rendes des outils atypiques.
- Le contexte concurrentiel donnera l'avantage à l'organisation qui sera capable d'apporter le meilleur service au client, au meilleur coût et dans les meilleurs délais. Pour

atteindre cet objectif, le SI doit dépasser sa fonction de support classique pour devenir une source d'innovation métier.

- Le contexte concurrentiel impose, à chaque niveau de responsabilité, des exigences de qualité et des délais de traitements de l'information. L'un des principaux défis à relever consiste alors, a regroupé les données des différents systèmes existants pour répondre à ces exigences.

Le TDB financier, de la filiale NAFTAL de Tizi-Ouzou est un outil de pilotage pertinent qui aide les responsables à la prise des décisions sur tous les niveaux de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 03

Enfin, toute confrontation des théories et leurs mise en œuvre par les entreprises, fait ressortir des points forts et des points faibles, comme le cas de notre étude qui porte sur le TDB Financier de la filiale NAFTAL de Tizi-Ouzou.

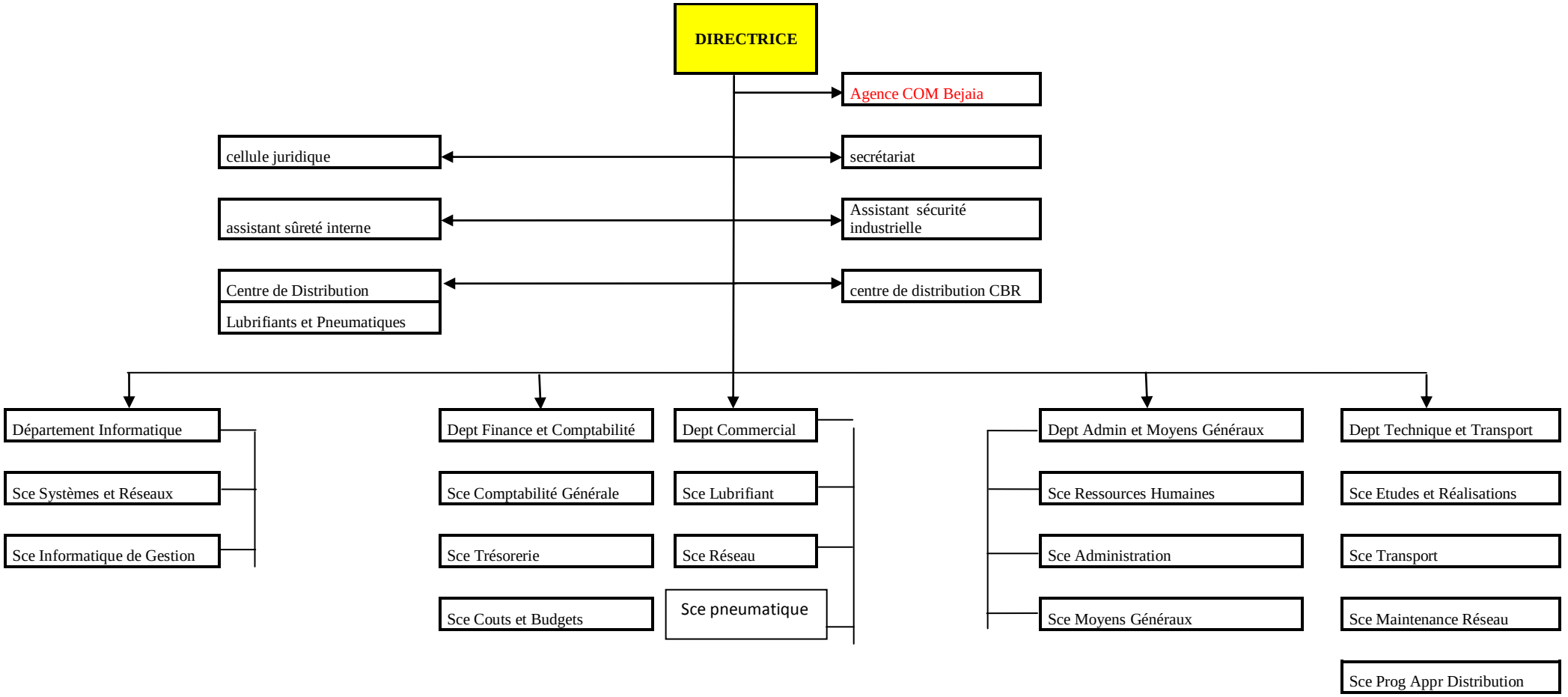
L'utilisation du tableau de bord comme outil d'aide à la prise de décision pour les acteurs opérationnels est relativement ancienne et très répandue dans le système de gestion des entreprises. C'est l'outil par excellence qui permet de décliner la stratégie de l'entreprise NAFTAL au niveau des centres opérationnels.

