

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION
ET SCIENCES COMMERCIALES

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Comptabilité Audit (CA)

Thème

Les tableaux de bords de gestions outils de pilotages
Cas de NAFTAL

Réalisé par :

- BOUDJEMAA ABDELHAK
- BERBACHE HICHAM

Encadré par :

Mme. AMGHAR.M

Année universitaire

2020/2021

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier **Allah** le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre promotrice **Mme. AMGHAR. M**, pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A close-up photograph showing a hand holding a dark-colored pen with a gold nib, writing the word "Merci" in a fluid, cursive script on a light-colored surface. The pen is positioned at the end of the word, having just finished writing the final flourish.

Dédicaces

Je dédie ce travail a :

Mes parents qui m'ont toujours été une source d'aide, d'inspiration et de fierté.

Mes frères et sœurs qui m'ont toujours aidé à choisir et à définir les meilleurs choix dans ma vie et à tracer mon chemin vers une vie pleine de réussite.

A ceux qui m'ont aidé tout au long de ma vie, ainsi à la réalisation de ce travail en particulier.

A ma promotrice « **Mme. AMGHAR** », qui a consacré son temps précieux, pour ses conseils en or qu'elle m'accordés afin d'assurer la réussite de ce modeste travail

A mon binôme « **HICHAM** »

A mes chers amis de tous ce qui me sont chers.

ABDELHAK

Dédicaces

C'est avec une très grande émotion que je dédie ce modeste travail, qui est le fruit de mes efforts :

- *A mon père « **Boualam** », qui m'a soutenu tout au long de mon parcours d'étude, merci pour tous les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de votre part.*
- *A ma tendre mère « **Ghania** », qui a œuvré pour ma réussite de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour que j'arrive à ce jour là.*
- *A mes chers frères et sœurs : « **Hakima, Abdelali, Lyes, Souad, Oualid, Halim** », tous les mots du monde ne pourront jamais exprimer le degré de mon amour et mon affection envers vous, que dieu tout puissant, vous protègent.*
- *A ma promotrice « **Mm Amghar** », qui a consacré son temps précieux, pour ses conseils en or qu'elle ma accordées afin d'assurer la réussite de ce modeste travail.*
- *A mon binôme « **Abdelhak** »*
- *A la personne si précieuse dans ma vie, « **Sarah** », qui a fait de son mieux pour me soutenir et m'encouragé, je suis très heureux d'avoir connue une personne comme toi,*
- *A mes chers amis que j'estime beaucoup : « **Issam, Yanis, Rabah** », avec qui j'ai partagé des moments inoubliables, avec qui j'ai fait des hauts et des bas, que notre amitié soit éternelle.*
- *A tous mes enseignants depuis ma première année.*

HICHAM

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre I : LES TABLEAUX DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Introduction

Section 1 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord.

Section 2 : Tableau de bord de gestion

Section 3 : Indicateurs et l'analyse de la performance

Conclusion chapitre I.

Chapitre II : LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE GESTION

Introduction

Section 1 : Une gestion axée sur la mesure de performance

Section 2 : La construction des systèmes de mesure

Section 03 : Mesure et évaluation de la performance par les tableaux de bord

Conclusion chapitre II.

Chapitre III : DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD

Introduction.

Section 01 : Principe De Construction D'un Tableau De Bord

Section 02 : Méthodologies de Construction d'un Tableau de Bord

Section 03 : Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord

Section 04 : Les Etapes d'élaboration de tableau de bord

Conclusion chapitre III.

CHAPITRE VI : L'élaboration D'un Tableau De Bord de Gestion Cas De NAFTAL Par la METHODE GIMSI

Introduction chapitre IV

SECTION 01: phase d'identification

SECTION 02: Phase de Conception Du Tableau De Bord: Que Faut-Il Faire?

SECTION 03 : Phase de mise en œuvre ! Comment le faire ?

SECTION 04 : Phase d'amélioration permanente : Le Système Correspond-Il Toujours Aux Attentes ??

Conclusion chapitre IV.

Conclusion générale.

Bibliographie

Table d'illustration.

Table des matières.

Résumé.

Introduction générale

INTRODUCTION

Nous sommes maintenant dans un univers béant, incertain, croissant et en permanent changement. Aussi les entreprises devraient être soucieuses de leurs évolutions internes ainsi que l'évolution de leurs environnements externes pour garantir sa pérennité face à la concurrence, plusieurs métiers fonctionnels transverses ou services centraux sont ainsi nés pour répondre à ce besoin, dans ces métiers on trouve les tableaux de bords de gestion qui est devenue une source de progrès et d'amélioration

Ces entreprises doivent constamment changer d'organisation pour s'adapter à l'évolution des accords et des nécessités des preneurs. Cela passe par l'amélioration de la gérance de leur entreprise, notamment de leur performance globale face à ces nouvelles exigences

Le contrôle de gestion approuve en conséquence la maîtrise de la gestion, la synchronisation des divergentes opérations et l'assimilation des objectifs de chaque responsable d'exploitation avec les objectifs de l'organisation, le suivi de la performance, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives font également partie de ses objectifs

La rivalité n'est plus industrielle, mais informationnelle. L'information est un avantage stratégique et un avantage concurrentiel pour ceux qui la possèdent. C'est un élément essentiel du succès de l'entreprise. Mais force est de constater que dans cette optique, l'information, qu'elle soit rare ou abondante, est devenue un obstacle au développement des entreprises et à la prise de décision.

Pour cela, le contrôle de gestion intercede. Il articule la politique avec le fonctionnement et la gestion de l'institution en déposant en place un système de régime de l'événement avant et après de la prise de décision. Par conséquent, il fournit aux ordonnateurs des dispositifs pour transformer les éclaircissements adaptés en actions.

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion important et le cœur du processus de gestion et d'évaluation des performances. D'une autre part, Le tableau de bord de gestion est chargé d'alimenter les systèmes de management par des informations pertinentes susceptibles d'orienter les dirigeants à prendre des décisions actives afin d'atteindre les objectives fixées par la direction générale.

Introduction générale

Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi ce thème pour démontrer l'importance de la fonction de tableau de bord de gestion, devenue essentielle aux pratiques de performance interne de l'entreprise. D'autre part, la survie et la prospérité de toute organisation est très importante. L'étendue dépend de la qualité des outils de gestion qu'elle maîtrise et de la manière dont elle est utilisée

- Problématique De Recherche

Dans ce sens et pour pouvoir répondre à notre question centrale, nous nous sommes interrogés aussi sur les points suivants :

1- L'évaluation et la gestion de la performance au sein de l'organisation est l'un des principaux objectifs du tableau de bord. Du point de vue de la gestion et, quel est l'importance des systèmes de mesure de la productivité d'une gestion prétendant cette évaluation ?

2- Quelle place occupe le tableau de bord dans l'encadrement du système formel de contrôle des aspects économiques, lequel est le contrôle de gestion ?

3- Quel est le rapport entre le tableau de bord et la gestion d'entreprise, avons-nous une exactitude technologique indépendante ou le tableau de bord n'est-il qu'un air de la régie d'entreprise ?

- Hypothèses de travail :

Pour bien répondre aux questions précédentes nous nous sommes proposés les hypothèses suivantes :

1- La notion de tableau de bord écarte à des objectifs opposés, mais avant tout complémentaires. Une manifestation courante est que nous assimilons les tableaux de bord à des outils de vérification, ainsi qu'à des outils d'appui à la décision, de gestion, de mesure et d'estimation de la performance de l'entreprise. Par conséquent, ces mesures seront axées sur la performance rentable et aimable.

2- Le tableau de bord de gestion souscrit de mesurer, d'évaluer et d'escorter la mise en œuvre des faits, et de suivre les principes délicats des animations actives et stratégiques. Il rétablit le lien entre les niveaux stratégique, opérationnel. Il a aussi la particularité de l'effet miroir, qui reflète le degré de performance d'une organisation.

Introduction générale

3- Les entreprises algériennes sont davantage conscientes de la gravité des tableaux de bord dans la mesure et la gestion de l'orientation.

- Méthodologie de recherche :

Afin de traiter ce thème et d'apporter des réponses aux questions précédentes, nous avons choisi pour le plan qui suit. Ce dernier synthétise notre recherche composée de quatre chapitres :

- Le premier chapitre est composé de trois sections : « Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord ; Tableau de bord de gestion, et enfin Indicateurs et l'analyse de la performance »
- Le deuxième chapitre est composé aussi de trois sections : « Une gestion axée sur la mesure de performance, La construction des systèmes de mesure, Mesure et évaluation de la performance par les tableaux de bord »
- Le troisième chapitre est composé de quatre sections : « Principe De Construction D'un Tableau De Bord, Méthodologies de Construction d'un Tableau de Bord, Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord, Les Etapes d'élaboration de tableau de bord ».
- Le quatrième chapitre quant à : « L'élaboration D'un Tableau De Bord de Gestion Cas De NAFTAL Par la METHODE GIMSI ».

Et enfin, notre recherche sera finie par une conclusion générale.

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

Introduction :

Pour tenir dans un entourage en mutation rapide, les organisations nécessitent de réagir rapidement. D'une part, cela signifie maîtriser la gestion, d'autre part, cela signifie prendre des décisions appropriées et opportunes. Sa gestion passe par l'amélioration de la contribution de revenus abrégé (humaines, budgétaires, techniques, etc.)

Afin d'en tirer le meilleur parti. Pour garantir le savoir-faire de la gérance de l'industrie, des choix doivent être faits. C'est là qu'intercède le contrôle de gestion. Sa responsabilité primordiale est d'admettre aux managers de maintenir et d'améliorer la gestion de leurs activités afin d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

En outre, le contrôle de gestion a connu des évolutions majeures ces dernières années, lui permettant de grandir et de faire une activité stratégique. Par conséquent, il s'intéresse surtout aux instructions d'événement, à la création de valeur, à l'amélioration continue, et aide à maîtriser les turbulences de l'environnement des affaires ; Pour répondre et voir son développement commercial, le dirigeant doit se référer à un certain nombre d'indicateurs pertinents afin de pouvoir diagnostiquer la santé de l'entreprise.

Afin de réaliser toutes ces obligations et soutenir au acte, le contrôle de gestion montre plusieurs méthodes et outils de gestion, pour couvrir tous les niveaux de l'entreprise. Le plus important d'entre eux ; le tableau de bord,

Le tableau de bord informe régulièrement et en constance le responsable des opérations de l'entreprise à tous les niveaux (métier, finance et production, ressources humaines, etc.). Cela l'aide à prendre des décisions dans un délai spécifié, afin qu'il puisse prédire l'évolution future en fonction des performances passées.

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

SECTION 01 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord :

À cette section, nous allons présenter le tableau de bord comme un dispositif de contrôle de gestion. Dans une première phase, nous exposerons les différentes explications et contributions apportées par les auteurs.

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

Le tableau de bord trouve son origine au début du 20e siècle. Avec l'avènement de l'ère industrielle, le grand patron est obligé de contrôler l'usine installée à cette époque. Entre les années 1920 et 1940, les méthodes statistiques et mathématiques d'introduction du contrôle de gestion des entreprises ont évolué. Mais à cette ère, le contrôle budgétaire prend le pas sur le tableau de bord.

C'est vers les années 40 aux Etats-Unis qu'apparaît véritablement le concept de tableaux de bord. Initialement, le terme « tableau de bord » faisait référence à la diffusion de quantités massives de données et d'articles au sein de l'entreprise, qui transportaient des informations de périmètre vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 1960 que certaines grandes entreprises ont engendré un système de prélèvement, de traitement et de répartition en contenu de renseignements quantitatives, véritablement conforme au concept de tableau de bord indépendant du contrôle de gestion. Notamment avec l'amplification des méthodes de management américaines (comme le concept de centres de responsabilité).

Ce n'est vers les années 1980 que les tableaux de bord sont apparus comme un outil de reporting. Ce n'est que dans les années 1990 que le concept de tableaux de bord évolue comme une apparition plus volontariste.

1-2- Le cadre conceptuel du Tableau de Bord :

D'après (J.L. MALO, 2008), le tableau de bord « est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de ' management par les chiffres ' qui a commencé à déferler dès la fin du XIXème siècle ». ¹
. [] (MALO 1992) a exposé deux conceptions du tableau de bord²:

¹ J.L. MALO [2008]. « Les tableaux de bord », Revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica

² Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21 Congrès de L'AFC, France May (2000) ;
Submitted on 20 Apr 2011. P.4

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

- *Le tableau de bord, banque de données* : ce dernier aide de prendre des décisions par la direction générale, en prenant des indications prospectives.

- *Le tableau de bord au service de la délégation* : faut admettre le suivi de l'instruction de la délégation et aider les coupables dans la saisie de décision.

Examiner et maîtriser (LAUZEL & TELLER 1986) : « *La distinction des objectifs qui sont assignés aux tableaux de bord, sont désigner par rapport à la place qu'il occupe dans les outils de contrôle de gestion et à la dualité de sens du terme contrôle* ».

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

A cette estime, (M. BOITIER, 2002) rapporte dans sa thèse de doctorat que : « *dans les années 1990, le couplage entre la stratégie et l'action est resserré notamment grâce à la mobilisation de nouvelles représentations de l'organisation et grâce à la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle []*. Il s'agit en particulier de la comptabilité fondée sur les activités et des tableaux de bord tenant compte des dimensions qualitatives intervenant dans la gestion des processus »³.

L'auteur appuie également que : « *cette redécouverte du tableau de bord est allée de pair avec la préoccupation de définir un contrôle de gestion qui coordonne les processus, en incitant à agir sur les causes et ce, dès l'amorce des dérives. Les tableaux de bord permettent un suivi des phénomènes générant les éventuelles dérives avant qu'elles n'apparaissent en termes comptables. Ces tableaux ont la particularité de permettre de contrôler des indicateurs de nature variés.* »⁴

³ M. BOITIER [2002] ; « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés » : Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, Université de Toulouse UT1 ; P.119

⁴ Op.citéP.120

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

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

Le tableau de bord est aussi « *un outil dont l'objectif n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers* »⁵.

(D. BESSIRE, 2011) déclare que « *le tableau de bord, suscite aujourd'hui un grand intérêt auprès de la communauté académique, des cabinets de conseil et des entreprises. Les différentes approches ont leurs forces et leurs faiblesses* »⁶.

1-3-Notions et définitions des tableaux de bord :

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

D'après (M. LEROY, 2001), le tableau de bord : « *est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* »⁷.

D'après (H. BOUQUIN, 2001), le tableau de bord : « *est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des*

⁵ Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 APR 2011. P.4

⁶ D. BESSIRE, [2011] ; « Du Tableau De Bord Au Pilotage : L'entreprise Au Risque De Se Perdre », HAL, Archives- ouvert.fr, du 18 May 2011, P.8

⁷ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 200, P.14.

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »⁸.

D'après (A. FERNANDEZ, 2005) : *« un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »⁹.*

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

Pour (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010) *« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »⁸⁰.*

(Le lexique de finance, 2013), le définit comme étant : *« Un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...). Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir »¹⁰.*

En outre, le tableau de bord, *« est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les renseignements fournis doivent aider le manager à prendre rapidement et rentablement des verdicts, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà débuté. »*

⁸ H. BOUQUIN [2003]; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398

⁹ A. FERNANDEZ, [2005] ; « L'essentiel du tableau de bord,» Paris, Éd. d'organisations, P. 178 79 B. DORIATH, [2005] ; ««Contrôle de gestion », 4^{ème}, Ed Dunod. 80 ALAZARD .C & S. SEPARI [2010]; « contrôle de gestion » Ed. Dunod ; P. 591

¹⁰ Lexique de finance, paru dans le site www.vernimme.net, le 24 février 2013, SP

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

SECTION 02 : Tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord est un dispositif d'appui au management, son objectif comporte deux volets différents : volet pour le travail, affecté au reporting, volet pour la démarche, destiné au pilotage du service.

-Son côté reporting (une vision verticale des résultats): : admet à remettre compte des conséquences remportés et des conversations dans les différentes activités et niveaux de l'entreprise. Il comporte des indicateurs stratégiques et opérationnels adéquats pour estimer la concordance de l'acte aux objectifs stratégiques. Il apporte des actualités nécessaires, expressives et expéditif afin de simplifier la prise de décision des managers.

-Son côté pour l'action (pilotage) (une vision multidimensionnelle) Les données qu'ils contiennent acceptent d'absorber des décisions vite et rentable et de mettre en œuvre de modernes démarches ou de corriger des démarches auparavant faites. Ces éléments admettre d'atteindre l'amélioration des programmes, les démarches et les conséquences emportés.

Selon (R.N. ANTHONY, 2010), l'objectif du tableau de bord « *est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...)* »¹¹

En conséquence, le tableau de bord de gestion, admet de poster une fil d'élément stratégiques, de mesurer le résultat des actes et de libérer les mutations probables¹².

Il exporte des données indispensables, mobiles et vif. Cette explication récapitule parfaitement l'impact et les objectifs du tableau de bord : « *management chart, qui est un instrument d'information à court terme, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points*

¹¹ R.N. ANTHONY [2010] ; « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24

¹² FONTAINE-GAVINO. K & A. ZAMBEAUX ; [2005] (Opcit P.15); *En anglais sa signifie : diagramme de gestion

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

faibles et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions rectificatives pourront alors être mises en œuvre »¹³.

De ce fait, on peut résumer le rôle du tableau de bord de pilotage, au travers d'opinions et d'avis d'Expert - Comptable - PRO en gestion¹⁴, comme suit :

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

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

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

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

Comme il est bien expliqué : « *Le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière* ». -Feedback permanent – « *Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne* »¹⁵.

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

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

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

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

¹³ J. & M. PEYRARD, Dictionnaire de Finance, 2^{ème} Ed. Vuibert, 2001

¹⁴ www.Petite-Entreprise.net. Fiche Pratique publiée le Jeudi 26 janvier 2012

¹⁵ © VORTEX CONSEILS. (Ici la performance en pratique : Mouvement Québécoise de la qualité) : Paru dans l'adresse du Site : <https://www.qualite.qc.ca/uploads/files/presentation-tableau-de-bord-et-indicateurs- P.7>

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

Comme le souligne (R. AIM, 2011) : « *le tableau de bord ne doit plus être simplement un outil de remontée des informations de surveillance le long de la ligne hiérarchique. A cette vision purement ascendante (reporting) doit se substituer celle d'un axe de communication bidirectionnel permettant aussi de propager la vision des managers dans toute l'entreprise* »¹⁶ En rendant compte de son action au 1^{er} responsable, il lui accède de suivre les résultats et les améliorations des animations en cours. Le tableau de bord engendre l'axe de la gestion prévisionnelle. En admettant de confronter en constance les accomplissements aux prévisions, amène la réactivité des managers.

