

Université Abderrahmane –MIRA-
Faculté Des Sciences Economiques, Commercial et de
science de gestion
Département des sciences de gestion
Mémoire fin de cycle
En vue de l'obtention d'un diplôme
de master en sciences de gestion
Option : Management

THEME

*La problématique de la performance
organisationnelle dans une entreprise :
le rôle du tableau de bord
Cas : SONELGAZ Darguina*

Réaliser par :

- Melle AMARI Fatiha
- Melle AZAG Siham

Encadré par :

- Docteur CHABI. T

ANNEE UNIVIRSITAIRE
2017/2018

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous tenons à remercier le bon dieu le tout puissant qui nous a accordé santé et courage pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier également notre promoteur monsieur CHABIT qui a acceptés de nous encadrer et de nous guider dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Nous vifs remerciements s'adressent également à toute l'équipe de l'entreprise SONELGAZ qui nous ont beaucoup aidé durant notre stage et même après, à leur tête Mr CHHA et M^{me} KERKADI.

Nous remercions aussi le directeur de l'unité SONELGAZ Darguina de nous avoir donné la chance d'effectuer notre stage pratique au sein de l'unité.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À tous ceux qui me sont chers

- ❖ *À mon père qui a donné sa vie très jeune, qui n'a même pas vu ses enfants grandir, que Dieu lui pardonne et l'accueille en son vaste paradis.*
- ❖ *À ma mère qui a honorablement joué le rôle d'une mère exemplaire et qui a su nous éduquer sans la présence de notre père.*
- ❖ *À mon grand-père et ma grand-mère qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont tout donné, je souhaite qu'ils reconnaissent en ce modeste travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.*
- ❖ *À mon futur mari, qui m'a aidé, soutenu et qui me donne le courage de poursuivre et de réaliser mes rêves. ... Que Dieu le tout puissant nous accorde un avenir meilleur. Et à toute sa famille.*
- ❖ *À mes sœurs pour leur soutien moral et leurs sacrifices le long de ma formation.*
- ❖ *À toute ma famille surtout le petit ADEL.*
- ❖ *À ma binôme Fatima et toute sa famille.*
- ❖ *À tous ceux qui m'ont aidé de près et de loin.*

SIHEM

Dédicace

Avec tout respect et amour je dédie ce modeste travail :

- ❖ *À mes très chers parents qui m'ont fait connaître les portes du savoir et qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de ma vie et durant mon cursus auquel je dois tout mon respect et que je ne remercierai jamais au temps pour leur sacrifices, Que dieu les protèges.*
- ❖ *À mon futur mari, qui m'a aidé, soutenu et qui me donne le courage de poursuivre et de réaliser mes rêves... Que dieu le tout puissant nous accorde un avenir meilleur. Et à toute sa famille.*
- ❖ *À mes sœurs : Bassma et Dida.*
- ❖ *À mes frères : Walid et Chafik.*
- ❖ *À mes grands parents.*
- ❖ *À mes cousines et cousins.*
- ❖ *À mes chers et adorables tantes et oncles.*
- ❖ *À ma binôme : Siham et toute sa famille.*
- ❖ *À tous mes amis(es).*

FATIHA



Liste des abréviations

Liste des abréviations

| |
|--|
| N° : numéro. |
| SIG : soldes intermédiaires de gestion. |
| ROE : return on equity. |
| TB : tableau de bord. |
| TBG : tableau de bord de gestion. |
| ISO : organisation international de standardisation. |
| GIMSI : Généralisation, Information, Méthode, Système, Individualité. |
| OVAR : objectif, variable d'action, analyse des responsabilités. |
| JANUS : Jalonner, Justifier, Analyser, Architecture, Normaliser, Normés, Unifier, Utilisé, structurer, situer. |
| HEC : Hautes Etudes Commerciales. |
| B to B : busnise to busnise (relations entreprises a entreprises) |
| BSC : balanced scorecard |
| TBP : tableau de bord prospectif |
| CA : chiffre d'affaire |
| R&D : recherche et développement. |
| EGA : établissement électricité et gaz Algérie. |
| EPIC : établissement public à caractère industriel et commercial. |
| SPE : société de production d'électricité. |
| HSE : hygiène sécurité environnement. |
| RH : ressource humain |
| AGPP : agents de gestion principale personnelle. |
| W : watt. |
| MW : mégawatt. |
| GW : Gigawatt. |
| KW : kilowatt. |
| IEP : indisponibilité pour entretien programmé. |
| IHEP : indisponibilité hors entretien programmé. |
| Ed : énergie disponible. |
| Ep : énergie productible. |
| Ei : énergie indisponible. |
| Pn : puissance nominale |
| DAR : Darguina. |

Liste des abréviations

| |
|-------------------------|
| ERA : erraguéne. |
|-------------------------|

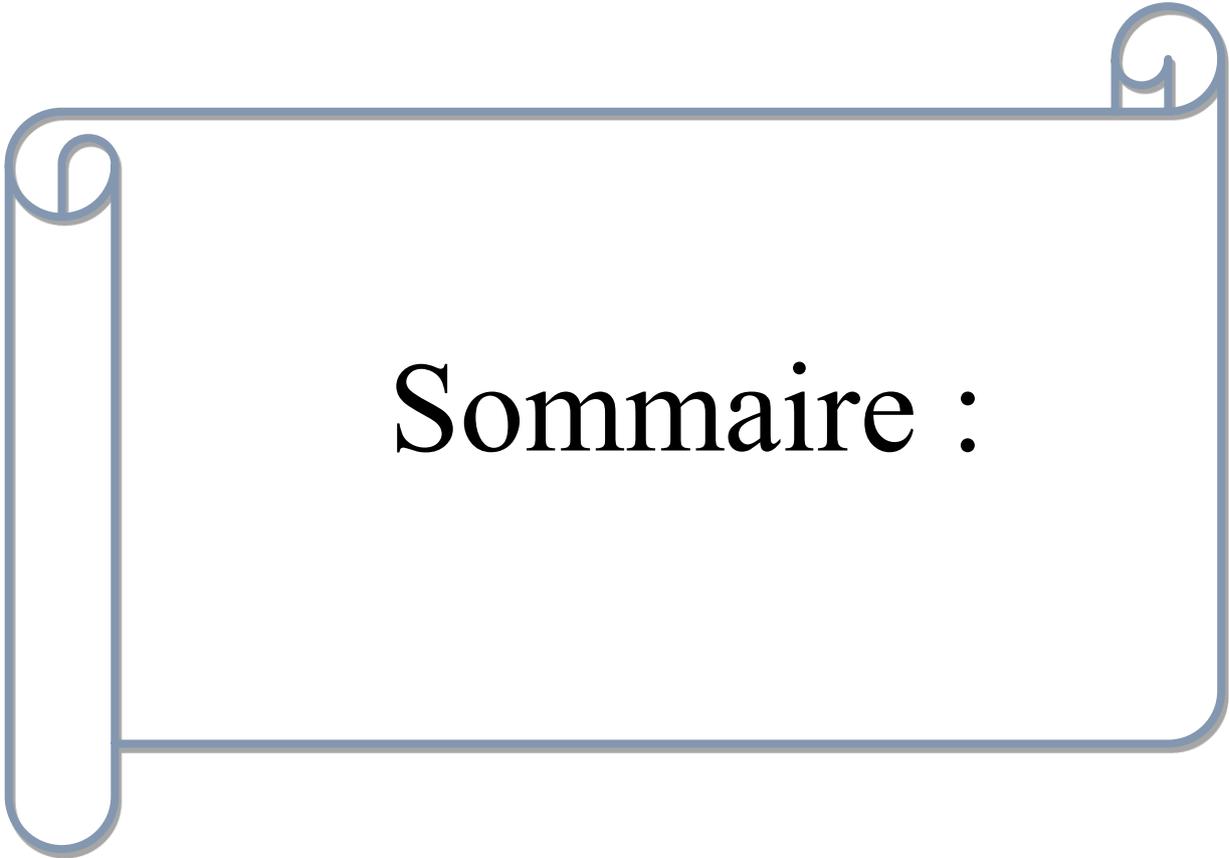
| |
|--------------------------------|
| RV : révision générale. |
|--------------------------------|

| |
|---------------------------------|
| RV : révision partielle. |
|---------------------------------|

| |
|---|
| MC : maintenance conditionnelle. |
|---|

| |
|-------------------------|
| HY : Hydraulique |
|-------------------------|

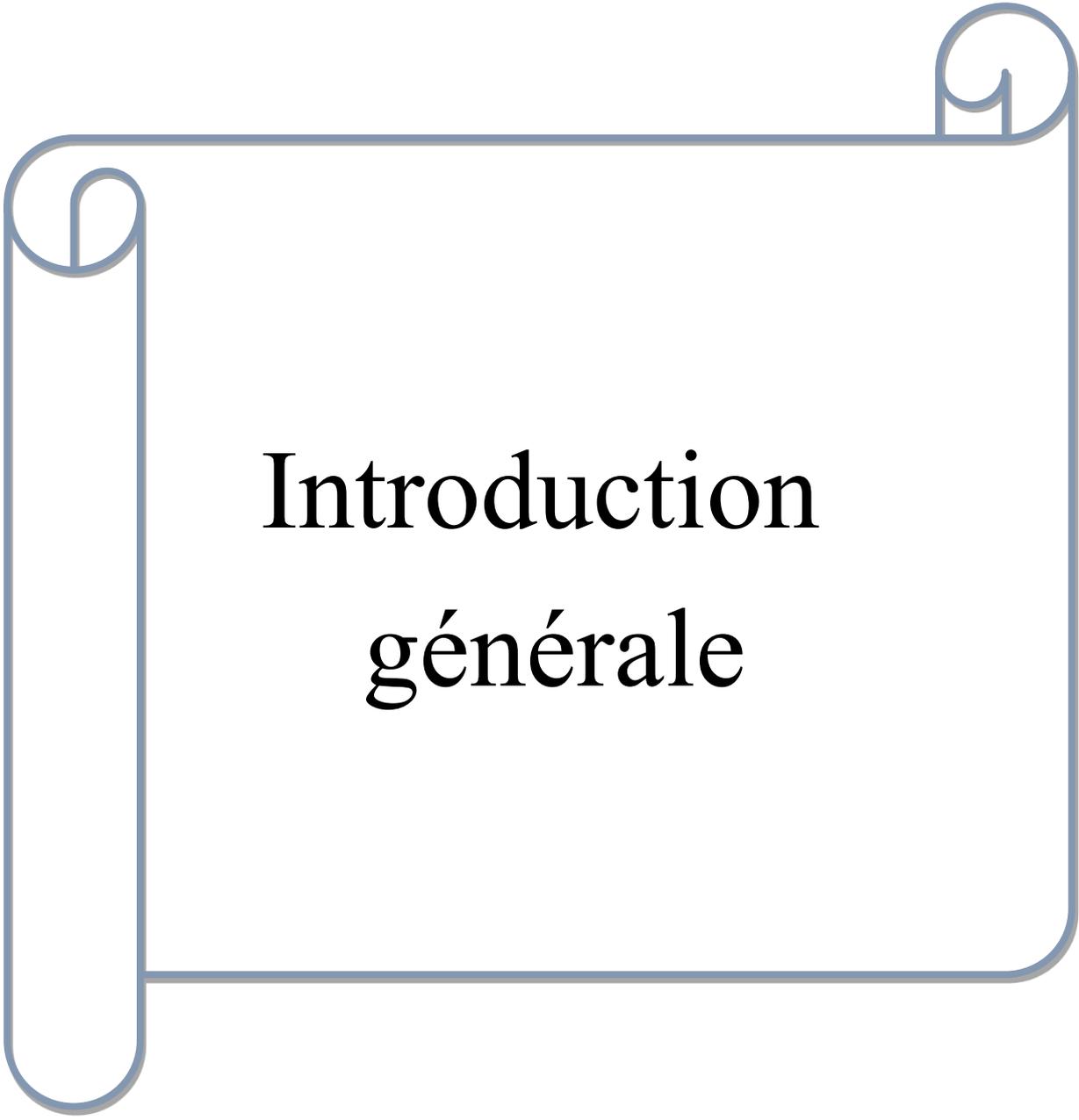
| |
|-------------------------------|
| CA : Chiffre d'affaire |
|-------------------------------|



Sommaire :

Le sommaire

| | |
|--|-----------|
| Remerciement | |
| Dédicace | |
| Liste des abréviations | |
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre 01 : la performance organisationnelle | 4 |
| Section 01 : typologie de la performance..... | 4 |
| Section 02 : performance organisationnelle et sa mesure | 13 |
| Section 03 : les indicateurs de la performance organisationnelle | 20 |
| Chapitre 02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation | 27 |
| Section 01 : généralité sur le tableau de bord | 27 |
| Section 02 : méthode de conception d'un tableau de bord | 37 |
| Section 03 : le tableau de bord prospectif, un outil de management stratégique..... | 44 |
| Chapitre 03 : élaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise sonelgaz | 54 |
| Section 01 : présentation de l'organisme..... | 54 |
| Section 02 : la fonction contrôle de gestion au sein de l'unité | 63 |
| Section 03 : présentation de tableau de bord de l'unité | 68 |
| Conclusion générale | 83 |
| Bibliographie | |
| Annexe | |
| Table des matières | |



Introduction générale

Introduction générale :

1. Introduction générale :

Actuellement, les entreprises vivent dans un environnement incertain et en perpétuel changement. Cette évolution génère l'accroissement de la concurrence très accrocheuse ce qui implique que toute action mène par elle et justifie par une vocation de pérennité, dans ce sens elle doit fixer ses objectifs, mettre en œuvre des plans d'action.

La pérennité est une nécessité évidente pour toute entreprise quelle que soit sa taille et son domaine d'activité. Une entreprise doit être régulièrement performante. Ainsi, être performante est le souhait de toute entreprise qui se veut prospère face à un environnement de plus en plus concurrentiel, qui impose de nouvelles méthodes de gestion et de travail. De ce fait, les entreprises doivent donc, deviner les réalités du marché et de s'adapter à l'évolution de leur environnement.

Dans un contexte organisationnelle, la performance se définit comme étant « le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et /ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps ». Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit être efficace (efficacité), bien faire les choses (efficacité), au bon moment (temps) et au coût : bénéfice optimal (économie).

Les entreprises et les organisations sont des acteurs et des moteurs essentiels de la vie économique et sociale qui explorent et exploitent en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché. Ainsi, l'évaluation de la performance des entreprises et sa mesure sont devenues incontournables. Pour cela, tout manager doit mettre en œuvre les bonnes actions tout en disposant de moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés.

Le tableau de bord qui répond à ce besoin, car c'est un document de référence, outil de management et d'aide à la décision et de prévision, permet par ce contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles, de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité pour atteindre la bonne destination.

2. Problématique de recherche:

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. L'évaluation de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise de décision permettant

Introduction générale :

d'améliorer les conditions de la performance. Pour ce faire, cette étude consiste à répondre à la question principale suivante :

« Qu'elle est le rôle de tableau de bord dans l'évaluation de la performance au sein de l'entreprise Sonelgaz ».

Une analyse approfondie de notre problématique et la recherche des éléments de réponses à la question principale nous ont amené à poser d'autres questions à savoir :

- Comment définit –on la performance organisationnelle et le tableau de bord d'une entreprise ?
- Comment évaluée la performance organisationnelle de l'entreprise ?
- Quel est le rôle attribué au tableau de bord dans la gestion de l'entreprise ?

3. Les hypothèses de la recherche :

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : la performance d'une entreprise peut être évaluée à travers les écarts entre les données prévisionnels et les données réales

Hypothèse 02 : le tableau de bord contribue au pilotage de la performance à travers les indicateurs mis en place au sein de l'entreprise.

4. L'objectif de recherche :

L'objectif de cette étude, est de montrer la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein des entreprises aussi que la notion de la performance, qui joue le rôle d'un déterminant de la réussite.

5. La méthodologie de la recherche :

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté une démarche méthodologique comportent deux niveaux d'analyse :

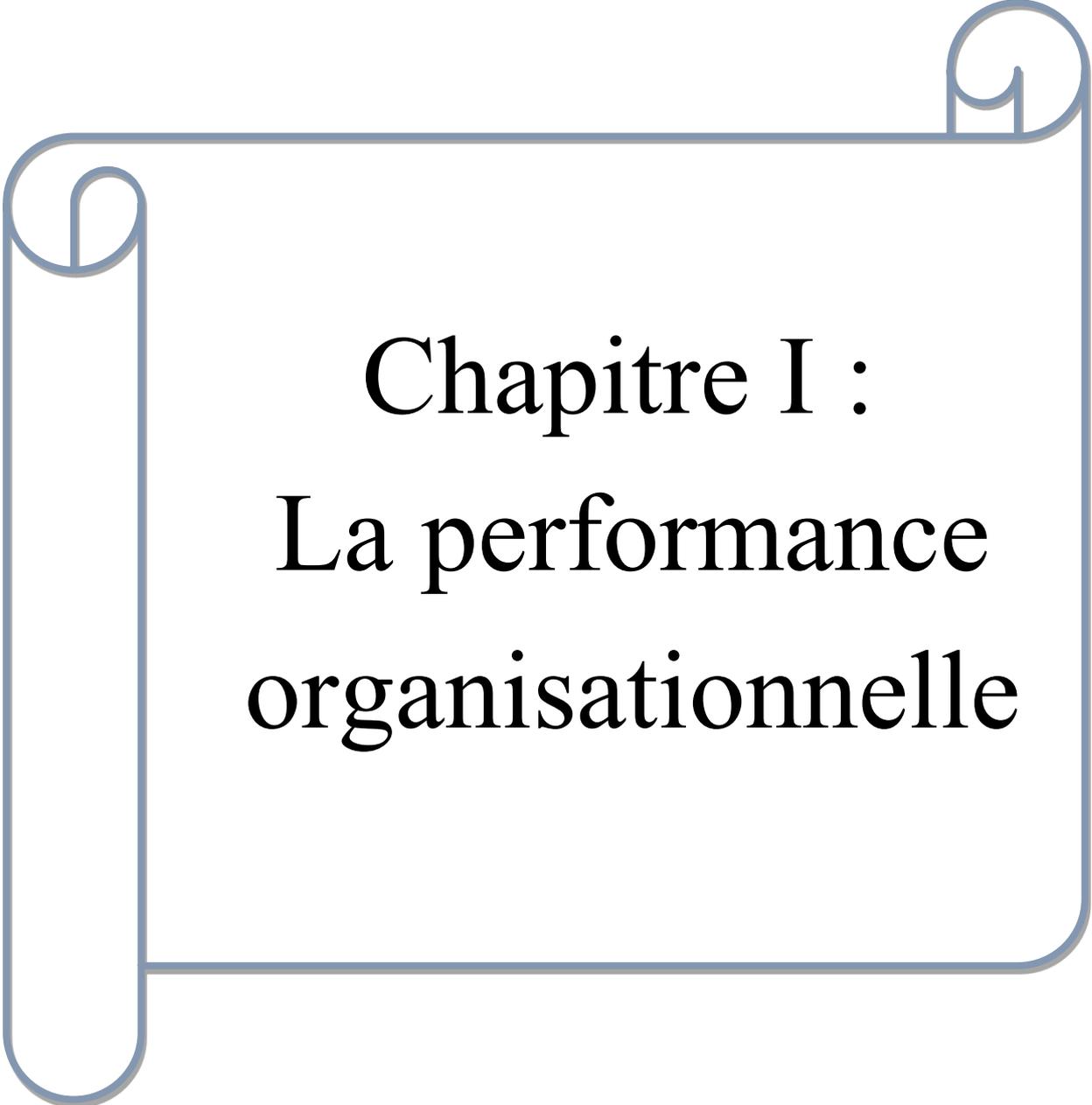
- une recherche bibliographique et documentaire : qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir des documents généraux (ouvrages, revues et article) ;
- étude d'un cas pratique : à partir d'un entretien oral.

Introduction générale :

Ces deux principales étapes de travail constitueront les trois chapitres de ce mémoire :

- Le premier chapitre est consacré aux généralités sur la performance organisationnelle ;
- Le deuxième chapitre abordera les méthodologies d'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise ;
- En fin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude pratique du tableau de bord de gestion. Dans ce dernier, nous essayerons de montrer le rôle du tableau de bord de gestion dans l'évaluation de la performance au sein de l'entreprise Sonelgaz.

Notre travail sera achevé par une conclusion générale.



Chapitre I :
La performance
organisationnelle

Introduction :

L'idée de la performance n'est pas une notion simple. de nombreux chercheurs ont beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification. Dès lors, la définition de la performance nécessite son explication à travers son efficacité, efficience. Pour cela nous nous intéresserons dans ce chapitre à la performance, nous l'aborderons dans la première section dans sa globalité, en se référant aux définitions et aux différents aspects qu'elle peut prendre. Puis dans la deuxième section, nous parlerons de la performance organisationnelle qui constitué une variable de notre recherche, et on va finir par la troisième section qui porte sur les indicateurs de la performance organisationnelle.

Section 01 : Typologie de la performance

La performance est un concept englobant et intégrateur, elle a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement.

Nous allons, essayer d'éclairer cette notion de performance, on explicitant dans cette section les points suivants : sa définition, ses critères, ses caractéristiques, ses types ainsi ses différents aspects.

1. L'historique de la performance :

Le terme de performance est largement utilisé et sans que sa définition fasse l'unanimité .Ce fait reflète la polysémie du mot, comme l'explique Khemakhem dans son ouvrage « la dynamique de contrôle de gestion » par la manière suivante :

« Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification .les mots les plus proches de performance sont : performance en latin et to perform en anglais »¹le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion.

- **To perform** signifie : « accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. Plus

¹KHEMAKHEM. A, « la dynamique de contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 1976, p119.

particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les causes d'un contrat ou d'une commande »².

- **Performare** signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance de personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

2. Définition de la performance :

La performance est souvent difficile à définir, mais certains auteurs ont réussi à la définir de différentes manières telles que :

BOURGUIGNON dans son ouvrage « peut-on définir la performance », a défini la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat »³.

Selon SELMER : « la performance peut se concevoir étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser. C'est un acte physique ».⁴ Même si la performance est mentale (calcul mental), elle devra se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance auront à être concrets (ex : prospecter vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires). La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend en effet du manager qu'il soit efficace.

Pour **Philippe LORINO**, « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques » et « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût »⁵

On peut dégager d'après ces différentes définitions que, la performance est à la fois l'efficacité (c'est l'atteindre des objectifs quel que soit leurs natures) et l'efficience (c'est le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisés pour les produire d'autre part).

²KHEMAKHEM. A. op cité. P6.

³BOURGUIGNON. A, « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité, n°269.

⁴ SELMER Caroline, « concevoir le tableau de bord », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015, P 24.

⁵ MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, Paris, 1991, P38.

3. Les principaux critères de la performance :

Maitriser la performance est complexe car, elle regroupe plusieurs dimensions. Pour l'atteindre, il faut apprécier un certain nombre de critères, qui sont :

3.1. L'efficacité : se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. On peut l'apprécier par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rebuts), ou en termes monétaires (augmentation de chiffre d'affaire, augmentation de la marge ...).

3.2. L'efficience : est la relation entre les résultats et les moyens consommés pour y arriver. Autrement dit, l'entreprise va chercher à optimiser les ressources consommées. Alors que la notion d'efficacité est « binaire », dans la mesure où l'objectif est atteint ou pas, l'efficience est quant à elle, relative. La consommation de moyens varie plus ou moins.

C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ».

3.3. L'économie : c'est le degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.

3.4. La productivité : quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée, ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées.

3.5. Rentabilité : considérée comme une des références fondamentales qui orientent les décisions et les comportements d'une entreprise⁶

Les concepts ci-dessus présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés comme suit :

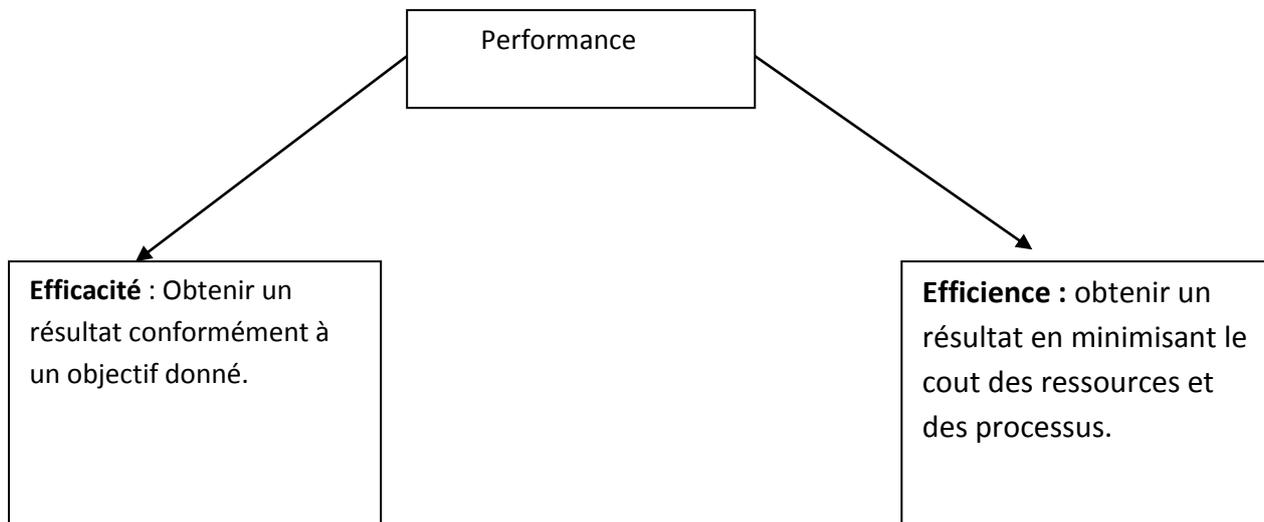
- **Efficacité** = Profitabilité = Rentabilité
- **Efficience** = Economie = productivité.

En fin, nous pouvons dire que la performance c'est : Efficacité + Efficience.

⁶ BOUQUIN .H, « le contrôle de gestion », presse universitaire de France, collection gestion, 6^{ème} édition, paris, P508.

Dans la figure n° 01 nous explique les composantes de la performance.

Figure N°01 : Les composantes de la performance



Source : AIGLAVE C .ET all, « management des entreprises », BTS Hachette Technique, Paris, 2008, P39.

4. les types de la performance :

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

Ainsi, on distingue deux types de performance : la performance interne et la performance externe.

4.1. La performance interne :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent beaucoup plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit donc pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.⁷

⁷ DORIATH .B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, paris 2007, P173.