L'entreprise NAFTAL, leader du marché national de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, vise l'approvisionnement régulier du marché national. Pour être efficace, les contrôleurs de gestion au sein de NAFTAL, doivent aujourd'hui concilier pilotage vers les résultats, la maîtrise des techniques de base (budgétisation, tableaux de bord, reporting, comptabilité de gestion) et la communication avec les opérationnels.

Ce tableau de bord rassemble des indicateurs pertinents et essentiels pour suivre "au jour le jour" l'activité de NAFTAL. La particularité de cet outil, est d'être différent selon les centres de responsabilité et de mettre en avant des indicateurs qui permettent une réaction immédiate en cas d'écarts. Il fournit à ses utilisateurs dans les différents paliers de la société, des informations permettant aux responsables de tous les niveaux un autocontrôle de leurs activités, et les aider à atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

Le tableau de bord n'est plus considéré comme un simple outil de reporting qui permet la remontée de l'information le long de la ligne hiérarchique. Mais c'est l'outil de communication bidirectionnelle qui permet de répandre la vision des managers dans toute l'entreprise.

Organigramme de district Du NAFTAL



Source : documents interne de NAFTAL

CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale

En guise de conclusion, ce travail de recherche nous a permis de comprendre la notion du TDB et son apport dans le processus de pilotage sur le plan théorique comme sur le plan pratique.

L'apport théorique nous a fait découvrir le concept de TDB, cet outil qui constitue un système d'information léger, rapide, synthétique en phase avec le découpage organisationnel de l'entreprise, nous a paru porteur d'éléments de réponse à nos hypothèses.

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de pilotage rendent le processus du contrôle de gestion, une réelle problématique de la créativité au sein de l'entreprise. Car ce processus s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources mesurées.

Une entreprise dotée d'un tableau de bord s'assurera d'une plus grande réactivité à tous les niveaux hiérarchiques, mais aussi une plus grande implication et cohésion à travers une déclinaison des objectifs axés sur des indicateurs d'activité et de performance dont tous les acteurs ont participent à l'élaboration. Ainsi l'information provenant des tableaux de bord joue un rôle central dans le pilotage : elle aide les managers dans le diagnostic du passé et la préparation des leviers d'action. Les tableaux de bord provenant du service finance fournissent des informations relatives plus axée sur l'analyse des résultats passés. Ces informations permettent aussi de dresser un diagnostic et de situer les performances d'un centre de responsabilité par rapport à celles de l'entreprise dans son ensemble, permettent de situer les responsabilités, anticiper les problèmes et identifier les leviers d'action.

Ce TDB de gestion a besoin de plusieurs sources d'informations pertinentes et fiables, et c'est ce que nous avons constaté et vérifié au niveau de l'entreprise NAFTAL.

Cette dernière, dispose d'un TDB hebdomadaire financier, il est généralement établis afin de permettre aux centres de responsabilité d'agir rapidement en cas de dysfonctionnement et cela par des actions correctives, voir même d'anticiper certains événements, le rôle de TDB réside, donc, dans la communication qui permet aux différentes niveaux hiérarchiques de suivi, le fonctionnement des entités dont ils ont la supervision, donc, la confirmation de la première hypothèse.