(R. AİM, 2011), énumère notamment toutes fonctionnalités reliées au tableau de bord: « [] *piloter des activités et des projets, contrôler des dépenses, respecter des budgets, analyser des tendances, mesurer des écarts, exploiter des résultats, évaluer des risques, consulter des bilans d'activités, prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction, suivre l'évolution de projets, déclencher diverses actions (réunions, audits...), etc.* »¹⁷

2-1- les dimensions du tableau de bord de gestion :

A partir des concepts antérieurement étendus, on peut contempler le tableau de bord comme un outil à modérations variées assurant nombreuses fonctionnalités. En outre, le tableau de bord est dans sa création aussi, un instrument de contrôle et de rapprochement. Il agréé aux décideurs d'avouer les écartements le plus tôt possible et d'accomplir des opérations rectificatives.

Le système d'information le renvoie un outil de dialogue et de communication en interne.

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

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

. C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, postés par le tableau de bord, qui interprète la performance de l'entreprise exécutée, par rapport aux objectifs soulignées.

¹⁶ R. AİM, [2011], « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011, P. 2

¹⁷ Op. Cité P.6

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

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

Afin de piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit amener à son utilisateur l'opportunité de contrôler en permanence les accomplissements par rapport aux objectifs établis dans le cadre de la démarche budgétaire. C'est un déclencheur d'étude et de rapprochement. En séduisant la concentration sur les points sérieux de la gestion et sur leur dérivation aléatoire par rapport aux règles de progression espérées. Il permet au gestionnaire d'identifier les écartements et saisir ainsi les démarches rectificatives appropriées.

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

Le tableau de bord, permet de réaliser un constat de la profession de l'entreprise ; c'est un précepte d'alerte et d'actions. Permet de saisir les mesures nécessaires quand les écarts sont remarqués. Il éprouve la réflexion des coupables sur les plus expressifs ou rares dégagés. Aussi alertés, ils exploreront à préférer des actions attendrissantes conformes. Puisque de cette distance, apparait la mise en place de solutions.

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

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

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

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

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

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions. A ce propos (M. LEROY, 2001), souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée »¹⁸. En attirant en permanence les responsables sur points importants de leur gestion et après analyse des valeurs cruciaux (clignotantes),

¹⁸ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, p.37.

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

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

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

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

Le tableau de bord développe une réflexion collective et organisée qui permet d'animer une équipe et d'installer une animation entre les différents acteurs d'une même unité. Car en fournissant des informations objectives sur les performances des responsables, et de leurs équipes d'une même unité ou direction, les tableaux bord stimulant ainsi leurs motivations et leur cohésion. Il offre à ces derniers la possibilité de s'autocontrôler et les aide ainsi à atteindre leurs objectifs stratégiques. « De nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l'organisation »¹⁹.

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

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

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

Ce qui permet d'approuver le projet tableaux de bord, c'est la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé. Cette instrument, permet aux

¹⁹ S. A. LALAMA, [2006] ; « Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d'une société de confection », Mémoire de Mastère e Contrôle de Gestion, Maroc, Sept 2004, P.13

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

responsables de chaque niveau hiérarchique (d'unités), d'estimer les résultats obtenus, au même temps, de rendre compte au délégant de la situation. Il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en convenance avec le (délai de réactivité) du processus (Infra).. Pour le manager et toute son équipe, être dans la même périodicité et harmonies d'œuvre les unes avec les autres, permet une collecte d'information régulières et une mise à jour synchronique. Afin que le pilotage soit efficace, et pouvoir répondre aux besoins réels de l'entreprise et prendre les bonnes décisions.

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

SECTION 03 : Indicateurs et l'analyse de la performance :

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

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

- ✓ *Une clarification du système d'objectifs*
- ✓ *l'instrumentation à proprement parler de ce système d'objectifs à travers des données quantifiables »²⁰.*

3-1- Quels indicateurs de pilotage de la performance ?

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

²⁰ M. BOUTRY,[2013] « Construction d'Indicateurs », Paru sur le site <http://fr.slideshare.net>, Publisher on 18 mars 2013, P.4

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

Un tableau de bord ne retient que les indicateurs essentiels au pilotage. Ces derniers doivent permettre au manager de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise, et savoir quelles actions il doit entreprendre pour atteindre ses objectifs fixés au préalable.

(P. Voyer, 2002) définit le tableau de bord de gestion comme « *une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail* »²¹.

A- Quel indicateur de performance ?

Pour (LEDAIN & NDAO 1997), « *un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »²².

Alors que pour (S. MASANOVIC, 2010) « *les indicateurs de performance, sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficience, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats)* »²³.

La plupart du terme indicateur de performance est bien indiquée dans l'étude des auteurs (ALLOUCHE, CHARPENTIER & GUILLOT, 2003) : « *la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature: cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit,*

²¹ P. VOYER, [2002] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance ». Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, p. 39

²² (LEDAIN & NDAO 1997). Cite par (Sh . MIRDAMADI.[2014] « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014. French. P.8

²³ S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010, P.3

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, turnover. Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe »²⁴.

Un indicateur peut être soit qualitatif ou quantitatif. En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable. Néanmoins, certaines informations ont plus de valeur quand elles sont de types qualitatifs. (M. R. BEAUDRY, 2012) exprime qu'un indicateur de performance *« est un événement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon quantitative ou qualitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé soumis à examen au regard d'objectifs stratégiques. »²⁵* .

Il ajouta à sa définition que *« ces stratégies sont donc liées à la vision que s'est donnée l'entreprise; cette vision étant elle-même liée à la mission de l'organisation. »²⁶* Il a également précisé qu'on utilise certains indicateurs pour mesurer l'impact du processus sur l'activité globale de l'entreprise et réciproquement.

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

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

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

²⁴ ALLOUCHE, J., CHARPENTIER. M. & C. GUILLOT [2003], « Performances de l'entreprise et GRH, Entreprise et Personnel », n° 238. (Cité par GILBERT, M. CHARPENTIER, [2005] , « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR 2004-05, P. 3)

²⁵ M. R. BEAUDRY, [2012] « Indicateur de Pilotage », formation sur internet Paru sur le site Simexperts.com, Paru le 12 Déc 2012, P.1

²⁶ Op.Cité P.6

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

Ces indicateurs doivent permettre d'agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager²⁷. »

Il est aussi très important que ces indicateurs soient liés « **aux variables d'action** ».

Quel est donc le rôle des variables d'action dans l'analyse des performances au sein de l'entreprise ?

L'identification des variables d'actions et les rattacher à des facteurs de performance permettra la constitution d'indicateurs de performance. Ces derniers permettront à leur tour la création d'un tableau de bord précis qui doit comporter un nombre réduit d'indicateurs, assurant une perception adaptée du contexte (5 à 10 indicateurs). Et ce tableau de bord se composera seulement **de ce qui est nécessaire de savoir (d'informations pertinent)**. Comme le souligne (M. H. MILLIE-TIMBAL, 2010), « *de ne retenir que ceux qui sont indispensables à la prise de décision et ceux-là uniquement.* »²⁸

C'est également de ce principe que (A. FERNANDEZ, 2013) avance que « *la devise du concepteur: la pertinence de l'information est de très loin bien plus importante que la quantité de données mises à disposition* »²⁹.

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

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

M > Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité.

A > Atteignable ou acceptables par le ou les utilisateurs

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

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

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

²⁷ N. BERLAND [2009] ; «Mesurer et piloter la performance » ; paru dans site : e-book, www.management.free.fr. P.114

²⁸ M. H. MILLIE-TIMBAL, [2010] ; « Élaborer des tableaux de bord utiles », Ed. GERESO, Le Mans, P. 23,

²⁹ A. FERNANDEZ, [2013], « L'essentiel du tableau de bord », Ed. EYROLLES, le Site www.organiser.org;


©copyright 1998 -2016

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

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

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

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

Aussi, un indicateur clé de performance bien défini :  est présenté de façon claire,

➤ Représente un ensemble concis d'informations,

➤ Définit des attentes et conduit à l'optimisation

On peut identifier deux types de KPI :

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

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

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

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

considéré comme un moyen/ d'évaluer la performance, de réaliser un diagnostic, de communiquer, d'informer, de motiver et de progresser en permanence... »³⁰;

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

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

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

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

- Un indicateur de performance clé est nécessairement associé à un objectif précis.
- Un indicateur entraîne toujours une décision.
- Un indicateur de performance clé n'est jamais muet.
- Un bon indicateur de performance clé est simple de nature !
- Un indicateur clé appartient à celui qui l'utilise »³¹.

De son côté Monsieur Jim. Brown* « prévoit que le nombre de sociétés utilisant des systèmes d'indicateurs de performance clés augmentera lorsque davantage de produits de veille stratégique seront disponibles ». Il déclare que « vouloir gérer les indicateurs de performance clés sans le recours à l'automatisation est une utopie, déclare-t-il. Si les renseignements ne sont pas disponibles dans un format utilisable, il est impossible de les gérer. »³²

³⁰ Paru dans le Site (ndicateurs-Performance.fr©)

³¹ A. FERNANDEZ, « Choisir un indicateur de performance clé KP I » Paru sur le Site www.organiser.org;
©copyright 1998 -2016

³² BAYLES, F [2006] ; «Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », ©2014 Microsoft Corporation. Article publié le 12 juillet 2006 (Fred Bayles est un rédacteur

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

Conclusion :

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

Aussi, les activités de la fonction se répartissent principalement aux domaines relatifs à l'aide au pilotage et à la mesure des activités et des résultats. L'organisation et l'animation de la fonction en tant que domaine spécifique, vise à assurer sa cohérence globale et son efficacité.

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

La cible de ces outils comme le rapporte dans son ouvrage, (G. BAROUCH. 2010)

« est de contribuer à une meilleure maîtrise de l'activité grâce à des outils de pilotage adaptés, à un développement choisi, efficace, équilibré et durable, qui contribue à résoudre progressivement certains problèmes qui handicapent l'activité »³³.

Cependant, pour prévenir les dérapages, l'entreprise doit certainement disposer d'un système de contrôle des cibles et de l'attachement des actions. Également, l'auteur rajoute que : *« Pour mieux accroître son efficacité, on passe progressivement d'une logique de métier, centrée sur des tâches techniques à accomplir, à une logique de projet, centrée sur des objectifs à atteindre »³⁴.*

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

indépendant de Boston ayant autrefois travaillé comme correspondant national pour l'Associated Press et USA TODAY).

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

³³ G. BAROUCH [2010] ; « Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : Voici les modes d'emploi ! », Ed. AFNOR, 2010, P. XVI

³⁴ Op.Cité P. XVI

Chapitre I : Les tableaux de bord et les indicateurs de performance

Pour (S. FEW, 2004) « Un tableau de bord est un affichage visuel de l'information la plus importante, nécessaire pour réaliser un ou plusieurs objectifs ; consolidées et disposées sur un seul écran afin que l'information puisse être contrôlée à un coup d'œil »³⁵.

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

Ce chapitre nous a permis également, d'appréhender les tableaux de bord, en tant qu'outil de maîtrise des actions de gestion au sein du dispositif du contrôle de gestion.

³⁵ S. FEW,[2004] ; « Dashboard confusion » paru dans le site (X SQLI le 20 Mars 2004), P.4

Introduction du chapitre II

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

« Toute entreprise, qui ne s'améliore pas est condamnée ! »(R. KAPLAN)³⁶.

Afin d'assurer ces progrès, il est nécessaire de définir clairement la situation dans laquelle se trouve l'entreprise ou l'organisation. Pour cela, *« il faut utiliser les meilleurs outils de mesure, de bons indicateurs de performance fourniront une vision claire et précise de la situation actuelle de l'entreprise, ces mesures aideront les gestionnaires à établir un diagnostic afin qu'ils puissent identifier les sites d'intervention importants et prendre les bonnes décisions, rendant ainsi l'entreprise plus compétitive. et aussi, l'entreprise se doit d'améliorer sa performance opérationnelle jour après jour, et ce sur l'ensemble de ses fonctions, afin de rester toujours compétitive. »*

L'objectif principal des managers est de *« comprendre le présent, de prédire l'avenir et de contrôler le comportement des autres, de nombreuses entreprises ont mis en place des processus de contrôle de gestion pour tenter de résoudre ces problèmes »*. Ces processus tentent *« de mettre en œuvre la conception et la gestion d'instruments de mesure fiables afin de pouvoir agir et répondre aux événements. Et de mettre en place un système d'information pratique à la demande et orienté action pour mieux gérer l'entreprise »*. Tous ces substances sont des éléments à considérer pour transformer la représentation de l'entreprise en une stratégie capable de faire face à une complexité croissante.

Le but de ce chapitre est de comprendre comment gérer votre entreprise.

« Quels outils choisir pour la gestion de la performance ? »

Et les indicateurs de performance retenus pour mesurer cette performance ? »

Notre hypothèse est que quelle que soit la dimension de l'entreprise, tout gestionnaire doit disposer d'outils et de ressources congrus pour gérer efficacement ses activités. *« Le tableau de bord est l'un des outils impliqués dans la gestion du processus de performance de l'entreprise. Déterminer le plus fidèlement et le plus rapidement possible les indicateurs pertinents est essentiel pour suivre la santé de l'entreprise à court terme et aider les décideurs à prendre des décisions. »*

³⁶ R. KAPLAN cité par (C. LEGRENZI, [2013] ; « L'Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, 01 Août 2013. P.17

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

En effet, comme l'a intensifié « J. L. ARDOIN, 1986 »; « *une entreprise ne peut se gérer efficacement sans un ensemble cohérent d'objectifs et de prévisions, ainsi que de chiffres permettant d'identifier les résultats et les causes d'écart pour pouvoir agir à bon escient* »³⁷. Ainsi, « *un des outils de gestion les plus utilisés au sein des organisations, contrairement aux autres outils cités auparavant, il y a le tableau de bord* ».

De plus, « l'approche tableau de bord doit se concentrer sur la performance des activités de l'entreprise et la mesure efficace de ses résultats et de ses ressources, Pour atteindre vos objectifs, choisir un tableau de bord avec un grand nombre d'indicateurs ne suffit pas, Mais profitez des activités les plus représentatives de l'entreprise et n'utilisez que les activités qui envisagent de véritables fonctions de pilotage plutôt que des résultats, Dès lors, le cumul de ces indicateurs devrait permettre de concevoir des référentiels plus réfléchis et être plus objectif en termes de performance. »

³⁷ J. L. ARDOIN [1986]; « Contrôle de Gestion », 2^{ème} Ed Paris Publi-Union

Cette performance exige aux entreprises d'avoir un suivi sûr et précis de leurs activités. Comme l'article « Th. NOBRE, 2011 » : *« le tableau de bord devient ainsi un outil dont l'objectif n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers »*.³⁸

SECTION 01 : UNE GESTION AXEE SUR LA MESURE DE PERFORMANCE

Ces dernières années, le concept de performance a connu une évolution rare et occupe une place centrale dans le champ de la recherche en management. En proposant des définitions de concepts, d'outils et de méthodes de mesure, de nombreux travaux liés à l'identification de paramètres ayant un impact sur la performance globale/organisationnelle de l'entreprise ou de l'organisation ont vu le jour « CAMPBELL 1977, OUCHI 1979, GOODMAN & al. 1983, R. E. QUINN & J. ROHRBAUGH, 1983 ».

« LEBAS & WEIGENSTEIN, 1986, MORIN & ALII 1994, A. BOURGUIGNON, 1995, O. de La VILLARMOIS, 2001, H. BOUQUIN, 2004. »

Comme celui-ci a été révélé *« l'organisation d'un flux régulier de mesures constitue donc en quelque sorte la 'musculature' de la dynamique de pilotage, du type de mesure retenu. La mesure remplit des fonctions de structuration du système. Elle permet en premier lieu d'objectiver le type de performance vers laquelle un manager doit orienter ses décisions »*³⁹.

³⁸ Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011. P.4

³⁹ F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, & P-L. BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Ed©GUALINO EJA – Paris – 2004, P.30

« Mesurer le potentiel de performance d'une entreprise à travers des indicateurs pertinents et concrets, pour l'entreprise, cela signifie que sa gestion est plus claire et transparente, il est aisé de relever la progression d'une conception purement financière, vers une idée plus large, intégrant aussi la mesure de performance à chaque endroit de l'entreprise où se crée de la valeur»⁴⁰.

1- Le Concept de Performance :

En termes simples, la performance fait référence au succès ou à la réalisation. En gestion, cela peut signifier atteindre les objectifs fixés. Mais dans les faits, le concept de performance d'entreprise reste un concept difficile et ambigu. C'est à cet égard (H. BOUQUIN, 2004) que cette ambiguïté se confirme; puisqu'il souligne qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus »⁴¹.

C'est également un concept *flou et polysémique* comme l'explique (A. BOURGUIGNON, 1995), « le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès »⁴². L'expression « polysémique », signifie que « le terme performance, peut permettre un éventail d'interprétations en fonction du contexte dans lequel il est employé. (Économique, sociale, sportif, ...etc.) ». Il accumule les sens selon les incidents. « LOUART, 1996 ».

1-1 -Qu'est-ce que « La performance » ?

Le concept de performance n'est pas un concept universel, mais sa définition est propre à chaque caractère d'organisation et est affectée par ses caractéristiques spécifiques. Comme l'a souligné l'auteur.

⁴⁰ S. A. LALAMA, [2006] ; « Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d'une société de confection », Mémoire de Master en Contrôle de Gestion, Maroc, 2006, P.13

⁴¹ H. BOUQUIN, [2004] ; « La Notion de Performance », Journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004

⁴² A. BOURGUIGNON; [1995] ; « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 61-66.

« La performance n'est pas une notion universelle, c'est un 'construit' qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie... La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation »⁴³.

Sur cet abord, « GILBERT. P & M. CHARPENTIER, 2005 » expliquent « qu'il n'est pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier. L'usage du pluriel (les performances de l'entreprise) » ce n'est pas annexe car, comme le souligne

« GALAMBAUD, 2003 », « l'entreprise n'a pas une, mais des performances.... Mot-éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses »⁴⁴.