4.2. La performance externe :

La performance externe s’adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l’organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organisations financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Tableau N °01 : Performance externe et performance interne

| Performance externe | Performance interne |
|--|---|
| Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. | Est tournée vers les managers. |
| Porte sur résultat, présent ou futur. | Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l’organisation. |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières. | Nécessite de fournir les informations nécessaires a la prise de décision. |
| Génère l’analyse financière des grands équilibres. | Aboutit à la définition des variables d’action. |
| Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes. | Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but. |

Source : DORIATH .B, GOUJET .CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, paris 2007, P173.

5 .Les caractéristiques de la performance :

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnelle »

Cette définition met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance.

➤ **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).**

La performance est donc le résultat **d’action coordonnées**, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l’organisation dispose d’un **potentiel de réalisation** (compétence du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

➤ **Elle s’apprécie par une comparaison.**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d’indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la

période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

➤ **La comparaison traduit le succès de l'action.**

La notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Pour mesurer la performance, les principales caractéristiques sont :

- ✓ la transparence ;
- ✓ la responsabilisation ;
- ✓ l'efficacité et l'efficience sur une base d'outcomes (biens publics) ;
- ✓ la diffusion de l'information ;
- ✓ le climat de confiance ;
- ✓ la tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- ✓ la séparation des pouvoirs ;
- ✓ la minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- ✓ la flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- ✓ la décentralisation.

6. Les différents aspects de la performance :

Il existe, pourrait-t-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performance économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

Cherif LAHLOU cite dix dimensions de la performance au sein même de l'entreprise à savoir⁸ :

6.1. La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité.

Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG)⁹.

⁸Lahlou cherif@yahoo.fr

⁹ MARMUSE Christian, « politique général, langages, modèles et choix stratégique », édition ECONOMICA, 2^{ème} édition, P110.

6.2. La performance financière :

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité (ROE : return on equity). Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

6.3. La performance sociale :

Nous pouvons définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.

Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation »¹⁰, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.) ;
- le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec membres du comité d'entreprise.

6.4. La performance humaine :

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

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe

¹⁰ MARMUSE Christiane. Op cité. P110.

alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

6.5. La performance managériale :

La performance managériale est définie comme « la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés »¹¹. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship: efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des Concepts ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité d'un manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon ;
- L'habilité d'exécution : application pure et simple ;
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

6.6. Performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est la dimension qui nous intéresse le plus dans ce travail de recherche, cette dimension est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelles et non pas sur ces conséquences éventuelle de nature sociale ou économique, ces indicateurs sont intéressent dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de le leur premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».¹²

Nous ne nous attarderons pas sur le sujet qui fera l'objet d'un point dans la deuxième section du chapitre présent.

¹¹ In PAYETTE. A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Québec Les Presses, Montréal, 2000, P162.

¹² KALIKA Michel, « structure d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions ECONOMICA, Paris, 1988, P340.

6.7. La performance technologique :

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres ;
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- Utilisation des modules *e-Learning* et des résultats des tests d'acquisition des compétences.

6.8. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels nous citons :

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

6.9. La performance Sociétale :

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation :

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

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

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères¹³ :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de la part de marché ;
- Une crédibilité et une confiance ;
- La croissance du mérite.

6.10. La performance stratégique :

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

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

La performance à long terme est associée à¹⁴ :

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

Après avoir expliqué la performance globale, il convient de s'attarder sur la dimension organisationnelle de la performance et sa mesure.

Section 02 : Performance organisationnelle et sa mesure

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.

La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance.

¹³ MACHESNAY, « économie d'entreprise », EYROLLES, 1991, P96.

¹⁴ BARRETTE. Jacquest, BARRETTE. Jocelyn, « gestion de la performance liée la stratégie aux opérations », revue internationale de gestion, volume 24, numéro 04, 2000, P15.

Dans cette section, on va présenter quelque définition de la performance organisationnelle, les choix de critères de ce dernier.

1. Définition de la performance organisationnelle:

Selon **MARMUSE.C** « la performance organisationnelle, Concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre »¹⁵ ;

Selon **GIRAUD et al** : la performance organisationnelle est définie comme étant « un rapport entre une production de valeur ou efficacité opérationnelle et une consommation de ressources (coût) »¹⁶ ;

En effet, la performance consiste à créer des biens ou des services tout en minimisant le coût.

En définitive, la performance organisationnelle consiste à une maximisation de la productivité grâce à une meilleure structuration de l'entreprise.

Selon **l'afnor** « la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus (réel ou simulé) par rapport à un nombre un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie de l'entreprise. Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier, par exemple l'amélioration des délais est une forme de performances.

2. Les choix de critères de la performance :¹⁷

La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes :

- **Que mesure-t-on ?**

Un résultat passé (exemple : le résultat net)

Les conditions de la performance ? Les inducteurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettent de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (exemple : le coût ou la qualité des matières consommées).

¹⁵ MARMUSE. Christian, « Politique générale, Langages, intelligence, modèles et choix stratégique », Edition ÉCONOMICA, 2^{ème} édition, 1996, P111.

¹⁶ GIRAUD. F, SAUPLIC. O, NAULLEAU. G, et al, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino 2^{ème} éditeur, 2^{ème} édition, P

¹⁷ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P129 ,130.

- **Quels sont les axes de la performance ?**

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multi critères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

- **Pour qui évalue-t-on la performance ?**

Les associées, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage, opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens de les atteindre (tableau de bord). Les indicateurs synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise (reporting).

- **A quel terme ? mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?**

3. Evaluation de la performance organisationnelle :

Si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. Ainsi cela nous conduit à s'interroger de façon plus générale sur la méthodologie de l'évaluation de la performance. Avant d'aborder cette méthodologie, nous allons d'abord faire un point sur la notion de mesure de la performance. Ainsi, la notion de « mesure des performances » est alors associée à celle de « suivi des résultats ». H. BOUGUIN définit la mesure des performances comme « l'évaluation ex post des résultats obtenus »¹⁸.

P.L BESCOSAT et AL, utilisent les expressions « suivi » ou de « mesure des résultats » pour désigner le processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts et celle de « mesure des performances » ou « d'évaluation de la performance » pour les trois processus du contrôle de gestion que soit la fixation des objectifs, le système de mesure des résultats et le système de sanction-récompenses. La performance ne peut ainsi se décrire simplement à partir d'une mesure comparative entre la valeur des entrées et des sorties. La liste possible des éléments à prendre en compte se trouve ainsi sans limite précise¹⁹.

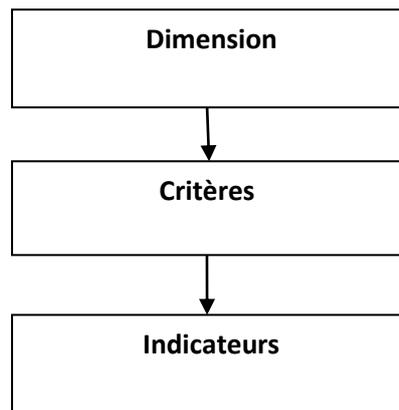
¹⁸ BOUQUIN. H, in PESQUEUX Yvon, « la notion de performance global », Forum international ETHICS, Tunis, 2004, P8.

¹⁹ Ibid. P8.

4. Les caractéristiques d'un modèle de la performance :

La notion de performance et sa mesure reste un sujet difficile à traiter à cause de sa polysémie. La méthodologie ou la manière de procéder pour mesurer la performance est moins ambiguë et fait l'objet d'un consensus, ainsi MORINE identifie trois niveaux d'abstraction que nous pouvons résumer à travers le graphique suivant :

Figure N°02 : Les caractéristiques de la performance



Source : Adapté de l'article d'EstelleMorine, « mesure la performance organisationnelle », gestion, volume21, numéro, septembre1996.

Lorsqu'on veut mesurer la performance d'une organisation il faut d'abord déterminer les dimensions qui sont nécessaires pour la décrire. En d'autres termes il faut choisir un nombre minimal de composantes principales, suffisantes pour rendre compte, le mieux possible, la performance organisationnelle.

Les critères nous informent sur ce qu'il faut savoir à propos de la performance organisationnelle, mais leur niveau d'abstraction est tel qu'il faut, encore déterminer les indicateurs qui les représentent. D'une manière synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs qui les représentent, peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis.

VOYER considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation²⁰.

BERGERON ajoute que les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle de pilotage. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance²¹.

Afin d'illustrer cette méthodologie, ce travail se limitera à la présentation du modèle de la performance organisationnelle. **D'ESTELLE MORIN** et **ALL** ; qui comporte quatre dimension (efficacité économique ; pérennité ; valeurs des ressources humaines et légitimité auprès des groupes externe)

Ces dimensions sont décrites à l'aide de treize critères, eux même décrits par plusieurs indicateurs.

Ce modèle est résumé dans le tableau suivant²² :

²⁰ ESSID Moes, « les mécanismes de contrôle de la performance global : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Thèse doctorat, science de gestion, université paris-sud-faculté jean Monnet, 2006, P39.

²¹ Ibid. P40.

²² TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de recherche, université de Québec, 2013, P26.

Tableau N°02 : Les quatre dimensions de la performance organisationnel

| | |
|--|--|
| <p>Valeur des ressources humaines</p> <p>Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p>Moral du personnel Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés.</p> <p>Rendement de personnel Qualité et /ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p>Développement du personnel Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p> | <p>Efficiéce économique</p> <p>Economie des ressources Degré auquel réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p>Productivité Quantité et /ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport a la quantité des ressources utilisés pour leur production durant une période donnée.</p> |
| <p>Légitimité auprès des groupes externe</p> <p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs de fond estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimal.</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que port le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p> | <p>Pérennité de l'organisation Qualité du produit /service Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financier de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p> |

Source : TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003, P.26.

5. Les paramètres de mesure de la performance :

Il existe deux paramètres de mesure :

5.1. Les écarts :

Un écart se définit comme la différence entre des données réalisées et des données budgétées, exprimées sous forme monétaire (frais de personnel) ou non monétaire (taux de rebuts d'un atelier de production). Par conséquent, le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification selon l'élément sur lequel il porte. Un écart sur marge positif est favorable car la marge réelle est supérieure à celle prévue, par contre un écart sur coût positif est défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.

L'analyse des écarts a pour objet de : rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Parmi ces écarts on peut retenir les suivants.²³

-L'écart sur chiffre d'affaire : Le chiffre d'affaire découle de la valeur de deux paramètres, le prix de vente et les quantités vendues. L'écart sur chiffre d'affaire est la différence entre le CA réel et le CA prévu.

-L'écart de marge : l'écart sur marge, c'est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue.

-l'écart sur coût des charges : Il valorise le surcoût dus à la variation de prix des charges consommées.

-l'écart sur quantité : cet écart mesure l'impact financier de l'écart des ventes en volume.

-l'écart sur coût : Il mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production, cet écart appelé aussi écart sur prix.

-l'écart sur activité : Il valorise un coût de chômage de suractivité, du fait de l'existence des charges fixes dans le centre.

-l'écart sur rendement : cet écart traduit la plus ou moins bonne utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre.

²³ DORIATH. B. op cité. P72-95.

5.2. Les ratios :

La comparaison de certains postes ou de certaines masses du bilan d'une entreprise avec d'autres éléments de cette même entreprise amène à déterminer un rapport Apple ration

Donc, le ratio « est un rapport entre deux grandeurs caractérisant la situation financière, le potentiel et l'activité de l'entreprise l'exploitation du résultat ainsi obtenu permet de faciliter la tâche de l'analyse financier »²⁴.

Le rapport entre les différentes masses servira de base à l'étude critique. Le ratio peut être examiné au travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise.

Les ratios habituellement utilisés peuvent être classés en cinq groupes :

-Les ratios d'équilibre financier et de liquidité : ils permettent de porter un jugement sur le niveau de la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

-Les ratios d'endettement : ces ratios permettent d'apprécier le risque que peuvent encourir les créanciers de l'entreprise. D'une manière générale, les entreprises les plus endettés auront plus de difficultés à supporter une politique d'encadrement du crédit ou à traverser une crise économique.

-Les ratios de gestion : les ratios de gestion permettent d'apprécier la politique de gestion des composantes principales du cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise.

-Les ratios de rentabilité : la rentabilité s'exprime par le rapprochement des résultats aux moyens mis en œuvre pour obtenir ces résultats ; c'est-à-dire des capitaux engagés.

Section 03 : les indicateurs de la performance organisationnelle

Dans cette section, nous définissons et décrivons les indicateurs, nous en présentons leurs typologies ainsi que leurs méthodes de sélection des indicateurs pertinents, nous explorons ensuite les caractéristiques de ce dernier.

²⁴ CHIHA. K, « finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009, P82.

1. Notion d'indicateur :²⁵

Un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat ».

Avec cette définition, on voit d'emblée ce que l'indicateur n'est pas : ce n'est pas une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'acteur [LORINO, CRP, 1995], en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre : il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui / non, graphique.

Un indicateur est plus qu'une simple donnée. C'est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'informations, notamment :

- sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple le résultat d'un benchmarking ;
- la désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises) ;
- la désignation d'un acteur responsable de son niveau et censé maîtriser les leviers d'action correspondants ;
- la périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;
- sa définition technique : la formule et les conventions de calcul, les sources d'information nécessaires à sa production (applications informatiques, bases de données, saisies manuelles) ;
- les modes de segmentation, de « zooming », pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en formes plus détaillées (exemple : segmentation géographique – décomposition par territoires, segmentation par types de marchés, segmentation par lignes de produits, segmentation par centres de responsabilité...) ;
- les modes de suivi (budgété, réel, écart budgété / réel, historique sur N mois, comparaison même période année antérieure, cumul depuis le début de l'année ...) ;

²⁵ PHILIPPE. L, « Méthodes et pratiques de la performance », édition d'Organisation, 1997, 2001, P148, 149.

- le mode de présentation (chiffres, tableaux, graphiques, courbes...);
- la liste de diffusion.

2. Définition retenus par quelques auteurs :

Selon **Michel leroy** : les indicateur représentent les informations sélectionnées dans un tableau de bord, parce qu'elles rendent compte, de manière synthétique, des performances du centre de responsabilité concerné, il appartient au contrôleur de gestion, en dialogue avec les opérationnels, de choisir avec ces informations privilégiées.²⁶

Selon **caroline Selmer** : un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif .avant d'inscrire un nouveau indicateur dans un tableau de bord il y a lieu de se poser un certain nombre de question qui permettront de le fiabiliser.

Selon **Dominique mollard** : « un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène que l'on souhaite mettre sous contrôle, une donnée permettant d'objectiver une situation, d'en rendre les caractéristiques lisibles et interprétables ».²⁷

Le but d'un indicateur est de renseigner sur la variable de contrôle de gestion qu'il concerne.

3. typologies d'indicateur²⁸ :

3.1. Indicateur de pilotage et indicateurs de reporting :

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

A / les indicateurs de reporting : servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs .ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage du rend compte .l'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet d'en mesurer l'accomplissement (dans le cadre de la direction par objectif). Il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.

B / indicateurs de pilotage :servent à la propre gouverne de l'acteur qui lui suit pour l'aider à piloter son activité ,l'indicateur de pilotage doit guider une action en cour ,et na pas

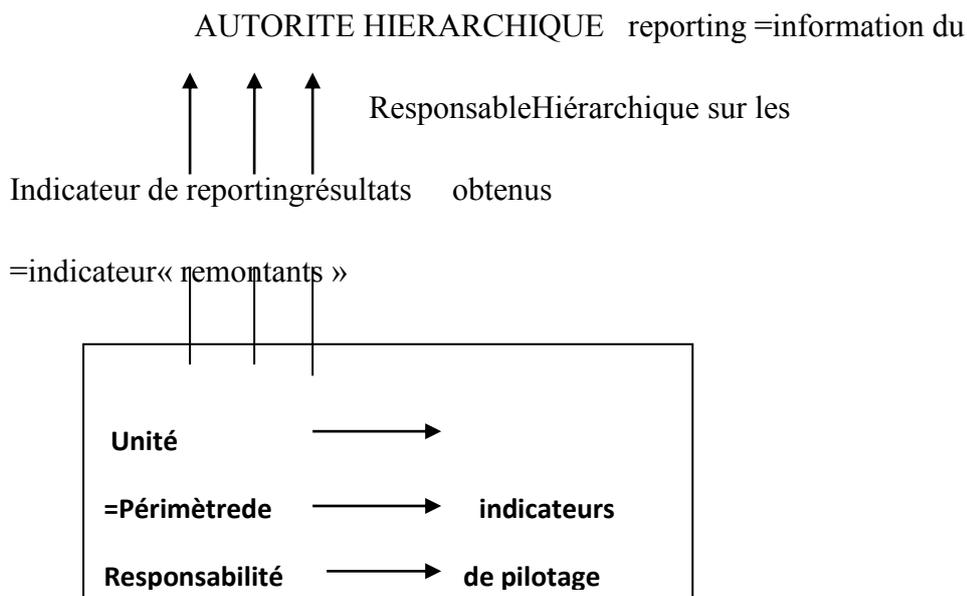
²⁶ LEROY Michel, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, deuxième tirage 2001, p87.

²⁷ DOMINIQUE Mollard, « Systèmes décisionnels et pilotage de la performance », Lavoisier, paris, 2006, P29.

²⁸ PHILIPPE .L. op cité. P151.

nécessairement vocation à remonter aux niveau hiérarchiques supérieures pour permettre un contrôle a posteriori ,pour la plupart ,les indicateurs de pilotage ne doivent pas remonter .en effet ,si trop d'indicateur remonte ,les niveaux hiérarchique supérieures sont engagés et perdent la vision de leur propresobjectifs. Les indicateurs de pilotage soit lies,soit au suivi d'action en cours,soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un état de vigilance en contrôlant régulièrement le résultat atteints.

Figure N°03 : les indicateurs de pilotage



Pilotage=dispositif mis en place par le responsable local

Pour sa propre gouverne

= **indicateurs** « locaux »

Source : LORINO. PH. « Méthodes et pratiques de la performance », Edition d'organisation, 2^{ème} édition, 2001, P151.

3.2. Indicateur de résultat et indicateur de suivi :

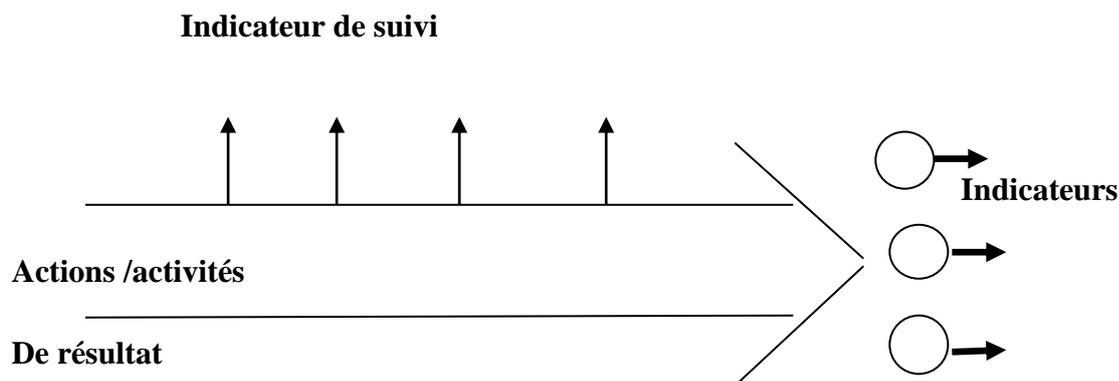
La définition proposée distingue deux situations correspondant à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action :

- soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors **d'indicateur de résultat**. Par définition, indicateur de résultat arrive trop tard pour infléchir l'action, puisqu'il

permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.

- Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner le gressin en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat soit consommé –on parlera alors **d'indicateur de processus ou de suivi**. un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps .citons Masaaki Imai : « D'un côté, l'encadrement a besoin de concevoir des critères tournés vers les processus .de l'autre, l'encadrement du genre contrôle ne s'intéresse qu'aux seul critères tournés vers les résultats .la seule mesure dont le chef d'entreprise occidental dispose est de vérifier si l'objectif a été atteint ou non ».

Figure N°04 : Les indicateurs de résultat



Source : LORINO. PH, « Méthodes et pratiques de la performance », Edition d'organisation, 2^{eme} édition, 2001, P150.

3.3. L'indicateur financier et indicateur non financier :

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, cout de revient d'un produit...) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock,...) plus l'indicateur se rapproche de la réalité industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

4. Méthode de sélection des indicateurs pertinents :

Plusieurs étapes sont indispensables pour arriver aux bons indicateurs :²⁹

- **définir les unités de gestion qui** ont besoin d'un tableau de bord avec leur logique d'emboîtement.
- procéder à une **analyse économique** de chaque unité de gestion pour clairement identifier :
 - ses missions ;
 - son objectif ;
 - ses moyens ;
 - ses performances ;
 - les leviers d'action du responsable.
- Faire en « brainstorming » une recherche des **indicateurs possibles**
- opérer **une sélection des indicateurs** significatifs en se recentrant sur les axes majeurs définis dans le cadre de cohérence (objectifs, actions prioritaires,...)
- vérifier **la cohérence des indicateurs** entre les tableaux de bord des différents niveaux.
- faire un **test de la présentation** des maquettes et de leur agrégation.
- mettre en forme dans un cahier des charges une formalisation claire des besoins.

5. Les caractéristiques d'un bon indicateur :³⁰

- **la pertinence, l'arrimage de l'indicateur a la gestion :**

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente .En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte .On doit rendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables,valeurs comparatives, etc.).

- **la faisabilité de l'indicateur :**

La possibilité de mesurer ou la disponibilité des données

on doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable(la valeur ajoutée par

²⁹ LEROY Michel, op cité, p94.

³⁰ B. Voyer P, « les Indicateurs de gestion », in les tableaux de bord de gestion, Presses de l'université du Québec, 2000, Chapitre 3, P 61-79.

l'indicateur a la gestion par rapport au coût de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est à dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

- **la convivialité :**

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

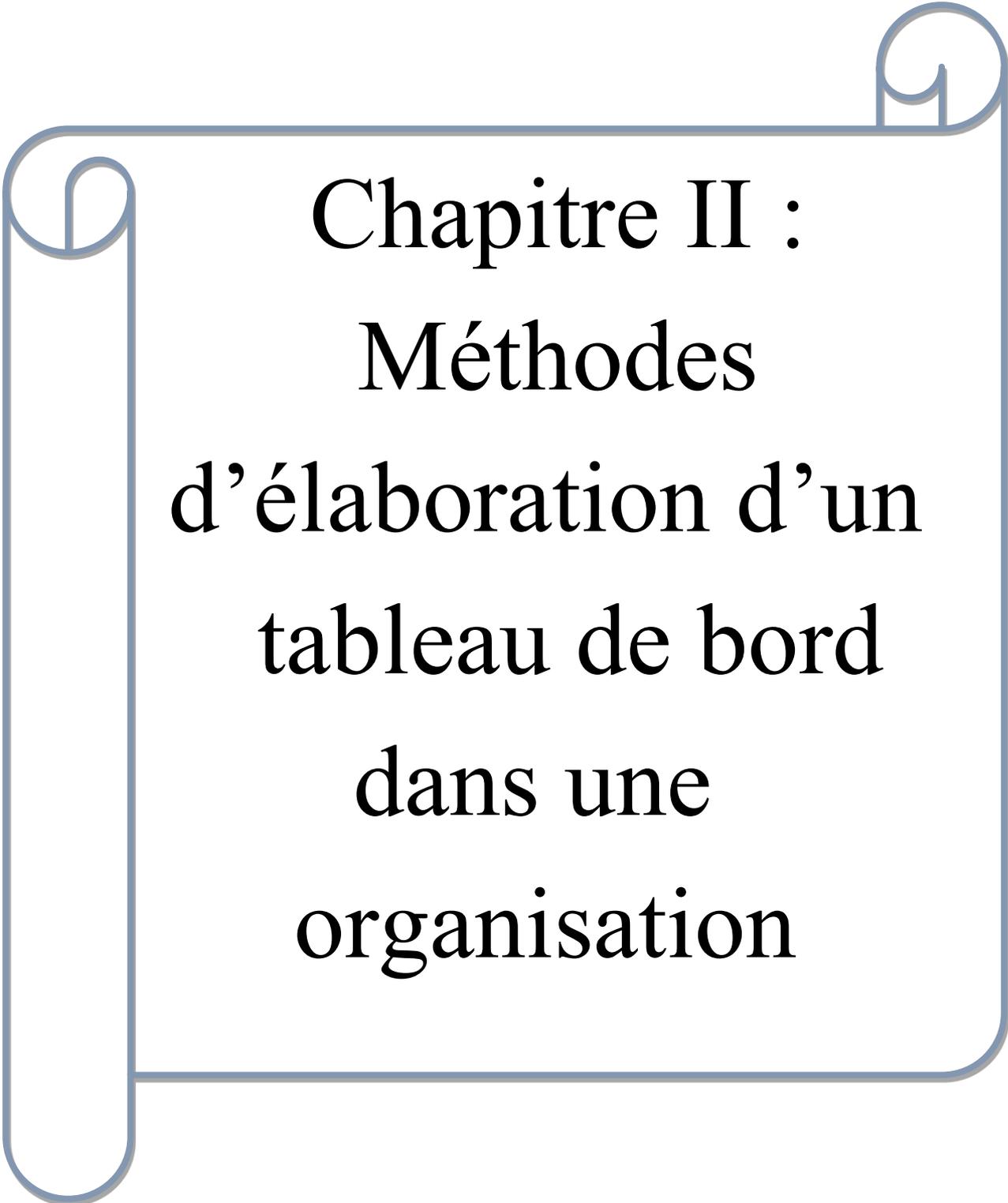
- **l'accessibilité :** l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, a la mesure des capacités des utilisateurs.
- **l'intelligibilité :** l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous on interprétation doit être commune et partagée.
- **l'évocation :** l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocation et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

- **la qualité et la précision de sa mesure :**

L'indicateur doit posséder certaines caractéristique intrinsèque : la précision dans son désigne, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique l'indicateur doit être bien formulé, définit précisément et ses paramètre bien établis et le tout doit être bien documenté, en outre il doit être assez sensible pour faire ressortir tout.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons constaté la complexité du concept de la performance. A cet effet, la performance organisationnelle des entreprise fait l'objet d'intérêt pour plusieurs chercheurs, parce qu'elle est déterminante quant à l'évolution des entreprise et leurs prospérité. Et en fin nous avons identifié les indicateurs de la performance organisationnelle.



Chapitre II :
Méthodes
d'élaboration d'un
tableau de bord
dans une
organisation

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Introduction :

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoins d'informations opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond à ce besoin.