L'objectif du manager dans la mise en place de TDB, est d'avoir une solution qui peut répondre aux besoins réels de l'entreprise. Il pourra ainsi prendre de meilleures décisions. Ce

qui exige des managers de la société NAFTAL, d'avoir l'expertise et l'expérience nécessaires pour transformer les données brutes en connaissances. Le rôle du tableau de bord est de créer les liens de causalité qui retiennent cette complémentarité. Cet outil doit apporter des mesures en termes de fonctionnement et d'amélioration continue dans tous les niveaux de l'entreprise. Qui se trouvent eux-mêmes concernés par la mesure et le suivi de la performance dont l'objectif est la recherche continue de l'amélioration et de la compétitivité dans toutes ses formes. Les tableaux de bord de gestion sont les outils de pilotage les plus aptes à donner une vision claire, synthétique, fidèle et prédictive de la situation et à assurer un pilotage efficace de l'entreprise, donc, la confirmation de la deuxième hypothèse.

Pour réaliser un bon tableau de bord, on peut citer certaines conditions, que les responsables doivent mettre en œuvre :

- Un système d'information permanant.
- L'information donnée doit être autant quantitative que qualitative.
- Présenter et organiser les informations du général au particulier.
- Le tableau de bord est conçu pour être évolutif.
- Eviter de confier la rédaction de tableau de bord à une personne qui ne connait pas assez l'entreprise.

Enfin, on peut dire que de plus sur les vertus de tableau de bord qu'on a longuement développé, cet outil est un instrument de *veille*, il reste tout comme l'information, dont la valeur dépend uniquement de l'utilisation qu'on fait. Son rôle principale est d'alerter, le responsable sur sa gestion et il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces.

BIBLIOGRAPHIE

• Les ouvrages :

1. **AÏM. ROGER(2011) :** « Indicateurs et tableau de bord », 2éme Ed AFNOR, Paris, 2011.
2. **AÏM. ROGER(2011) :** « 100 questions pour comprendre et agir : indicateurs et TDB de gestion », Ed AFNOR, Paris 2011.
3. **ALAZARD. C et SEPARI. S(2010) :** « Contrôle de gestion, manuel et application, Ed DUNOD, Paris 2010.
4. **AUBUT-LUSSIER. L(2013) :** « Le TDB : ABC et meilleures pratiques ». Ed Ludovic Aubut-lussier
5. **BOUQUIN.H(2003) : «** Le contrôle de gestion », Ed PUF, Paris 2003.
6. **CAROLINE SERLVER(2003) :** « concevoir le TDB ». 2éme Ed Dunod. Paris, 2003.
7. **DORIATH. B(2008) :** « Le contrôle de gestion en 20 fiches ». 5éme, Ed Dunod, Paris, 2008.
8. **FEISTHAMMEL. D et MASSOT. P(2005) :** « Fondamentaux du pilotage de la performance ».Ed AFNOR, Paris, 2005.
9. **FERNANDEZ AlAIN(2002) :** « Les nouveaux tableaux de bord de décideurs ».2éme Ed d'organisation, Paris, 2002
10. **FERMANDEZ AlAIN(2013) :** « Les nouveaux tableaux de bord des Managers ».6éme Ed d'organisation, Paris, 2013.
11. **FRANCOIS-XAVIER. S(2007) :** « Le nouveau visage de contrôle de gestion ».2éme Ed Dunod, Paris, 2007.
12. **GUENA FABIENNE(2007) :** « Pilotage stratégique de l'entreprise ». Ed Buek, Paris, 2007.
13. **KAPLAN.R et NORTON.D(1998) :** « TDB prospectif, pilotage stratégie : les 4 axes du succès ». Ed d'organisation, Paris, 1998.
14. **KAPLAN.R et NORTON.D(2003) :** « Le tableau de bord prospectif ». Ed d'organisation, Paris, 2003.
15. **LEROY.M(2001) :** « Le tableau de bord au service des entreprise ». Ed d'organisation, Paris, 2001.
16. **LÖMING.H.V.al(2008) :** « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques ». Dunod, Paris, 2008.
17. **LORINO.P(1994)** : « Le contrôle de gestion stratégiques, la gestion par les activités ». Ed Dunod, Paris, 1991.
18. **LORINO.P(2003) :** « Les méthodes et pratiques de la performance ».3éme Ed d'organisation, Paris, 2003.