Il convient également de souligner que la performance est considérée un terme rappelé, son explication change a priori pour quiconque d'entre nous et en fonction du contexte. La performance peut être entre autres ;

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

1-2- les modèles de la performance :

⁴³ O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. A. LORAIN, F. FOURCADE & J. MORALES, [2011] ;

« Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education P.8

⁴⁴ GILBERT. P & M. CHARPENTIER « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) GREGOR 2004-05, P. 3

Malgré le caractère ambigu du terme même de performance, (E.M. MORIN & al.1994), sont arrivés à dénombrer trois grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : « *une approche économique, approche systémique et une approche politique* ».

« *L'intéressement porté sur la performance ramènera les appuis en matière de mesure de la performance* ». ⁴⁵

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

➤ ***L'approche systémique*** fait ressortir les capacités de l'organisation : en considérant que « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres.*» ⁴⁶

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

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

⁴⁵ , juin 2000, Université d'Angers, P. 147

⁴⁶ B.S. GEORG OPOULOUS, & A.S. TANNENBAUM [1957], P. 535(Cité par Op.cit. P.148)

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

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

I-3- Quelle Mesure de la performance ?

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

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

La performance d'une entreprise peut se mesurer de différentes manières, généralement complémentaires, et le plus important est de travailler vers les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Cependant, les différentes valeurs qui lui sont attribuées rendent difficile l'entourage de la performance, car la particularité du parcours de chaque entreprise et les aspects qui la relie « culture, socio-économique... » rendent très difficile sa définition et sa mesure méthode. En plus. A ce propos, « ROOVER, 1991 » souligne que: « *la mesure de la performance est une tâche très alambiqué et frustrante qui constitue un vrai défi* ». Alors que, il y a de cela bien longtemps, « L. KELVIN, 36 » avait dit : « *ce qui ne se mesure pas, n'existe pas* ». A son tour « H. S. YANNI, 2003 », rajoute que « *Autrement dit, si la performance existe, nous devrions non seulement être capable de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer* »⁴⁷.

⁴⁷ H. S. YAYA, [2003] ; La Problématique De La Performance Organisatinnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada, P.4

Dans la même optique « C. GAUZENTE, 2000 » déclare que: « *si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate.* »⁴⁸

De manière générale, lors de la mesure de la performance, nous cherchons à voir dans quelle mesure chaque aspect du système mesuré répond à ses objectifs clés afin de l'évaluer et de la communiquer. !

- Les axes de mesure

Nous avons constaté que la notion de performance est clarifiée à travers de nombreux critères, qui leur permettent de répondre à tous les acteurs de la performance. Elle s'étend ensuite à des données telles que : qualité, délais, satisfaction client, innovation, potentiel humain, technologie, actionnaires, fournisseurs et d'autres tiers. Ces axes de mesure sont liés par la causalité. De plus, il s'agit de mesurer toute performance.

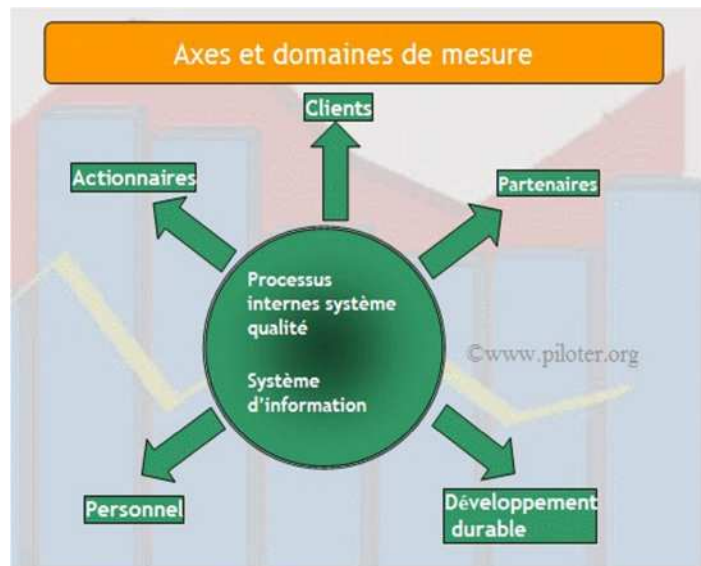
Dans son point de vue « A. FERNANDEZ, 2013 », désigne les axes et domaines de mesure de performance suivant :

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

L'auteur abrège ces axes de la disposition suivante:

Figure n° 01 : Les Axes et domaines de mesure de la performance

⁴⁸ C. GAUZENTE « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » ; Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin



Source : A. FERNANDEZ © www.Pilotage.org

Cependant, « la construction d'un système de mesure n'est pas facile, le système de mesure signifie d'abord que la définition de l'axe de performance permet une grande subjectivité. Généralement présenté de manière qualitative, transformé en grandeur ou indice mesurable, dont chaque axe sera dédié à un objectif et fera l'objet d'un suivi de résultat ».

Il faut également aviser que « remédier aux systèmes de mesure présente des limites, il convient donc de les exploiter avec beaucoup de prudence. En effet, les critères de performance sont parfois peu associables, voire contradictoires. Par conséquent, l'entreprise et le manager doivent savoir les gérer et les rapprocher ». Le but est d'apparaître à des possibilités « *cumulatives* ».

« Pour réussir, il faut faire du ' et ' au lieu du 'ou' ou du 'un peu des deux', il faut par exemple survenir à décentraliser le maximum de fonctions, tout en centralisant les choses essentielles, ce qui aboutit à de nouveaux choix d'organisation autour de systèmes matriciels et de management transversal »⁴⁹

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

- « Gérer à la fois le court et le long terme »
- « Raccorder le qualitatif et le quantitatif, le qualitatif et la réduction des coûts »
- « Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, les performances locales et globales »
- « Favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité »
- « Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique de l'avenir »
- « permettre le développement des hommes en assurant la performance économique »
- « Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement »
- « innover et éviter l'erreur »⁵⁰

-La performance est-elle toujours mesurable ?

Pour répondre à cette question, il faut considérer les difficultés qui existent encore pour bien répondre au défi de la mesure : savoir déterminer des indicateurs simples, fiables, évalués et partagés avec les différentes parties prenantes. Cependant, l'attribution et la détermination des mesures doivent être neutres et objectives. Et accepter la norme pour mesurer la performance et admettre une partie de la subjectivité. Ainsi, les indicateurs doivent être reconnus par les différentes parties prenantes et pouvoir faire des choix en adoptant un "croisement des regards".

⁴⁹ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les

Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P. 28

⁵⁰ Op.Cité P.28

- Le rôle des systèmes de mesure

Le système de mesure joue un rôle clé dans le système de gestion de la performance. Leur rôle structurel dans le processus de contrôle, d'une part, leur permet de traduire la performance en termes spécifiques, à savoir des « *objectifs* ». D'une part, il incarne et facilite la communication de ces objectifs.

Savoir maîtriser les mesures de performance est également essentiel, car la performance joue un rôle très important dans la structure d'une organisation en attirant l'attention de ceux qui la construisent « *La performance ne saurait donc se résumer uniquement en termes de coûts. Mais, elle comprend également les éléments de création de valeur* »⁵¹.

Comme le soulignent également les auteurs A. DRAY, L. VINCENT, B. FROMAGER, L. LACHAUSSE, C. POUSSARD, R. WESSEL, D. ALLIMANN, X. PIRON, J. VILAR, [2002] : « *la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources (humaines, financières)* »⁵².

« La mesure du rendement est un outil d'évaluation et de comparaison. Il permet de faire des choix et de réduire l'arbitraire, et d'informer le manager et son équipe de la pertinence des décisions prises, c'est aussi une méthode d'incitation pour les salariés à se dépasser ».

Mais en vérité comme le souligne (F. GIRAUD, 2008) « *il reste néanmoins le but ultime de tout système de mesure de la performance est la conception et la mise en œuvre d'un système de tableau de bord* ».⁵³

⁵¹ O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES [2011] :

« Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education France. P.8

⁵² A. DRAY, L. VINCENT, B. FROMAGER, L. LACHAUSSE, C. POUSSARD, R. WESSEL, D.

ALLIMANN, X. PIRON, J. VILAR, [2002] : « La Mesure de La Performance Achats », Ecole Supérieure des Affaires (Réseau I.A.E) Recherche collective DESMA 17, 27, 2002, P.12

⁵³ F. GIRAUD [2008], « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO Edition, (France),

Section 02 : La construction des systèmes de mesure :

Construire un système de mesure est une tâche très difficile pour les managers, car la mise en place d'un système de mesure est une tâche très difficile pour les managers, car les objectifs qualité poursuivis ne sont pas toujours faciles à expliquer. Selon que vous soyez directeur des opérations ou directeur de la stratégie, vous pouvez les distinguer de différentes manières.

Il est important de rassembler les différentes déclarations détenues par les parties prenantes de l'entreprise afin de pouvoir clarifier leurs modalités de performance. Il est également important de souligner qu'un événement qualitatif donné n'est pas toujours facile à comprendre et à expliquer par des indicateurs. (Parce que lui-même n'est souvent qu'une estimation). Elle repose aussi souvent sur des accords, et sa pertinence n'est pas toujours facile à résoudre.

De plus, la performance de l'entreprise est étroitement liée à la vision et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle peut donc être mesurée sous différents angles (business, finance, performance organisationnelle, etc.). Vous pouvez utiliser tous les indicateurs et indicateurs d'analyse financière, et en proposer d'autres

La mesure de la performance de l'entreprise est un processus de management stratégique et opérationnel, qui détermine des indicateurs en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Le système de mesure de la performance peut évaluer la contribution de différentes actions à la création d'un avantage concurrentiel. Il permet également à la gestion de ces actions d'atteindre efficacement les objectifs tout en respectant les politiques de l'entreprise. Il utilise des indicateurs définis en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Il existe un lien étroit entre les normes de performance et la stratégie. D'une part, la stratégie précède la norme de performance, d'autre part, la norme de performance peut précéder la stratégie. Éventuellement, il y aura des itérations, qui enchevêtront les deux premières situations. Ces liens apporteront des risques qui devraient être évités. En outre, il faut veiller à ce que les parties prenantes individuelles ne correspondent pas à la définition de la performance maintenue par l'entreprise. Par exemple : Pour un hôpital public, la définition de la performance posera des enjeux éthiques, et donc des enjeux stratégiques nationaux. Pour

les hôpitaux privés qui ne s'intéressent qu'au résultat, les composants qui définissent la performance se concentreront sur les opérations coûteuses.

Ainsi, comme le souligne les auteurs dans leur ouvrage « *les nouvelles approches de la mesure de performance sont unanimes sur la nécessité de choisir des indicateurs plus en phase avec la stratégie de l'entreprise. Ce point est directement lié à la démarche de modélisation de la performance. En effet, une stratégie d'entreprise consiste à choisir un schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles* »⁵⁴.

Pour compléter et avoir une idée générale de la notion de performance et comment la mesurer, nous nous sommes inspirés de cet encadré, que nous avons repris dans son intégralité et bien entendu fidèlement de ses auteurs (commission FNEP).

⁵⁴ F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, P-L. BESCOS [], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », © Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004, P.96

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION FNEP

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

Source : La Commission la FNEP⁵⁵

⁵⁵ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P. 42

SECTION 03: MESURE ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE PAR LES TABLEAUX DE BORD

En utilisant les outils financiers traditionnels (comptabilité générale et comptabilité analytique), l'évaluation de la performance n'est liée qu'aux résultats financiers de l'entreprise. Cette conception n'est pas suffisante, car elle n'évalue que les performances passées. Afin d'évaluer les performances actuelles et futures de l'entreprise, de nombreuses méthodes d'évaluation des performances ont vu le jour. Le concept de stratégie d'utilisation le plus courant, tels que : « *la gestion par les activités ou le contrôle de gestion. D'autres nouvelles approches: méthodes l'ABC*⁵⁶, *l'ABM*⁵⁷, *Target costing*⁵⁸ », « le modèle SCOR », « la méthode ECOGRAI », « chaîne de valeur », « le benchmarking et bien évidemment **les tableaux de bord.** »

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

Au sein de l'entreprise, « l'analyse du rapport est propice à la mise en place d'indicateurs de performance pertinents, cela permet de juger de la stratégie marketing à mettre en œuvre, les indicateurs de performance sont utilisés pour évaluer la performance des activités ou des ressources par rapport aux objectifs établis, tous ces indicateurs constituent le tableau de bord de gestion de l'entreprise. »

⁵⁶ ABC, signifie Activity Based Coasting. C'est un outil d'analyse des coûts par activité.

⁵⁷ ABM Activity Based Management La méthode ABM analyse les différents coûts résultants d'une mesure

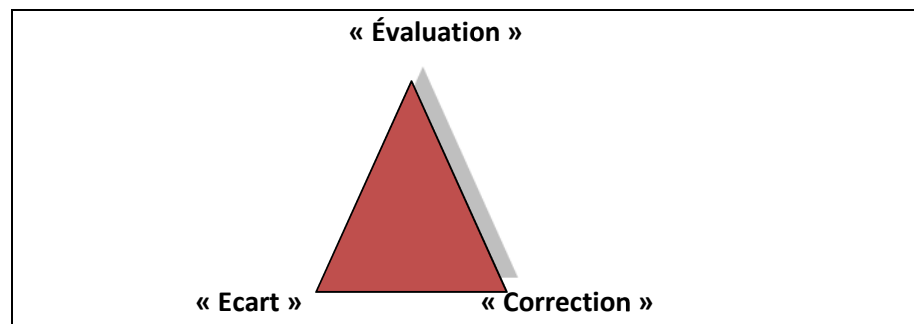
⁵⁸ La méthode du cout cible (target. Costing)

Pour (M. R. BEAUDRY, 2012), « un système d'indicateurs ou tableau de bord est un concentré d'informations significatives pour la personne qui le consulte et pilote les processus »⁵⁹ « Et ce tableau de bord se composera seulement **de ce qui est essentiel de savoir (d'informations pertinentes)**. Pour répondre à une telle exigence, une nécessité de concevoir un système d'information performant est inévitable. »

1-L'évaluation de la performance

Evaluer la performance de l'entreprise, « c'est par la mesure que l'on peut comprendre si une activité ou une opération est en cours au sein de l'entreprise, afin de déterminer quelles mesures correctives et d'amélioration doivent être prises. Le concept d'évaluation est l'un des déclencheurs du cycle guidé, sans mesure, cette boucle ne peut pas être réalisée ».

Figure n° 02 : Le triptyque du pilotage



Source : (Autisseur & Delaye, 2008)

L'idée d'évaluation d'entreprise : « repose sur le principe d'optimisation de la performance de l'entreprise dans les modes de gestion »

Pour Peter Drucker, « le management concerne tout ce qui affecte la performance d'une entreprise et ses résultats, la direction doit planifier, organiser et contrôler les activités de l'entreprise. »

⁵⁹ « Indicateur de pilotage », formation sur internet Paru sur le site Simexperts.com, Paru le 12 Déc 2012, P.7

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

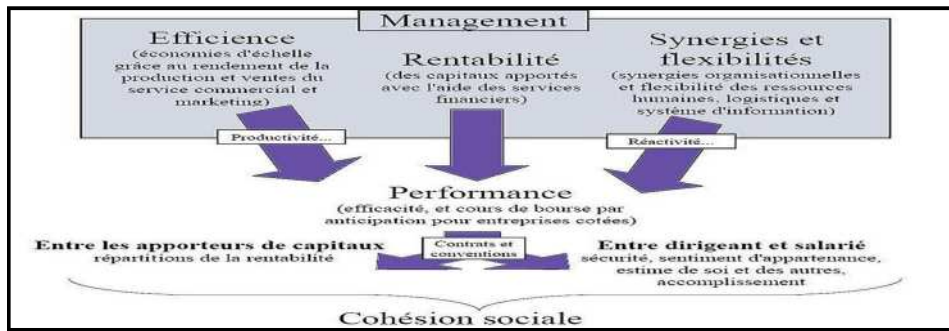
- « **A long terme**, l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme ».

- « **A court terme**, l'entreprise décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de l'entreprise ».

- « **A ce stade**, les deux niveaux précédents sont complémentaires et doivent être cohérents pour éviter tout dysfonctionnement au sein de l'entreprise. »

Ce type de performance commerciale doit être conforme au principe de distribution. Ce dernier point est important car optimiser les affaires, c'est aussi améliorer la cohésion sociale, comme le montre la figure ci-dessous

Figure n° 03 : répartition de la performance de l'entreprise



Source : performance de l'entreprise⁶⁰

Comme il est mentionné par (D. BESSIRE, 2006), « la mesure n'a de sens que si elle s'inscrit dans un processus d'évaluation, qui lui-même intègre nécessairement une dimension subjective. C'est également lors de cette phase que les plans d'actions sont dressés. Ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, précisent les rôles des différents acteurs et établissent les critères d'évaluation de la performance »¹⁶⁷. « Cette mesure permet d'évaluer objectivement le degré de réalisation des objectifs déclarés de l'entreprise et de suivre l'évolution des écarts afin que des décisions puissent être prises en cas de besoin. Lorsqu'un système de mesure fournit aux managers des informations de gestion cohérentes avec leurs exigences de gestion d'activité, nous le considérerons comme pertinent ».

2-L'information comme source de performance :

⁶⁰ Th. VERVISCH EXPERTOM [2008] ; « performance de l'entreprise », Inspiré de "Stratégique" Paru le 07 Avril 2008

Le choix de la méthode de stratégie d'entreprise est un enjeu très important. Chaque fois que son système de contrôle de gestion se met en route, son succès est lié au comportement intelligent et réaliste du contrôleur de gestion. Il sait s'adapter aux conditions spécifiques du système concerné.

« Les contrôleurs de gestion jouent un rôle essentiel dans la conception, l'utilisation et l'évolution des systèmes d'information de l'entreprise. Cela lui donne la possibilité d'utiliser ces informations pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles ».

« Le système d'information est un enjeu clé pour l'organisation efficace des fonctions internes de gestion et de contrôle de l'entreprise. En effet, grâce à un ensemble de données adapté, un système d'information peut mesurer les différents niveaux de performance d'une entreprise ou d'une entité et devenir la source d'éventuelles actions correctives ».

Par ailleurs, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise nécessite un système d'information décisionnel cohérent. La réponse à cette question prouve le rôle clé que jouent les systèmes informatiques dans la construction et l'utilisation de tableaux de bord efficaces

Le système d'information (S.I.) se définit comme un « *système utilisateur machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision* ».