Ainsi, dans ce chapitre élaboré en trois (3) sections :

- La 1^{ère} traitera des généralités du TBG, ses définitions, ses caractéristiques, ces instruments ainsi que ses fonctions et ses limites ;
- Dans la 2^{ème} nous nous allons voir les différentes méthodes de son élaboration au sein de l'entreprise ;
- Enfin une 3^{ème} sera consacrée à la présentation du nouvel outil stratégique qui est le tableau de bord prospectif.

Section 01 : généralité sur le tableau de bord

Dans cette section, nous allons voir les différents définitions, les typologies et les caractéristiques, les fonctions, les instruments qui composent un tableau de bord ainsi que ses limites.

1. Définition de tableau de bord :

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance, destiné au responsable, cet outil lui permet grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son system et ce, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir, donc il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérents à toutes décision, donc, le tableau de bord est instrument d'aide à la décision.

Quelque définition du tableau de bord parmi plusieurs :

Selon Michel Leroy : le tableau de bord est « Un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats qui le concernent. Mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles »¹

¹ LEROY Mechel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001, P143.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

A partir de cette définition on peut dire que le tableau de bord c'est un moyen qui aide le responsable à prendre une décision.

Selon Jean. Pierre Taïbe, Le tableau de bord est « un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateur mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action ». ²

²Donc le tableau de bord c'est un instrument qui aide le dirigeant à réaliser ces objectifs fixés.

D'après GIRAUD.F, SAUPLIC.O et all, le tableau de bord « Est un outil de gestion regroupant les indicateurs- financiers et non financiers- les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité » ³

C'est à dire il permet au responsable de diriger la performance de leur activité à travers les différents indicateurs (regroupés dans un tableau de bord).

Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée ;
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

Bref, on peut conclure que le TB est un ensemble d'indicateurs de pilotage construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes.

² JEAN.PIERRE Taïbe, « Les tableaux de bord de la gestion sociale », DUNOD, Paris, 2001, P01.

³GIRAUD Françoise, SAUPLIC Olivier, NAULLEAU Gérard et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino 2diteur, 2^{ème} édition, P105.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Tableau N°03 : Composantes des tableaux de bord

| Composantes | Contenu ou nature |
|---------------------------|---|
| Indicateurs | Quelle est l'origine des indicateurs ? Sous quelles formes sont-ils représentés ? |
| Structure des indicateurs | Quelle est la philosophie générale de présentation des indicateurs ? |
| Destinataire principal | A qui est destiné, avant tout, le tableau de bord ? |
| Plan d'action | existe-t-il un plan d'action et quelle est sa structure ? par exemple, les actions A et B conditionnent l'action C, qui en complément de l'action D, concourt à l'objet. |
| Objectifs | Quels objectifs le tableau de bord est-il destiné à piloter ? Par exemple, diminuer les dépenses de fonctionnement de 20%, Réduire la non-qualité d'un tiers ou traiter les non-conformités dans un délai d'un mois |

Source : JEAN-YVERS Saulou, « Tableaux de bord pour décideurs qualité », AFNOR, 2^e édition, 2006, P31.

2. typologie et caractéristique des tableaux de bord :

2.1. Typologie des TB :

Il existe trois types de tableau de bord selon SAULOU Jean-Yvers ⁴:

2.1.1. Le tableau de bord d'activité (reporting) : il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie (un organigramme par exemple ou les huit principes de management de l'ISO). Ce type de tableau de bord n'est pas meilleur qu'un autre. Il est utile

⁴JEAN-YVERS Saulou, « tableau de bord pour décideurs qualité », 2^{ème} édition, AFNOR, 200, P32.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'actions mises en œuvre pour atteindre un objectif.

Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.

TableauN°04 : Les caractéristiques du tableau d'activité

| | Composantes | Contenu ou nature |
|-----------|---------------------------|---|
| 01 | Indicateurs | Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Généralement, l'information figure plutôt sous forme de tableau. |
| 02 | Structure des indicateurs | Elle reflète la structure du système dont on veut suivre les activités : elle représente généralement les fonctions de l'entreprise, issues par exemple de l'organigramme et / ou les activités mises en œuvre. Les outils de manipulation d'information y sont souvent associés : datamining, datamart, Balancedscorecards. |
| 03 | Destinataire principal | Tout décideur impliqué dans l'une des activités suivies. |
| 04 | Plan d'action | Les actions peuvent être affectées à des objectifs ou activités, mais la modélisation du plan d'action n'existe pas dans le tableau d'activités. Les actions n'existent pas car il s'agit de suivre des activités. Si elles existent, elles constituent une check-list sans lien dépendant entre elles. |
| 05 | Pilotage d'objectifs | Il arrive que les objectifs soient suivis par des indicateurs (de performance par exemple dans les Balancedscorecards), mais la représentation des objectifs par des indicateurs n'est pas suffisante pour atteindre ces objectifs tant qu'un plan d'action structuré et inter relié n'est pas défini. Ce n'est pas parce qu'on voit la cible ou l'action qu'on l'atteint... |

Source :JEAN-YvesSaulou, « Tableaux de bord pour décideurs qualité », 2^e édition, AFNOR, 2006, P32.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

2.1.2. Le tableau de bord de pilotage : est construit à partir d'indicateurs d'effet et d'impact. Puisque l'organisation ne contrôle pas tous les variables, «les objectifs comportent une part de risque pour le responsable », et c'est cette part de risque qui pousse à l'innovation, ceux qui réussissent dans l'incertitude, ce sont ceux « qui ont préparé, structurés formalisé le « comment faire » de leurs action » pour mieux relever les défis.

Ce type de tableau de bord est celui qui est le plus valorisé par les théoriciens de gestion axée sur les résultats, car il incite à l'amélioration continue pour atteindre les objectifs.

2.1.3. Le tableau de bord de projet : suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à sa fin, il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activités et auxquelles s'associent des biens livrables intermédiaires. Bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité. Puisque les projets cherchent à modifier les manières de faire, ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projets, en termes d'impact dans l'environnement voyer, comme Saulou admet cependant qu'il est judicieux d'avoir quelques indicateurs concernant l'avancement des projets névralgiques à condition qu'il soit dosé avec d'autres types d'indicateurs.

2.2. Les caractéristiques de TB :

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- **claire :** Un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées. Tout chef d'entreprise a besoin de clarté.
- **Synthétiques :** de nombreux ratios sont très intéressants, mais lorsque le TBG en est surchargé, il peut prêter à confusion. Un TB doit non seulement être claire, mais en plus ne pas comporter d'élément superflu.
- **Pertinents :** Répond au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.
- **Synoptique :** l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- **Etre tenu à jour :** Seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. c'est pourquoi un chef doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les plus brefs délais afin d'intervenir énergiquement.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

- **Comparaison avec le budget** : Une bonne budgétisation est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

3. le rôle de tableau de bord :

Le tableau de bord est dans sa conception, un instrument de contrôle et de comparaison, mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

3.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison :

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une représentation sur le résultat de l'entreprise.

3.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques,
- il doit permettre au subordonné de connaître les résultats de ses demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

3.3. Le tableau de bord, aide à la décision :

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérives possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'action correctives suivies et menées à leur terme, ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéal, un tableau de bord devrait aider à :

- une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- une prise de décision répartie ;
- adapter l'information à chaque décideur ;
- un pilotage d'objectif diversifié.

4. Les fonctions de tableau de bord :

Le contexte des entreprises se caractérise par la complexité ; cette notion se manifeste par des interactions entre des composantes internes et externes qui produisent des effets sur un système. Le responsable reste « aveugle », il ne sait pas forcément que les composantes existent, ni celles qui sont déterminantes. Le tableau de bord permet de mieux éclairer le contexte en rendant plus lisible la part de complexité au moyen des indicateurs⁵. Selon A. FERNANDEZ, Les fonctions du tableau de bord sont :

4.1. vision cohérente par rapport aux objectifs :

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné. Lors de la conception du tableau de bord, il ne faut surtout pas envisager l'existence d'une perception absolue, universelle pour tout décideur. Celle-ci n'existe pas. Chaque décideur perçoit et étudie son environnement en fonction de ses propres préoccupations et son sens personnel. **Le tableau de bord doit offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs fixés.**

4.2. Mesure de la performance et anticipation :

La capacité du tableau de bord à mesurer l'effort accompli et l'effort à accomplir (tendance) garantit pour l'équipe une mesure fiable de performances. Il est en effet important de présenter un certain nombre d'information en tendance. Prenons un simple exemple.

⁵ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe EYROLLES, paris, 6^{ème} édition, p74.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Une entreprise s'est fixé comme objectif d'augmenter sa part de marché de manière à rester devant son principal concurrent. Elle constate qu'elle a une part de marché de 33%. Alors que le plus proche concurrent ne dispose que de 28%. Elle peut être satisfaite. Si par contre les années précédentes elle affichait respectivement 36% et 34%. Et durant le même temps le concurrent est passé de 22% à 25% avant d'atteindre la valeur actuelle, le constat n'est plus le même.

4.3. Signalisation des dysfonctionnements :

Le tableau de bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarme. Certains systèmes plus sophistiqués offrent un premier niveau d'assistance d'aide au diagnostic et apportent quelques éléments facilitant l'interprétation des défauts.

4.4. Simulation :

Au paragraphe « mesure de la performance », nous abordé l'aspect anticipation et les mesures en tendance pour contrôler notre cap. Il est aussi important de pouvoir « simuler » des décisions simples en réinjectant des informations dans le système selon des scénarios prédéterminés. Cette question est plus facile à énoncer qu'à concevoir et peu d'outils à ce jour sont réellement opérationnels. Il s'agit pourtant d'un point essentiel de l'aide à la décision et, vraisemblablement, une des principales pistes de développement.

4.5. Références communes pour l'équipe :

Lors d'une prise de décision en groupe, le tableau de bord joue un rôle fédérateur en présentant une vision commune de la situation pour l'ensemble de décideurs partageant une même problématique. Il est important que chacun exprime son avis. C'est à ce prix que l'action du groupe sera supérieure à la somme des actions individuelles. Mais qui dit multitude d'avis dit problématique. Cette polémique ne restera pas stérile si les points de vue défendus sont fondés. Il est important que les décideurs du groupe partagent un même référentiel, une perception semblable de la situation. Seulement dans ce cas, l'échange conduira à une prise efficace de décision. Un simple exemple. Pensons aux différentes façons de calculer un chiffre d'affaires (avec les filiales, avant ou après ristournes, par point de vente...).

Si le groupe commence à mettre en doute la méthode de calcul adoptée, il sera très difficile de tirer un enseignement de l'information elle-même. Pour une prise de décision efficace, chaque

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

membre du groupe aura personnellement confiance dans le tableau de bord. Les « non-dits » et autres superstitions et croyances seront rationalisés et la décision pourra être prise.

4.6. Communication :

En formalisant la perception d'une situation, le tableau de bord facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise. Chacun peut partager sa perception et son interprétation de la situation donnée avec ses partenaires. Le tableau de bord s'intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage de la connaissance.

4.7. Outil personnel :

Le tableau de bord n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter, les objectifs impartis à la cellule et la stratégie adoptée par cette dernière pour les atteindre.

Le tableau de bord remplit aussi une mission d'« éducation ». Au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulée du système, l'équipe de décision fera évoluer l'instrument.

Il est indispensable que l'utilisateur devienne autonome et ne reste pas dépendant des services informatiques.

Ce point est essentiel pour au moins 2 raisons :

- lorsque le décideur exprime un besoin de mise à jour de son système, il est en général pressé. les décisions se prennent dans l'urgence. il ne pourra pas attendre la disponibilité du service informatique ayant, de son côté, ses propres priorités.
- souvent, les besoins de modifications sont la conséquence d'une démarche inductive et sont difficilement formalisable.

L'utilisateur n'a pas en-cours d'explication rationnelle et il ne pourra pas solliciter un travail du service informatique uniquement sur une intuition. Pourtant c'est ainsi que le progrès avance.

5. Les instruments de tableau de bord :

Pour présenter le tableau de bord a ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.⁶

⁶ LOROY. M. op cité. P76.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

5.1. Les écarts :

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre cout prévue et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». ⁷

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

5.2. Les ratios :

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

En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

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

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

5.3. Les clignotants :

Ce sont des seuils limités destinés à attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie se présente, une dégradation ou écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct.

5.4. Les graphiques :

Une autre forme de présentations des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

6. Les limites des tableaux de bord :

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas totalement aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions.

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

- Il n'y a pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;

⁷ DORIATH.B. « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008, P72.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

- Le tableau de bord de gestion est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- L'objectif du tableau de bord de gestion reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements ou aux améliorations ;
- La périodicité du tableau de bord de gestion est souvent la même Pour tous les services alors qu'elle peut apparaitre inadaptée pour certains matières ;
- La conception de tableau de bord de gestion est trop peu souvent à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisée sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment, se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut conter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été priseà temps ;
- Les TB sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures ;
- Les TB de gestion ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisent pas la gestion transversale.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré les limites du TB, il reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

Section 02 : Méthodes de conception d'un tableau de bord

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

1. Les méthodes d'élaborations du TB de gestion :

La mise en œuvre d'un système de TB est un choix stratégique, de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Il existe différents méthodes d'élaboration d'un TBG, à savoir, GIMSI, OVAR et JANUS

1.1. La méthode GIMSI :

- ❖ **Signification de l'acronyme GIMSI :**

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

G : Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I : Information : L'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M : méthode : GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

S : système : la méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

I : individualité : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

❖ Les étapes de la méthode :

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.⁸

Figure N°05 : Les étapes de la méthode GIMSI

- 1- Environnement de l'entreprise ;
- 2- Identification de l'entreprise ;
- 3- Définition des objectifs ;
- 4- Construction du tableau de bord ;
- 5- Choix des indicateurs ;
- 6- Collecte d'information ;
- 7- Système de tableau de bord ;
- 8- Choix du progiciel ;
- 9- Intégration et déploiement de la solution ;
- 10- Audit du système.

Source : FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe Eyrolles, sixième édition, 2013, P118.

Pour en faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales. Les phases sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : Description des phases

| Phase | N° | Étape | Objectifs |
|-------|----|-------|-----------|
|-------|----|-------|-----------|

⁸ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », groupe Eyrolles, Sixième édition, 2013, P118.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

| | | | |
|-----------------|----|---|--|
| Identification | 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 |
| | 2 | Identification de l'entreprise | Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés |
| Conception | 3 | Définir des objectifs | Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe |
| | 4 | Construction du tableau de bord | Définition du tableau de bord de chaque équipe |
| | 5 | Choix des indicateurs | Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis |
| | 6 | Collecte des informations | Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs |
| | 7 | Système de tableau de bord | Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale |
| Mise en œuvre | 8 | Choix des progiciels | Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels |
| | 9 | Intégration et déploiement de la solution | Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise |
| Suivi permanent | 10 | Audit du système | Suivi permanent du système |

Source : FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe Eyrolles, sixième édition, 2013, P119.

1.2. La méthode JANUS :

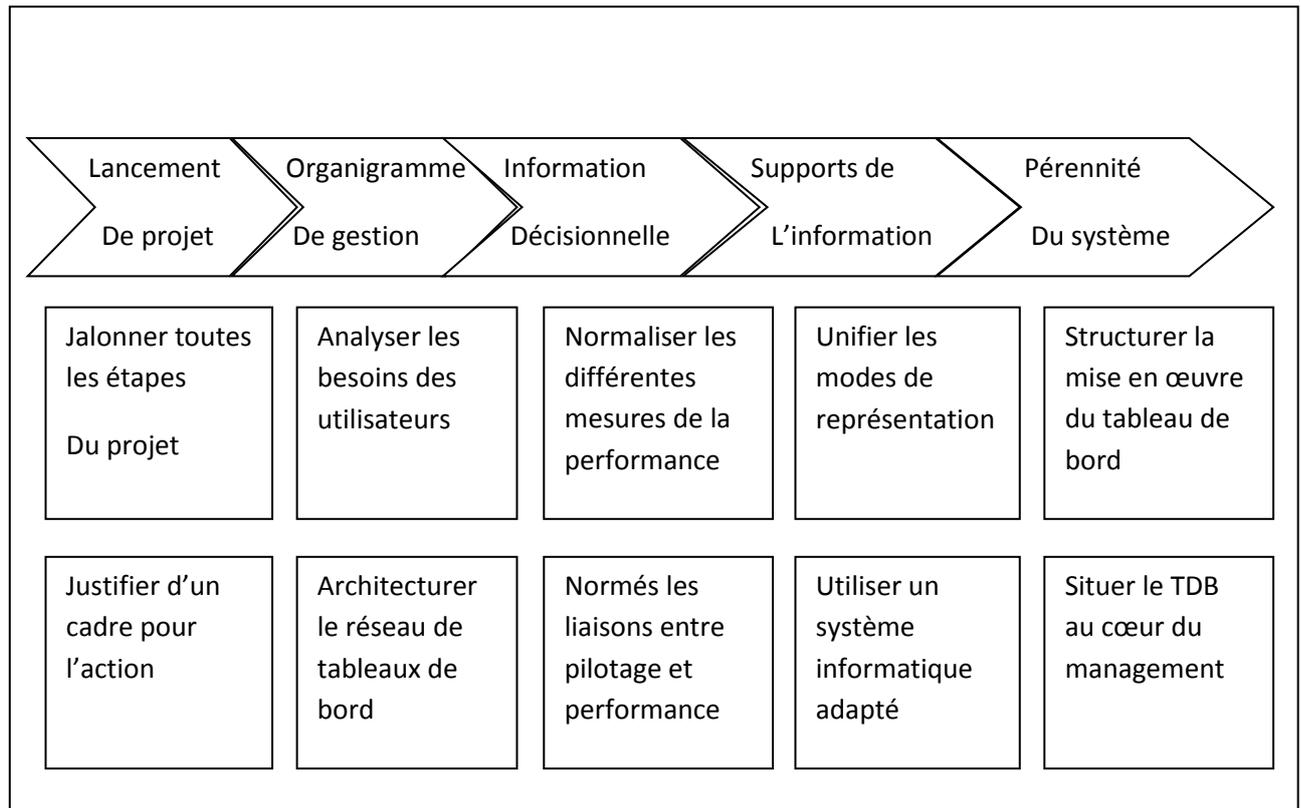
Une méthode proposée par CAROLINE Selmer dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ».cette méthode met en exergue les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèseà valeur ajoutée. Elle structure la démarche de conception d'un

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

tableau de bord à l'image du dieu au double visage. La méthode se décline en cinq étapes ; chacune se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte⁹.

La démarche de la méthode JANUS se présente comme suit :

Figure N°06 : La méthode JANUS



Source : SELMER Caroline, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », DUNOD, Paris, 1998, P23.

1.3. La méthode OVAR

La démarche OVAR conçu par plusieurs professeurs du groupe HEC tient pour les auteurs une place fondamentale dans la mesure où elle permet :

⁹ SELMER Caroline, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide a la décision », DUNOD, paris, 1998, P23.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

-de piloter la performance en déployant la stratégie quotidienne par le biais des axes, cibles, et objectifs dans toute l'entreprise. Elle constitue ainsi une façon de relier la stratégie avec les plans d'actions opérationnels conduit par les responsables et cela dans un dialogue inter hiérarchique et inter fonctionnel ;

- de supporter la conception des tableaux de bord de l'entreprise, en sélectionnant et en articulant les informations dont on veut assurer le suivi aux différents niveaux de responsabilité.

1.3.1. Les définitions

Il est tout d'abord nécessaire de préciser les termes de cette démarche :

- objectifs ;
 - variables d'action ;
 - et en fin les caractéristique d'un plan d'action.
- **La définition des objectifs¹⁰**

La première de la méthode consiste à définir la mission de l'entreprise et les objectifs qui lui sont associées.

La mission exprime la raison d'être générale de l'entreprise ou de l'entité. Elle exprime souvent l'activité (fabriquer, concevoir, commercialiser, etc.). Le produit (des ordinateurs, des logiciels, des conseils, etc.). Voir les marchés (les grand public **B TO B**, etc.). Elle constitue une construction des tableaux de bord, car c'est sur cette base que seront clarifiés les objectifs, et donc une bonne partie des indicateurs.

- **Les variables d'action :**

Elles peuvent se définir comme les éléments critiques dont l'évolution conditionne l'atteinte des objectifs et des et sur lesquelles le responsable peut exercer une action. Elles sont donc déterminantes sur les résultats. De cette définition découle 2 caractéristiques principales :

- elles doivent également être maîtrisables par le responsable, c'est à dire que le responsable doit avoir la possibilité d'exercer son action pour influencer sur la variable.

¹⁰GIRAUD. F, SAULPIC. O, NAULLEAU.G et al. Op cit.P105.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

- les variables d'action doivent être peu nombreuses, le responsable devait se concentrer sur le petit nombre de cause qui provoquent l'effet le plus important.

La « grille over » fournit un support méthodologique permettant de mener cette réflexion de façon rigoureuse. Elle regroupe les objectifs et les variables d'action et formalise les liens qui les unissent, préparant ainsi le travail d'identification des indicateurs.

- **Les plans d'action :**

En fonction des objectifs et des variables d'action dégager, les différents responsables vont pouvoir mettre en place leur plan d'action qui constitue en réalité l'aboutissement et la raison d'être de cette démarche car la variable d'action, si elle nous donne la cause, elle ne nous donne pas pour autant la façon de parvenir aux objectifs.

1.3.2. Les étapes de la démarche :

Etape 01 :

Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de SIMON (la phase d'intelligence, et la phase de conception)

Etape 02 :

Attribution de la responsabilité (phase de conception et choix de solution dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.

Etape 03 :

Conception des grilles objectives : c'est une phase de conception des tableaux de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (NIVEAU n+1) et /ou on détermine les variables d'actions des gestionnaires (n-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveau plus bas (niveau n-1)

Etape 04 :

Mise en fonction du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Section 03 :le tableau de bord prospectif, un outil de management stratégique

Le tableau de bord prospectif(BSC), est une nouvelle approche de management stratégique. Développée dans les années 1990, par ROBERT KAPLAN et DAVID NORTON

Ceux-ci ont voulu réagir contre la pratique américaine d'évaluer la performance des entreprises sur la base d'indicateurs exclusivement financier, et cherchent à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérent avec la stratégie de l'entreprise à cet effet ils définissent quatre axes équilibrés, que nous allons détailler dans le troisième élément.

1. Définition de tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif (ou balancedscorecard) exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie. Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers.

Selon **KAPLAN. R .et NORTON. D** : « le balancedscorecard est un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégique : en plus des indicateurs financiers de la performance passé, il propose des déterminants de la performance future, ceux-là s'inscrivent sur quatre : axe financier, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel ». ¹¹

Selon **langlois et bonnier, 2005**« Le tableau de bord équilibré est un outil mis à la disposition des dirigeants. Il leur permet d'évaluer la performance de l'entreprise considérée comme un tout. Ce sont les niveaux supérieurs quidéfinissent les indicateurs. Ceux-ci sont ensuite déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche « top down ». Le tableau traduit ainsi la stratégie des dirigeants en objectifs concrets pour les exécutants. Les indicateurs transposés aux niveaux inférieurs sont des sous-ensembles des indicateurs des niveaux

¹¹ KAPLAN. Robert S. NORTON .David P. « le tableau de bord prospectif ». 2^{ème} édition d'organisation, paris, 2003, P31.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

supérieurs. Ils montrent la contribution des niveaux inférieurs à la performance de l'entreprise »¹².

Tout en gardant un œil sur les indicateurs financiers à court terme, le TBP met en évidence les déterminants et l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme.

Les indicateurs du TBP permettent aux entreprises de¹³ :

- clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
- communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

d'après ses différents définitions on peut dire que le tableau de bord prospectif n'est pas uniquement un système de mesure des performances, est un tableau de bord fort, spécifique formuler la stratégie de l'entreprise à partir de ces différents indicateurs, axé sur le suivi de la réalisation de la stratégie et composé de manière équilibrée selon quatre axes, à savoir les perspectives : résultat- clients- processus internes- apprentissage et développement.

2. Les axes du tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif permet d'établir un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court terme et le long terme dans un unique document de synthèse. Il mesure la performance de l'organisation sur quatre axes fondamentaux : le financement, les clients, les processus internes, l'apprentissage et l'innovation.¹⁴

2.1.1. l'axe financier :

Le TBP s'appuie toujours sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le

¹²HORNGREN. C, BHIMAN .A, DATAR.S, FOSTER.G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », Edition PEARSON éducation , paris, 3^{ème} édition, 2006, P81.

¹³ KAPLAN. R, NORTON. D. Idem. P22.

¹⁴ HORNGREN. CH, BHIMANI. A, DATAR.S, FOSTER. G.op cit. P81.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

bénéficed'exploitation, le retour sur les capitaux engagés ou, plus récemment, par la valeur ajoutée économique.

Figure N°07 : Identifier les axes stratégiques financiers

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

Source : ROBERT S.KAPLAN, DAVID P, NORTON, « Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès », Edition d'organisation, 1998, P67.

2.2. L'axe « clients » :

Grâce à l'axe « clients »du TBP, les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments ciblent. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur clés de résultat concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. Mais l'axe « clients » doit aussi comporter des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs. Les indicateurs clients permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.¹⁵

2.3. L'axe des processus internes :

Chaque organisation a construit sa propre chaîne de processus interne en vue de répondre aux besoins des clients et de générer une rentabilité financière pour ses actionnaires. Le modèle du BSC identifie les trois principaux processus internes de gestion de la manière suivante :

➤ Le processus d'innovation :

Le processus d'innovation est un processus interne essentiel à l'entreprise dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont plus importantes que le processus de production lui-même. Le processus d'innovation est particulièrement important, voire déterminant, dans les entreprises dont l'activité économique porte sur des produits et services caractérisés par de longs cycles de création et de développement et qui se caractérisent souvent par la réalisation de marges brutes élevées sur la vente des produits et peu de possibilité de réduction de coûts lors de la phase de production en série lorsque le produit et le service est stabilisé. Et on note que souvent dans un souci de réduction de leurs coûts, les entreprises préfèrent sous-traiter la fonction de recherche et développement. Donc les marges brutes sont élevées dès qu'on est en phase de production et donc le processus d'innovation détermine la réussite de la stratégie de l'entreprise car les premiers sur le marché car cela nous permettra, d'un côté, de récupérer les coûts de recherche et développement et qui sont très importants, et d'autre, financier d'importants investissements en marketing.