• Articles et Revues

1. **Chambre de commerce et d'industrie du Morbihan : «** tableau de bord de pilotage : Formidable accélération de la performance à chaque entreprise ». Article publié 27/02/2012.P 21-23.
2. **ELLUL.F(2003)** : « un TDB : pourquoi. Pour qui et comment ? ». La lettre du CEDIP. En ligne n°119. Jan 1998.

3. **FONTAINE.K et ZAMBEAUX(2005) :** « Bilan social et TDB : des outils de pilotage au service des ressources humaines ». Collection « les diagnostics de l'emploi territorial ». Hors série n°9. Déc. 2005.
4. **HAMS BRANDENBURG,** article management : « Les processus de pilotage ». l'informatique professionnelle.n°239, Déc 2005.
5. **HEC :** Haute Ecole de Commerce.
6. **LORINO.P(1998)** : « De la stratégie aux processus stratégique ». Revue française de gestion, n°119, Jan 1998.
7. **PEGUIRON.F et TAIERY(2005) :** « Modélisation des acteurs et des ressources, application au contexte d'un SIS universitaire ». Conférence « ISKO. France ». 28-29 Avril 2005.
8. **RASOLOFO-DISTLER.F(2010) :** « Conception d'un système de TDB intègrent le Développement Durable : une démarche qui articule : Méthode OVAR et BSC ». Archive de HAL, May 2010, Nice, France.

- **Thèses et Mémoires**

1. **FATIHA.F et NADIA.F(2015) :** « TDB outil de contrôle de gestion ».opt finance, Dep commerce, sciences commercials, mémoire de master, UMMTO, 2015.
2. **FATIMA.E et THINHINANE.E(2016) :** « TDB comme outil de pilotage de la performance financière de l'entreprise ».Opt finance, Dep gestion, mémoire de master, UMMTO, 2016.
3. **KAANIT ABDELGHAFOUR(2005) :** « Elaboration d'un TDB prospectif, pour le pilotage d'un système de production ». Université Hadj Lakhdar, 2005.
4. **MAHMOUDIA.M (2012) :** « L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le TDB prospectif dans l'entreprise publique algérienne ».Opt management des entreprises, thèse de magistère, UMMTO, 2012.
5. **RAFIKA.B(2015) :** « TDB : outil de pilotage et de mesure et évaluation de la performance de l'entreprise ». Opt management des entreprises, thèse de magistère, UMMTO, 2015.
6. **VILAIN.LAURENT(2003) :** « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un TDB prospectif ». Thèse professionnelle, école Mine de Paris, 2003.

- **Site internet**

1. **www.pilotage.org./refference /copyright.Htm**
2. **www.management.free.Fr**
3. **www.performancezoom.com**
4. **www.coopani.org**

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ANNEXES

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
01	TDB de pilotage selon Kaplan et Norton : Une entreprise orientée stratégie	**11**
02	Présentation des courbes	**13**
03	Présentation des histogrammes	**13**
04	Présentation du camembert	**14**
05	Les étapes de la démarche OVAR	**25**
06	Les étapes complémentaires d'OVAR	**26**
07	Les perspectives du TDB selon le navigateur, SKANDIA	**27**
08	Outils d'appuis	**46**
09	Les niveaux de pilotage	**48**
10	Interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise	**61**
11	La remontée des informations et la gestion du TDB financier au sein du NAFTAL.	**100**

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Modèle générale de TDB décentralisée	**15**
02	Les étapes d'élaboration de TDB par la méthode GIMSI	**33**
03	Quelques éléments de comparaison entre la méthode GIMSI et BSC	**35**
04	Représente les filiales nationales de SONATRACH	**74**
05	Représente les intervenants étrangers actuels	**77**
06	Représente les intervenants nationaux actuels	**78**
07	Représente le marché national des produits pétroliers	**82**
08	Représente l'évolution des indicateurs de la partie encaissement	**92**
09	Représente l'évolution des indicateurs de la partie décaissement	**94**
10	Représente l'évolution des indicateurs de la partie créance	**96**

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre 1 : Le tableau de bord : Approche historique et conceptuelle