« Alter et al., 1985 ». Pour « PEAUCELLE, 1997 », « *un système d'information se définit par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y échanger* »⁶¹.

« A l'origine, le SI, se base sur l'informatique, mais ses pratiques et ses enjeux, dépassent le seul domaine technique de ce dernier ».

« Les SI convoitent à l'informatisation des systèmes, ces pratiques se traduisent, d'une part en termes de projets d'informatisation, de pilotage des »

⁶¹ MARSAL. C & D. TRAVAILLÉ [2006]. « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord » Cahier du FARGO n° 1060901, Septembre 2006, P.2

« SI et de connaissance de l'environnement informatique et, d'autre part, au travers des référentiels méthodologiques ».

Par conséquent, SI traite de l'utilisation et de l'installation de la technologie informatique pour exécuter les activités d'une organisation ou d'une entreprise. « *C'est une fonction à part entière qui est en charge de la stratégie des systèmes d'information du déploiement et de*

L'exploitation du système d'information ». ⁶²

« La conception d'un tel système permet de concevoir un système d'information de gestion capable d'alimenter le processus de prise de décision des équipes dirigeantes ».

« Quel rôle joue le système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord ? »

2-1-Le rôle du système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord :

Le tableau de bord de gestion se concentre « sur la qualité de l'information plutôt que sur la quantité, il doit montrer des résultats, des écarts et des tendances significatives, doit être capable de fournir à ses utilisateurs un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de manière simple, évocatrice et attrayante pour favoriser la visualisation pour inspirer son imagination et son interprétation de l'information ».

Cependant, le pilotage se distingue du contrôle de gestion. Puisque « *la démarche de pilotage fait le lien entre stratégie et action, dans le cadre d'une structure organisationnelle donnée et s'appuie sur un ensemble de systèmes tels que les plans, les budgets, les tableaux de bord et indicateurs.* » ⁶³

« Qu'il s'agisse d'un système d'information ou d'un système de tableau de bord, sont tous conçus pour donner du sens à un processus organisé ; Le système de tableau de bord, en tant que moyen de combiner les opérations internes et externes, est cohérent avec les variables environnementales ; Les systèmes d'information fournissent, stockent, traitent et transmettent

⁶² AUTISSIER .D & V. DELAYE [2008]; « Mesurer la performance du système d'information », Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2008, P.48

⁶³ MARSAL. C & D. TRAVAILLÉ [2006]. « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord » Cahier du FARGO n° 1060901, Septembre 2006, P.2

des informations qui assurent la cohérence organisationnelle et créent des connaissances collectives par le biais de la représentation publique, la combinaison de ces deux systèmes constitue une grande partie du capital organisationnel ».

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

- « *La capacité de mettre en place des processus originaux.* »

- « *La mise à disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise* »⁶⁴

Dans quelle mesure le système d'information peut-il se rapprocher.

« Dans le système de pilotage par les tableaux de bord? »

Pour répondre à cette question, la première chose importante est que qu'il s'agisse d'un système d'information ou d'un système de tableau de bord, « il doit disposer d'informations pertinentes et cohérentes afin que les responsables des différents départements de l'organisation puissent prendre des décisions liées à leurs départements. Deuxièmement, il est nécessaire d'identifier les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui peuvent faciliter la réalisation d'un système de tableau de bord efficace. »

Une réalité qu'il faut noter est « que les systèmes d'information sont de plus en plus '*focalisés*' sur les besoins des pilotes, la performance de la gestion des tableaux de bord est de plus en plus dépendante des outils du système d'information ».

A ce propos l'auteur montre l'importance de l'informatisation dans la constitution des indicateurs de performance et par conséquent ; les tableaux de bord, en soulignant que

« *Vouloir gérer les indicateurs de performance clés sans le recours à l'automatisation est une utopie, déclare-t-il. Si les renseignements ne sont pas disponibles dans un format utilisable, il est impossible de les gérer.* »⁶⁵

⁶⁴ A. FERNANDEZ, « Mesure de la performance globale des entreprises », sur le site www.pilote.org,

©copyright 1998 -2016

2-2- L'informatique décisionnelle :

Afin de mieux comprendre les concepts inhérents au Système d'Information Décisionnel (DIS), nous essaierons d'introduire très brièvement l'un des composants de la chaîne de décision, à savoir : l'intelligence d'affaires et son architecture.

Cette analyse pointe à introduire « la méthode GIMSI » dans la conception de tableaux de bord comme outil d'aide à la décision

Pour la conception de tableaux de bord, « la méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage des connaissances et l'intégration efficace des outils et technologies BI (business intelligence) »

A-Présentation de l'informatique décisionnelle :

L'informatique décisionnelle ou la BI (Business intelligence) est appelée également « *le décisionnel* ». Il se définit « *par l'ensemble des moyens, outils et méthodes qui supportent le processus de collecte, consolidation, analyse et restitution des informations* »⁶⁶.

L'objectif de la BI est le secteur d'activité du PDG et de l'entreprise ou de l'organisation. « C'est un outil qui peut utiliser les données de l'entreprise pour faciliter les décideurs. Il présente les différentes activités de l'entreprise et de son environnement. Il s'agit de s'assurer de leur compréhension actuelle et des actions attendues pour mieux gérer leur entreprise. »

Les outils d'aide à la décision reposent sur « l'utilisation de systèmes d'information décisionnels. La BI présente les données alimentées par le système et en extrayant diverses données de production pour la prise de décision. »

B- Architecture décisionnelle :

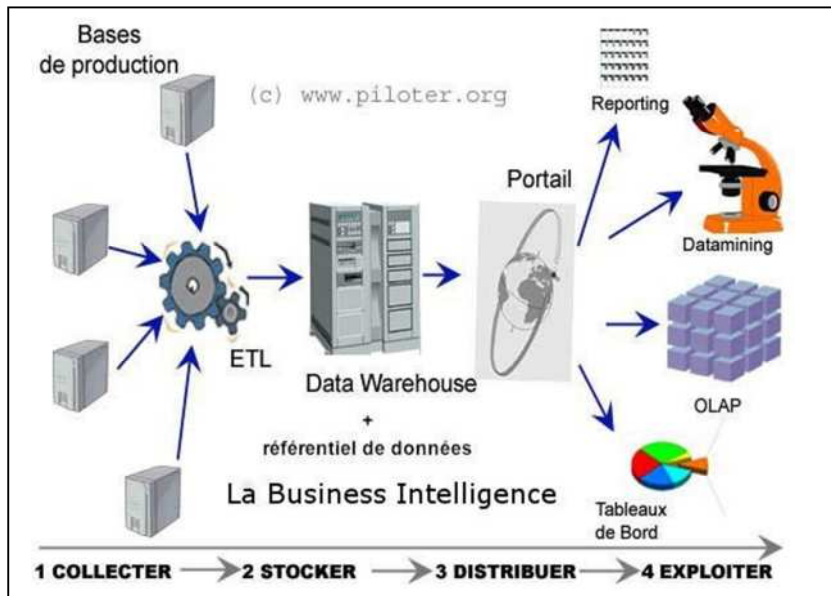
La structure de la BI est liée à la structure organisationnelle de l'entreprise et de ses différents métiers. En renforçant le rôle du responsable du système d'information DSI dans la performance globale de l'entreprise, la performance de l'entreprise à tous les niveaux (département, activité, métier et fonction) est continuellement améliorée.

⁶⁵ F. BAYLES ; Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », Paru dans le site (Microsoft SQL Server), Publié le : 12 juillet 2006

⁶⁶ . DUVERNEUIL, B [2009] ; « BUSINESS INTELLIGENCE : Place de la BI et pilotage des projets décisionnels dans les grandes organisations française », Ed. CIGREF, Octobre 2009, P.9

C'est aussi un ensemble d'outils interdépendants (logiciels, logiciels ou matériels) qui assurent le fonctionnement de la chaîne de traitement de l'information afin de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. Éléments de chaîne de décision illustrent les différentes étapes de l'architecture BI et son processus de chaîne de décision dans la figure, comme suit :

Figure n° 04 l'architecture de La BI



Source : A. FERNANDEZ,

Les 4 phases du processus de Business Intelligence, de la donnée à l'information présentées avec ces étapes par l'auteur comme suit ⁶⁷ :

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

Dans l'architecture BI, le Data warehouse, représente « l'emplacement de stockage des données utilisées par le système pour analyser les informations consolidées dans une base de données unique ». Ces informations aident « à la prise de décision dans l'entreprise ».

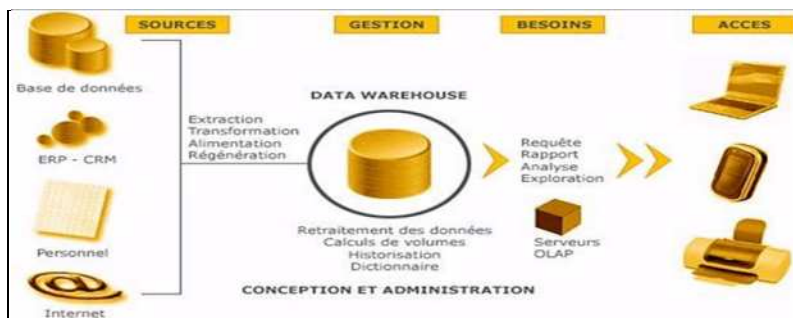
⁶⁷ A. FERNANDEZ, « Business Intelligence », paru sur le site www.pilote.Org, © copyright 1998-2016

Le Data warehouse est défini comme « *l'ensemble des données historiques, nettoyées, valides, complètes et cohérentes d'une entreprise. Organisées de tel façon à ce que des non informaticiens puissent en comprendre la structure et l'exploiter, sans l'intervention d'un informaticien* »⁶⁸.

Ainsi, il désigne également, « *l'entrepôt de données décisionnelles, là où des informations provenant de base de données opérationnelles sont collecter, journaliser et stocke. Il fournir ainsi un socle d'aide à la décision en entreprise* ».

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

Figure n° 05: Architecture d'un environnement décisionnel



Source : S. GABORY⁶⁹

Dans la phase d'alimentation, les données sont extraites, transformées et chargées à l'aide d'outils ETL (Extraction, Transformation, Chargement. Traitement analytique)

⁶⁸ Penser en BI », paru sur le site <http://www.developpez>. Copyright © 2000-2016, consulter le 01/06/2021

⁶⁹ S. GABORY, Paru sur le site : (www. quadra informatique) Paru SD

Conclusion du chapitre II

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de gestion déterminent le processus de contrôle de gestion. Son problème devient la créativité de l'entreprise. L'objectif est lié à l'objectif de réduire les coûts et de réaffecter des ressources mesurables. Par conséquent, le problème de l'évaluation des performances a été grandement amélioré.

Les tableaux de bord de gestion des performances permettent aux opérations de servir la stratégie. Il permet aux gestionnaires de mettre en œuvre des stratégies ou d'améliorer les processus.

Les tableaux de bord sont des outils d'alerte et de reporting qui aident à prévenir les risques et à identifier les opportunités. Ceci est réalisé en déterminant la différence entre une situation attendue et une situation réelle. Prendre des décisions rapidement et efficacement et mettre en œuvre de nouvelles actions ou des actions correctes qui ont été prises. Ils permettent également aux managers de surveiller les performances et les mauvaises performances de leurs équipes et de prendre les mesures correctives appropriées en cas de besoin.

Cependant, les tableaux de bord sont des informations personnelles et des documents de synthèse conçus pour être mesurés et ajustés en fonction des responsabilités et des objectifs de l'utilisateur. Il est orienté vers le contrôle, la mesure et la gestion de la performance, en particulier la prise de décision interne à l'entreprise.

En effet, il n'existe pas de tableau de bord typique. Mais certaines règles s'appliquent à tous les tableaux de bord, principalement liées à leur structure et à la qualité des informations qu'ils contiennent.

Au final, l'utilisation des tableaux de bord et des conditions varie d'une entreprise à l'autre, et exprime l'originalité de sa structure et de ses objectifs. Ces tableaux de bord sont conçus sous différentes formes et à différents niveaux, et ont tous les mêmes objectifs ; suivre la réalisation des objectifs spécifiés par l'entreprise et guider ses utilisateurs dans la prise de décisions. Pour bien comprendre le niveau de performance de votre entreprise, il est nécessaire de mesurer et de suivre régulièrement l'évolution de certains indicateurs pertinents et des indicateurs liés à ses responsabilités d'utilisateur. Étant donné que la mise en œuvre du tableau de bord a entraîné la conception de nouveaux systèmes de mesure de la performance, ces systèmes sont conçus pour piloter le concept de performance dans son ensemble.

Nous avons remarqué que les différents concepts expliqués dans ce chapitre montrent clairement que le contrôle de gestion, l'utilisation de tableaux de bord et la mesure de la performance dépendent essentiellement de l'équilibre entre les capacités de gestion des acteurs de l'entreprise et les attentes humaines.

Introduction chapitre III :

Le contrôle de gestion est souvent constitué « d'un ensemble d'outils et de techniques permet aux managers de bien gérer l'entreprise ». L'un de ces outils de gestion : « le tableau de bord. Ce dernier est donc outil de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise ». C'est pour ces raisons que nous présenterons le processus d'élaboration des tableaux de bord dans cette section

« M. VOLLE, 2001 » indique que : « *le pilotage de l'entreprise utilise des tableaux de bord, des indicateurs produits selon des méthodes statistiques. Ces méthodes permettent la synthèse d'une information massive, protégée de l'interprétation par sa masse même, et qui ne peut être utilisable que si elle est résumée de façon intelligente* »⁷¹

Nous présenterons dans un premier temps « **l'entreprise et son environnement** ». Cependant, il serait trop alambiqué de commenter en détail chacun de ces éléments. Par conséquent, nous allons nous concentrer sur « **certains corps de base qui apparaissent généralement dans n'importe quel tableau de bord** ». Dans le deuxième point, « **nous présenterons les principales étapes du développement du tableau de bord proposé par les deux auteurs** ». Ensuite, « **il y a la méthode de développement du tableau de bord** ».

Dans cette section, nous allons présenter régulièrement « **les méthodologies proposées par les auteurs et spécialistes en sciences de gestion et expert comptables** ».

⁷¹ M. VOLLE [2011]; « Système de pilotage de l'entreprise », paru sur le Site : <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>.

Section 01 : Principe De Construction D'un Tableau De Bord

« M. VOLLE [2011] »; « *En principe, il n'y a pas de modèle de tableau de bord standard, voire universel. Il n'existe pas de tableau de bord type mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Un tableau de bord doit être élaboré sur mesure. Cependant, certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes ou considérés comme standard. En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs. Certains éléments sont toutefois spécifiques au secteur ou à la taille de l'entreprise, à la phase de son développement... etc.* »

« M. VOLLE [2011] »; « *Le tableau de bord de pilotage, qui doit permettre à son utilisateur de répondre aux objectifs assignés et de prendre les décisions adéquates, il faut qu'il contienne uniquement les informations pertinentes et adaptées aux besoins des décideurs. Pour ces raisons, la démarche d'élaboration des tableaux de bord doit être participative.* »

« M. VOLLE [2011] »; « *Néanmoins, avant de présenter les principales étapes de construction d'un tableau de bord, il est intéressant dans un premier temps de définir l'entreprise et son environnement, dans un deuxième temps nous allons présenter la relation entre l'entreprise et son environnement et enfin nous présenterons une brève présentation de la culture d'entreprise* ». ¹

1- L'entreprise et son environnement :

La gestion moderne ne voit plus l'entreprise comme un système fermé, indépendant de son environnement externe, mais d'être une abstraction de corrélation ce dernier :

« J-G. MERIGOT, 1992 », adopte une définition pour décrire l'entreprise, dans laquelle « *elle est considérée comme une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle ouverte sur son environnement économique et social* »⁷².

« *De plus, toute la complexité de l'entreprise est considérée comme un système ouvert sur son environnement. Elle apparaît sous des aspects différents et en constante évolution, elle peut donc être appréhendée à travers de multiples critères, tels que son*

⁷² J-G. MERIGOT, [1992] ; « Qu'est-ce que l'entreprise ? », Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1992, Tome 1, pp. XXIII-XLIII.

domaine d'activité, son échelle, son statut juridique, voire son âge, ainsi qu'un positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel plus large. Comprendre l'environnement de l'entreprise est une étape très importante pour le manager et son équipe, notamment pour la prise de décision. Parce que les décideurs ont besoin de connaître le plus précisément possible les conditions environnementales dans lesquelles se situent leurs opérations commerciales. »

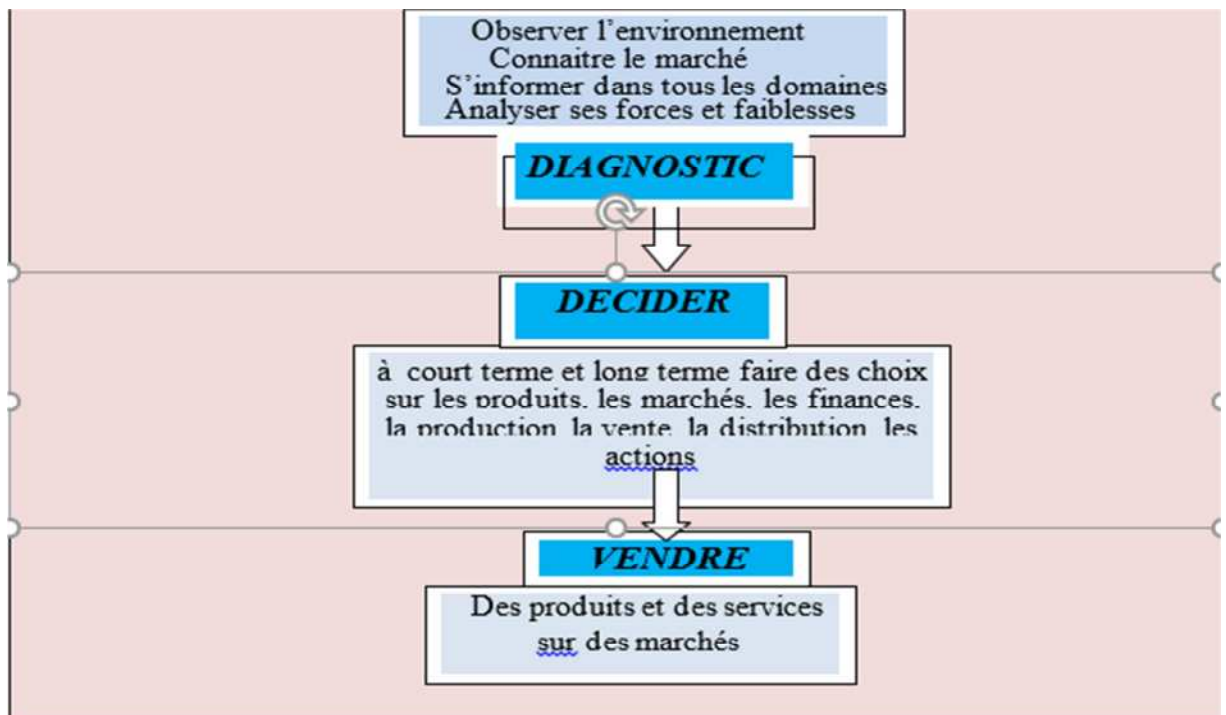
« En effet, comprendre à quoi ressemblera l'environnement futur, ou du moins le prévoir, est nécessaire pour les décideurs. Cependant, tous les paramètres d'une entreprise et de son environnement ne peuvent pas être entièrement compris. »

L'entreprise doit être « en interférence avec son environnement externe par l'intermédiaire de marchés, pour qu'elle puisse exister et d'avoir une meilleure capacité de progression ».