¹⁵ KAPLAN Robert S, NORTON David P. op cit. P38.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

➤ Le processus de production :

Le processus de production détermine avec réception du command jusqu'à la livraison du bien au client final. Ce processus est contrôlé au quotidien par des indicateurs opérationnels essentiellement non financiers comme les coûts standards, les budgets, le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts, ces derniers sont aujourd'hui complétés par des indicateurs de qualité et de délais.

Les indicateurs financiers et comptables étant bien connus, il est plus intéressant de citer à titre d'exemple, quelques indicateurs de performance couramment utilisés pour suivre des stratégies axées sur la maîtrise du temps et de la qualité. Les indicateurs de durée de cycle de production qui est mesurée par le ratio : temps de transformation / temps de production. Parmi les indicateurs de performance qui suivent la mise en œuvre d'une stratégie qualité totale, on peut citer notamment : le taux de défauts exprimé en pièces par million, les mesures des rendements de production, les mesures portant sur les déchets, retouches, et retours, et le pourcentage de processus sous contrôle.

➤ Le processus de service après- ventes :

Ce dernier processus comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat qui peuvent se montrer extrêmement importantes pour la satisfaction du client final. Dans certains secteurs, la qualité du processus de service après- ventes est une composante essentielle dans l'offre de l'entreprise et un déterminant central de sa performance.

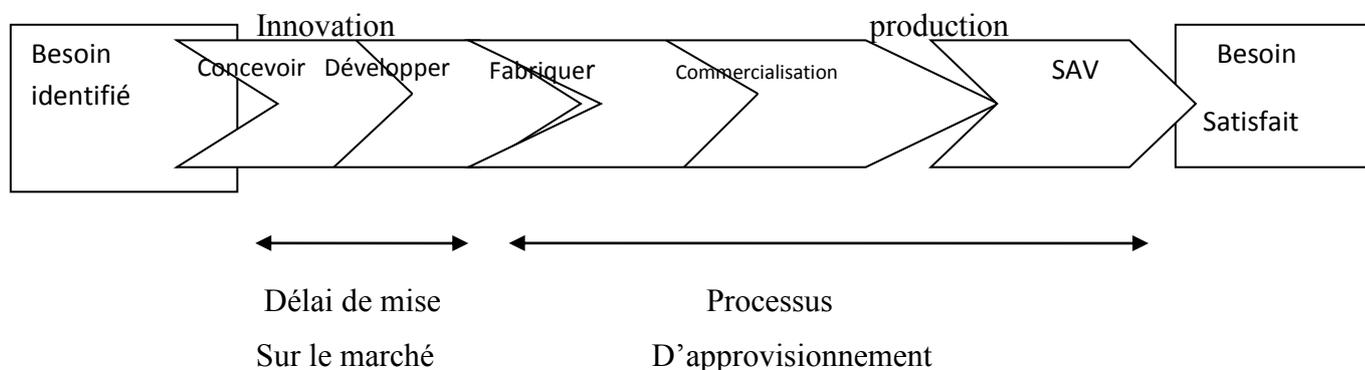
Trois types d'indicateurs de performance sont généralement utilisés pour évaluer ce processus :

- les indicateurs de réactivité tels que la durée du cycle de l'appel du client à la résolution du problème ;
- l'indicateur de l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- l'indicateur de rendement, c'est-à-dire le pourcentage de problèmes traités dès le premier appel.

Le BSC repose sur une hypothèse de causalité qui lie l'axe des processus internes de gestion et l'axe financiers. Une bonne gestion des frais principaux internes de gestion en termes de coûts, qualité et délais permet de maîtriser les coûts et d'assurer aussi la satisfaction de la clientèle, ce qui va influencer favorablement leur fidélité et ainsi l'acquisition de nouveaux clients qui seront des déterminants du chiffre d'affaires future de l'entreprise.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Figure N°08 : l'axe « processus internes »-la chaîne de processus



Source : KAPLAN.R, NORTON.D, « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris, 2003, P40.

2.4. L'axe « apprentissage organisationnel » :

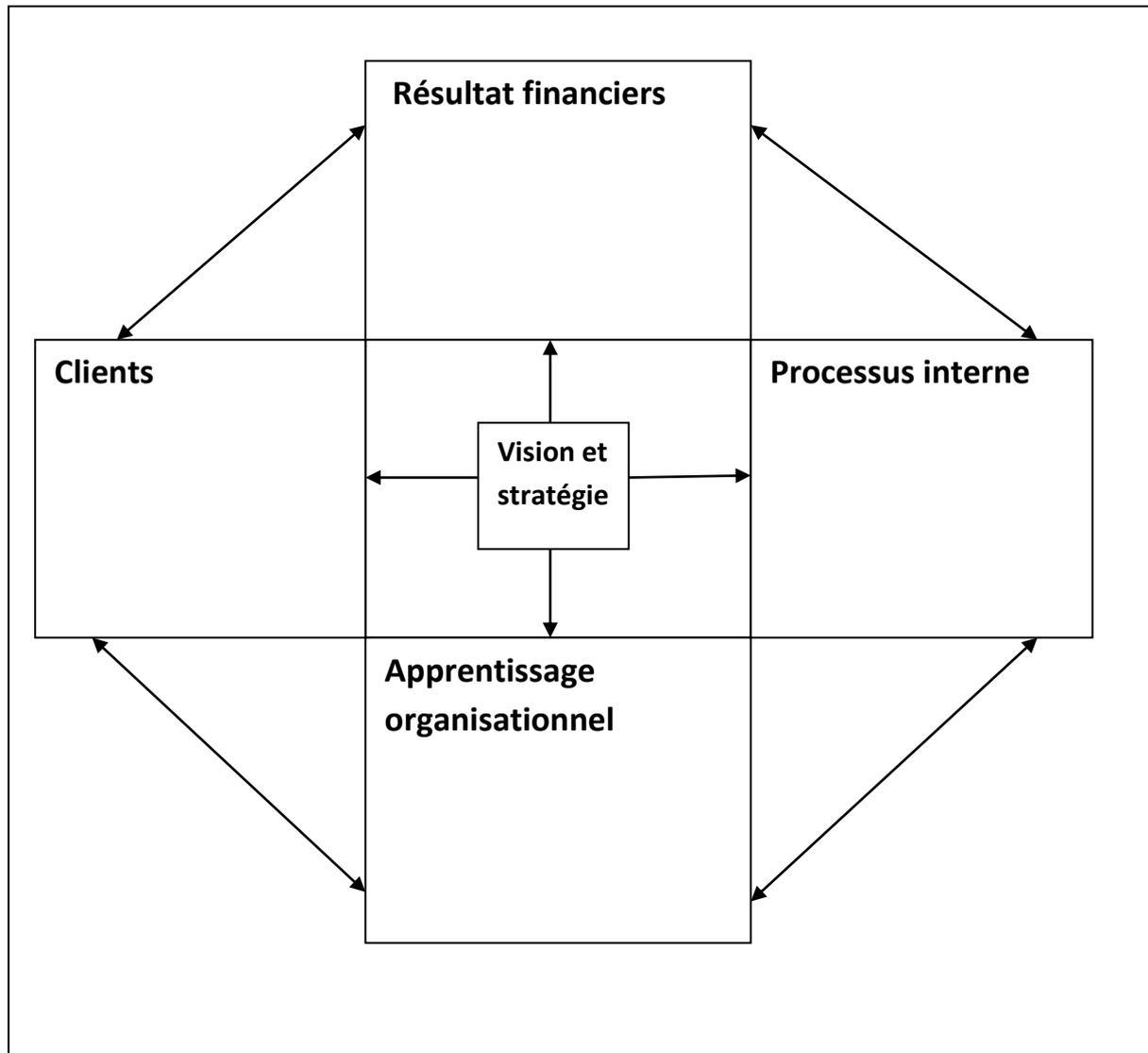
Le quatrième axe du TBP concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Les axes « client » et « processus internes » identifient les facteurs clés de la performance actuelle et future. Les entreprises ont peu de chances de pouvoir atteindre leurs objectifs à long terme concernant leurs clients et leurs processus internes avec les technologies et les capacités d'aujourd'hui. De plus, la concurrence mondiale les contraint à améliorer sans cesse leur aptitude à répondre aux attentes clients et des actionnaires.

L'apprentissage organisationnel a trois composant : les hommes, les systèmes, les procédures. Axes « financiers », « clients » et « processus internes » du TBP révéleront le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures, pour combler ce fossé, les entreprises doivent investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs salariés, d'améliorer les systèmes d'information et d'ajuster les procédures et les pratiques. Ces objectifs s'articulent autour de l'axe « apprentissage organisationnel ». Comme sur l'axe « client », des indicateurs génériques de résultat- satisfaction, fidélité, formation et compétence des employés- sont associés à l'activité, comme le recensement des compétences spécifiques requises par le nouvel environnement concurrentiel. Les capacités des systèmes d'information peuvent être mesurées par la possibilité de communiquer en temps réel des informations essentielles sur les clients et les processus aux salariés qui doivent prendre des décisions et agir. Les procédures peuvent faire le point sur l'adéquation des dispositifs d'indication des salariés par rapport aux déterminants du succès de l'entreprise dans son ensemble, et aux taux d'amélioration mesurés concernant les clients et les processus.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Le TBP traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre.

Figure N°09 : les quatre axes du Balancedscorecard



Source : KAPLAN. Robert S. NORTON David P, « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, paris, 2003, P67.

3. les caractéristiques d'un bon balancedscorecard :

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Un balancedscorecard bien conçu doit présenter les caractéristiques suivantes ¹⁶:

- 1.** il raconte l'histoire de la stratégie d'une entreprise en exprimant une suite de relations causales. Chaque indicateur est un maillon de la chaîne causale qui part de l'apprentissage-innovation et aboutit aux résultats financiers.
- 2.** il fait connaître la stratégie à tous les membres de l'organisation en l'exprimant sous la forme d'un ensemble cohérent d'objectifs opérationnels coordonnés, compréhensible et mesurables. Guidés par le tableau, les dirigeants et les salariés exécutent des actions et prennent des décisions qui vont dans le sens de la stratégie de l'organisation.
- 3.** il insiste sur les objectifs et les indicateurs financiers (sauf dans les organisations sans but lucratif). Les dirigeants tendent parfois à considérer l'innovation, la qualité et la satisfaction du client comme des fins en soi même si elles ne rapportent pas réellement d'argent. Les indicateurs non financiers ne figurent de profits.
- 4.** il se borne à présenter les indicateurs essentiels pour ne pas disperser l'attention des dirigeants. Ces derniers se concentrent ainsi sur les indicateurs qui sont déterminants pour la mise en œuvre de la stratégie.
- 5.** lebalancedscorecard met en lumière les choix non optimaux que pourraient faire des dirigeants qui ne tiendraient pas compte de l'ensemble des conditions opérationnelles et financières de la performance.

4. la comparaison entre le balancedscorecard et le tableau de bord de gestion :

¹⁶ HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, ET Al. Op cit. P98.

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

Tableau N°07 : La comparaison entre le BSC et le TBG

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

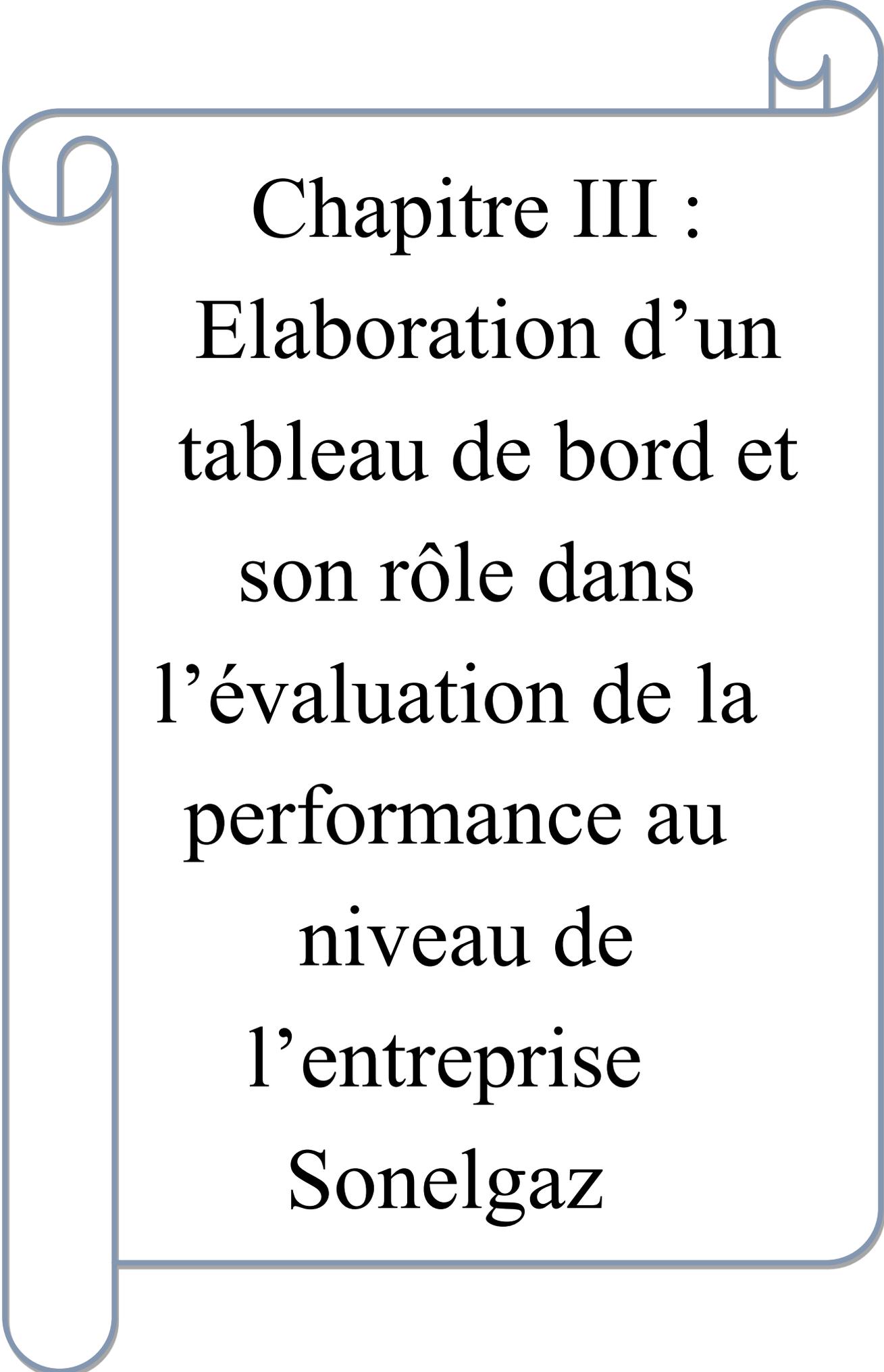
Source : HORNGREN. CH, BHIMANI. A, DATAR.S, FOSTER.G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », PEARSON Education, 3^eédition, 2006, P98.

Conclusion :

Chapitre02 : Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord dans une organisation

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre, les tableaux de bord (TBG ET TBP) ont de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance, ainsi pour aligner le plan d'action avec les objectifs fixés, et cela en offrant une vue globale équilibrée et synthétique. Ils ont aussi une potentialité très importante dans le cadre de management.

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



Chapitre III :
Elaboration d'un
tableau de bord et
son rôle dans
l'évaluation de la
performance au
niveau de
l'entreprise
Sonelgaz

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Introduction :

Dans les chapitres précédents, nous avons abordé la notion de la performance organisationnelle et les deux tableaux de bord (TBG et TBP). Et nous avons vu leurs utilités dans la gestion de l'entreprise ainsi que la modalité de la mise en place du tableau de bord de gestion.

La dernière étape de notre travail consiste à présenter le tableau de bord de l'entreprise SONELGAZ Darguina.

Et dans cette optique nous avons divisé le chapitre en trois sections sachant que dans la première section nous présenterons l'organigramme de la direction de Darguina et dans la deuxième le rôle de contrôle de gestion dans l'élaboration d'un budget et enfin on va présenter le tableau de bord de l'unité Darguina.

Section 01 : Présentation de l'organisme

SONELGAZ est une société algérienne de l'électricité et de gaz, elle est un maillon incontournable dans l'économie nationale, sa mission principale est d'assurer l'exploitation et la maintenance des moyens de production des installations des moyens y afférant ainsi que la réalisation des travaux de modernisation.

Dans cette première section, on fait une présentation générale puis une présentation organique de l'entreprise SONELGAZ.

1. Historique :

Le colonialisme français a créé l'établissement électricité et gaz Algérie «EGA» en 1947 ; chargé de la production, transport, et la distribution d'électricité et du gaz.

A l'indépendance de l'Algérie en 1962, l'EGA, est relevé par l'Etat Algérien.

Après l'indépendance l'EGA couvrait à peine les grandes villes ; à l'état de colonialisme. Les premiers plans de développement ont donné une faible part à l'électricité. En 1969 EGA devient SONELGAZ une société nationale d'électricité et de gaz.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

En 1976, l'entreprise avait construit 6800 Km de réseaux pour pouvoir introduire l'énergie dans pas moins de 1000 villages. Depuis 1977 jusqu'à 1990, l'Etat a financé le secteur, qui fera passer le plan d'électrification de 57% à 96%.

En 1991 SONELGAZ, devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Depuis juin 2002, le statut juridique (EPIC) de SONELGAZ a été transformé en celui de SPE, le processus de mise en place des filiales a été lancé le 26-08-2003

- La filiale transport de l'électricité ;
- La filiale transport gaz ;
- La filiale de distribution ;
- La filiale production de l'électricité.

La centrale hydraulique de Darguina et située à 50 Km à l'Est de la ville de Bejaia, sur la route nationale N° 09. Depuis sa mise en service en 1952, elle contribue à l'alimentation de réseau national en énergie électrique, elle constitue un point de liaison entre l'Est et le centre de pays avec une puissance totale d'environ 70 MW.

L'unité de production hydraulique contient une usine souterraine, composé de trois étages principaux (turbines, alternateurs, hall) et au-dessus les étages intermédiaires. Elle est installé dans environ 20 000 m³ et aménagée à 75m sous la plate-forme regroupent le poste d'interconnexion et les différents installations auxiliaire majorité communes aux ouvrages de surfaces et à l'usine.

Pour produire l'énergie, la centrale de Darguina utilise les eaux provenant :

- D'une part, du barrage du Chabet, aménagé dans les groupes de Kherrata et situé à 16 Km de la centrale sur la route nationale N° 09 ;
- D'autre part, du barrage d'Ighzer Oufis situé à 3 Km à l'Est de l'usine ;
- Les eaux qui ont service à la production d'électricité se déversent dont le canal de fuite dans l'oued Agrioun.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Ceci se complète par un bâtiment technico-administratif prévu d'une part pour la gestion du personnel, des stocks du matériel atelier et d'autre part pour les études techniques.

L'unité de production hydraulique de Darguina est composée de 11 centrales qui sont soit en service soit déclassée .

Centrales en service :

- Centrale Darguina, w de Bejaia ;
- Centrale Kherrata, w de Bejaia ;
- Centrale Mansouria, w de Jijel ;
- Centrale Eraguène, w de Jijel ;
- Centrale TiziMédane, w de TiziOuzou ;
- Centrale Souk el Djamaa, w de TiziOuzou ;
- Centrale Gouriet, w de Bouira.

Une nouvelle centrale TG (Turbines Gaz) mobiles composée de huit (8) groupes, a été mise en service depuis 2013, elle est positionnée à Amizour wilaya de Bejaïa, et est rattachée à la division production.

Centrale déclassée :

- Centrale Tissala, w Ain Temouchenet ;
- Centrale Bouhnifa, w Mascara ;
- Centrale Ghrib, w Ain Defla ;
- Centrale Béni Bahdél, w Tlemcen.

2. Effectif Actif de l'année 2018

| Les cadres | Les agents de maîtrise | Les agents d'exécution | Total |
|------------|------------------------|------------------------|-------|
| 29 | 76 | 12 | 117 |

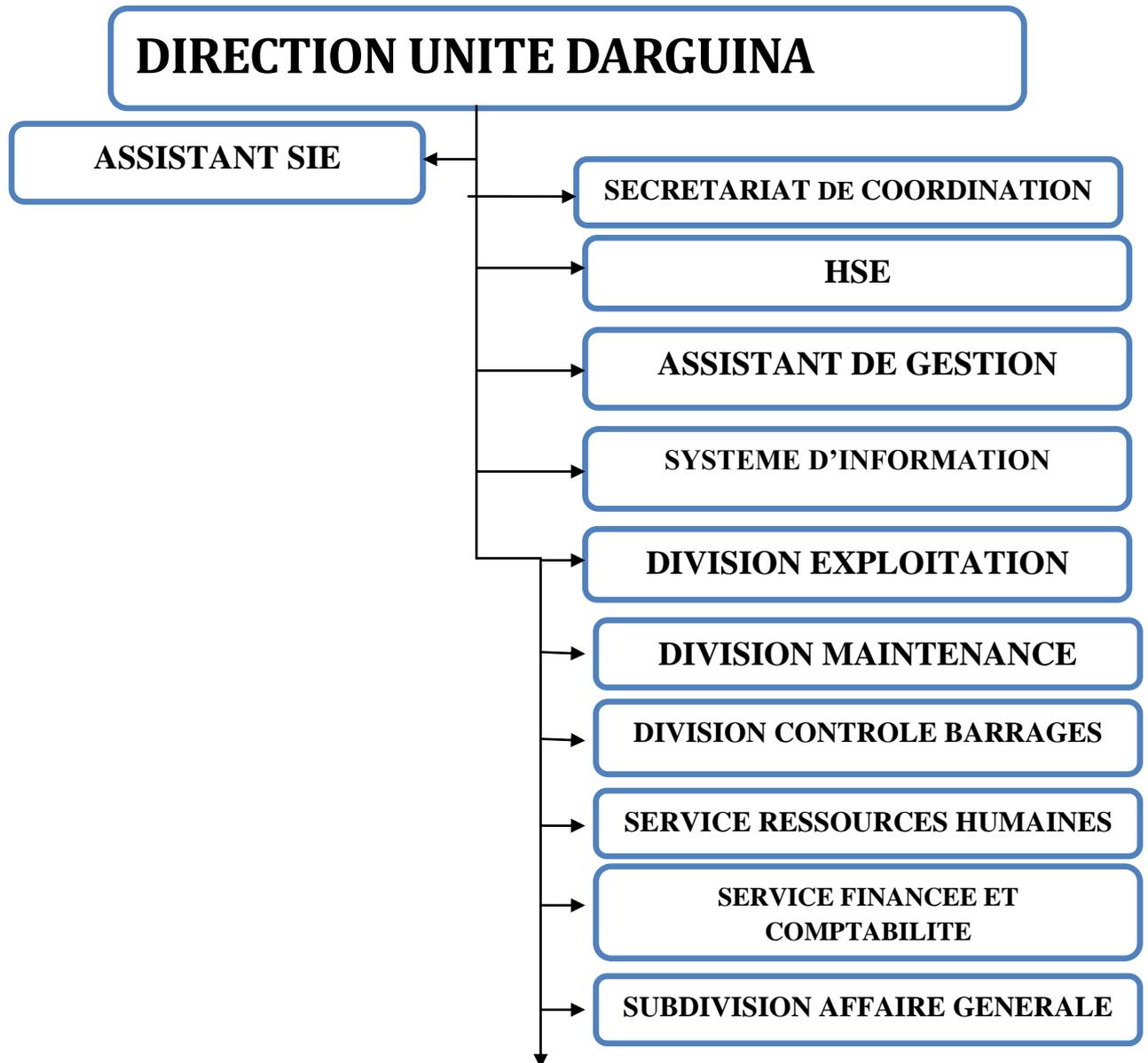
Source : document interne de l'entreprise. Titre : effectif actif de l'année 2018.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

3. La Présentation de l'organigramme de l'unité de production d'électricité Darguina :

La mise en place plusieurs services auxquels les fonctions spécifique leur sont attribuées, pour être en mesure de répondre à chaque besoin exprimé tout en veillant à mettre en relation directe l'entreprise et client. C'est ainsi que la direction de Darguina a dressé l'organigramme suivant :

Figure N°10 : Organigramme de l'unité de production d'électricité Darguina



Source : document interne de l'unité de production d'électricité Darguina

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

4. Missions et attributions des services de SPE Darguina :

4.1. Direction d'unité :

L'unité de production hydraulique est placée sous la responsabilité d'un directeur, il a pour mission :

- Réaliser le programme de production fixé par l'opération système.
- Garantir la disponibilité du matériel, la continuité et la qualité de service.
- Veiller à la sécurité des personnes et du matériel et à la production de l'environnement.
- Respecter les doctrines d'exploitation et de maintenance définis par SPE ;
- Veille à l'utilisation et à l'entretien du matériel dans les meilleures conditions de coûts et de fiabilité.

4.2. Service Hygiène sécurité environnement (HSE) :

Il a pour raison :

- Conseille et assiste la direction de l'unité dans la définition de politique de sécurité (sécurité au travail, conditions de travail, et protection de l'environnement).
- Charger des études, de l'élaboration des plans et systèmes de sécurité au niveau de l'unité, du suivi des travaux dans le domaine de la prévention du personnel et le respect des prescriptions de sécurité à la conformité des ouvrages et installations.

4.3. Service assistant de gestion :

Il a pour mission :

- Assurer la coordination, l'animation et de synthèse des travaux d'élaboration des budgets à court terme.
- Assurer le suivie de la réalisation d ces budgets notamment par l'établissement des tableaux de bord et des bilans définitifs.
- Fournir toute analyse et études susceptible d'expliquer les conditions de coût, de qualité et de performance dans la réalisation de ces budgets.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

- Assurer le suivi de la gestion des crédits d'investissement.
- Contribuer à la conception, l'adaptation de système d'information et à l'actualisation des outils d'analyse et de contrôle budgétaire.