Introduction du chapitre 1 5

Section 1 : Présentation du concept de tableau de bord 6

1. L'évolution de la notion 6
2. Définitions de TDB 6
3. Objectifs de TDB 7

Section2 :Types et instruments de TDB 8

1. Types de TDB 8
1.1. Tableau de bord stratégique 8
1.2. Tableaux de bord de gestion 8
1.3. Tableau de bord opérationnel 8
2. Le TDB équilibré (BSC) 9
3. Instruments de TDB 11
3.1. Les instruments de TDB 11
3.1.1. Les valeurs brutes et les écarts 11
3.1.1.1. Les valeurs brutes 11
3.1.1.2. Les écarts 12
3.2. Les ratios 12
3.3. Les graphiques 12
3.3.1. Les courbes 12
3.3.2. L'histogramme 13
3.4. Les tableaux 14
3.5. Les clignotants 16

Section 3 : Rôles et caractéristiques d'un TDB et ses dimensions 16

1. Le rôle d'un tableau de bord 16
1.1. Le tableau de bord : instrument de contrôle et de comparaison 16
1.2. Le tableau de bord 17

Table des matières

1.3. Le tableau de bord : aide à la prise de décision 17
2. Les caractéristiques et l'organisation d'un tableau de bord 18
2.1. Les caractéristiques d'un tableau de bord 18
2.2. L'organisation d'un tableau de bord 18
2.3. Le tableau de bord, une interface intégrative 19
3. Les dimensions du tableau de bord 20
3.1. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances 21
3.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration 21
3.3. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic 21
3.4. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication 21
3.5. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision 22
3.6. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management 22
3.7. Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation 22
3.8. Le tableau de bord est un outil d'organisation 23
3.9. Le Tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir 23

Section 4 : Méthodes de conception du tableau de bord 24

1- L'approche par les objectifs 24
1.1. La méthode OVAR 24
1.2. La méthodeOFAI 26
2. L'approche par les modèles de pilotage 26
2.1. Le navigateur SKANDIA(Suédois) 27
2.2. La méthode MEF 28
2.3. La méthode BSC (prospectif) 28
3- La Méthode GIMSI 29
3-1- Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI 30
3.2- Les Etapes d'élaboration de tableau de bord 31

Conclusion du chapitre 1 38

Chapitre 02 : Le pilotage à l'aide d'un TDB

Introduction du chapitre 2 39

Section 1 : La notion de pilotage et ses outils 40

1. Définition de pilotage 40
2. Les comités de pilotage 41

2.2. Membre du comité de pilotage 42
2.3. Composition du comité de pilotage 42
2.4. Missions du comité de pilotage 42
2.5. Vigilance du comité de pilotage 43
3. Les outils de pilotage 43
3.1. Les outils prévisionnels 43

3.2. Les outils qui comparent les résultats aux objectifs 44
3.3. Les outils de performance 44
Section2 : Structure de pilotage et choix de logique d'une culture de pilotage 47
1. structure de pilotage 47
2. Le choix d'une logique et d'une culture de pilotage 49
Section3 : Le processus de pilotage et les indicateurs 52
1. Processus de pilotage 52
1-1.Définition du processus de pilotage 52
1-2. les étapes de la réalisation du processus de pilotage 52
1.2.1 Etablir les lignes directrices 52
1.2.2 Contrôler et corriger 53
1.2.3 Analyser et améliorer 54
2- Les indicateurs de pilotage 55
2-1. Définition d'indicateur 55
2.2. Typologies des indicateurs 55
2.2.1. Indicateurs de performance 55
2.2.2. Indicateur de qualité 56
2.2.3. Indicateur d'environnement 56
2.2.4. Indicateur de moyens 56
2.3. Le choix des indicateurs 56
2.4. Les critères de choix d'indicateurs 57
2.4.1. Un indicateur doit être utilisable en temps réel 57
2.4.2. L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs 57
2.4.3. L'indicateur l'action : doit induire 58
2.4.4. L'indicateur doit être constructible 58

2.4.5. L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste 58

Section4 : Le lien entre le système de pilotage et le TBD 59

1. Le Système de Pilotage d'une entreprise 59

2. Le Lien Entre Le Système De Pilotage Et Les Tableaux De Bord 62

Conclusion du chapitre 2 66

Chapitre 03 : Cas pratique : illustration parLe Cas NAFTAL de Tizi-Ouzou.