L'entreprise procède sur l'entourage qu'elle affecte, ce dernier procède et influence à son tour sur l'entreprise. En effet, l'entreprise a un but positif sur l'environnement (opportunités environnementales). Comme : par la création d'emplois. Elle peut avoir des conséquences négatifs (restrictions environnementales), comme le chômage.

Les auteurs « BENNEMANN. R & S. SEPARI, 2001 » montrent l'entreprise et son environnement dans la figure ci-dessus comme suite:

Figure n° 06- Prestation de l'entreprise et son environnement :



Source : (BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001], P.18) ⁷³:

« L'entreprise doit contrôler en permanence le changement des marchés, de la concurrence, et des technologies., cette veille, se fait à l'aide des tableaux de bord de pilotage qui sont fait au sein de l'entreprise. »

2-Culture d'Entreprise :

« M. THEVENET, 2010 », définit la culture d'entreprise comme : « *un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire.* » ⁴

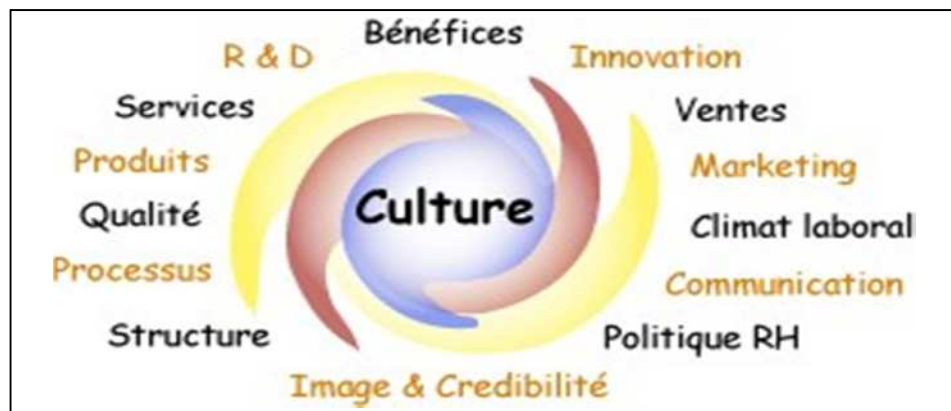
« PETERS & WATERMANN, Le Prix de l'excellence, 1983 » : « *présente la culture d'entreprise comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Elle permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. C'est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique.* »

« *La culture se renvoie sur tous les niveaux et tous les plans de l'entreprise. Et en revanche, tous ces aspects dépendent de la culture* ».

⁷³ BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001] ; « Economie d'Entreprise » Ed. DUNOD, 2001, P. 18

Comme il est exposé dans la figure suivante :

Figure n 07 - les différents aspects de la culture d'entreprise



Source : Paru sur le site : [© Alto Rendimiento S. L.](#)

Par cohérent, Le contrôle de gestion est très souvent présenté comme un « système de gestion générique et adaptable à toutes sortes d'entreprises ou d'organisations. Au-delà de son objectif de surveillance, il s'efforce par ses mécanismes de réponse aux besoins des gestionnaires dans les activités de prise de décision, de pilotage et d'évolution de la performance. »

Certains auteurs comme « GOZLAN. G & A. BOYER, 2000 », ont souligné dans leur ouvrage : « Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées. Et il faut réunir les conditions du succès en développant la capacité créatrice de l'entreprise à innover, en responsabilisant chacun des collaborateurs et en les motivant. Tout cela est nécessaire pour favoriser la dynamique du travail, d'un travail en entreprise envisagé idéalement comme l'action de rester moteur pour développer les opportunités et construire avec l'entreprise des réussites pour les clients actuels et potentiels. »⁷⁴

Les propos de ces concepteurs sont encore décisifs, car la survie d'un plan d'une entreprise découle particulièrement de la capacité des participants et de ses dirigeants. Le contrôle de gestion est d'abord une circonspection d'action, seulement une autre façon de penser le fonctionnement de l'entreprise

« Le contrôle de gestion et les outils qui existent confiés ne peuvent être achetés, acquis ou copiés, il agit de l'autre côté de la direction pour faire évoluer l'animation, au

⁷⁴ GOZLAN. G & A. BOYER, [2000]; « les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement » ; Ed . D'Organisation Paris, 2000 ²¹¹ (Op.cité. P.165).

sens de 'vrai partenariat' ». Le même auteur est très intéressé à affirmer qu'une entreprise « doit disposer d'une stratégie, de processus, de moyens et de personnels compétents, mais elle ne peut mettre en mouvement ce moteur complexe, ambitieux et exigeant qu'est une organisation performante sans un liant indispensable, sans un esprit dynamique de réussir, d'entreprendre et de construire ensemble le succès de l'entreprise, pour lui permettre de demeurer cohérente et stimulée, et de dépasser les défis qu'elle s'est fixés »

En vérité, « les entreprises avouent que liaison des modérations documentaires et organisationnelles propose une intégration exacte, ce qui admet aux gouvernants d'obtenir une conception visible de la culture d'entreprise et améliorer ainsi les valeurs de leurs employés ».

Pour évaluer la réussite d'une telle intégration culturelle, « l'entreprise doit déterminer des indicateurs de mesure spécifiques tels que la fidélisation des clients, le ravissement de la clientèle, les niveaux de productivité et la rétention des talents, les entreprises évaluent qu'une culture d'entreprise ajustée s'appuie à entretenir les talents clés au sein de l'organisation ».

La conception du tableau de bord « est un mécanisme de compétitivité et sa conception doit s'inscrire intérieurement dans le contexte de l'entreprise ».

Section 02 : Méthodologies de Construction d'un Tableau de Bord :

Le tableau de bord est un support de renseignement opérationnel largement énergétique, en effet, il dispose des renseignements adéquates, sûres et primordiaux à son utilisateur. Comme le précise « A. FERNANDEZ » : *« Le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur du risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision »*⁷⁵.

Comme on l'a déjà cité dans les sections précédentes, « la préparation d'un tableau de bord exige une façon fiable et correcte à suivre et une démarche exacte, pour la mise en œuvre de cette procédure, il est nécessaire de savoir que le tableau de bord n'est conquis à

⁷⁵ A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

aucune règle de fond ou d'apparence ; il est composé principalement de certains chiffres sûres et conformes, faciles à transmettre et similaires avec les objectifs assignés ; il faut savoir également qu'un tableau de bord n'est pas unique, mais qu'il existe plusieurs tableaux de bord qui correspondent aux différents centres de responsabilité correspondant à différents niveaux hiérarchiques ».

La tenue en place du tableau de bord au sein de l'entreprise, « doit être en adhésion à l'estime de son organigramme, d'une pence au hiérarchie de l'attachement des tableaux de bord qui peuvent être au sein de l'entreprise et d'un autre abri, au niveau de chaque tableau de bord ». En entretenant les agissements relatifs exactement la gestion du coupable (le premier observateur) et tenant aussi, la délégation qu'il a soutirée.

Néanmoins, chaque étape de l'évolution de la part du tableau de bord doit permettre à l'utilisateur d'explorer les KPI, la part du tableau de bord souhaite diffuser en profondeur les substances à contrôler (c'est-à-dire les éléments clés de succès), doit opérer pleinement les évaluations nécessaires pour garantir un reporting stable et évolutif instruction pour la sélection privilégiée des indicateurs clés de performance, le processus de préparation du tableau de bord nécessite de rechercher l'organisation (structure et contenu) et d'autres informations (comme source d'informations antérieures) et la culture de l'entreprise

1- Les préalables à l'élaboration du tableau de bord :

Le tableau de bord ne sollicite pas être imploré à son usager (responsable) pour l'utiliser également « Outil ». Cette nécessité doit découler du requérant, et renvoyé sur le carnet de charge de l'organisation.

Tandis, le tableau de bord doit « s'ajuster à son utilisateur qu'il aide et non pas le contraire ».

Le document en question est mis en œuvre selon quatre axes conformément aux principes qui devraient être suivis lors de la préparation du tableau de bord. De même, la mise en œuvre réussie d'un système de tableau de bord avec des fonctionnalités plus développées nécessite la réalisation de quatre conditions préalables :

1-1- L'architecture (structure) du tableau d bord :

L'architecture du tableau de bord dépend de l'architecture de l'entreprise « de la nature de ses activités, de ses mesures », de l'environnement « marché, concurrence, événements » et du gestionnaire auquel il est destiné. Cela dépend aussi de l'organisation, de sa structure, de ses objectifs et de la conformité qu'elle contrôle.

Le tableau de bord doit être réalisé en fonction des besoins de l'utilisateur. "La structure doit correspondre à la structure organisationnelle de l'entreprise et du système d'information. Aditionnellement ; c'est un article largement consulté, la structure doit permettre de faciliter l'accès à l'information recherchée pour que sa lecture soit pratique et bonne.

Pour comprendre la structure hiérarchique de l'entreprise, vous pouvez rechercher logiquement les délégations et leur contenu, favorisant des réactions rapides dans l'entreprise.

L'architecture du tableau de bord doit répondre à 03 expériences

« **Réactivité**, en utilisant des indicateurs hâtivement amènes »,

- « **Sélectivité**, en utilisant un nombre ralenti d'indicateurs »,

- « **Orientation vers l'opérationnel**, en utilisant des indicateurs liés des activités, et en s'appuyant sur des commentaires de gestion ».

1-2 Contenus du tableau de bord :

Le tableau de bord ne doit contenir que des informations précises, claires, sûres, adéquates, régulières, visibles, simplifiées et synthétiques et obligatoires pour la gestion des opérations de l'entreprise. Ces informations doivent être indispensables à la compréhension et à l'exécution, notamment écrites et émanant, avec des chiffres d'activité visibles, et tenues à jour avec l'évolution des activités de l'organisation.

Nous supprimons ces informations, en interne, via la comptabilité analytique, la comptabilité de vente et de production, etc. Sur un plan externe, par exemple sur les tendances du marché et la concurrence, l'entreprise peut s'adresser à la Banque nationale, des maisons d'édition spécialisées ou des fédérations professionnelles ou l'ONS" Office national de la statistique". En revanche, les informations fournies ne peuvent apparaître sur le tableau de bord qu'après distinction, analyse et nettoyage, elles doivent être: « référencée, accessible, validée et vérifiable ».

En outre, le tableau de bord doit être électif comme le certifie simplement (R. N. ANTHONY, 2010) dans son article déclare que : « *toutes les informations sur la société ne sont pas là, seront présentes dans le tableau de bord que les informations qui, combinées entre-elles, permettront de suivre de manière chiffrée l'évolution d'un projet ou d'un service avec pour but l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis... []. Une véritable réflexion doit être menée en amont afin de déterminer les variables d'action* »⁷⁶.

Le tableau de bord doit pareillement exposer un rapprochement chronologique, avec les rivaux, avec une règle et une comparaison avec la balance. Pour pouvoir amener l'emplacement de l'entreprise et avoir une notion plus distincte de ses effets, il faut introduire les effets dans le tableau de bord, de sorte qu'on puisse les confrontés aux résultats poursuivis.

Le tableau de bord est habituellement mensuel mais peut cheminer sur des durées meilleur ou momentanées. En conséquence, peut tenir l'évolution du chiffre d'affaires, des profits et des termes de paiements, plaisirs des clients, taux d'absentéismes..., Il peut aussi estimer des informations telles que « le carnet d'ordres, les ventes, les parts de marchés, le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période ...etc. ».

1-3- Présentation du Tableau de bord :

Le début du tableau de bord doit être simplifié, cohérent et concurrent ; doit être utilisé de manière adéquate et holistique, en se limitant uniquement aux informations qui ont de la valeur pour son utilisateur.

Il est nécessaire de faciliter l'affichage des indicateurs dans les tableaux de bord avec des arcs et des graphiques et de marginaliser le surnombre d'indicateurs utilisés. Un décryptage rapide et précieux est un avantage par rapport à une pièce jointe très précise et moins accessible

Ces informations étant généralement préparées pour les responsables d'exploitation, il est préférable de les présenter sous forme physique autant que possible : (quantité, temps machine, temps de travail, nombre de visites, etc.) ou ratio. Il peut également prendre la forme d'indicateurs liés à l'environnement (évolution de la concurrence, évolution des

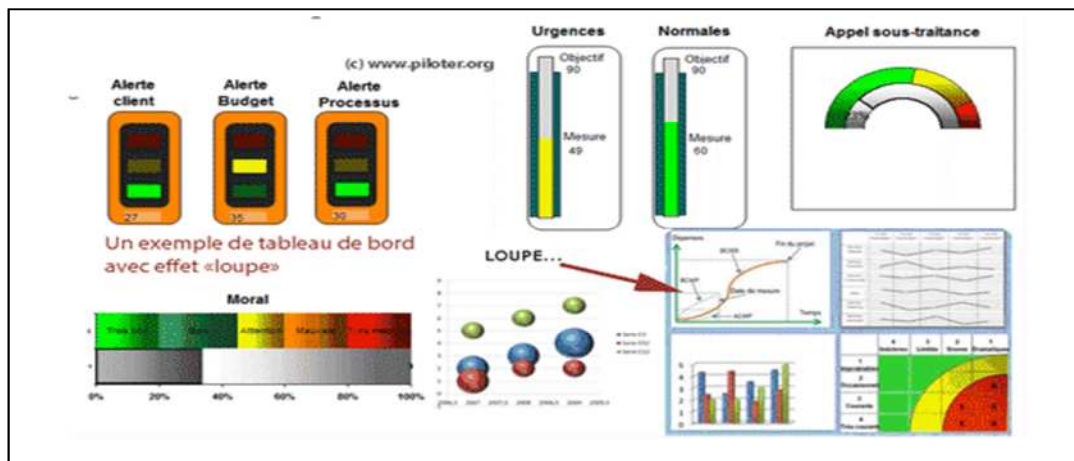
⁷⁶ R.N. ANTHONY [2010]. « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI , 24 oct 2010

statistiques liées au coût de la vie) et d'indicateurs liés aux activités (quantité de ventes ou de fabrication, chiffre d'affaires). Cependant, dans certains cas, les graphiques peuvent mieux expliquer les indicateurs que les chiffres. Les indicateurs physiques sont plus proches des actions, car nous agissons directement sur les variables physiques plutôt que sur les résultats

À cet égard (M. LEROY, 1991) a exposé que : « *négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif.* »⁷⁷.

Les couleurs peuvent pareillement être utilisées pour enfoncer en justesse des mutations d'états, des dispositions et des emplacements par alliance à un accès.

Figure n°08 - Présentation d'un tableau de bord



Source : www.tableau-de-bord-org⁷⁸:

Au terme global, le tableau de bord est défini par (P. SOETENS, 1998) comme « *un ensemble d'instruments qui, sur une base permanente ou périodique, vous informe sur le*

⁷⁷ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Les éditions d'Organisation, 2001,

Op ; cité., p.27

⁷⁸ A. FERNANDEZ, [2013] « L'Essentiel du tableau de bord », Paru dans le site ©1988-2016 (www.nodesway.com)

fonctionnement de l'entreprise au niveau tant commercial et financier que productif. Il s'agit de chiffres relatifs à la gestion, aux prévisions, au contrôle et aux informations. Ces chiffres sont généralement des ratios, c'est-à-dire des rapports entre deux chiffres clés, le but d'un tableau de bord étant en effet d'établir une comparaison approfondie avec d'autres entreprises »⁷⁹.

Cependant, la définition la plus représentative est celle de (W.W ECKERSON, 2006) dans son ouvrage : « *Performance Dashboard* ». Il souligne que : « *Un tableau de bord de la performance est une application à plusieurs niveaux construits sur la base des informations et des données d'une entreprise permettant de mesurer, piloter et gérer plus efficacement les performances de celle-ci.* »⁸⁰. Dans cette définition l'auteur explore : « *une introduction graphique sommaire: il s'agit là des tableaux de bord tactiques destinés pour les Directeurs Généraux. Ils permettent de piloter les indicateurs clés de performance. Une introduction multidimensionnelle: il s'agit de tableaux de bord pour départements. Ces tableaux permettent de concevoir et de parcourir les informations sous nombreuse coins. Et une introduction précise: Pour pouvoir observer les parties auparavant, de saisir une quelconque décision. Cette explication nous relevait finie puisqu'elle parvient à placer en exactitude les deux parties indispensables d'un tableau de bord : ses différentes formes optiques et ses activités.* »

1-4- L'analyse du tableau de bord :

L'aménagement et l'achèvement d'un tableau de bord sollicite de son auteur une résolution de procéder. Antérieurement au acte, Il faut savoir sur quoi porte l'examen. De ce fait ça convient d'accompagner une apparence de gestion prévisionnelle pour s'assigner des objectifs francs. Afin de pouvoir contrôler en permanence la bonne réalisation de la prévision, ou vice versa, l'entreprise n'a pas encore atteint sa prévision cible. Lorsque vous définissez des objectifs, vous devez mentionner les objets et les objets que vous analysez. Ces objectifs doivent inclure : des verbes d'action mesurables, des numéros d'action et la durée des actions entreprises.