4.4 Service comptabilité :

Il a pour raison :

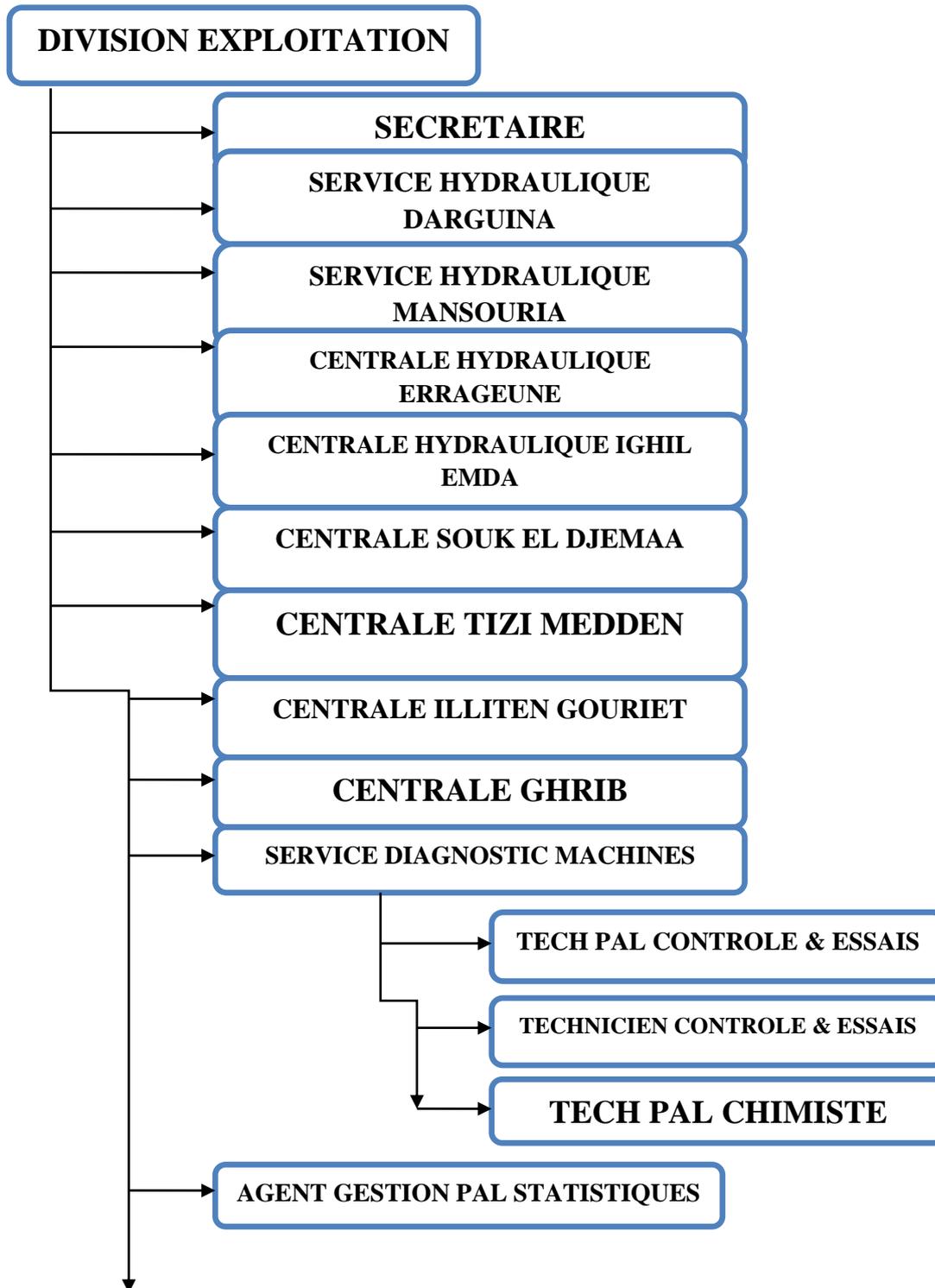
- Assurer la tenue de la comptabilité de l'unité.
- Assurer les paiements décentralisés dans la limite des autorisations accordées.
- Assurer les déclarations fiscales décentralisées.

4.5. Service division d'exploitation :

Il a pour mission :

- Superviser la conduite et la surveillance des installations de production.
- Elaborer un programme d'essai, d'analyse et de contrôle des équipements pour l'amélioration de leur performance.
- Assurer la continuité de service, une disponibilité ainsi qu'un bon niveau de Consommation spécifiques.

Figure N°11 : l'organigramme de service division exploitation



Source : document interne de l'SPE

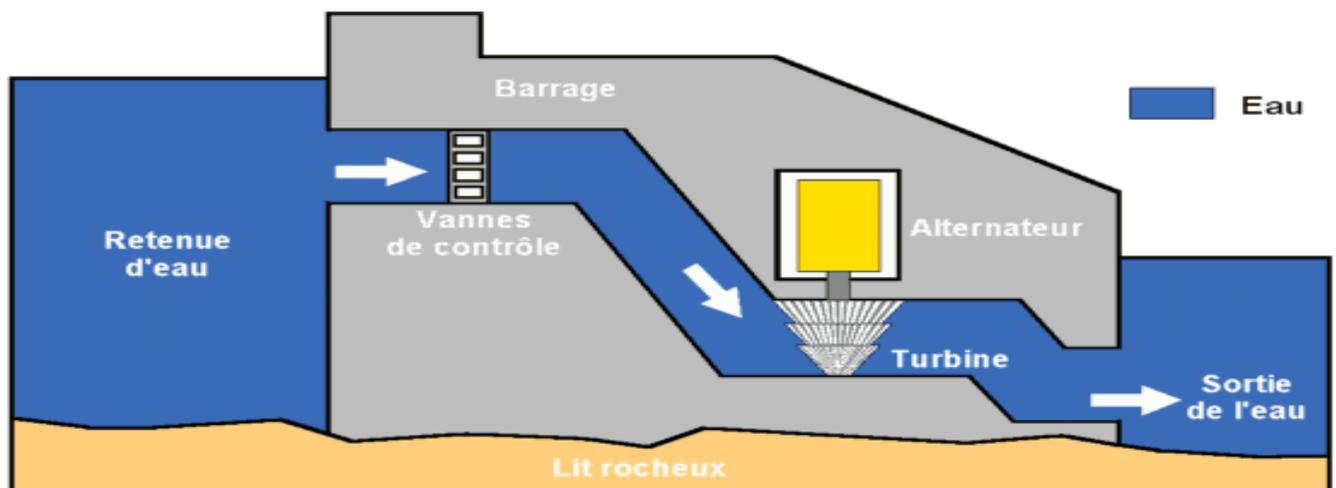
Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Description sommaire du fonctionnement d'une centrale hydroélectrique de DARGUINA :

L'appellation « centrale électrique renvoie à la turbine qui est propulsée par l'eau ».

La centrale de Darguina utilise l'eau accumulée dans le barrage situé au niveau de la Daïra de Kherrata. L'eau en tombant d'une hauteur importante, fait tourner la turbine. Cette dernière entraîne un alternateur qui produit de l'électricité.

Figure N°12 : Le fonctionnement d'une centrale de DARGUINA



Source : document interne de l'entreprise

4.6 Service Division maintenance :

Il a pour raison :

- Superviser et coordonner les activités d'études et de réalisations des travaux dans le cadre de la maintenance de l'équipement.
- Améliorer les modes de fonctionnement et la performance des équipements.
- Assurer l'activité d'approvisionnement de l'unité, la gestion des stocks, des matériels et matières et la gestion crédits.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

4.7. Service Division contrôle barrage :

Il a pour mission :

- Superviser l'activité contrôle barrage.
- Superviser les travaux de contrôle en génie civil.
- Elaborer les programmes d'entretiens du barrage.
- Assurer ou veiller à l'entretien des barrages.

4.8. Service ressources humaines :

Organigramme du service RH

4.8.1. Chef de service RH :

Il a pour mission :

- Assurer l'administration, la gestion individuelle et collective du personnel de l'unité dans le respect des prérogatives au chef d'unité et de la réglementation en vigueur.
- Assurer la relation avec les organismes externes «CNAS, CNR».
- Réaliser le plan de recrutement interne et externe.
- Prendre en charge les affaires disciplinaires.
- Assurer les relations avec les représentants du personnel.

4.8.2. Service Chargé d'études :

Il a pour mission :

- Assurer l'administration, la gestion individuelle et collective du personnel de l'unité dans le respect des prérogatives au chef d'unité et la réglementation en vigueur.
- Assurer la gestion diverse «gestion des absences, dotation vestimentaires, suivi des recouvrement, liquidation des dossiers ».
- Elaborer les tableaux de bord de la RH de l'unité.
- Réaliser le plan de recrutement interne et externe.
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation de l'unité.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

4.8.3. Agents de gestion principale personnelle (AGPP) :

Il a pour mission :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs.
- Assurer la tenue des registres réglementaires.

Section 02 : La fonction contrôle de gestion au sein de l'unité Darguina

1. Le rôle de contrôle de gestion dans l'élaboration d'un budget au sein de l'unité Darguina

Le contrôle de gestion a son professionnel au sein de l'unité Darguina c'est l'assistant de gestion assimilé au contrôleur de gestion.

Le rôle de l'assistant de gestion au sein de l'organisation est très restreint, essentiellement technique, et se limite à la production d'états de contrôle. En cours d'année, l'assistant de gestion calcule les écarts existants entre les données prévisionnelles du budget et les données réelles. Ces écarts renseignent les contrôleurs et les managers sur la performance. L'analyse de ces écarts peut-être plus ou moins complexe. Leur décomposition analytique permet d'analyser leurs causes et permet de mettre en place les actions correctives.

En effet, Une articulation du budget avec des outils plus anticipateurs et plus qualitatifs, permet la prise rapide d'actions correctives, tels que le tableau de bord ou le *balanced scorecard*.

Le contrôle de gestion au sein de l'unité DARGUINA se limite alors pratiquement à ce que l'on appelle le suivi budgétaire, qui très souvent constitue «le cœur du métier». Toutefois la supervision de l'établissement des budgets confère à l'assistant de gestion une position particulière lui permettant de garder une vue d'ensemble du système d'information et des opérations de l'entreprise.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

De ce qui précède, le cas pratique que nous présenterons dans le présent rapport s'accroît sur **le rôle du tableau de bord dans l'évaluation de la performance**, un élément fondamental du contrôle de gestion.

Comme l'unité dispose de plusieurs centres de responsabilité, nous avons choisi le centre de responsabilité «EXPLOITATION» pour donner plus d'éclat sur l'objet du cas pratique.

Comme tous les autres budgets, le processus d'élaboration du budget annuel N de l'exploitation se déroule à l'année N-1 et le suivi de l'exécution du plan annuel de l'année N se déroule tout au long de l'année N.

Pour ce faire nous allons procéder dans un premier temps à décrire sommairement le processus d'élaboration du budget au sein de l'unité DARGUINA, pour passer ensuite au suivi budgétaire par l'utilisation des outils adéquats.

2. Le processus d'élaboration du budget :

Ce processus est constitué de plusieurs étapes :

1. L'établissement et la diffusion de la note d'orientation au cours de l'année N-1(2013) pour l'élaboration du budget N (2014) envoyée aux différentes unités de la filiale (SPE, cette note est adaptée à chacun et indique les objectifs et les grandes lignes que s'est fixés la direction ainsi que les hypothèses qui ont été retenues sur l'environnement. Cela permet de donner à tous un cadre de travail commun.

2. la note d'orientation parvenue de la direction générale (SPE) à l'unité est orientée vers l'assistance de gestion. Ce dernier procède à l'examen du contenu de la note et la diffuse au centre de responsabilité concerné «EXPLOITATION».

3. sur la base de l'exploitation pour les années passées et de l'année au cours de l'assistance de gestion. En collaboration avec le centre de responsabilité «EXPLOITATION» effectue un premier chiffrage, des objectifs. Ces derniers seront ensuite discutés au cours d'une réunion durant laquelle le pré-budget est validé.

4. En fonction du pré-budget transmis par l'unité à la direction générale et des conditions d'exploitation pour l'année à venir découlant du plan annuel dans lequel apparaît le programme d'entretien programmé, la direction arrête le budget définitif contractuel. A noter

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

que l'opérateur système qui est une filiale du groupe SONELGAZ participe vigoureusement en contribuant à cette opération, car c'est elle qui gère la demande en électricité.

5. En fin, un document appelé « contrat de gestion » est érigée, il est signé par le directeur d'unité qui s'engage à réaliser les objectifs qui lui ont assignés et le Directeur Générale.

Le contrat de gestion : c'est un document contractuel sur lequel sont formalisés les engagements de l'unité pour la réalisation des objectifs. À partir de là, on peut comprendre que la démarche contractuelle est utilisée comme facteur de responsabilisation des agents pour rendre compte. Il est signé conjointement par le directeur de l'unité et sa hiérarchie (direction générale).

3. Le budget d'exploitation de l'unité Darguina

Le budget d'exploitation repose sur un ensemble de paramètres élaboré en fonction des objectifs à atteindre pour l'année 2014. Le principe étant de produire l'énergie fixée en objectif, pour y parvenir, cela exige que les centrales soient disponibles à chaque demande exprimé par l'opérateur système.

3.1. Indisponibilité pour entretien programmé (budget maintenance)

Lors de l'entretien programmé les centrales sont considérée indisponibles. A cet effet l'unité veille au respect des délais contractuels accordés pour effectuer ce dernier (budget Maintenance). Une telle opération a nécessité la présence d'un paramètre de performances appelé « indisponibilité pour entretien programmé ».

La maintenance préventive est scindée en deux :

3.1.1. Maintenance préventive systématique : ayant pour objet de réduire la probabilité de défaillance ou de dégradation d'un équipement, elle est établit selon un échéancier (programme d'entretien systématique).

Le projet de budget tel qu'il se présente dans le document de projet de budget 2014 et le contrat de gestion est comme suit :

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Tableau N°08 : le projet du budget

| Centrale | Groupe | Type d'inspection | Durée (J) | Date début prévue | Date fin prévue |
|-----------|--------|--|-----------|-------------------|-----------------|
| DARGUINA | 01&02 | Réparation des assises Et pare-jets | 120 | 01/09/2014 | 30/12/2014 |
| IRIL-EMDA | 01&02 | Révision générale Vanne de tête | 120 | 01/09/2014 | 30/12/2014 |

Source : document interne de l'entreprise

3.1.2. Maintenance conditionnelle : elle est subordonnée au franchissement d'un seuil. La détection d'un dépassement d'un seuil d'alarme affecté à l'évolution du paramètre étudié déclenche le diagnostic des causes de la défaillance. Pour l'exercice 2014 il est prévu un objectif de 1% de maintenance conditionnelle pour toutes les centrales de l'unité.

Cependant, il arrive ou des incidents surviennent au cours de l'année sur les équipements de production des centrales, on dit alors qu'ils sont indisponibles pour avarie (hors entretien programme). Dans ces conditions, un paramètre appelé « indisponibilité hors entretien programmée » fixe un seuil (objectif) à ne pas dépasser en matière d'avarie (panne).

En l'absence d'indisponibilité qu'elle soit pour entretien programmé ou pour avarie, on dit que les équipements sont disponibles à 100 % d'où le paramètre de performance de **disponibilité total** (disponibilité totale = 100 - (indisponibilité pour entretien programmé + avarie).

Le paramètre de production est une donnée physique et les autres paramètres sont qualifiés de paramètre de qualité de service.

3.2. Les objectifs d'exploitation

Les objectifs d'exploitation assignés pour l'unité au titre de l'exercice 2014 sont formalisés dans le contrat de gestion comme suit :

3.2.1. Données physiques

La production par centrale électrique prévue pour l'unité DARGUINA pour l'année 2014 est de 90GWh répartir comme suite :

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Tableau N°09: la production électrique prévue pour l'année 2014

| CENTRALE | Prévu2014=Objectif2014 |
|-------------------------------|------------------------|
| Centrale DAR(Darguina) | 35,8 |
| Centrale IEM (Kherrata) | 6 |
| Centrale MSO (Mansouria) | 27 |
| ERA (Erraguene) | 1,2 |
| Centrale SED (Souk El djemaa) | 15 |
| Centrale GOU (Gourjet) | 1 |
| Centrale TME (TiziMeddem) | 4 |
| TOTAL | 90 |

Source : document interne de l'entreprise

3.2.2. Qualité de service

Disponibilité et indisponibilité (%)

Tableau N°10 : disponibilité et indisponibilité pour entretien programmé (maintenance systématique)

| Prévu 2014= Objectif 2014 | | | | |
|----------------------------------|------------|------------|-------------|-----------|
| CENTRALES | IEP | IEP | IHEP | DT |
| Centrale DAR | 32,5 | 0,52 | 1,00 | 65,98 |
| Centrale IEM | 34 | 1,00 | 1,00 | 64,00 |
| Centrale MSO | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 98,00 |
| Centrale ERA | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 98,00 |
| Centrale SED | 0,00 | 1,00 | 2,00 | 97,00 |
| Centrale GOU | 0,00 | 1,00 | 2,00 | 97,00 |
| Centrale TME | 0,00 | 1,00 | 2,00 | 97,00 |
| Total unité | 13,67 | 0,91 | 1,09 | 84,39 |

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Source : établi par nous soins à partir des données de l'entreprise Sonelgaz.

Les paramètres cités dans le tableau ci-dessus sont exprimé en pourcentage (%).

Exemple :

L'indisponibilité pour entretien programmé (maintenance systématique) de la centrale de Darguina est de 32,5 %, l'équivalent en jour, elle est de $32,5 \times 365 / 100$ jours = 119 jours d'indisponibilité pour entretien programmé.

Section 03 : Présentation de tableau de bord de l'unité

Avant de procéder à la lecture et l'analyse du tableau de bord, nous avons opté pour rassembler les information ci-après nécessaire à la compréhension du système tableau de bord existant au niveau de l'entreprise, et cela a l'aide d'un entretien orale que nous avons réalisé avec le responsable du service contrôle de gestion(assistant de gestion) de l'SPE.

Les indicateurs de tableau de bord de l'unité sont déterminés dans l'hypothèse budgétaire qui est élaborée par la direction générale.

Les budgets, on l'a vu, sont fixés par rapport à des objectifs et tiennent lieu d'engagement des responsables de chaque centre. Cette démarche prévisionnelle est engagée afin que les objectifs soient réalisés, ce qui vient en premier lieu *justifier le suivi des réalisations et l'analyse des écarts*. Sans eux, il n'y aurait pas d'effet-miroir donc pas d'actions correctives ni de phénomène d'apprentissage possible : la notion de « pilotage » n'existerait pas dans l'élaboration des budgets.

Cet ensemble budgets-suivi des réalisations (écarts) constitue le *suivi budgétaire* et le premier pas, à travers un suivi de la performance, vers une gestion de la performance.

Les budgets sont rapidement apparus insuffisants pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise en cours d'année. Ils ne prennent pas en compte les multiples aspects de la performance qui sont autant de facteurs critiques à surveiller pour que l'entreprise parvienne à ses fins.

Les managers ont également besoin d'indicateurs synthétiques pour piloter et régulièrement faire le point. Ces indicateurs sont regroupés sous forme de tableaux de bord

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

dans une analogie évidente avec le tableau de bord de la voiture ou de l'avion. L'idée est simple, sa mise en œuvre est plus compliquée. Il s'agit des indicateurs d'activité qui se rapportent à des mesures non financières, ils constituent la pierre angulaire du tableau de bord de l'unité. Les indicateurs de tableau de bord de l'unité Darguine sont déterminés dans l'hypothèse budgétaire qui est élaborée par la direction générale.

Nous commencerons par décrire le tableau de bord de l'unité Darguine pour mieux comprendre les services qu'il peut rendre aux managers. Puis, nous nous interrogerons sur les indicateurs qui peuvent y figurer pour mesurer au mieux la performance. Nous verrons que ces indicateurs doivent être structurés afin d'être générateur de sens pour les managers. Et enfin, pour finir, nous développerons un exemple d'application de tableaux de bord afin de bien faire ressortir les chausse-trappes de la démarche.

1. La structure de tableau de bord de l'unité Darguina :

Une fois les prévisions réalisées et les objectifs déclinés sur chaque centre de responsabilité, l'entreprise peut entamer la phase de contrôle proprement dite. A intervalles réguliers, les prévisions vont être comparées aux objectifs afin de déterminer des écarts qui seront autant de clignotants incitant à entreprendre des actions correctrices. Cette phase d'évaluation fait appel à un triple choix.

Choix des écarts à mettre en évidence.

Le tableau de bord de l'unité Darguina se concrétise pour chaque trimestre, il est établi par l'assistant de gestion à base des informations collectées auprès des différentes structures de l'unité dans le cadre d'un processus client /fournisseur, c'est-à-dire alimentée par une entrée d'information demandée dans un cadre organisée par la direction. Ensuite, ces informations subiront un traitement pour qu'elles soient exploitables pour la prise de décisions et éventuellement la prise de mesures correctives.

Le tableau de bord de la division exploitation est scindé en huit colonnes pour chaque indicateur formulé énumérées comme suite :

- Colonne 1 = Réalisation 2013 (l'année précédente)
- Colonne 2= Réalisation 2014 (l'année d'exécution du budget 2014) :

On prendra chaque indicateur seul et on montrera comment il est alimenté d'informations.

- Colonne 3= Evolution des réalisations 2014/2013
- Colonne 4 = Réalisation cumulée 2013 (l'année précédente)

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

- Colonne 5= Réalisation cumulée 2014 (l'année d'exécution du budget 2014)
- Colonne 6= Evolution des réalisations cumulée 2014/2013
- Colonne 7= Prévision 2014 (Objectif 2014) :

L'assistant de gestion se réfère au budget pour la rubrique « prévu » dans la maquette du TDB. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.

- Colonne 8= Taux de réalisation (%) :

Ils sont exprimés en valeur absolue. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

Réalisations cumulées = Trimestre 1 + Trimestre 2+....

Comme il s'agit du tableau de bord au titre du 1^{er} trimestre 2014, la réalisation du 1^{er} trimestre 2014 est égale à la réalisation cumulée.

Il s'agit de tableaux de bord réunissant un nombre d'indicateurs structurés autour d'une logique et cherchant à appréhender la performance de différents points de vue. Ainsi, chez l'unité Darguina, le tableau de bord « EXPLOITATION » est structuré autour de deux axes principaux :

A. Les graphiques :

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance, Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste.

Les formes des graphiques peuvent être variées selon la nature des informations présentées.

B. Les commentaires :

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur :

- Les explications des écarts ;
- Les décisions prises par le responsable ;
- Questions sur des décisions à prendre ;
- Justification des prévisions sur les mois à venir ;
- Avancement des actions prises précisément.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

2. Les indicateurs de la performance de l'unité :

Comme nous l'avons vu dans la théorie, chaque entreprise a ses propres indicateurs. Sonelgaz utilise les indicateurs de la performance suivant :

2.1. Données physiques :

2.1.1 Puissance installée : La puissance est la quantité d'énergie qu'il est possible de produire par unité de temps.

Elle s'exprime principalement en watts (w), en kilowatts (KW), en mégawatts (MW) :

$$1 \text{ KW} = 1000 \text{ W}$$

$$1 \text{ MW} = 1000 \text{ KW} = 1000000 \text{ W}$$

$$1 \text{ GW} = 1000 \text{ MW}$$

2.1.2 Production d'énergie :

L'unité de mesure de l'énergie produite est le kilowattheure. C'est une production d'un kilowatt pendant une heure.

A titre d'exemple :

La production d'un groupe de la centrale de Darguina de 32,5 MW, fonctionnant 2 000 heures sur l'année, est de 65000 MWH soit, 65 GWH.

2.2. Qualité de service

2.2.1. Disponibilité totale : En l'absence d'indisponibilité qu'elle soit pour entretien programmé ou pour avarie, on dit que les équipements sont disponibles à 100 %

$$\text{DT} = 100 - (\text{IEP} + \text{IHEP})$$

En énergie, il s'agit du :

Rapport entre l'énergie disponible sur une période de temps donnée et l'énergie productible pour la même période en %.

– **Energie disponible (Ed) :** C'est l'énergie productible (Ep) diminuée de l'énergie indisponible (Ei).

$$\text{Energie disponible} : \text{Ed} = \text{Ep} - \text{Ei}$$

– **Energie productible (Ep) :** Energie que peut produire une tranche à sa puissance nominale (Pn) pendant une période H.

$$\text{Energie productible} : \text{Ep} = \text{Pn} * \text{H}$$

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

- **Energie indisponible (Ei)** :Energie non produite à cause des arrêts ou limitation de groupes pour entretien programmé ou incidents.

2.2.2. Indisponibilité pour entretien programmé

Lors de l'entretien programmé les centrales sont considérée indisponibles.

En énergie :

Energie indisponible (Ei) :Energie non produite à cause des arrêts ou limitation de groupes pour entretien programmé.

○ **Indisponibilité pour EPG :(Eihp /EP)**

2.2.3. Indisponibilité hors entretien programmé :

Il arrive ou des incidents surviennent au cours de l'année sur les équipements de production des centrales, on dit alors qu'ils sont indisponibles pour avarie (hors entretien programme).

En énergies :

Energie non produite à cause des arrêts ou limitation de groupes dus à des incidents.