Introduction du chapitre 3 67

Section 1 : Présentation de NAFTAL 68

1- Historique de NAFTAL 68

1.1. Présentation de l'entreprise NAFTA 69

1.2. Le secteur des hydrocarbures en Algérie 69

a) Filiales nationales 74

b) Filiales Internationales 75

2. NAFTAL, filiale de SONATRACH 75

3. L'offre de NAFTAL 79

3.1. Les carburants « terre » 79

3.2. Les carburants Aviation 79

3.3. Les carburants Marine 79

3.4. Les gaz Pétrole Liquéfiés - GPL 79

3.5. Les lubrifiants 80

3.6. Les produits spéciaux 80

3.7. Les bitume 80

3.8. Les pneumatiques 81

3.9. Les prestations de service 81

4. Le marché national des produits pétroliers 81

5. L'organisation de NAFTAL 83

6. PRESENTATION DU DISTRICT 85

7 - ORGANIGRAMME du district NAFTAL de Tizi-Ouzou 86

8. Les missions de chaque département 87

1-Les missions de d´département commercial 87

2-Mission de département administration et moyens 87
3-Mission de département finance et comptabilité 87
4-Mission de département technique, et transport 87
8.2. Les missions du district CLP 88
8.3. L'approvisionnement du district CLP 88
9. Méthodologie de recherche 88

Section 2 : L'analyse du TDB financier de NAFTAL 90
1) Structure de TDB financier 90
1-1. Entité qui s'occupe d'élaboration de TDB financier de NAFTAL c'est 90
1.2. la périodicité de son élaboration est hebdomadaire 90
1.3. Procédures d'élaboration d'un TDB financier au sein de NAFTAL 90
1. Analyse des informations produites 92
1.1. L'évolution des encaissements 92
1.2. L'évolution du décaissement 96
1.3. L'évolution des créances 96
2. Actions : décisions prise à l'aide des TDB 97

Section03 : Résultats et discussions 98
1- l'essence du tableau de bord financier au sein de NAFTAL 98
1-1-sur le plan stratégique 98
1-2- sur le plan tactique 98
1-3- sur le plan opérationnel 98
2. La gestion du TDB au sein du NAFTAL 99
3. Contenus de TDB financier (points forts, points faibles de choix d'indicateur 101
3.1. Points forts du TDB financier 101
4. Mode d'utilisation du TDB financier 104
5. Suggestions 105

Conclusion du chapitre 03 107

Conclusion générale 108

Bibliographie

Liste des tableaux

Annexes

Table des matières

Résumé :

Piloter une entreprise consiste à contrôler et améliorer ses performances à l'aide de divers outils et indicateurs (remontées d'informations régulières). Le pilotage consiste donc à recueillir des informations pertinentes afin de les analyser, en vue de prendre les décisions les plus adaptées**.** Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Le chef d'entreprise doit se doter d'un instrument de présentant aux décideurs de tous les niveaux et de toutes fonctions, les informations qui leur sont indispensable pour apprécier leur performance eu égard aux objectifs visés, pour piloter l'irrégulier et l'imprévisibles, il est donc primordial de mettre en place d'un tableau de bord au sein de toutes les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. En ce rapportant a l'analyse des tableaux de bord financiers de la filiale NAFTAL de Tizi-Ouzou, le tableau de bord financier de NAFTAL est fait pour répondre aux attentes des responsables de l'entreprise, et les aides pour la prise de décision.

Mots clés : pilotage, tableau de bord, indicateur, processus, performance.

Abstract:

Managing a business involves monitoring and improving its performance using various tools and indicators (regular feedback). Piloting therefore consists in collecting relevant information in order to analyze it, in order to take the most appropriate decisions. The management of the company is to deploy its strategy into operational actions and capitalize the results. The entrepreneur must have an instrument to present to decision-makers of all levels and functions, the information they need to assess their performance with respect to their objectives, to steer the irregular and unpredictable, it is therefore essential to set up a dashboard within all hierarchical levels of the company. In relation to the analysis of the financial dashboards of the NAFTAL subsidiary of Tizi-Ouzou, the financial dashboard of NAFTAL is made to meet the expectations of the managers of the company, and aid for decision-making.

Keywords: piloting, dashboard, indicator, process, performance.