⁷⁹ P. SOETENS [1998]; « Tableau de Bord », Revue : lettre d'information pour le chef d'entreprise 10.06.1998, n°36

⁸⁰ W. W. ECKERSON [2006]; « Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business » © Copyright TDWI, 2006, Cité dans le site (by TSS on 7 juillet 2012 in Pilotage de la performance d'une entreprise)

Chapitre III : DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD

Par exemple : « augmentation de $x\%$ en x mois, années. ».

Et donc « *La phase d'analyse des résultats, intervient après la phase déterminante de traitement de l'information en identifiant les risques ; hiérarchisant par famille les risques dans la grille de criticité, qu'ils soient (immédiats, à moyens termes ou à long termes). Et enfin, représentant les risques visuellement par des pictogrammes, des graphes, des tableaux et en y associant un commentaire (mesures de la performance, des écarts, des tendances) ».*⁸¹

La dernière étape de la mise en place du tableau de bord consiste à choisir la forme de présentation des indicateurs. En fait, il s'agit de l'étape la plus importante du processus d'élaboration des tableaux de bord et mérite une attention continue particulière et la plus importante. Cette finalisation est également indispensable car elle permet la mise en place de clignotants et de présentations pour accélérer l'analyse

Nous retirons la définition de « R. AIM, 2011 » ce qui indique très clairement quel est le contenu du tableau de bord, quelles procédures doivent être suivies pour assurer sa construction. Ainsi, il souligne que « *le tableau de bord fournit des informations permettant aux responsables de tous niveaux au sein de l'entreprise, un autocontrôle de leur activité, et les aide à atteindre les objectifs qui leur sont assignés en propre* ». Il additionne que [] « *ce qui explique cette combinaison délicate entre analyse et synthèse; D'une part, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord, théoriquement autant que de responsables formellement reconnus. D'autre part, il doit exister des procédures d'intégration et de consolidation des informations qui permettent de construire le tableau de bord du responsable de niveau hiérarchique supérieur* »⁸².

Bien que ces tableaux de bord soient conçus pour différents niveaux et formes, ils ont tous le même objectif, qui est de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions pertinentes, pertinentes et nécessaires en cas de besoin. Évidemment, le plus important pour nous pour concevoir un tableau de bord mal conçu est de sélectionner des indicateurs inutiles, indisponibles et inutilisés. Car, la détermination d'indicateurs n'est pas seulement de présenter au mieux l'analyse des besoins de certaines données statistiques. Ce sont plutôt, et surtout, des tableaux de bord conçus selon des méthodes rigoureuses, où les

⁸¹ R. AIM [2009], « indicateurs et tableaux de bord » ; Ed. AFNOR, P. 48

⁸² R. AIM, [2011], « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011, P. 2

managers réfléchissent pleinement aux objectifs assignés et aux résultats à atteindre et à produire.

Les obstacles d'élaboration d'un tableau de bord, résident spécialement dans cette sélectionne d'indicateurs pertinents soient qualitatives ou bien quantitatives. Comme le souligne l'auteur, Michel VOLLE (2005), il est difficile de construire un tableau de bord parce que « *un tableau de bord, pour être efficace, ne doit fournir aux dirigeants que les indicateurs qui leur sont utiles: un tableau de bord lourd n'est pas lu. Mais pour sélectionner les indicateurs utiles, il faut entrer dans le raisonnement stratégique, compétence rare* » - [], Il va plus loin en déclarant qu'il

« *faut aussi traiter les données, les corriger, les interpréter pour en extraire l'information : cela suppose des compétences en statistique et en économie qui sont elles aussi rares* »⁸³.

Section 03 : Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord:

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour construire des tableaux de bord de gestion. La littérature sur le management propose différentes manières de construire des outils de management dans une entreprise. Parmi ces différents outils, on distingue deux types de méthodes : le premier type, la méthode cible, appelée aussi « *méthodologie* », aussi appelée « *méthode française* », incluant la génération d'indicateurs à partir de la cible. Illustration : « *méthode OVAR et méthode OFAI* ».

Deuxième approche, modèles pilotes ; Cette analyse finale explore comment les variables qui incluent l'animation opérationnelle de l'entreprise et les clés pour compléter la politique plus tard peuvent être contrôlées pour découvrir les métriques appropriées pour chacune de ces variables. Cette génération d'outils de gestion est enrichie du tableau de bord prévisionnel ; Navigateur SKANDIA et prototype MEF.

Toutefois, il existe d'infinis méthodologies d'architecture du tableau de bord. Entières offrent un plan meilleur ou moins similaire des stations à accompagner et à exécuter

⁸³ M . VOLLE, [2005] ; « La place de l'aide à la décision dans le système d'information », Revue MODULAD, N° 32, 2005, P.59

le plus précisément faisable. Auxquelles Jean-Yves SAULOU, Roger AÏM, de la méthode SIPOC et la méthode JANUS...etc.

1- L'approche par les objectifs

Cette démarche définit des actions variables en fonction des besoins exprimés. Pour chaque variable d'action, il est nécessaire d'identifier des indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux de la stratégie. Pour définir des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : « *la méthode OVAR et la méthode OFAI* ».

➤ **La méthode OVAR :**

OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables), une méthode française créée en 1981, par les chercheurs du groupe (HEC⁸⁴) : (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN) ;

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

La méthode OVAR expose « *une allure de création d'un système de tableau de bord homogène. Chaque responsable d'unité de gestion collabore au développement de son tableau de bord. L'exploration des indicateurs à partir des variables objectives, sans pivots stratégiques prédéfinis. Cette méthode admet pareillement de comprendre des stratégies aux pivots certainement spécifiques aux choix de l'organisation, il n'y a aucun modèle 'standard' de tableau de bord* ».

L'élaboration des tableaux de bord par « la méthode OVAR », débute par les dirigeants

(Top management) qui déterminent les objectifs et les variables d'actions « OVAR » premièrement, alors que l'implication réintègre au rang secondaire au sein de l'organisation, qui va à son tour engendrer sa propre figure « OVAR » et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de l'échelle.

⁸⁴ HEC : Hautes Ecoles de Commerces de Paris

Les stations de l'aspect « OVAR » en tant que formule de création de tableaux de bord stratégiques sont exposées de la manière suivante :

Figure n 09 - Les étapes de la démarche OVAR



Source²²² :

➤ La méthode OFAI

« OFAI », c'est : « (Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs). Par cette procédé, les objectifs sont chutés en causes clés de réussite, qui figurent les puissances de l'organisation au travers avec lesquelles peuvent s'exécuter les objectifs. Cette procédure part des objectifs mais offre les indicateurs après avoir déterminé des causes clés de réussite et des actes ».

²²² H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. M. ANDREU SOLE 2008]; « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3ème édition, 2008, P. 83

2- L'approche par les modèles de pilotage

La méthode du modèle de gestion est liée aux objectifs macro de l'entreprise, à travers lesquels la stratégie peut être décomposée. Cette méthode est un complément à la méthode objective. Il tente d'utiliser de nouveaux indicateurs non financiers pour compléter la mesure de la performance de l'entreprise. Cette méthode fournit un nouveau tableau de bord qui tente

de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en affichant des indicateurs comptables supplémentaires (comme la satisfaction des clients ou la qualité des employés de l'entreprise)

Les trois méthodes les plus connues sont SKANDIA Navigator et Balanced Scorecard et Functional Evaluation Model (MEF) et ainsi de suite. Aujourd'hui,

Les deux méthodes aux États-Unis et en France convergent vers un même objectif, à savoir la gestion de la performance. Cependant, dans un contexte culturel clairement différent.

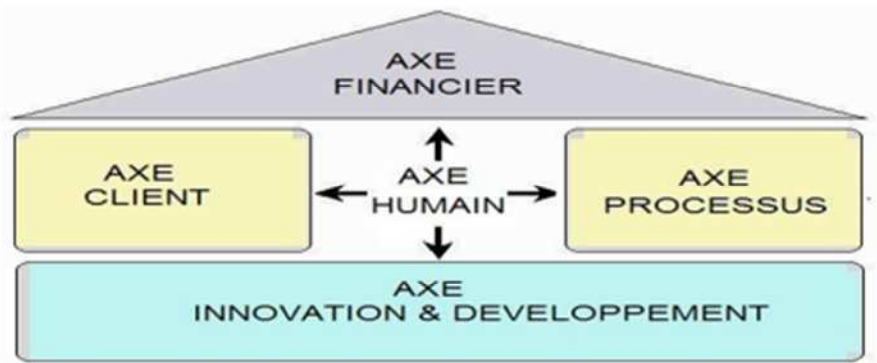
➤ **Le navigateur SKANDIA (Suédois):**

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

L'objectif de SKANDIA Navigator est « *d'aller au-delà de la vision financière, propice à la gestion des actifs immatériels, plus précisément la gestion du capital intellectuel (véritable moteur de création de valeur), et de déterminer les indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise. Ces indicateurs reposent sur des dimensions prospectives et sociales et placent l'humain au centre du processus. En fait, le navigateur SKANDIA obtient les quatre dimensions du tableau de bord équilibré en ajoutant une dimension humaine, en supposant que le capital humain est la principale source de profits de l'entreprise ».*

Comme c'est présenté dans la figure suivante :

Figure n° 10 - Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA



Source ⁸⁵

Ses 5 axes sont rassemblés dans une mesure temporelle de la façon suivante :

- ❖ « Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ? »
- ❖ « Axe client : le présent »
- ❖ « Axe humain : au centre de la démarche »
- ❖ « Axe processus : le présent »
- ❖ « Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ? »

A- La méthode MEF :

« Cet archétype ne s'attache pas au pilotage entière l'entreprise mais aux activités supports de celle-ci. La procédure procure de décomposer chaque activité support, son taux d'activité, son taux de dynamisme, son taux de support constitutionnel et le taux de contentement de ses clients internes. »

B- La méthode BSC (prospectif)

Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) est la procédure la plus collective des formules offertes. Les auteurs, Norton et Kaplan, affirment que: « la question du pilotage stratégique était plus importante que la formulation de la stratégie elle-même ». Selon Kaplan et Norton, « cette méthode permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée de ses activités ». Également les créateurs s'appuient : « le BSC, quant à lui une vision équilibrée de la performance de l'entreprise []. L'apport du BSC se retrouve dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs a

⁸⁵ A. FERNANDEZ® (1998-2015) paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>)

posteriori) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise.»⁸⁶.

La méthode « BSC » : « définit la stratégie de l'entreprise sur la base de quatre perspectives analytiques : les résultats financiers, la satisfaction client, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ».

- « Il établit d'abord un équilibre entre les indicateurs externes (indicateurs d'intérêt pour les clients et les actionnaires) et les indicateurs internes (par exemple, les indicateurs liés aux processus, ce dernier s'intéresse au fonctionnement de l'entreprise.) ».

- « Il établit un équilibre entre les indicateurs qui fournissent des informations sur les résultats passés et les indicateurs qui fournissent des informations sur la mesure. Enfin, le tableau de bord équilibré assure l'équilibre entre des mesures objectives (qu'on associe aux résultats) et celles plus subjectives (qu'on associe aux performances) »⁸⁷

➤ **La Méthode GIMSI :**

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

La mouture, de la méthode **GIMSI®**, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ. – « **Signification de l'acronyme GIMSI ®** »

- « **G : comme Généralisation** »

- « **I : Comme Information** »

- « **M : Comme Méthode et Mesure** »

- « **S : Comme Système et Systémique** »

- « **I : comme Individualité et Initiative** »

⁸⁶ F. RASOLOFO-DISTLER, [2010]. « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard », Archives de HAL, May 2010, Nice, France. P.6

⁸⁷ KAPLAN. R&D. NORTON, [1998], « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 Axes Du Succès », Éd. D'organisation, Paris, PP. 20-22

La signification des premières lettres de la formule suivante :

« *Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise* »⁸⁸.

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

Fondamentalement, l'approche « GIMSI » vise à répondre aux questions suivantes : « Pourquoi doit-on être attentif aux attentes spécifiques des décideurs dans cette situation ? »

Afin de construire des outils de gestion imaginables et pratiques, la théorie et la pratique doivent correspondre aux besoins fondamentaux des utilisateurs en situation de prise de décision. Le même principe s'applique à la conception des tableaux de bord d'entreprise

De plus, « GIMSI est un procédé de création et de construction de systèmes de gestion et de soutien à la décision basés sur des tableaux de bordé. Il se procède d'un processus participatif à l'écoute des attentes de chacun. Cette abord prend en compte les attentes et les besoins fondamentaux du dirigeant et de son groupe.

A ce propos (A. FERNANDEZ, 2013) souligne que : « *pour construire des instruments de pilotage utilisables et utilisés, il faut recentrer théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. Car en réalité, le ou les utilisateurs au sein d'une entreprise n'ont besoin que de quelques indicateurs essentiels qui leur permettront de réagir beaucoup plus vite. Le but c'est d'établir un système de pilotage, facile à modifier par son utilisateur sans besoin de demande officielle, et sans devoir attendre son concepteur.* »⁸⁹*⁹⁰.

La méthode GIMSI développe une abord coopérative concentrée sur l'humain acteur, décideur et bien évidemment communicant. Aussi : « *Ne perdons jamais de vue que ce sont les hommes qui prennent les décisions. Si les objectifs ne leur siéent pas, s'ils ignorent tout de la stratégie poursuivie, si le risque est difficile à évaluer ou encore si le système n'est pas*

⁸⁸ A. FERNANDEZ [2013], « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6^{ème} édition, 2013, P.38

⁸⁹ A. FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>), ©copyright 1998-2016

²²⁸ A. FENANDEZ [2014] :« GIMSI le projet BI clés en main », ©Groupe Eyrolles <http://www.piloter.org>,

⁹⁰, P.4

adapté à leurs besoins précis, ils ne prendront pas les décisions. Point barre » [...] « Les décideurs ne sont pas isolés la méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business Intelligence. »²²⁸

« La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, elle est structurée en dix étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système ».

La méthode GIMSI® recentre la question du projet tableaux de bord sur les trois questions essentielles suivantes ⁹¹ :

✚ « Favoriser la création de valeur horizontalement (division des processus et méthodes d'amélioration continue) »

✚ « Placer les besoins des participants au cœur du processus décisionnel pour prendre pleinement en compte la prise de risque inhérente à la nouvelle méthode de fonctionnement des entreprises ».

« La méthode GIMSI » s'inspire des méthodes de gestion modernes, conçues sur la base de principes généraux de gouvernance qui facilitent la prise de décision distribuée. Parce que nous voulons maîtriser l'entreprise de plus en plus complexe, nous devons favoriser la diversité des points de décision, afin que le processus de prise de décision soit plus proche de la localisation de l'information. Elle essaie d'aligner la gestion de la performance, la stratégie exprimée et la technologie de l'entreprise. Intelligence au sein de l'organisation. C'est une méthode de création et de production de système de gestion et d'aide à la décision basée sur un tableau de bord.

Section 04 : Les Etapes d'élaboration de tableau de bord

La méthode de (A. FERNANDEZ), « est marquée par une apparition projet GIMSI. Elle traite la conception et la mise en place du système tableau de bord comme un 'PROJET' L'approche GIMSI® est structurée en 10 étapes bien identifiées et regroupées en 4 phases thématiques. Chacune de ces étapes traitant une préoccupation spécifique du projet et empreinte un seuil identifiable dans l'avancement du projet ».

⁹¹ A. FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>), ©copyright 1998-2016

Chapitre III : DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD

La méthode GIMSI II est recommandée de guider le concepteur du système de mesure de la performance et son équipe vers un canal continu. Elle propose de suivre le chemin tracé par sa créatrice A. FERNANDEZ©, « dans l'objectif est d'inciter le manager à réfléchir en termes de stratégie et d'objectifs, avant de passer à l'élaboration d'un système de mesure de performance ».

D'autre part, la construction et la sélection des indicateurs recommandés ne doivent pas seulement prendre en compte les objectifs de l'entreprise, mais aussi les conditions locales et les gestionnaires à ce niveau. La supervision du projet s'effectue généralement à deux niveaux : l'équipe du projet et le comité central de pilotage. (Nous avons fidèlement montré la conception de cette méthode à son concepteur « A. FERNANDEZ© », Ces étapes sont présentées comme suit :

Tableau n° 1 : Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectif
Identification	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	03	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	04	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	06	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	07	Système du tableau de bord	Construction du système du tableau de bord, contrôle de la cohérence global.
Mise en œuvre	08	Choix des progiciels	Elaboration de la grille sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	09	Intégration et déploiement de la solution	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Suivi permanent	10	Audit du système	Suivi permanent du système.

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

Pour ces étapes de construction du tableau de bord de gestion et de sélection des indicateurs, l'auteur propose trois règles et cinq critères de sélection. (Mesurabilité) etc. »

Afin de pouvoir faire une évaluation et un jugement justes sur son adéquation aux exigences du système de mesure de la performance multidimensionnelle. Nous essaierons de

Chapitre III : DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD

fournir un tableau contenant quelques éléments comparatifs entre la méthode française "GIMSI" et la méthode américaine "BSC"

Tableau n° 2 : Quelques éléments de comparaison entre la démarche GIMSI et BSC

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

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

Cette comparaison montre que la méthode BSC et la méthode GIMSI répondent aux exigences de base du système de mesure de la performance

A propos du questionnement suivant : « y a-t-il des situations dans lesquelles il faudrait utiliser l'une des méthodes plutôt que l'autre ? » Sur ce point « M. LOHRI, 2000 » s'expose que

« La démarche GIMSI en tant que méthode plus ouverte et moins rigide que le TBP se présente comme une boîte à outils de construction d'un système de tableau de bord pour des situations peu coutumières pendant que le TBP s'applique à des situations de mesure

plus standardisées où l'originalité requise se situe plutôt au niveau de la formulation d'une stratégie et leur traduction en un tableau de bord. Egalement, pour une entreprise qui se trouve dans une situation de crise, la démarche autoritaire du TBP facilitera le recentrage des activités pendant que l'approche communicante de la méthode GIMSI peut conduire à des luttes de pouvoir considérables. »

Ainsi, « *les Nouveaux Tableaux de Bord de pilotage faits par la méthode GIMSI ne sélectionnent pas le même discernement de conception que les autres méthodes qu'on n'a pu exposer dans notre travail* ». Ces procédés repoussent extrêmement. « *GIMSI s'inscrit dans une démarche coopérative et propose une approche conceptuellement fondée sur les besoins précis du décideur en situation. Elle propose une démarche Bottom up en complément de l'approche Top Down plus traditionnelle* »⁹².