○ **Indisponibilité Hors EPG : (EIHP/EP)*100**

3. La mise en forme de tableau de bord au sein de l'unité DARGUINA :

3.1. Données physiques

3.1.1. Puissance installée

Tableau N°11 : puissance installée

| Eléments Centrales | Unité | Réalisation 4 ^{ème} trimestre | | | Prév. 2014 | Taux Réal. (%) |
|-----------------------|-------|--|----------------|----------------|---------------|----------------------|
| | | 2013 | 2014 | Evol. (%) | | |
| Darguina | MW | 68,000 | 68,000 | 0,00 | / | / |
| Iril-Emda | | 24,000 | 24,000 | 0,00 | / | / |
| Mansouria | | 96,000 | 96,000 | 0,00 | / | / |
| Erraguene | | 14,400 | 14,400 | 0,00 | / | / |
| Souk - el -Djemaa | | 8,085 | 8,085 | 0,00 | / | / |
| Gouriet | | 6,425 | 6,425 | 0,00 | / | / |
| Tizi – Medden | | 4,455 | 4,455 | 0,00 | / | / |
| Total unité | | | 221,365 | 221,365 | 0,00 | / |

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Source : établi par nous soins a partir des données de l'entreprise

3.1.2. Production d'énergie :

Tableau N°12 : production d'énergie

| Eléments Centrales | Unité | Réalisation 4 ^{ème} trimestre | | | Cumul des réalisations | | | Prév. 2014 | Taux Réal. (%) |
|--------------------|-------|--|---------------|---------------|------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|
| | | 2013 | 2014 | Evol. (%) | 2013 | 2014. | Evol. (%) | | |
| Darguina | GWh | 11,059 | 0,019 | -99,83 | 45,967 | 19,046 | -58,57 | 35,800 | 53,20 |
| Iril-Emda | | 2,390 | 0,000 | -100 | 8,039 | 8,195 | 1,94 | 6,000 | 136,58 |
| Mansouria | | 0,041 | 41,172 | 100 319,51 | 24,079 | 153,565 | 537,75 | 27,000 | 568,76 |
| Erraguene | | 0,000 | 0,000 | / | 0,117 | 0,000 | -100,00 | 1,200 | 0,00 |
| Souk - el - Djemaa | | 1,602 | 1,357 | -15,29 | 15,410 | 11,766 | -23,65 | 15,000 | 78,44 |
| Gouriet | | 0,000 | 0,000 | / | 0,457 | 0,000 | -100,00 | 1,000 | 0,00 |
| Tizi - Medden | | 0,000 | 0,000 | / | 4,411 | 0,000 | -100,00 | 4,000 | 0,00 |
| Total unité | | | 15,092 | 42,548 | 181,92 | 98,480 | 192,572 | 95,54 | 90,000 |

Source : établi par nous soins à partir des données de l'entreprise

Commentaire

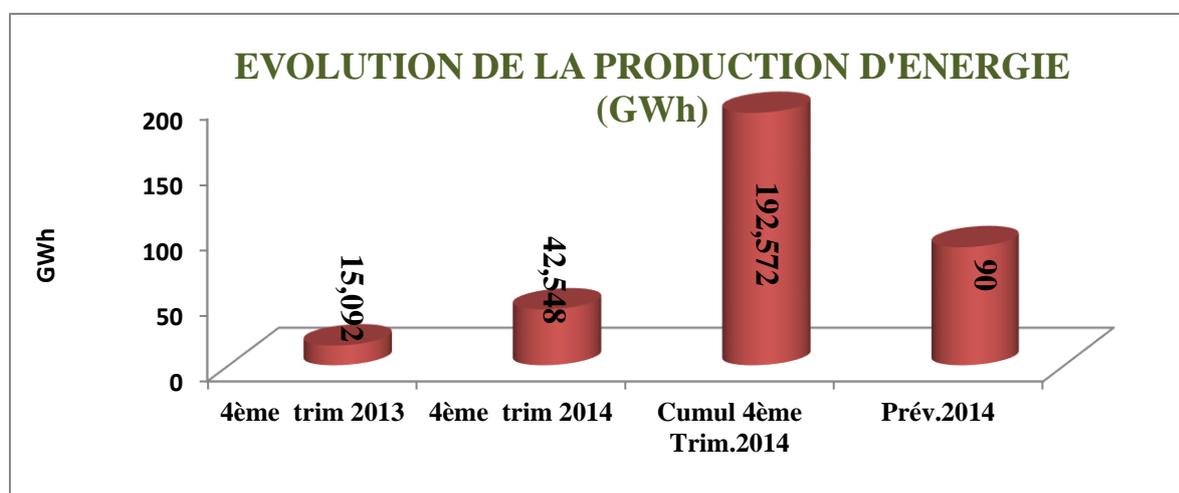
L'énergie produite durant le 4^{ème} trimestre 2014 par l'unité est de 42,548GWh contre une production de 15,092 GWh durant le 4^{ème} trimestre 2013 soit une évolution de 181.92 %. Cette forte production s'explique par la forte sollicitation des groupes de la centrale de Mansouria. Cependant, la production des autres centrales hydrauliques demeure très faible à savoir même nulle pour certaines et ce, pour les raisons suivantes :

- Maintien de la côte du barrage d'Iril-Emda à 510,00 m NGA (côte correspondant à la côte basse d'exploitation), afin de réaliser la prise d'eau par l'ANBT.
- Arrêt du groupe Erraguène suite défaillance de la ligne 60 KW DAR/ERA.
- Indisponibilité des groupes de Tizi-Medden suite éclatement conduite forcée.
- Indisponibilité du groupe 2 de Darguina suite incident alternateur.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

La production cumulée depuis le 1^{er} Janvier 2014 est de 192.572GWh, représentant un taux de réalisation de 213.97 % de l'objectif annuel 2014, qui est de 90GWh.

Figure N°13 : Evolution de la production d'énergie (GWh)



Source : établi par nous –soins d'après les documents interne de SPE

3.2. Qualité de service :

3.2.1. Disponibilité totale :

Tableau N°13 : Disponibilité totale

| Eléments Centrales | Unité | Réalisation 4 ^{ème} trimestre | | | Cumul des réalisations | | | Prév. 2014 | Taux Réal. (%) |
|--------------------|-------|--|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | | 2013 | 2014 | Evol. (%) | 2013 | 2014. | Evol. (%) | | |
| Darguina | % | 100 | 4,64 | -95,36 | 99,86 | 46,28 | -53,66 | 65,98 | 70,14 |
| Iril-Emda | | 100 | 100 | 0,00 | 100 | 100 | 0,00 | 64,00 | 156,25 |
| Mansouria | | 14,01 | 100 | 613,78 | 74,04 | 100 | 35,06 | 98,00 | 102,04 |
| Erraguene | | 0,00 | 100 | / | 70,50 | 88,33 | 25,29 | 98,00 | 90,14 |
| Souk - el - Djemaa | | 100 | 100 | 0,00 | 100 | 100 | 0,00 | 97,00 | 103,09 |
| Gouriet | | 100 | 94,00 | -6,00 | 100 | 98,49 | -1,51 | 97,00 | 101,53 |
| Tizi - Medden | | 0,00 | 0,00 | / | 31,40 | 0,00 | 100,00 | 97,00 | 0,00 |
| Total unité | | | 54,19 | 68,52 | 26,44 | 85,40 | 80,68 | -5,53 | 84,39 |

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Source : établi par nous soins a partir des données de l'entreprise

La moyenne arithmétique pondérée est obtenue en multipliant chaque valeur considérée par un coefficient de pondération, soit la puissance développable dans notre cas.

Cette moyenne est égale à la somme pondérée des valeurs divisée par la somme des pondérations.

$$X^- = \frac{\lambda_1 x_1 + \lambda_2 x_2 + \dots + \lambda_n x_n}{\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i x_i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i}$$

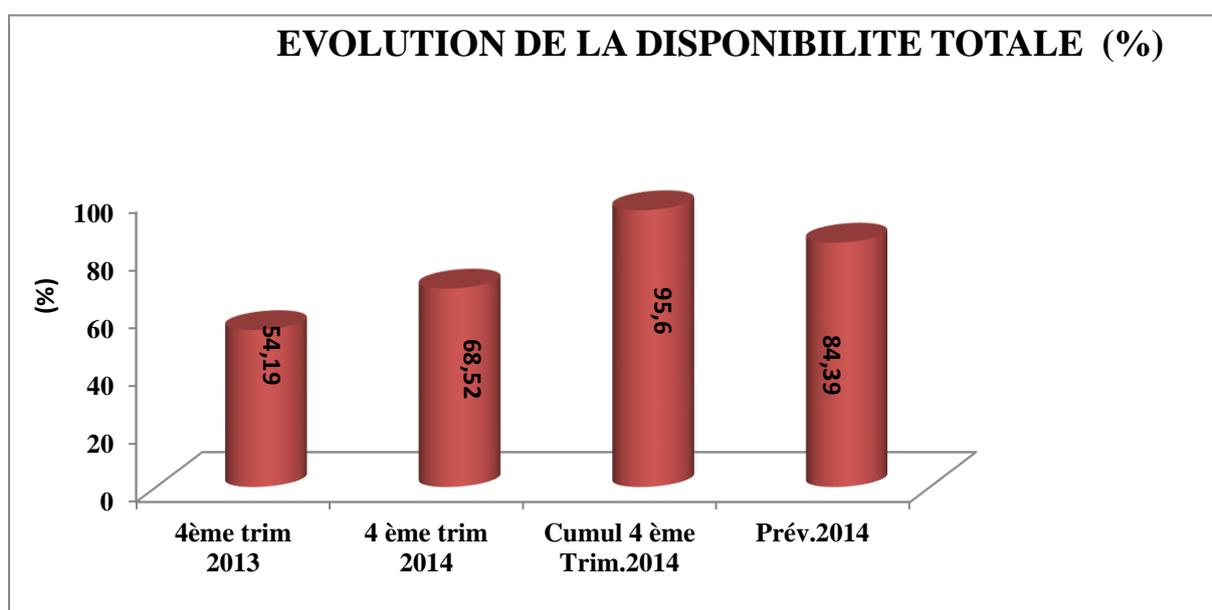
$$68.52 = \frac{68*4.64+24*100+96*100+14.4*100+8.085*100+6.425*94+4.455*0}{68+24+96+14.4+8.085+6.425+4.455}$$

Commentaire

La disponibilité totale de l'ensemble des centrales de l'unité durant le 4^{ème} trimestre 2014 s'élève à **68.52 %** contre **54,19 %** durant le même trimestre de l'exercice 2013.

Le cumul depuis le début de l'année est de **80.68 %**, soit un taux de réalisation de **95.60 %** par rapport à l'objectif annuel qui est de **84.39 %**.

Figure N°14 : évolution de la disponibilité totale (%)



Source : établi par nous-soins d'après les documents interne de l'SPE

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

3.2.2. Indisponibilité pour entretien programmé (maintenance systématique) :

Tableau N°14 : indisponibilité pour entretien programmé (maintenance systématique)

| Eléments Centrales | Unité | Réalisation 4 ^{ème} trimestre | | | Cumul des réalisations | | | Prév. 2014 | Taux Réal. (%) |
|--------------------|-------|--|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|------------|----------------|
| | | 2013 | 2014 | Evol. (%) | 2013 | 2014. | Evol. (%) | | |
| Darguina | % | 0,00 | 47,57 | / | 0,09 | 13,91 | / | 32,50 | 42,80 |
| Iril-Emda | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 34,00 | 0,00 |
| Mansouria | | 85,99 | 0,00 | -100 | 25,97 | 0,00 | -100,00 | 0,00 | / |
| Erraguene | | 100 | 0,00 | -100 | 29,50 | 0,00 | / | 0,00 | / |
| Souk - el - Djemaa | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | / |
| Gouriet | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | / |
| Tizi – Medden | | 0,00 | 0,00 | / | 0,20 | 0,00 | / | 0,00 | / |
| Total unité | | | 43,80 | 14,61 | -66,64 | 13,21 | 4 ,27 | -61 | 13,67 |

Source : établi par nous soins a partir des données de l'entreprise

La moyenne arithmétique pondérée est obtenue en multipliant chaque valeur considérée par un coefficient de pondération, soit la puissance dans notre cas.

Cette moyenne est égale à la somme pondérée des valeurs divisée par la somme des pondérations.

$$X^- = \frac{\lambda_1 x_1 + \lambda_2 x_2 + \dots + \lambda_n x_n}{\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i x_i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i}$$

$$14.61 = \frac{68*47.57+24*0+96*0+14.4*0+8.085*0+6.425*0+4.455*0}{68+24+96+14.4+8.085+6.425+4.455}$$

Commentaire

L'indisponibilité pour entretien programmé enregistrée au niveau de toute l'unité est de 14.61 % contre 43,80 % au quatrième trimestre 2013, soit une baisse de 29.19 % par rapport à ce même trimestre de l'exercice 2013.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

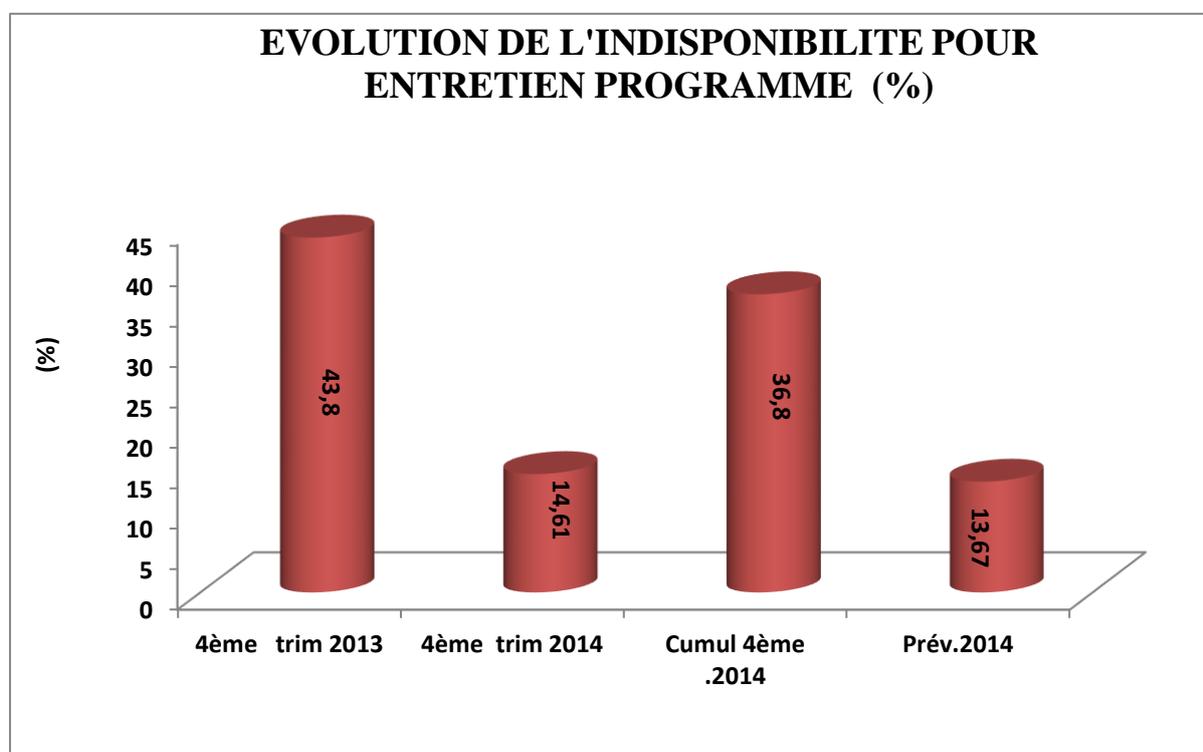
Le taux réalisé durant le 4^{ème} trimestre 2014 s'explique par l'indisponibilité du groupe 1 Darguina pour entretien programmé de l'exercice 2014.

Le cumul depuis le début de l'année 2014 est égal à 4,27 % et représente un taux de réalisation de 36,80 % par rapport à l'objectif annuel 2014, qui est de 13,67%.

L'entretien programmé pour maintenance systématique concernant la centrale de Darguina a été réalisé avant les délais contractuels, ce qui affiche une performance, soit un taux de réalisation de 42,80%.

Cependant, celui de la centrale d'IghilEmda n'a pas été réalisé et ce, dû à un problème technique lié au non fonctionnement du batardeau du barrage.

Figure N°15 : évolution de l'indisponibilité pour entretien programmé(%)



Source : établi par nous soins d'après les documents interne de l'SPE

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

3.2.3. Indisponibilité pour maintenance conditionnelle :

Tableau N°15 : indisponibilité pour maintenance conditionnelle

| Eléments Centrales | Unité | Réalisation 4 ^{ème} trimestre | | | Cumul des réalisations | | | Prév. 2014 | Taux Réal. (%) |
|--------------------|-------|--|-------------|-----------|------------------------|-------------|-----------|-------------|----------------|
| | | 2013 | 2014 | Evol. (%) | 2013 | 2014. | Evol. (%) | | |
| Darguina | % | 0,00 | 0,00 | / | 0,09 | 0,00 | / | 0,52 | 0,00 |
| Iril-Emda | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Mansouria | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Erraguene | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Souk - el - Djemaa | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Gouriet | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Tizi – Medden | | 0,00 | 0,00 | / | 0,20 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Total HY | | 0,00 | 0,00 | / | 0,03 | 0,00 | / | 0,91 | 0,00 |

Source : établi par nous soins à partir des données de l'entreprise

L'indisponibilité pour maintenance conditionnelle est identique à celle enregistrée durant le quatrième trimestre 2013 est égal à 0,00 %.

Aucun transfert pour maintenance conditionnelle n'a été réalisé depuis le début de l'année 2014.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

3.2.4. Indisponibilité hors entretien programmé :

Tableau N°16 : indisponibilité hors entretien programmé

| Eléments Centrales | Unité | Réalisation 4 ^{ème} trimestre | | | Cumul des réalisations | | | Prév. 2014 | Taux Réal. (%) |
|--------------------|-------|--|-------------|--------------|------------------------|-------------|--------------|---------------|----------------|
| | | 2013 | 2014 | Evol. (%) | 2013 | 2014. | Evol. (%) | | |
| Darguina | % | 0,00 | 47,79 | / | 0,05 | 39,81 | 79520,00 | 1,00 | 3981,25 |
| Iril-Emda | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Mansouri a | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Erraguene | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 1,00 | 0,00 |
| Souk - el - Djemaa | | 0,00 | 0,00 | / | 0,00 | 0,00 | / | 2,00 | 0,00 |
| Gouriet | | 0,00 | 6,00 | / | 0,00 | 1,51 | / | 2,00 | 75,56 |
| Tizi - Medden | | 100 | 100 | 0,00 | 68,40 | 100 | 46,20 | 2,00 | 5 000,00 |
| Total unité | | | 2,01 | 16,87 | 739,30 | 1,39 | 14,29 | 928,06 | 1,09 |

Source : établi par nous sois par les a partir des données de l'entreprise

La moyenne arithmétique pondérée est obtenue en multipliant chaque valeur considérée par un coefficient de pondération, soit la puissance développable dans notre cas.

Cette moyenne est égale à la somme pondérée des valeurs divisée par la somme des pondérations.

$$X^- = \frac{\lambda_1 x_1 + \lambda_2 x_2 + \dots + \lambda_n x_n}{\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i x_i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i}$$

$$16.87 = \frac{68 \cdot 47.79 + 24 \cdot 0 + 96 \cdot 0 + 14.4 \cdot 0 + 8.085 \cdot 0 + 6.425 \cdot 6 + 4.455 \cdot 100}{68 + 24 + 96 + 14.4 + 8.085 + 6.425 + 4.455}$$

IHEP : Indisponibilité Hors Entretien Programmé : prolongation, arrêt sur information, déclenchement.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Commentaire

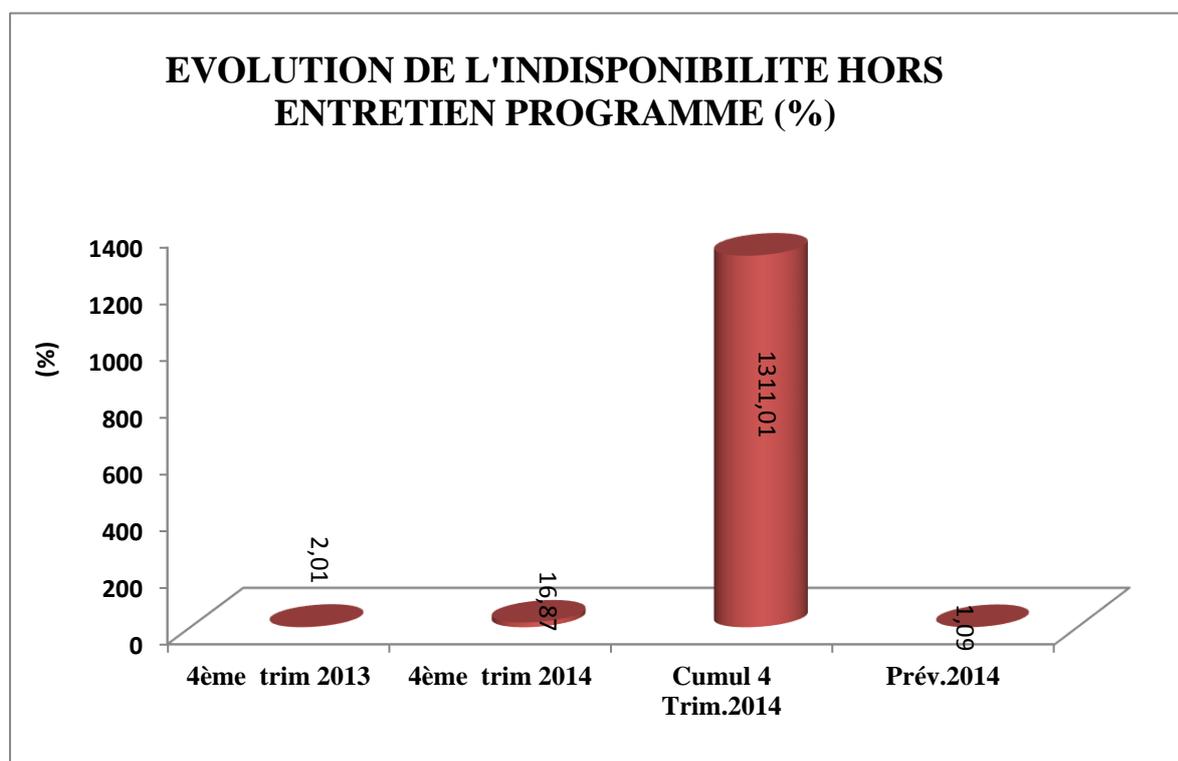
L'indisponibilité hors entretien programmé enregistrée au niveau de toute l'unité est de 16.87% contre 2,01% au quatrième trimestre 2013, soit une hausse de 14.86 points par rapport à cette même période de l'année 2013.

Le cumul depuis le 1^{er} Janvier 2014 est égal à 14.29 % et représente un taux de réalisation de 1311.01% par rapport à l'objectif annuel 2014, qui est de 1,09%.

Les indisponibilités ayant marqué le taux réalisé pour avarie durant ce trimestre sont :

- Indisponibilité des groupes de la centrale de Tizi-Medden suite éclatement de la conduite forcée.
- Indisponibilité du groupe 2 de Darguina suite incident alternateur.

Figure N°16 : Evolution de l'indisponibilité hors entretien programmée (%)



Source : établi par nous-mêmes d'après les documents interne de l'SPE

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

3. 3. Maintenance :

3. 3.1. Entretien systématique :

Tableau N °17 : entretien systématique

| Type d'opération | Nombre et type de visite prévues 2014 | | | | | Nombre et type de visites réalisées 4 ^{ème} Trim. 2014 | | | | | Nombre et type de visites réalisées cumul 2014 | | | | |
|------------------|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|---|----------|----------|----------|----------|--|----------|----------|----------|----------|
| | RG | RP | IC/ICA | IPC | TOTAL | RG | RP | IC/ICA | IPC | TOTAL | R G | R P | IC/I CA | I P C | TOTAL |
| TV | / | | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / |
| TG | / | | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / |
| Diesel | / | | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / |
| Hydraulique | 0 | 2 | / | / | 2 | 0 | 2 | / | / | 2 | 0 | 2 | / | / | 2 |
| TOTAL | 0 | 2 | / | / | 2 | 0 | 2 | / | / | 2 | 0 | 2 | / | / | 2 |

Source : établi par nous sois à partir des données de l'entreprise

3.3.2. Durée des opérations de maintenance :

Tableau N°18 :Durée des opérations de maintenance

| Type d'opération | Groupe | Durée prévue (j) | Durée real | Commentaire |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------|---|
| Réparation des assises et pare-jets | GTA1 DARGUINA | 120 | 93 | Opération entamée le : 16/09/2014 et terminée le : 18/12/2014 |
| Révision générale vanne de garde | GTA2 DARGUINA | 120 | 104 | L'opération en cours depuis le : 16/09/2014. et terminée le : 30/12/2014 |

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise Sonelgaz

- ✓ Soudage et remplacement de la boulonnerie assises pare jets et pare jets GTA1 DAR.
- ✓ Soudage et remplacement de la boulonnerie assises pare jets et pare jets GTA2 DAR.

Commentaire

L'entretien programmé pour maintenance systématique concernant les centrales de Darguina et Eril-Emda ont été réalisé avant les délais contractuels.

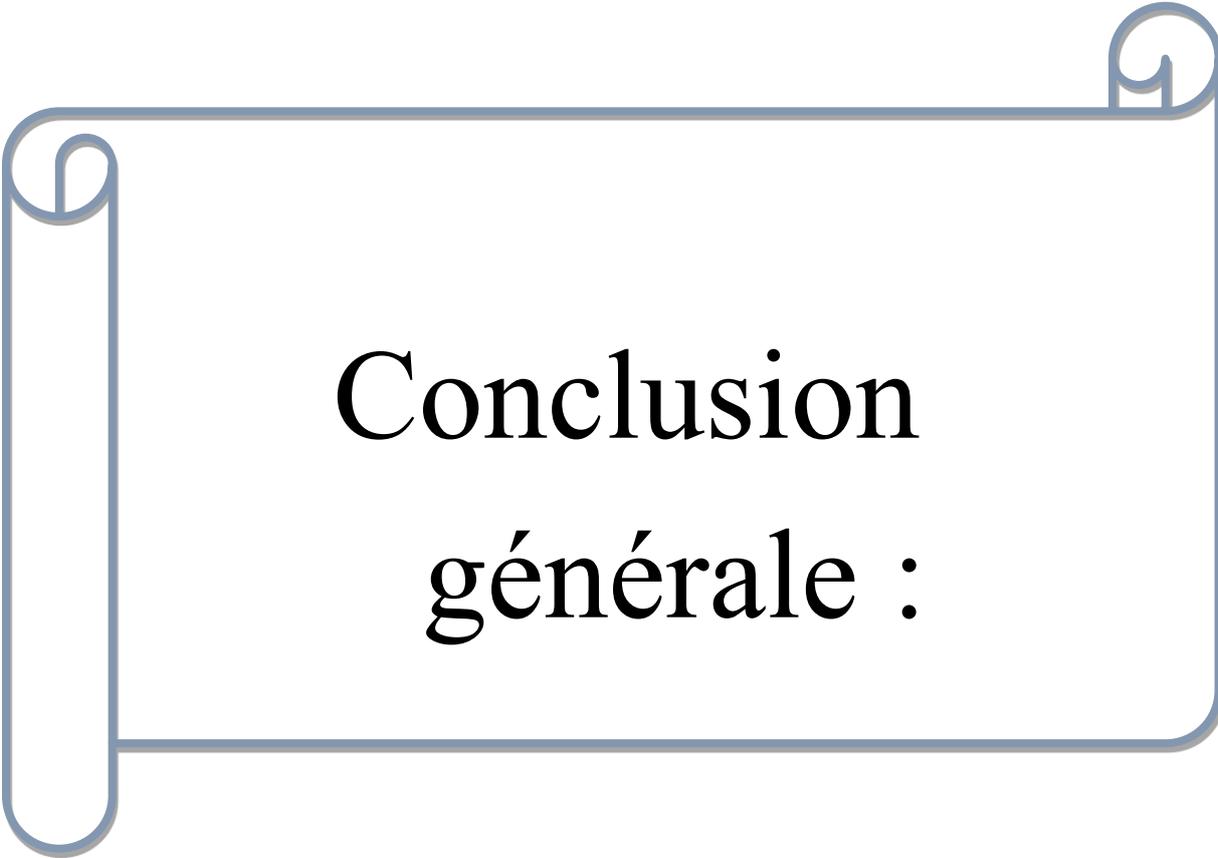
La centrale Darguina a anticipé une durée de 120 jour pour la réparation des assises et par jets, mais elle a enregistré que 93 jour, et pour la centrale Iril-Emda a anticipé un durée de 120 jour pour la révision générale vanne de garde, mais elle a enregistré que 104. Donc dans les deux opérations l'entreprise a réalisé des écarts positifs, ce qui affiche une performance.

Conclusion:

Chaque entreprise a une manière d'élaborer son tableau de bord de gestion. L'unité de production d'électricité Darguina possède un seul tableau de bord qui est élaboré par l'assistant de gestion au niveau de la direction générale.

Au cours de cette étude, au niveau de service exploitation, nous avons constaté que l'assistant de gestion élabore son tableau de bord chaque trimestre dans le but de suivi budgétaire, nous avons pu constater les différents indicateurs de tableau de bord. A l'aide des informations collecter au niveau de ce service et d'après les données recueillies par l'assistant de gestion on a pu élaborer un tableau de bord pour chaque indicateur. Cela pour faciliter la mesure et l'évaluation de la performance.

Après cette élaboration des tableaux de bord, nous avons constaté que l'unité de production d'électricité Darguina est en bonne situation d'après les résultats obtenus.



**Conclusion
générale :**

Conclusion générale

Dans notre travail de recherche nous avons comme objectif de faire le point sur la problématique de la performance organisationnelle dans une entreprise : le rôle de tableau de bord. Nous pouvons avancer que, pour mesurer et piloter la performance dans une entreprise les dirigeants doit doter d'instruments efficaces qui s'appuient nécessairement sur un system d'information à la fois décentralisé et synthétique qui est le tableau de bord.

Le tableau de bord c'est un Outil de gestion a court terme il constitué un support à la fois rapide et dynamique, il utilise des indicateurs très importants pour l'évaluation de la performance d'une part et des instruments plus significatifs d'autre parte.

Tout au long de ce travail de recherche nous avons essayé de vérifier les hypothèses exposées précédemment et qui soit issus essentiellement et venues pour répondre à la problématique suivants : qu'elle est le rôle de tableau de bord dans l'évaluation de la performance ?

Pour cela nous avons conclus que le tableau de bord de l'unité Darguina est considère comme un outil indispensable dans la gestion de l'entreprise, non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptique qui le concernent, mais il attire son attention sur des écarts par rapport aux objectifs et l'incite à étudier les actions correctives possibles. En effet son rôle et ses déférents indicateurs, on fait de lui un outil principal pour l'évaluation de la performance.

Malgré sa mise en place au sein de l'unité de production d'électricité ses indicateurs sont figés à cause de la centralisation de la décision, mais avec les nouvelles structures la production est en plein mouvement ce qui la pousse à entrer dans le système décentralisation pour chaque service, mais il respecte toujours les objectifs affichés sur le contrat de gestion

Durant notre stage de formation au sien de l'SPE DERGUINA nous avons constaté les anomalies suivant :

- L'absence d'un système d'information et se limite à des moyens traditionnels, ce qui rend l'information non fiable, d'où l'impact sur la construction et l'élaboration des tableaux de bord.
- L'absence d'outil de gestion tel que les logiciels, ce qui rend difficile la présentation des états et par conséquent la prise de décision au niveau de l'entreprise.

Conclusion générale

- La périodicité dans la production du tableau de bord est trimestrielle alors que ce dernier est un instrument de pilotage à court terme.
- l'absence d'un outil informatique facilitant l'élaboration du tableau de bord et diminuant la fiabilité des données.

(Faiblesse : La lettre de cadrage s'accompagne souvent de séminaires pour cadres. Ceux-ci visent à renforcer l'impact du message et à développer un esprit commun. Certaines directions s'investissent encore davantage dans cette phase de communication en se lançant dans un véritable travail de démarchage.

Vu les insuffisances apparues, nous allons essayer de proposer quelque recommandation a fin d'améliorer les tableaux de bords existants.

L'information est une arme pour l'entreprise, pour qu'elle soit efficace, l'entreprise doit développer un système d'information apte à lui, procurer l'information nécessaire pour la prise de décision en temps réel.

Le suivi des activités et leur mise sous contrôle n'est possible qu'à travers les renseignements et les informations collectées par diverses sources, ces informations sont obtenues à tous les niveaux de l'organisation. L'utilisation de l'information varie selon les décisions et les différents besoins du personnel et selon leurs niveaux hiérarchiques (niveau stratégique ou niveau opérationnel).

La meilleure solution qu'on propose pour le groupe SONELGAZ est d'intégrer un système datawarehouse, qui est une base de données regroupent l'ensemble des données fonctionnelles d'une entreprise. il entre dans le cadre de l'informatique décisionnelle, son but est de fournir un ensemble de données servant de référence unique, utilisée pour la prise de décision dans l'entreprise.

Au cours de cette étude pratique au niveau de l'unité de production d'électricité, nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêché de recueillir autant d'information à savoir l'insuffisance de la durée de stage et les obstacles d'accès à certaines informations considérées comme étant confidentielles.

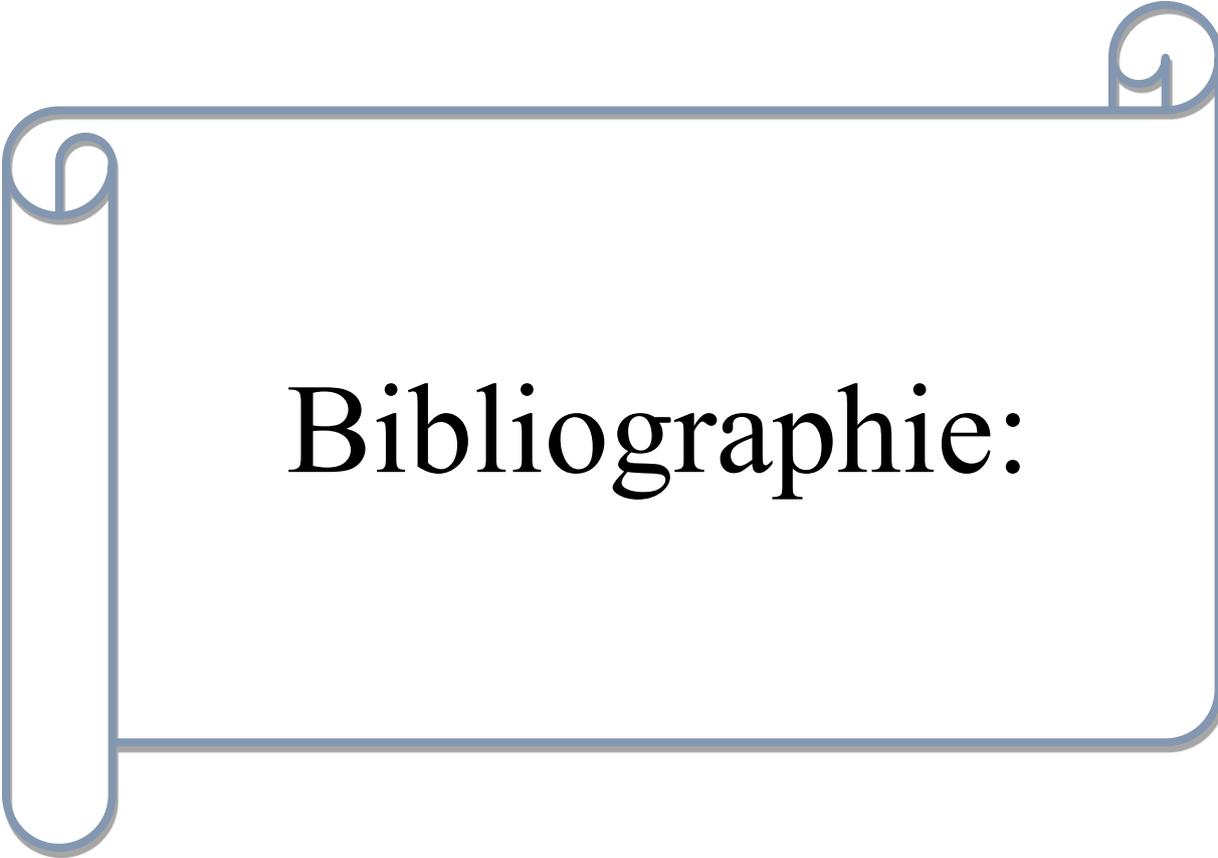
Notre travail de recherche peut faire l'objet des études ultérieures pour mesurer la performance d'une organisation.

De même ce présent travail peut servir de base a une prise de décision au sein de l'unité en question.

Conclusion générale

En effet, le tableau de bord de cette unité sur le budget d'exploitation est riche en information qui peut orienter le fonctionnement de l'unité en question.

Pour finir nous dirons que ces travaux nous a permis d'enrichir nos connaissance intellectuelles, techniques, professionnelle et humain.



Bibliographie:

Bibliographie :

Ouvrage :

1. ALGLAVE.C et all, « management des entreprises », BTS Hachette technique, Paris, 2008.
2. B. Voyer P, « les indicateurs de gestion », in les tableaux de bord de gestion, presses de l'université du Québec, 2000.
3. BOUQUIN. H, « le contrôle de gestion », presse universitaire de France, collection gestion, 6^{ème} édition, Paris.
4. DOMINIQUE Mollard, « Système décisionnels et pilotage de la performance », Lavoisier, Paris, 2006.
5. DORIATH .B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5 éditions, Dunod, paris, 2008.
6. DORIATH.B, GOUJET.CH, « gestion prévisionnel et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007.
7. FERNANDEZ Alain, « les nouveaux TB des managers », groupe EYROLLES, Paris, 6eme édition.
8. FERNANDEZ Alain, « l'essentiel du tableau de bord », EYROLLES – Edition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2013.
9. GIRAND Françoise, SAUPLIC OLIVIER, NAULLEAU Gérard et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino 2 éditeur, 2edition.
10. HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Saikant, FOSTER George, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », PEARSON Education, paris, 3^{ème} édition, 2006.
11. JEAN.PIERRE TAIBE, « les Tableau de bord de la gestion sociale »,Dunod, paris, 2001.
12. Jean-Yves Saulou, « tableau de bord pour décideurs qualité », 2^{ème} édition, AFNOR, 2000.
13. KALIKA Michel, « Structure d'entreprises, Réalités, Déterminants et performance », édition ECONOMICA, Paris, 1988.

Bibliographie

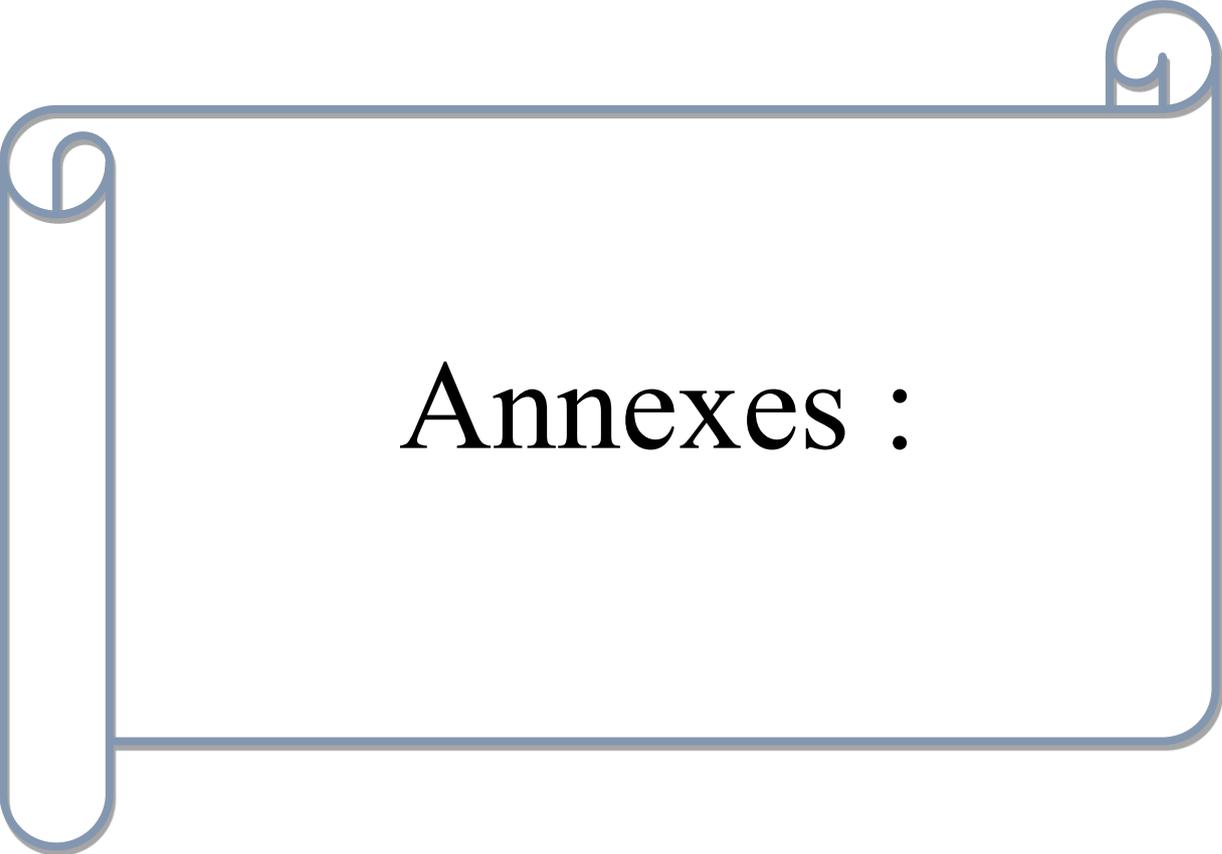
14. KAPLAN Robert, NORTON David, « le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes », édition d'organisation, 1998.
15. KAPLAN Robert, NORTON David, « le tableau de bord prospectif », 2^{ème} édition d'organisation, paris, 2003.
16. KHEMAKHEN. A, « la dynamique de contrôle de gestion », DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1976.
17. K. CHIHA, « finance d'entreprise », EDITIONS HOUMA, Alger, 2009.
18. LOROY Mechel, « le Tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 2001.
19. MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, Paris, 1991.
20. MARMUSE Christian, « Politique général, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques », Edition ECONOMICA, 2^{ème} édition, 1996.
21. PHILIPPE. L, « Méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, 2001.
22. SELMER caroline, « concevoir le Tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Dunod paris, 1998.
23. SELMER Caroline, « concevoir le tableau de bord », DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2015.
24. TREMBLAY Dianne Gabrielle, « Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003.

Revues

- BARRETTE Jacquest, BARRETTE Jocelyn, « gestion de la performance liée la stratégie aux opérations », revue internationale de gestion, volume 24, numéro 04, 2000.
- BOURGINON. A, « peut -on définit la performance ? », revue française de la comptabilité, n°269.

Mémoire

1. CHIKHI Thimila et TAIB Anissa, « Impact des pratiques Knowledge management sur la performance organisationnelle : cas de l'entreprise portuaire de Béjaïa », Mémoire de Master, Université A. Mira Béjaïa, 2013.
2. ESSID Moes, « les mécanismes de contrôle de gestion : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, Thèse doctorat, science de gestion, université paris-sud- faculté Monnet, 2006.



Annexes :



POLE DE PRODUCTION TV-TG/EST ANNABA
UNITE DE PRODUCTION HYDROELECTRIQUE SPE/HY

N° 1624 /SPE/HY/A.G/2013

Darguina le, 01 JUIL. 2013

NOTE AUX CHEFS DE STRUCTURE DE L'UNITE

OBJET : Préparation des prévisions budgétaires 2014

P.J. : Fiche d'identification de l'affaire

Dans le cadre de la préparation du projet de budget prévisionnel de l'année 2014, il est demandé à l'ensemble des structures de formuler leurs propositions concernant les besoins relevant de leur activité à savoir, les besoins en investissements et approvisionnements et ce, tout en évaluant approximativement les montants de réalisation et de mettre en exergue les actions inscrites dans le plan d'action triennal.

En outre, il y a lieu de renseigner une fiche d'identification conformément au modèle en annexe et de préciser le travail qui est attendu de chaque structure pour l'élaboration du cahier des charges relatif aux opérations à concrétiser en 2014 (**pièce 3**).

A cet effet, une réunion est programmée pour le **Jeudi 04 2013 à 10H00mn** pour débattre et évaluer les propositions à base de documents préparés vos soins.



الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
Société Algérienne de Production de l'Electricité

POLE DE PRODUCTION TV/TG EST
UNITE DE PRODUCTION HYDROELECTRIQUE SPE/HY
N° ~~2560~~ /SPE/PPE/HY/A.G/2013

NOTE POUR : LES STRUCTURES

Objet : Projet de budget 2014

Dans le cadre de la préparation du budget de l'année 2014, une réunion d'arbitrage est programmée le 28/10/2013 au niveau du siège Pôle Est. A cet effet, nous vous demandons de nous transmettre vos projets de budget 2014 dûment actualisés au plus tard le 23/10/2013.

N.B/ Le document de budget est à remettre à l'assistant de gestion Unité.





Direction générale
PÔLE DE PRODUCTION TVTG/EST ANNABA
Département Finances Comptabilité et Contrôle de
Gestion. Division Contrôle de Gestion et Budget.
N° 09/14/SPE/PPE/DFC CG/B/14

Annaba le, 15/12/2014

Note pour : Unités Pôle de Production TV-TG Est

Objet : Tableau de bord 4^{ème} trimestre 2014

P.J : Annexes (15 annexes)

Nous vous demandons de bien vouloir nous transmettre vos tableaux de bord du 4^{ème} trimestre 2014 (même en version électronique) **impérativement le 06 Janvier 2015.**

Ce tableau de bord devra contenir les éléments et informations demandés conformément au canevas ci-joint.



الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
Société Algérienne de Production de l'Electricité

PÔLE DE PRODUCTION TVTG/EST ANNABA
Département Finances Comptabilité et Contrôle de Gestion.
Division Contrôle de Gestion et Budget.
N° 1922/SPE/PPE/DFC CG/B/13

Annaba le, 17/07/2013

NOTE AUX UNITES POLES DE PRODUCTION TV TG Est

**OBJET : PREPARATION DU PROJET DE BUDGET EXERCICE 2014 ET DU
PLAN TRIENNAL 2014 / 2016.**

PJ : ANNEXE (07 pages)

Dans le cadre de l'élaboration du Budget de l'exercice 2014, nous vous communiquons ci-après les orientations à prendre en compte pour la préparation du projet de budget 2014 et des plans triennaux 2014/2016.

| | Unité | Réalisation du 4 ^{ème} Trimestre | | Evol. 13/14 (%) | Réalisation Cumul du 4 ^{ème} Trimestre | | Evol. 13/14 (%) | Prévu 2014 | Taux de Réal |
|---------------------------------------|-----------|---|------|-----------------|---|------|-----------------|------------|--------------|
| | | 2013 | 2014 | | 2014 | 2013 | | | |
| 1. DONNEES PHYSIQUES | | | | | | | | | |
| Puissance installée (Conditions site) | MW | | | | | | | | |
| TV | | | | | | | | | |
| TG | | | | | | | | | |
| HYD | | | | | | | | | |
| Production d'énergie | GWh | | | | | | | | |
| TV | | | | | | | | | |
| TG | | | | | | | | | |
| HYD | | | | | | | | | |
| Cons de combustible | TJoule | | | | | | | | |
| Gas naturel | | | | | | | | | |
| Gasoil | | | | | | | | | |
| Consommation spécifique | kJ/kWh | | | | | | | | |
| TV | | | | | | | | | |
| TG | | | | | | | | | |
| Consommation spécifique | th/kWh | | | | | | | | |
| TV | | | | | | | | | |
| TG | | | | | | | | | |
| 2. QUALITE DE SERVICE | | | | | | | | | |
| Disponibilité totale | % | | | | | | | | |
| TV | | | | | | | | | |
| TG | | | | | | | | | |
| HYD | | | | | | | | | |
| Indisponibilité pour EPG | | | | | | | | | |
| TV | | | | | | | | | |
| TG | | | | | | | | | |
| HYD | | | | | | | | | |
| Indisponibilité. HEPG | | | | | | | | | |
| TV | | | | | | | | | |
| TG | | | | | | | | | |
| HYD | | | | | | | | | |
| 3. PERSONNEL | | | | | | | | | |
| Effectif statutaire | | | | | | | | | |
| Effectif contractuel | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | |
| Dont effectif féminin | | | | | | | | | |
| 4. ELEMENTS FINANCIERS | | | | | | | | | |
| Chiffre d'affaires | Avec SNGZ | MDA | | | | | | | |
| | Hors SNGZ | | | | | | | | |
| | Total | | | | | | | | |
| Valeur ajoutée | | | | | | | | | |
| Dépenses d'investissements | | | | | | | | | |
| Stocks | | | | | | | | | |
| Clôtures d'AP | Nbre | | | | | | | | |
| 5. SECURITE | | | | | | | | | |
| Accident de travail | | | | | | | | | |
| Dont mortel | | | | | | | | | |
| Taux de fréquence | | | | | | | | | |
| Taux de gravité | | | | | | | | | |
| Acte malveillant enregistré | | | | | | | | | |

III- PLAN D' ACTIONS

III-3- Actions prévues en 2014

III-3- PLAN D'ACTION 2014:

III-3-1 Centrale de Darguina

➤ Disponibilité

| N° | Action | Impact | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi |
|--------------------------------|--|--------|------------|---------------------|---|----------------------|
| | | | Etude | Appros. réalisation | | |
| Action d'amélioration : (%) | | | | | | |
| 01 | Réparation partielle tuyauterie circuit de réfrigération. | 0,10 | REALISEE | REALISEE | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres + soudeurs MEI | B.KHELLIFA |
| 02 | Remplacement de la 3 ^{ème} batterie d'échangeur (circuit de réfrigération). | 0,10 | REALISEE | FIN MAI 2014 | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| 03 | Remplacement de deux (02) compresseurs d'air. | / | REALISEE | FIN MAI 2014 | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| 04 | Remplacement de 06 transfos Askarel | / | REALISEE | FIN MAI 2014 | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| Action de maintien : (%) | | | | | | |
| 05 | Remise en état des assises pare-jets. GTA 1&2 | / | REALISEE | FIN DECEMBRE 2013 | FIN SEPTEMBRE 2014 Par moyens propres | B.KHELLIFA |

III-3-2- Centrale d'Irli-Emda

➤ Disponibilité

| N° | Action | Impact | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi |
|--------------------------------|---|--------|------------|---------------------|---|----------------------|
| | | | Etude | Appros. réalisation | | |
| Action d'amélioration : (%) | | | | | | |
| 06 | Rénovation partielle circuit de réfrigération. | / | REALISEE | REALISEE | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres + soudeurs MEI | B.KHELLIFA |
| 07 | Remplacement des compresseurs de la station d'air comprimé. | / | REALISEE | FIN MAI 2014 | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| Action de maintien : (%) | | | | | | |
| 08 | Révision générale de la vanne de tête groupe 1&2. | / | / | / | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| 09 | Révision générale de la vanne de garde groupe 1. | / | / | / | FIN DECEMBRE 2014 Par moyens propres | B.KHELLIFA |

III-3-3- Centrale de MANSOURIA

➤ Disponibilité

| N° | Action | Impact | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi | |
|-------------------------------|---|--------|------------|--------------|-------------------------------------|----------------------|-------------|
| | | | Etude | Appros. | | | réalisation |
| Action d'amélioration : (%) | | | | | | | |
| 10 | Remplacement d'un (01) compresseur d'air comprimé commande des vannes de garde. | / | REALISEE | FIN MAI 2013 | FIN AOUT 2013 Par moyens propres | 2.000 | B.KHELIFA |

III-3-3- Centrale de TIZI MEDDEN

➤ Disponibilité

| N° | Action | Impact | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi | |
|-------------------------------|---|--------|------------|--------------|--------------------------------------|----------------------|-------------|
| | | | Etude | Appros. | | | réalisation |
| Action d'amélioration : (%) | | | | | | | |
| 11 | Rénovation partielle de la conduite forcée GTA1, 2 & 3. | 100 | En cours | FIN MAI 2014 | FIN AVRIL 2015 Par moyens propres | 100.000 | B.KHELIFA |

III-4- Actions prévues en 2015

III-4- PLAN D'ACTION 2015:

III-4-1 Centrale de GOURIET

➤ Disponibilité

| N° | Action | Impact (%) | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi |
|----------------------|--|------------|------------|----------------|---|----------------------|
| | | | Etude | Appros. | | |
| Action de maintien : | | | | | | |
| 01 | Révision générale du groupe turboalternateur 1 | / | REALISÉE | FIN AVRIL 2015 | FIN AOÛT 2015 Par moyens propres + Soudeurs de MEI | B.KHELIFA |
| 02 | Révision générale du groupe turboalternateur 2 | / | REALISÉE | FIN AVRIL 2015 | FIN AOÛT 2015 Par moyens propres + Soudeurs MEI | B.KHELIFA |
| 03 | Révision générale du groupe turboalternateur 3 | / | REALISÉE | FIN AVRIL 2015 | FIN AOÛT 2015 Par moyens propres Soudeurs de MEI | B.KHELIFA |

III-4-2 Centrale de TMD

➤ Disponibilité

| N° | Action | Impact (%) | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi |
|----------------------|--|------------|------------|----------------|---|----------------------|
| | | | Etude | Appros. | | |
| Action de maintien : | | | | | | |
| 04 | Révision générale du groupe turboalternateur 1 | / | REALISÉE | FIN AVRIL 2015 | FIN AOÛT 2015 Par moyens propres + Soudeurs de MEI | B.KHELIFA |
| 05 | Révision générale du groupe turboalternateur 2 | / | REALISÉE | FIN AVRIL 2015 | FIN AOÛT 2015 Par moyens propres + Soudeurs de MEI | B.KHELIFA |
| 06 | Révision générale du groupe turboalternateur 3 | / | REALISÉE | FIN AVRIL 2015 | FIN AOÛT 2015 Par moyens propres + Soudeurs de MEI | B.KHELIFA |
| 07 | Rénovation partielle de la conduite forcée GTA1,2 & 3. | / | En cours | FIN MAI 2014 | FIN AVRIL 2015 Par moyens externes | B.KHELIFA |