La méthode GIMSI se compose de sept axes de performance qui sont : « *les clients, les actionnaires, les partenaires, les salariés, le public, les processus internes et les systèmes d'information (SI)* ». Par conséquent, « *GIMSI est comme un BSC avec plus de parties prenantes. En effet, ses concepteurs ont intensifié l'importance de l'information et de l'intelligence d'affaires, et l'équipe est impliquée dans des opérations qui affectent la mesure et l'amélioration des performances* ».

Néanmoins, malgré leurs conceptions différentes, toutes ces méthodes tendent aujourd'hui vers le même objectif, qui est la convergence du management de la performance. Ils ont proposé une méthode d'élaboration d'un tableau de bord d'entreprise dans le but de mettre en place un système de management et d'orientation stratégique, ainsi qu'un système de management global mené « démarche de management de la qualité totale ». C'est bien sûr dans un contexte culturel complètement différent.

Conclusion chapitre 03 :

Le tableau de bord est un outil indispensable à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de révéler les données nécessaires en vue de prendre une décision.

⁹² A. FERNANDEZ, Paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>), ©copyright 1998-2016

Chapitre III : DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD

Dans ce chapitre nous avons défini le tableau de bord et tous les notions jointes à ce mécanisme du contrôle, en citant les étapes de l'élaboration et les différentes méthodes que nous puissions construire un tableau de bord.

Nous avons remarqué que les différents concepts présentés dans ce chapitre démontrent parfaitement que le contrôle de gestion, l'utilisation de tableaux de bord et la mesure de la performance dépendent principalement de l'équilibre entre les capacités de gestion des parties prenantes de l'entreprise et les attentes humaines.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous allons tenter élaborer un tableau de bord de gestion de société NAFTAL par « la méthode GIMSI » en passant par les étapes nécessaires à suivre.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

INTRODUCTION CHAPITRE IV

Pour bien mener notre cas pratique, nous avons effectué une très vaste recherche sur plusieurs plateformes sur internet afin de réaliser ce travail de recherche.

Dans cette recherche, nous avons pu recueillir quelques informations qui nous ont aidé à réaliser ce cas pratique,

Pour les données utilisées dans ce cas précis, nous avons extrait les informations utiles à notre cas, des documents de gestion de l'entreprise, notamment les rapports de gestion ; la structure de travail de notre recherche. Cette partie du travail sera divisée en quatre parties, représentant les quatre phases de « la méthode GIMSI » utilisée pour réaliser le projet.

La première partie de ce chapitre correspond à la première phase de « la méthode GIMSI ».

La seconde partie correspond à la phase de conception du tableau de bord NAFTAL,

La troisième partie concerne la phase de mise en œuvre. Nous présenterons l'essor des systèmes d'information et d'information au NAFTAL.

Enfin, la dernière section introduira spécifiquement le suivi permanent du système de tableau de bord mis en place par NAFTAL.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

SECTION I - PHASE D'IDENTIFICATION

Cette section consacrée à la première phase de la « Approche GIMSI ». Dans un premier temps, nous définirons l'environnement NAFTAL en termes de marché et de stratégie, et dans un deuxième temps, nous présenterons l'entreprise de l'organisation et du personnel d'accompagnement. Ensuite, nous analyserons sa structure pour pouvoir identifier les processus, les activités et les entités impliquées dans l'entreprise.

Les deux premières étapes sont gérées par l'architecte système et l'équipe de pilotage. Ce dernier prépare donc le contexte du projet en définissant les limites, la portée et le groupe de projet du projet.

I-1- Etape 1: Environnement de l'Entreprise NAFTAL

I-1-1- Connaissance de son marché

Le système de tableau de bord est un outil compétitif et sa conception doit être parfaitement adaptée à l'environnement de l'entreprise.

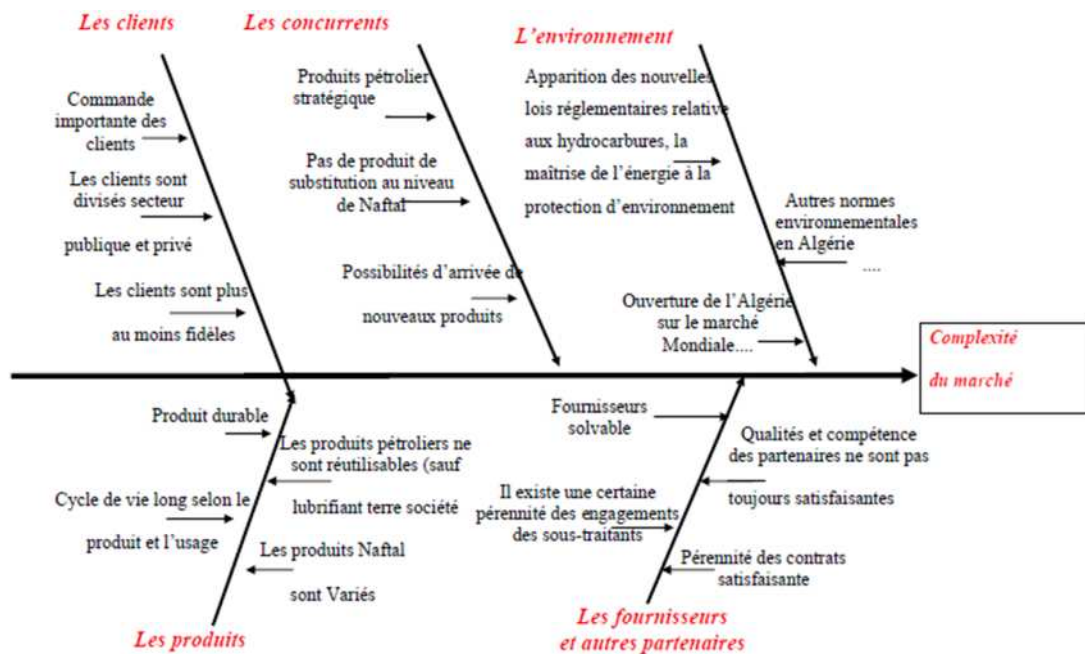
Au départ, il est important de comprendre le positionnement de l'entreprise sur le marché, cela aidera à comprendre la stratégie de l'entreprise et augmentera les attentes évidentes du projet, car elles sont souvent impossibles à formuler.

La recherche de normes de complexité du marché nous permet de définir les éléments importants à surveiller, le détail des informations collectées, d'identifier les sources possibles d'informations comparatives et de mesurer le temps de réponse du marché. Cette complexité ne dépend pas de sa taille ou du nombre de clients ou de concurrents dont elle dispose. Même s'ils sont de nature différente, leur marché est forcément complexe. Dans certains cas, cette situation peut conduire à l'inverse.

On peut se fier au « **Diagramme d'Ishikawa** » fournie ci-dessous pour trouver ces éléments.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Figure n° 11 : Diagramme d'Ishikawa : Quelques facteurs contribuant à la complexité du marché NAFTAL



Dans cette étape, nous présenterons NAFTAL à travers ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents et ses produits. C'est l'un des principaux critères déterminant la complexité du marché des entreprises. Ils sont définis en fonction d'événements aléatoires et de l'entreprise analysée, ainsi que personnalisés et complétés par des paramètres sectoriels spécifiques du marché d'entreprise analysé.

Pour notre part, nous allons essayer de présenter tous ces paramètres comme suit :

A- La clientèle de NAFTAL

Au sein de la société NAFTAL, la clientèle peut être classée en deux catégories.

N'oublions pas de le préciser que NAFTAL est rattaché à d'autres clients. Dans cette étude nous nous sommes concentrés sur les plus importants d'entre eux.

a) Clientèle réseau stations-services :

Les clients du réseau direct, représentés par les stations-service, sont le dernier maillon de la chaîne de distribution des produits pétroliers mis sur le marché par NAFTAL et sont un lieu de rencontre avec le destinataire final.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Cette clientèle se divise en deux parties, en fonction de sa relation juridique avec NAFTAL

□ Les stations-services patrimoine de NAFTAL (690 stations)

Au cours de l'année 2014, le réseau patrimoine de NAFTAL se compose de 690 stations-service réparties essentiellement en⁹³ :

a) « *Gestion Directe*" (GD 361) : « station-service dont la gestion est assurée directement par NAFTAL, elle est exploitée par les personnels de NAFTAL (salariés). Elles couvrent 17% du marché »

b) « *Gérant Libre*" (GL 329) : « station-service dont la gestion est confiée à des tiers et exploitée par des locataires qui payent un loyer proportionnel au chiffre d'affaire ; leurs parts de marché sont de 15% ».

□ Les stations-services appartenant à des tiers (1 494 stations)):

Le réseau patrimonial externe est le premier client de NAFTAL. En 2014, cette dernière comprenait environ 1 494 stations-service, également divisées en deux types

a) « Stations-services appelées *Point de Vente Agréées* (1314 PVA) de capacité moyenne (100 M³) réalisées internement par des investisseurs. Les gérants de ce réseau tiers sont propriétaires de leur fonds de commerce, elles couvrent 60% du marché ».

b) « *Revendeur Ordinaire* (180 RO) » : « stations-service de faible capacité de stockage (10 M³ à 40 M³) et qui sont gérées par des tiers à NAFTAL par un contrat commercial. Elles assurent 8% des parts de marché »

b- Gros consommateurs

Ce type de clientèle est principalement constitué de consommateurs disposant de moyens de stockage, à savoir :

1. « Les entreprises publiques et privées »;
2. « Les administrations et les collectivités locales (APC, sureté nationale, etc.) »;
3. « Les hôpitaux » ;
4. « La défense nationale (MDN) »;

⁹³ Documents Interne Direction Générale NAFTAL 2014

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

5. « Secteur agricole, domestique .

Cependant, le dénombrement de ces clients n'est pas fixe, nous nous sommes contentés d'étaler les plus importants d'entre eux.

B- Les Fournisseurs de NAFTAL :

La source d'approvisionnement NAFTAL en matière des produits pétroliers (carburants terre & AVM, GPL, bitumes, lubrifiants terre & AVM et produits spéciaux) est assurée localement exclusivement par la Division Raffinage SONATRACH.

Nous allons découvrir dans le tableau qui suit, le dernier short liste arrêtée des pays ou NAFTAL importe des lubrifiants terre

Tableau n° 3 - Fournisseurs de NAFTAL en lubrifiant Terre

<i>Désignation du produit</i>	<i>Pays fournisseur</i>
LPC/CYCLON	GRECE
PRISTA OIL	BULGUARIE
ENI	ITALIE
MOTOROIL	FRANCE
SHELL	FRANCE
ZINOL	DUBAI
ENOC	EMARAT
REPSOL	SPAIN
COGUELLA	FRANCE
WOLF	BELGIQUE
ELDON'S	GRECE

C- Les concurrents de NAFTAL : Depuis l'ouverture du marché en 1998, NAFTAL ne monopolise plus.

Par, la quantité de compétiteurs n'a arrêté pas de croître. Heureusement, NAFTAL dispose la plus large partie du marché mondial des carburants, représentant 95% de la part de marché globale. Depuis l'ouverture du marché en 1998, NAFTAL n'a plus de monopole.

Par, la quantité de compétiteurs n'a arrêté pas de croître. Heureusement, NAFTAL possède la plus large partie du marché mondial des carburants, représentant 95% de la part de

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

marché globale. Il faut cependant l'énoncer qu'en substance de pneumatiques, NAFTAL souffre d'une rivalité, telle que :

- Les magasins, vendeurs exclusifs de pneumatiques pour tous types de véhicules représentant les marques Michelin, Bridgeston, Goodyear, Symperit, Uniroyal et beaucoup d'autres.
- Les magasins d'accessoires automobiles qui vendent les pneumatiques ,

I-1-2- Produits et services offerts par NAFTAL

NAFTAL est le patron national de la distribution de produits pétroliers. Elle fournit près de 14 millions de tonnes de produits pétroliers par an, classifiés par modèle

Tableau n° 4- les différents produits pétroliers commercialisés par NAFTAL

Type de Produits commercialisés par NAFTAL	
G.P.L.	BITUMES
BUTANE CONDITIONNE	BITUMES PURS
BUTANE VRAC	BITUMES OXYDES
PROPANE CONDITIONNE	BITUMES FLUIDIFIES
PROPANE VRAC	EMULSIONS
GPL-CARBURANT	PRODUIT SPECIAUX TERRE
CARBURANTS TERRE	METHMIX (AVIATION)
ESSENCE NORMALE	ESSENCES SPECIALES
ESSENCE SUPER	WHITE SPIRIT PETROLEUM
ESSENCE SANS PLOMB	TOLUENE
GAS-OIL TERRE	XYLENE
FUEL-OIL	HUILES AROMATIQUES
CARBUREACTEUR-JET A1	CHAMBRES A AIR VEHICULES
AV-GAS 100 LL	ENVELOPPES CYCLES
CARBURANTS MARINE	LUBRIFIANTS TERRE
GAS-OIL MARINE	HUILES MOTEUR ESSENCE
FUEL-OIL BUNKER/C	HUILES MOTEUR DIESEL
FUEL-OIL BTS	HUILES TRANSMISSION
LUBRIFIANTS AVM	SPECIALITES AUTO
LUBRIFIANTS AVIATION	HUILES INDUSTRIELLES
LUBRIFIANTS MARINE	GRAISSES

SOURCE: NAFTAL 2014

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

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

I-2-1- Présentation de l'entreprise :

NAFTAL est une entreprise nationale dont la fonction première est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés (produits spéciaux).

C'est une société par action filiale à 100% du groupe SONATRACH, dont le capital social s'élève à **15.655.000.000 DA**.

A- l'Historique :

L'industrie algérienne des hydrocarbures était détenue par de grandes sociétés multinationales étrangères dans les premières années de l'indépendance, dont ESSOSHELL. En effet, la SONATRACH (Société Nationale de Recherche, de Transport, de Production, de Conversion et de Commercialisation des Hydrocarbures) a été créée par décret le 31 décembre 1963.

La mission principale du N°63-491 est d'assurer le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Par la suite, le décret N°66-296 promulgué le 22 septembre 1966 a étendu ses activités de recherche, de production, de transport et de traitement des hydrocarbures

Après la nationalisation des hydrocarbures le 24 février 1971, la SONATRACH enregistre une augmentation significative de son activité. En application du décret n°80-101 du 4 juin 2010, les pouvoirs publics ont regroupé les activités de raffinage et de distribution sur le marché intérieur au sein d'une nouvelle société (ERDP). Afin d'assurer une exploitation efficace et dans de meilleures conditions, la gestion des hydrocarbures a été confiée à l'organisation SONATRA, qui s'est scindée en divisions et a créé de nouvelles sociétés, confiant chaque tâche spécifique. Tels que NAFTEC (une société nationale de raffinerie) responsable de l'activité de raffinage du pétrole et du gaz, et NAFTAL (une société nationale de commercialisation et de distribution des hydrocarbures) responsable de l'approvisionnement du marché intérieur en produits dérivés du pétrole et du gaz

Elle a commencé ses activités le 1er janvier 1982, chargée de l'industrie du raffinage du pétrole et de la distribution des produits pétroliers, en abrégé NAFTAL. Puis elle a changé de statut selon la décision n°17/CAB du 30 mars 1986, puis a été modifiée et complétée par la décision n°90/CAB du 5 novembre 1986. La société est devenue une société par actions (SPA).

Le 18 avril 1998, elle a acquis 100 % du capital de SONATRACH Petroleum Group, au capital de 15 650 000 000 DA. Le 6 avril 1981, conformément au décret n°80/101.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

La société EDRP (Société de Distribution et de Raffinage des Produits Pétroliers) créée par la SONATRACH a été constituée. A compter du 1er janvier 1982, elle sera responsable du raffinage, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers.

N

A partir de cette date elle sera en activité sous le sigle **NAFTAL**. La carte graphique de NAFTAL est composée de :

(Entreprise): مؤسسة

(Pétrole): نفط

- « NAFT » : qui signifie en arabe pétrole
- « AL » : en référence à « Algérie »



I-2-2 Les principales tâches et domaines d'intervention de NAFTAL

En outre de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés (produits spéciaux), NAFTAL intervient également dans le domaine de :

☐ L'enfûtage des GPL

☐ La formulation des bitumes ;

☐ La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ;

☐ Le transport des produits pétroliers. Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, NAFTAL met à contribution plusieurs modes de transport :

- « Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries ».
- « Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts ».
- « La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail. »

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

« La formation et prestations en matière d'expertise, études et conseils pour les montages de Kit/GPL/c »

I-2-3- Situation de NAFTAL

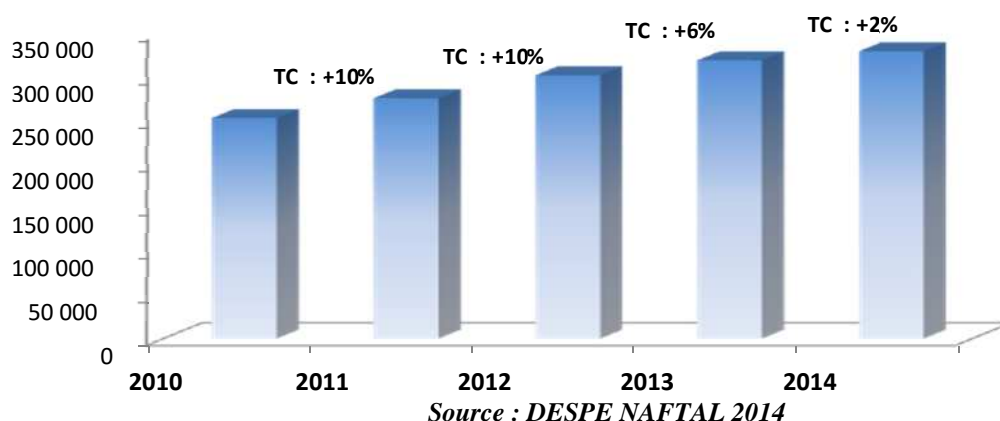
A- L'évolution du Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** reflète le chiffre d'affaires généré par les activités actuelles de l'entreprise, afin d'en apprécier la taille. Le chiffre d'affaires reflète les activités de l'entreprise et non sa rentabilité. L'analyse du chiffre d'affaires de l'entreprise doit toujours être accompagnée de l'analyse de la rentabilité.