III-5- Actions prévues en 2016

III-5-1 Centrale de Mansouria

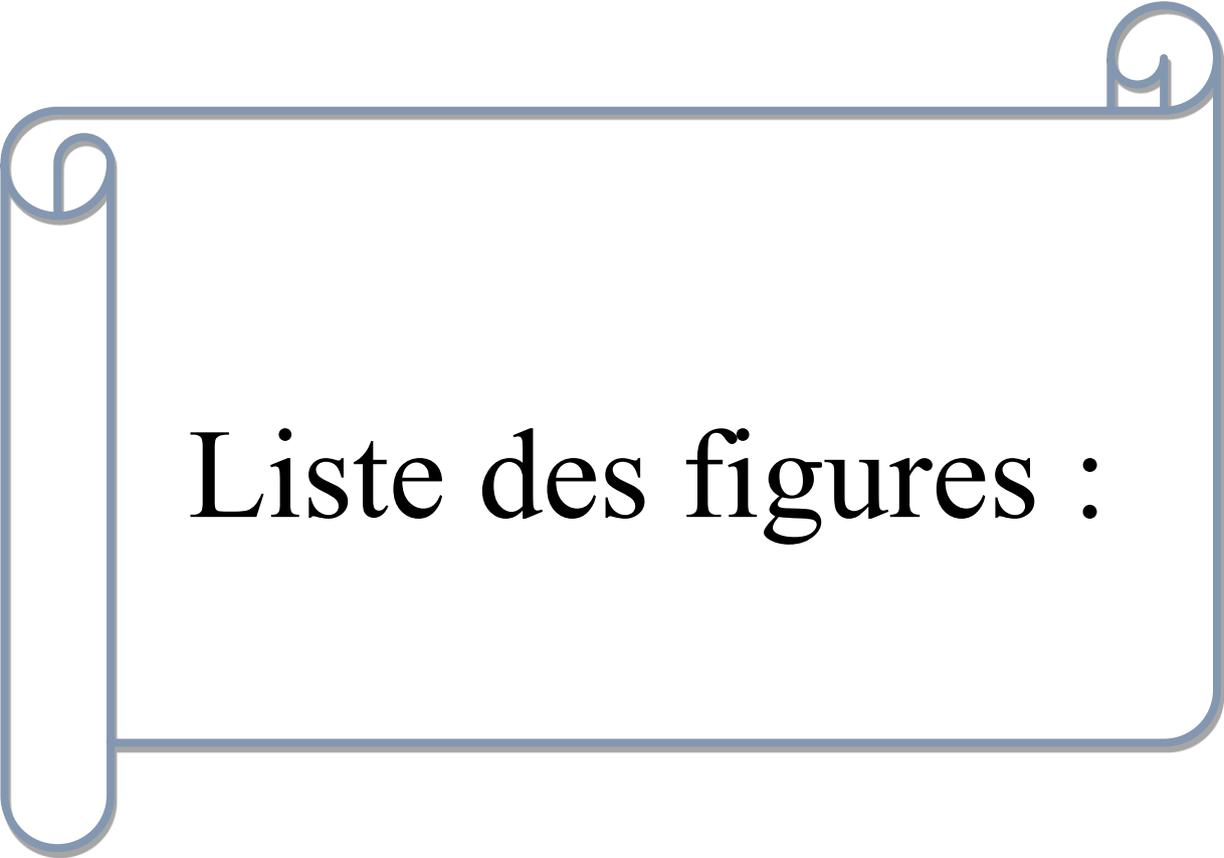
➤ Disponibilité

| N° | Action | Impact (%) | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi |
|------------------------|---|---------------|------------|-------------------|--|-------------------------|
| | | | Etude | Appros. | | |
| Action de rénovation : | | | | | | |
| 01 | Remplacement du disjoncteur 150 KV du groupe turboalternateur 1 | / | REALISEE | Fin DECEMBRE 2015 | FIN SEPTEMBRE 2016 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| 02 | Remplacement du disjoncteur 150 KV du groupe turboalternateur 1 | / | REALISEE | Fin DECEMBRE 2015 | FIN SEPTEMBRE 2016 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| 03 | Révision générale vanne de garde du groupe turboalternateur 2 | / | / | / | FIN SEPTEMBRE 2016 Par moyens propres | B.KHELLIFA |
| 04 | Rénovation de six vannes motorisées groupes turboalternateurs 1 & 2 | / | / | Fin DECEMBRE 2015 | FIN SEPTEMBRE 2016 Par moyens propres | B.KHELLIFA |

III-5-2 Centrale d'Erraguène

➤ Disponibilité

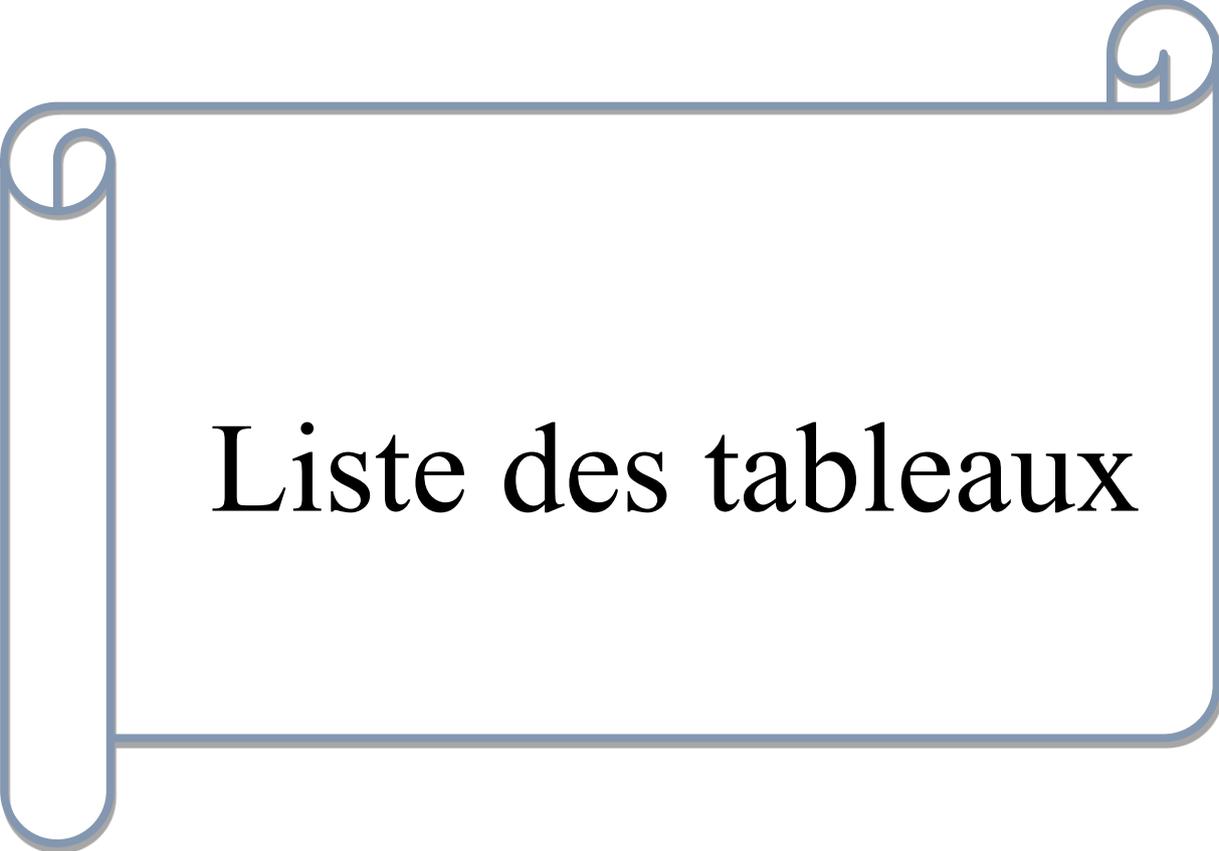
| N° | Action | Impact (%) | Echéancier | | Coût estimatif (KDA) | Responsable du suivi |
|------------------------|--|---------------|------------|-------------------|--|-------------------------|
| | | | Etude | Appros. | | |
| Action de rénovation : | | | | | | |
| 05 | Remplacement du disjoncteur 60 KV du groupe turboalternateur 1 | / | REALISEE | Fin DECEMBRE 2015 | FIN JUILLET 2016 Par moyens propres | B.KHELLIFA |



Liste des figures :

Liste des figures

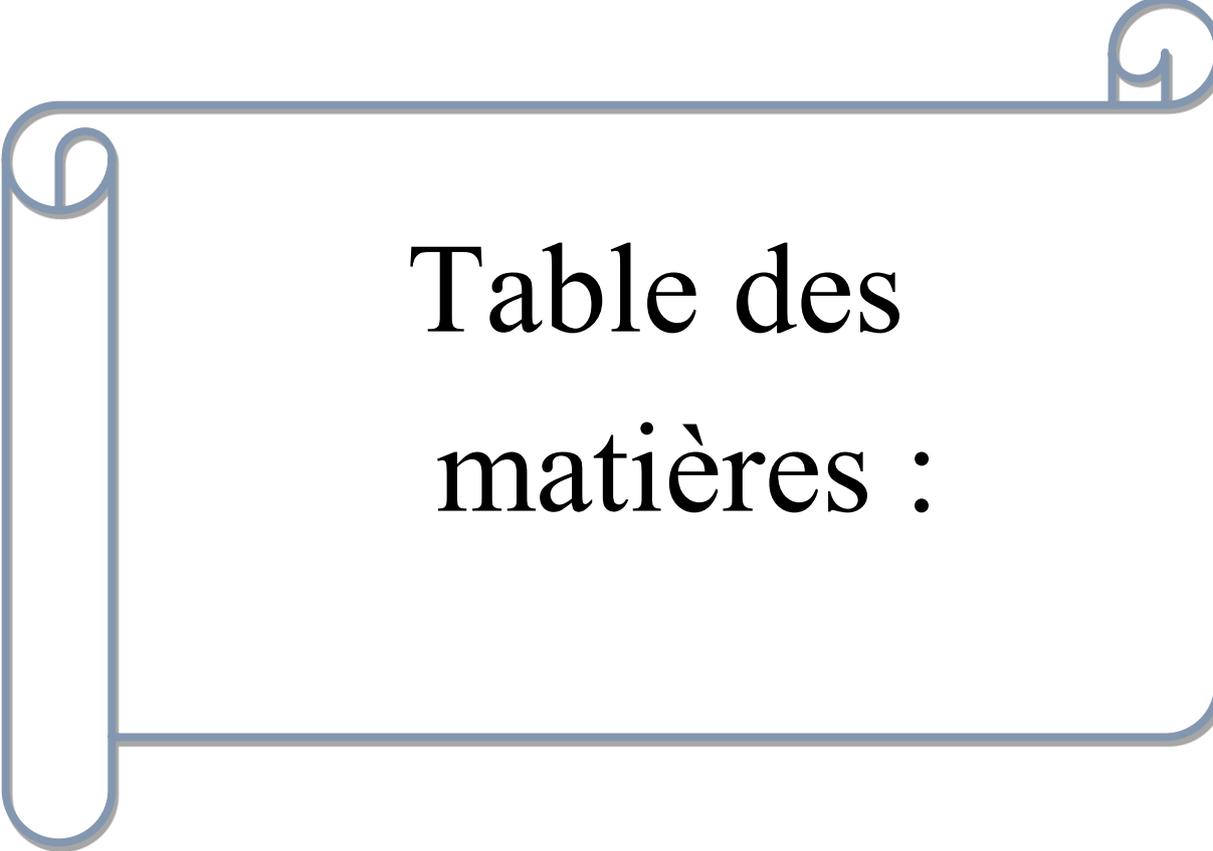
| N° de figure | titre | N° de page |
|---------------------|---|-------------------|
| Figure N°01 | Les composantes de la performance. | 7 |
| Figure N°02 | Les caractéristiques de la performance. | 16 |
| Figure N°03 | Les indicateurs de pilotage. | 23 |
| Figure N°04 | Les indicateurs de résultat. | 24 |
| Figure N°05 | Les étapes de la méthode GIMSI. | 39 |
| Figure N°06 | La méthode JANUS. | 41 |
| Figure N°07 | Identifier les axes stratégiques financiers. | 46 |
| Figure N°08 | L'axe « processus interne »-la chaine de processus. | 49 |
| Figure N°09 | Les quatres axes du Balanced Scorecard. | 50 |
| Figure N°10 | Organigramme de l'unité de production d'électricité. | 57 |
| Figure N°11 | Organigramme de service division exploitation. | 60 |
| Figure N°12 | Le fonctionnement d'une centrale hydroélectrique de DARGUINA. | 61 |
| Figure N°13 | Evolution de la production d'énergie(GWH). | 74 |
| Figure N°14 | Evolution de la disponibilité totale(%). | 75 |
| Figure N°15 | Evolution de l'indisponibilité pour entretien programmée(%). | 77 |
| Figure N°16 | Evolution de l'indisponibilité Hors entretien programmée(%). | 80 |



Liste des tableaux

Liste des tableaux

| N° de tableau | Le non de tableau | Page N° |
|----------------------|--|----------------|
| Tableau N°01 | Performance externe et performance interne. | 8 |
| Tableau N°02 | Les quatre dimensions de la performance organisationnelle. | 18 |
| Tableau N°03 | Composantes de tableau de bord. | 29 |
| Tableau N°04 | Les caractéristiques du tableau de bord d'activité. | 30 |
| Tableau N°05 | Une méthode en 5 étapes et 15 outils. | 38 |
| Tableau N°06 | Description des phases. | 40 |
| Tableau N°07 | La comparaison entre le BSC et le TBG. | 52 |
| Tableau N°08 | Le projet du budget. | 66 |
| Tableau N°09 | La production électrique prévue pour l'année 2014. | 67 |
| Tableau N°10 | Disponibilité et indisponibilité pour entretien programmée (maintenance systématique). | 67 |
| Tableau N°11 | Puissance installée. | 72 |
| Tableau N°12 | Production d'énergie. | 73 |
| Tableau N°13 | Disponibilité total. | 74 |
| Tableau N°14 | Indisponibilité pour entretien programmée (maintenance systématique). | 76 |
| Tableau N°15 | Indisponibilité pour maintenance conditionnelle. | 78 |
| Tableau N°16 | Indisponibilité hore entretien programmée. | 79 |
| Tableau N°17 | Entretien systématique. | 81 |
| Tableau N°18 | Durée des opérations de maintenance. | 81 |



**Table des
matières :**

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| Remerciement | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations | |
| Sommaire | |
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre 01 : La performance organisationnelle | 4 |
| Section 01 : typologie de la performance | 4 |
| 1. Historique de la performance..... | 4 |
| 2. Définition de la performance..... | 5 |
| 3. Les principaux critères de la performance | 6 |
| 4. Les types de la performance..... | 7 |
| 4.1. La performance interne..... | 7 |
| 4.2. La performance externe..... | 8 |
| 5. Les caractéristiques de la performance..... | 8 |
| 6. Les différents aspects de la performance..... | 9 |
| 6.1. Performance économique..... | 9 |
| 6.2. Performance financière..... | 10 |
| 6.3. Performance sociale..... | 10 |
| 6.4. Performance humaine..... | 10 |
| 6.5. Performance managériale..... | 11 |
| 6.6. Performance organisationnel..... | 11 |
| 6.7. Performance technologique..... | 12 |
| 6.8. Performance commerciale..... | 12 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| 6.9. Performance sociétale..... | 12 |
| 6.10. Performance stratégique..... | 13 |
| Section 02 : performance organisationnelle et sa mesure..... | 13 |
| 1. Définition de la performance organisationnelle..... | 14 |
| 2. Le choix de critères de la performance..... | 14 |
| 3. Evaluation de la performance organisationnelle..... | 15 |
| 4. Les caractéristiques d'un modèle de la performance..... | 16 |
| 5. Les paramètres de mesure de la performance..... | 19 |
| 5.1. Les écarts..... | 19 |
| 5.2. Les ratios..... | 20 |
| Section 03 : les indicateurs de la performance organisationnelle..... | 20 |
| 1. Notion d'indicateur..... | 21 |
| 2. Définition retenus par quelques auteurs. | 22 |
| 3. Typologie d'indicateurs..... | 22 |
| 3.1. Indicateurs de pilotage et indicateur de reporting..... | 22 |
| 3.2. Indicateur de résultat et indicateur de suivi..... | 23 |
| 3.3. Indicateur financier et indicateur non financier..... | 24 |
| 4. Méthode de sélection des indicateurs pertinents. | 25 |
| 5. Les caractéristiques d'un bon indicateur..... | 25 |
| Chapitre 02 : Méthodes d'élaborations d'un tableau de bord dans une organisation.... | 27 |
| Section 01 : Généralité sur le tableau de bord..... | 27 |
| 1. Définition de tableau de bord..... | 27 |
| 2. Typologie et caractéristique des Tableau de bord..... | 29 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| 2.1. Typologie des TB..... | 29 |
| 2.1.1. Le tableau de bord d'activité..... | 29 |
| 2.1.2. Le tableau de bord de pilotage | 31 |
| 2.1.3. Le tableau de bord de projet..... | 31 |
| 2.2. Les caractéristiques des TB..... | 31 |
| 3. Le rôle de tableau de bord..... | 32 |
| 3.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison..... | 32 |
| 3.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication..... | 32 |
| 3.3. Le tableau de bord, aide à la décision..... | 32 |
| 4. les fonctions de tableau de bord | 33 |
| 4.1. vision cohérente par rapport aux objectifs..... | 33 |
| 4.2. Mesure de la performance et anticipation..... | 33 |
| 4.3. Signalisation des dysfonctionnements..... | 34 |
| 4.4. Simulation..... | 34 |
| 4.5. Références comme pour l'équipe..... | 34 |
| 4.6. Communication..... | 35 |
| 4.7. Outil personnel..... | 35 |
| 5. Les instruments de tableau de bord | 35 |
| 5.1. Les écarts..... | 36 |
| 5.2. Les ratios..... | 36 |
| 5.3. Les clignotants..... | 36 |
| 5.4. Les graphiques..... | 36 |
| 6. Les limites des tableaux de bord | 36 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| Section 02 : Méthodes de conception d'un tableau de bord..... | 37 |
| 1. Les méthodes d'élaborations du tableau de bord de gestion..... | 37 |
| 1.1. La méthode en 5 étapes et 15 outils..... | 37 |
| 1.2. La méthode GIMSI..... | 39 |
| 1.3.La méthode JANUS..... | 41 |
| 1.4.La méthode OVAR..... | 42 |
| 1.4.1. Les définitions..... | 42 |
| 1.4.2. Les étapes de la démarche..... | 43 |
| Section 03 : le tableau de bord prospectif, outil de management stratégique..... | 44 |
| 1. Définition de tableau de bord prospectif..... | 44 |
| 2. Les axes du tableau de bord prospectif..... | 45 |
| 2.1. L'axe financier..... | 45 |
| 2.2. L'axe « clients »..... | 46 |
| 2.3. L'axe des processus internes..... | 47 |
| 2.4. L'axe « apprentissage organisationnel »..... | 49 |
| 3. Les caractéristiques d'un bon balanced scorecard..... | 51 |
| 4. La comparaison entre le BSC et le TBG..... | 52 |
| Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord et son rôle dans l'évaluation de la performance au niveau de l'entreprise SONELGAZ..... | 54 |
| Section 01 : présentation de l'organisme..... | 54 |
| 1. Historique..... | 54 |
| 2. Effectifs..... | 56 |
| 3. La présentation de l'organigramme de l'unité de production d'électricité Dargui..... | 57 |
| 4. Mission et attribution des services de SPE Darguina..... | 58 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| 4.1. Direction d'unité..... | 58 |
| 4.2. Service Hygiène Sécurité Environnement(HSE)..... | 58 |
| 4.3. Service assistant de gestion..... | 58 |
| 4.4. Service comptabilité..... | 59 |
| 4.5. Service division exploitation..... | 59 |
| 4.6. Service division maintenance..... | 61 |
| 4.7. Service division contrôle barrage..... | 62 |
| 4.8. Service ressource humain..... | 62 |
| 4.8.1. Chef de service ressource humain..... | 62 |
| 4.8.2. Service charge d'étude..... | 62 |
| 4.8.3. Agent de gestion principale personnel(AGPP)..... | 63 |
| Section 02 : La fonction contrôle de gestion au sein de l'unité..... | 63 |
| 1. Le rôle de contrôle de gestion dans l'élaboration d'un budget au sein de l'unité Darguina..... | 63 |
| 2. Le processus d'élaboration d'un budget..... | 64 |
| 3. Le budget d'exploitation de l'unité | 65 |
| 3.1. Indisponibilité pour entretien programmé (budget maintenance)..... | 65 |
| 3.1.1. Maintenance préventive systématique..... | 65 |
| 3.1.2. Maintenance conditionnelle..... | 66 |
| 3.2. Les objectifs d'exploitation..... | 66 |
| 3.2.1. Données physiques..... | 66 |
| 3.2.2. Qualité de service..... | 67 |
| Section 03 : présentation de tableau de bord de l'unité..... | 68 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| 1. La structure de tableau de bord de l'unité Darguina..... | 69 |
| 2. Les indicateurs de la performance de l'unité..... | 71 |
| 2.1. Données physiques..... | 71 |
| 2.1.1. Puissance installée..... | 71 |
| 2.1.2. Production d'énergie..... | 71 |
| 2.2. Qualité de service..... | 71 |
| 2.2.1. Disponibilité totale..... | 71 |
| 2.2.2. Indisponibilité pour entretien programmée..... | 72 |
| 2.2.3. Indisponibilité hors entretien programmée..... | 72 |
| 3. La mise en forme de tableau de bord au sein de l'unité DARGUINA..... | 72 |
| 3.1. Données physiques..... | 72 |
| 3.1.1. Puissance installée..... | 72 |
| 3.1.2. Production d'énergie..... | 73 |
| 3.2. Qualité de service..... | 74 |
| 3.2.1. Disponibilité totale..... | 74 |
| 3.2.2. Indisponibilité pour entretien programmée (maintenance systématique)..... | 76 |
| 3.2.3. Indisponibilité maintenance conditionnelle..... | 78 |
| 3.2.4. Indisponibilité hors entretien programmée..... | 79 |
| 3.3. Maintenance..... | 81 |
| 3.3.1. Entretien systématique..... | 81 |
| 3.3.2. Durée des opérations de maintenance..... | 81 |
| Conclusion générale..... | 83 |

Bibliographie

TABLE DES MATIERES

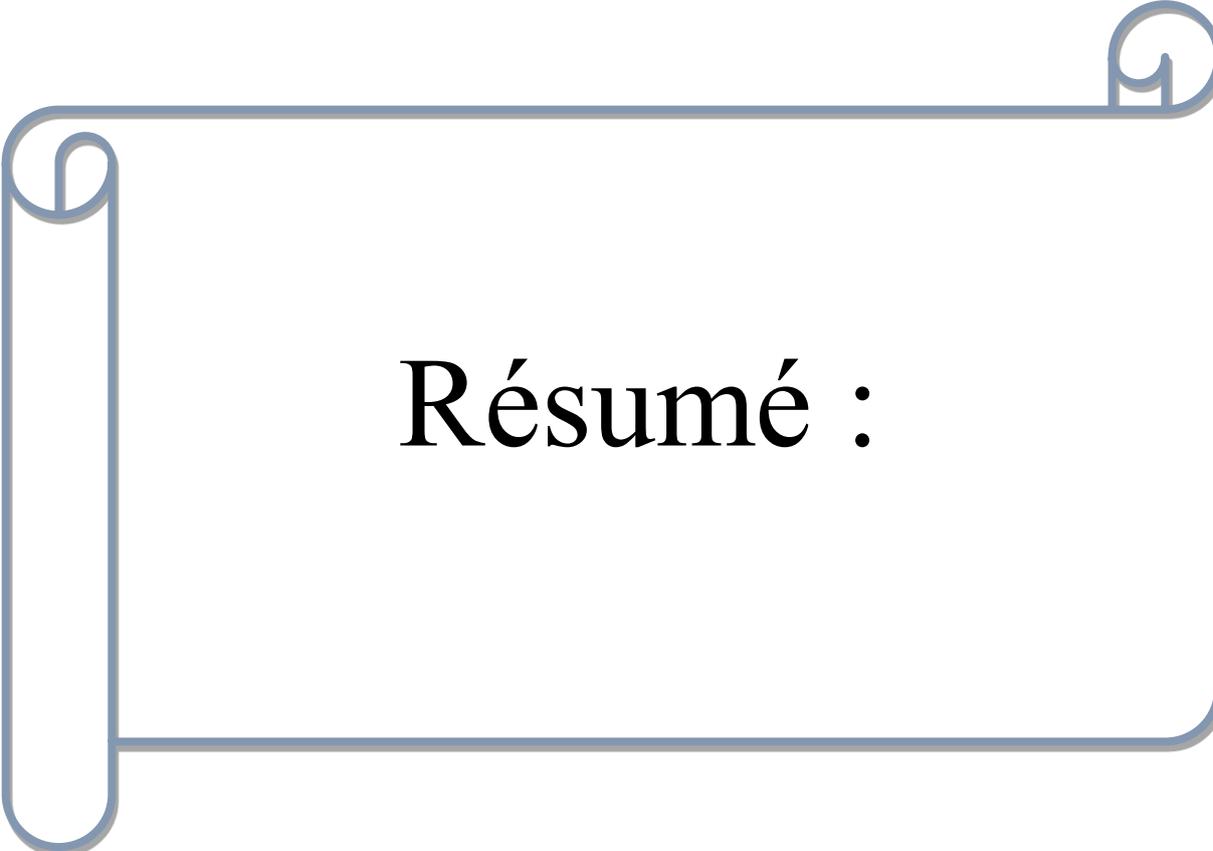
Annexe

Liste des figure

Liste des tableaux

Table des matières

Résumé



Résumé :

Résumé

Dans un environnement incertain, l'entreprise est dans l'obligation de disposer d'un système de contrôle de gestion. Ce dernier, permettra de maintenir l'efficacité et l'efficience au sein de l'entreprise et survivre face à la concurrence et surtout à atteindre les objectifs.

Or, le tableau de bord est le meilleur outil qui fournit les informations nécessaires et les présente d'une manière claire et précise afin de faciliter la prise de décisions.

L'unité de production d'électricité Darguina est une entreprise qui dispose d'un seul tableau de bord élaboré par l'assistant de gestion au niveau de la direction générale. Les tableaux de bord élaborés au cours de notre étude pratique constituent des prévisions, des réalisations et l'écart distingué.

Mot clés : Performance Organisationnelle, Efficacité, Efficience, Tableau de bord et Balanced Scorecard, Indicateurs.

Summarized

In an uncertain environment, the company is in the obligation to have a system of management control. The latter, will allow to maintain the efficiency and the efficiency within the company and to survive face has the competition and especially has to reach the goals.

Yet, the dashboard is the best tool which supplies the necessary information and to present them in a clear and precise way to facilitate the decision-making.

The production unit of electricity Darguina is a company which has a single dashboard developed by the assistant of management at the level of the head office. Dashboards developed during our practical study establish forecasts, realizations and distinguished gap.

Keywords: organizational Performance, Efficiency, dashborard and balanced scorecard, indicators