Il est important de suivre l'évolution du **chiffre d'affaires**, notamment à deux niveaux :

- « **Les performances des entreprises concurrentes du même secteur d'activité:** surveiller **Le chiffre d'affaires** des concurrents vous permet de vous positionner sur le marché, d'évaluer comment vos activités se comparent à eux et de les corréler avec les performances de votre entreprise. »
- « **L'évolution des charges:** si ce dernier augmente de manière significative, sachez que si le solde n'est plus garanti, l'augmentation du chiffre d'affaires peut parfois devenir dommageable. »

Graphe n°1- Evolution du chiffre d'affaires -Période 2010-2014



Il est également à noter que le graphe met en évidence la tendance à la baisse de la croissance depuis 2011, qui est passée de 9 % à 2 % en 2014 par rapport à 2013. Cette tendance à la baisse est principalement due à la baisse des ventes physiques de carburants terrestres (représentant

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

près de 80% des ventes de produits pétroliers) et à la baisse des gaz de pétrole liquéfiés, ainsi qu'à la baisse des prix des carburants aviation et marine (indice des prix du baril) et les prix des produits d'asphalte.

C-Effectifs :

Tableau n° 5- L'évolution du personnel NAFTAL durant la période 2010-2014

Periods	Effectifs par catégorie Sociaux Professionnelles					Taux de croissance			
	2010	2011	2012	2013	2014	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Cadres	6215	6607	699	6632	6613	6%	1%	-1%	-0,3%
Maîtrise	7782	8916	061	9117	9157	15%	2%	1%	0,4%
Execution	7931	8887	587	8115	7998	12%	-3%	-5%	-1%
Total Permanents	21928	24410	4347	23864	23768	11%	-0,3%	-2%	-0,4%
<i>Dont feminine</i>	2724	3039	072	3030	3054	12%	1%	-1%	1%
Temporaires	7288	4970	6093	6782	6941	-32%	23%	11%	2%
<i>dont feminine</i>	358	108	158	214	217	-70%	46%	35%	1%

Source: DRH, NAFTAL 2014

Durant la période 2010-2014, en remarque une large augmentation dans le nombre d'employés par catégorie professionnelle sociale, et cela connu pour les catégories de maîtres et interprètes.

I-2-4 L'organisation et les structures de l'entreprise

Nous nous appuyerons sur l'organigramme de la NAFTAL. Définir les fonctions de l'entreprise, les relations entre fonctions et managers. L'organigramme lui-même n'est cependant pas en mesure de couvrir toutes les informations, il ne correspond qu'à la vision statique et formelle de l'entreprise. Nous commencerons par identifier les secteurs d'activité de l'entreprise. Pour un meilleur éclairage en phase avec la dynamique de l'entreprise

A. ***L'Organisation de la société NAFTAL*** : L'organisation de la société NAFTAL, est représenté dans l'organigramme suivant :

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

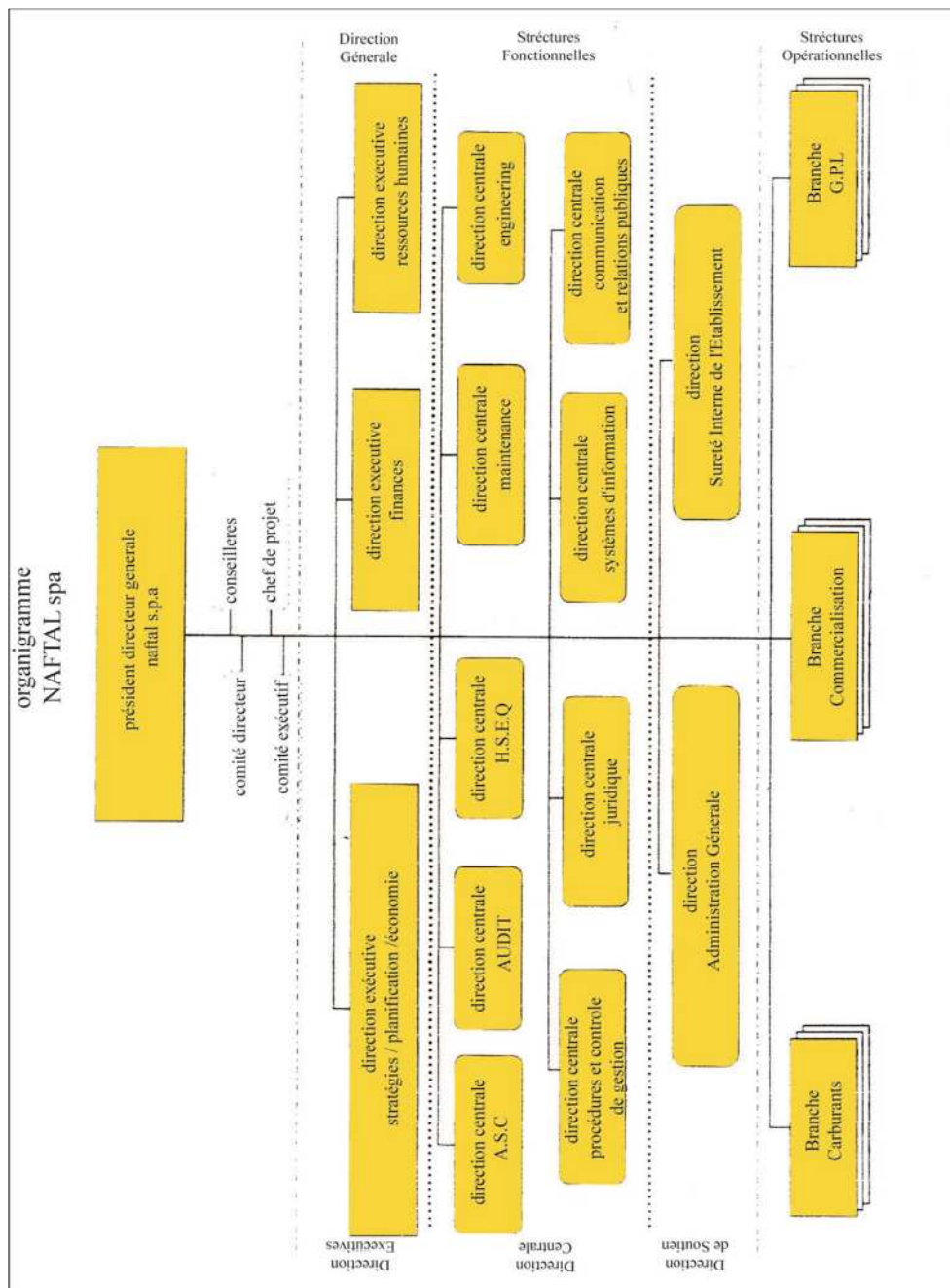





Figure n 12 : l'Organigramme de la société NAFTAL

Source <https://www.naftal.dz>

B. Désignation des Principales Structures de la société:

Comme nous venons de le présenter dans l'organigramme de NAFTAL, il se compose de trois parties principales :

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

-  La direction générale ;
-  Les structures fonctionnelles ;
-  Les structures opérationnelles;

Aussi, nous allons présenter la désignation et les missions des principales structures de la société NAFTAL.

Le schéma d'organisation de la société NAFTAL, et macrostructure s'articule autour des principales structures suivantes :

1- La Direction General:

- Chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique;
- Avoir une vue globale et détaillée de l'activité commerciale de l'entreprise.
- Assurer la disponibilité et la fiabilité de toutes les informations nécessaires à la prise de décision relative à l'activité commerciale de l'entreprise.

2- Les Structures Fonctionnelles :

- ❖ Directions Executives
- ❖ Directions Centrales
- ❖ Directions de Soutien

- ***Directions Exécutives*** : chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
 - Anticiper les tendances ;
 - Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;
 - Assurer le management stratégique ;
 - Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ; □ Assister les structures opérationnelles.
- ***Les Directions Centrales*** : sont des centres d'expertise pour les activités de

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Recherche & Développement, d'Audit, des Procédures & Contrôle de Gestion, des Systèmes d'Information, de la HSEQ et de la DASC.

- *Les Directions de soutien* assurent la Communications & les Relations Publiques, Sûreté Interne de l'Etablissement et la gestion administrative du siège social de la société.

3- Les Structures Opérationnelles

Basées sur les quatre (04) branches « produits », ces structures d'entreprise sont organisées par ligne de produits. Chaque succursale exerce son cœur de métier et exerce ses activités dans le cadre de son objet social conformément à la politique générale de la société.

I-2-5 Les métiers de base de NAFTAL :

Les métiers de base de la société durant la période 2014, sont illustrés de la manière suivante :

- Transport/Stockage et Distribution ;
- Maintenance des installations ;
- Force de vente ;
- Sécurité Industrielle et la Gestion du Risque Industriel ;
- Gestion des Ressources Humaines ;
- Finances/ Comptabilités, Audit et fiscalité ;
- Managements de la qualité et les normes ISO.

SECTION II - PHASE DE CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD :

Que Faut-Il Faire?

Une méthode centrée sur les décideurs sur place est le point central du processus décisionnel et donc le point central du système de gestion de la performance. Avant de déterminer le choix des objectifs tactiques pour chaque équipe (chaque structure) en fonction de la stratégie globale, nous déterminerons la mission NAFTAL et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous présenterons la manière de créer un tableau de bord NAFTAL, en sélectionnant des indicateurs en fonction des objectifs sélectionnés, du contexte et des participants pertinents.

II- 3- Etape 3 - Définition des objectifs

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Ce qu'il faut s'avoir, qu'il n'y a pas de progrès ou d'approche de gestion sans but. De plus, il est nécessaire d'identifier ces derniers paramètres sous NAFTAL afin de pouvoir postuler pour l'avancement de la conception du tableau de bord.

B- Objectifs de NAFTAL : A travers son plan de développement, NAFTAL a tracé les objectifs suivants :

- ✓ Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- ✓ Maîtrise des coûts et amélioration de la qualité des produits et services.
- ✓ Redéploiement des activités au niveau national et international.
- ✓ Développement des activités de stockage et de ventes en gros.
- ✓ Mettre en place une politique de commercialisation et de formation adéquate.
- ✓ Présentation et consolidation des parts de marché.
- ✓ Une organisation et un fonctionnement adaptés aux différentes mutations.
- ✓ Recherche et développement du partenariat.
- ✓ Modernisation, redynamisation et l'extension de son réseau.

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

Contrairement à un bilan ou à un compte de résultat, un tableau de bord fournit une méthode dynamique qui vous permet de suivre les tendances et les indicateurs au cours d'une période spécifique. Elle s'intègre dans la stratégie de l'entreprise : les échantillons d'indicateurs sélectionnés et suivis dans cet outil de pilotage guident les managers dans la recherche de performance et la compréhension de l'évolution des résultats. Le tableau de bord est l'outil de gestion d'une entreprise Accord de libre-échange Nord-Américain. Par conséquent, son objectif est de mettre l'accent sur les actions nécessaires pour atteindre les objectifs et améliorer le processus.

□ Mise en œuvre et l'élaboration des tableaux de bord

La réalisation du tableau de bord doit répondre aux exigences ci-dessus. Il doit permettre d'améliorer et de renforcer la coordination verticale et horizontale, et deux étapes doivent être franchies, à savoir le développement de l'outil lui-même, puis la mise en place de l'outil au sein de NAFTAL.

L'élaboration d'un tableau de bord d'orientation visant à maîtriser l'évolution de la coordination interne passe par quatre étapes, l'identification des dysfonctionnements de la coordination, la définition d'indicateurs, la création de cartographies pour différentes tâches du

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

système d'information, permettant la fourniture d'indicateurs, à savoir, qui entrées et qui collecte les informations, et selon quel programme, -le choix du pilote.

Pour la préparation des tableaux de bord de la société NAFTAL, il faut tout d'abord :

- 1- « Lister les indicateurs de performances clés en se basant sur les besoins exprimés par les utilisateurs finaux »
- 2- « Etablir un modèle de tableau de bord »
- 3- « Choisir les graphes et les diagrammes les plus simples à interpréter. »
- 4- « Concevoir le tableau de bord »

II-5- Etape 5 : Choix des indicateurs

Par conséquent, il est très important de savoir quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur de performance. L'élément de base de la configuration d'un tableau de bord est de trouver les indicateurs de performance qui le composent :

II-5-1-Quels Indicateurs Pour Quels Tableau De Bord A NAFTAL

« Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations qui aide les décideurs à évaluer la situation. En effet, sa fonction est de mesurer la situation en fonction de l'objectif et de déclencher la réaction du décideur. »⁹⁴

II-5-2-Choisir les Indicateurs de Performance (KPI)

« Un indicateur de performance est une mesure ou un groupe de mesures qui sont exécutées par rapport aux aspects clés de la performance globale de l'organisation. Il ne se tait jamais et suscite toujours la réaction des décideurs. Les indicateurs de performance ne sont pas des nombres absolus, ils n'ont de sens que dans un contexte de comparaison ou d'analyse. »⁹⁵

Aussi, avant d'identifier les indicateurs (KPI), de la société il faut définir ses **objectifs** : principalement avec

- Le budget et les plans stratégiques de l'entreprise

⁹⁴ <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/> consulté le 15/05/2021

⁹⁵ PIERRE VOYER, TABLEAUX DE BORD DE GESTION ET INDICATEURS DE PERFORMAN.2ED, 3 mai, 2000, p75

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

- Les processus internes et la chaîne de valeurs de l'entreprise
- Les données clés de l'entreprise
- La disponibilité des données et la forme des systèmes de reporting actuels

□ *Les indicateurs de performance d'un système (processus) commercial*

Le Chiffre d'Affaire

CA est un bon indicateur de l'activité de l'entreprise. En particulier, il est possible d'appréhender la taille de l'entreprise et sa part de marché dans son département (chiffre d'affaires entreprise / chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du département). Les changements dans les revenus peuvent déterminer si l'entreprise est en croissance ou en déclin. Il s'agit d'un indicateur utilisé par les décideurs d'entreprise à diverses fins :

- Évaluer sa société
- Évaluer et ou suivre la performance des ventes (Cet indicateur, est le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise)
- Déterminer ses parts de marchés dans un secteur
- Pour pouvoir faire progresser son chiffre d'affaires, il faudra donc pouvoir faire varier ses trois composantes : Le volume (les quantités de produit ou service vendus), le nombre de produits ou d'offres, et enfin le prix.

Cet indicateur de performance commercial peut se mesurer comme suit :

$$\frac{\text{Chiffre d'Affaires réalisé}}{\text{Chiffre d'Affaires prévu}}$$

- ***Fidéliser le client***

Client existant commandant régulièrement ;

$$\frac{\text{Nombre de visites clients}}{\text{Augmentation des commandes d'un client}}$$

$$\frac{\text{Chiffre d'Affaire}}{\text{Nombre clients}}$$

- ***Satisfaction des clients :***

Les cirières a utilise

- Enquête satisfaction client ; - Réclamations clients.

Cet indicateur de performance commercial peut se mesure comme suit :

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

$$\frac{\text{Nombre réclamation traitée hors délais}}{\text{Nombre réclamation total livraisons}}$$

$$\frac{\text{Nombre livraisons hors délais}}{\text{Nombre Total livraisons}}$$

$$\frac{\text{Nombre de clients satisfaits}}{\text{Nombre de clients}}$$

$$\frac{\text{Ratio nombre retour enquête-satisfaction client}}{\text{Nombre de réclamation clients}}$$

L'élévation du nombre de clients peut être accomplie en créant des publicités. Une fois la clientèle établie, l'établissement d'une relation privilégiée permet d'augmenter la valeur du panier, augmentant ainsi le chiffre d'affaires. Enfin, créer un produit milieu de gamme et un produit haut de gamme peut aussi fidéliser les clients.

□ *Non-respect du délai de livraison convenu avec la clientèle*

$$\frac{\text{Nombre de livraison qui n'ont pas respecté le délai prévu}}{\text{Nombre total de livraisons}} * 100$$

□ *Les indicateurs de performance d'un système de production*

• *Le taux de disponibilité opérationnel de la machine,*

Appelé également taux brut de fonctionnement. Cet indicateur caractérise le fonctionnement normal dans son contexte. Il prend donc en compte tous les arrêts propres et induits de la machine. Il se mesure ainsi

$$\frac{(\text{Temps requis} - \text{Somme des temps d'arrêt})}{\text{Temps requis}} * 100$$

Le taux de performance de la machine :

Ce taux net de fonctionnement intègre les ralentissements de la machine provoqués par les micro-arrêts et les baisses de vitesse. Cet indicateur se mesure ainsi :

$$\frac{(\text{Temps brut de fonctionnement} - \text{somme des ralentissements})}{\text{Temps brut de fonctionnement}} * 100$$

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

- ***Le taux de qualité que la machine fournit :***

Cet indicateur prend en considération les pertes de production dues aux défectueux. Il se mesure ainsi :

$$\frac{(\text{Temps net de fonctionnement}) - (\text{Temps mis à faire des produits défectueux})}{\text{X100ps net de fonctionnement}}$$

- ***Les indicateurs de performance d'un système Ressources Humaines***

- ***Taux d'absentéisme***

$$\frac{\text{Nombre total de jours de congé de maladie payés et non payés (tous les employés)}}{\text{Nombre d'employés dans la période 12 mois}} * 100$$

- ***Qualité des relations de travail :***

$$\frac{\text{Nombres de grief}}{\text{Période couvrant l'exercice financier}}$$

- ***Taux de rotations des employés***

$$\frac{\text{Nombre de départs volontaires}}{\text{Nombre moyen d'employés réguliers}} * 100$$

Cette liste d'indicateurs de performance à NAFTAL n'est pas exhaustive il existe bien d'autres indicateurs qui peuvent être identifiés pour mesurer la performance

II-6- Etape 6 : Collecte des informations :

Afin de répondre à ses besoins d'information, NAFTAL doit réfléchir à sa stratégie qui est de consolider sa position de leader national. Par exemple, le service carburant doit intégrer ses intentions et préoccupations dans les informations présentées dans le tableau ci-dessous afin de pouvoir construire son tableau de bord et le transmettre à DESPE, qui à son tour construit le tableau de bord stratégique de NAFTAL.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Tableau n°6- les besoins en information de la branche carburante :

Type indicateurs	<i>Besoins en informations</i>
- Concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostique des entreprises concurrentes, regrouper toutes les informations relatives à la raison sociale, adresse, tel, fax, données techniques, capacités de stockage, matériel, laboratoire, transport...etc. - Les forces et faiblesses de la concurrence. - S'informer des prix de vente de la concurrence. - S'informer des politiques de commercialisation de la concurrence. - S'informer des parts de marché des concurrents. - Les tendances du marché des carburants. - La définition des hypothèses qui sous entendent les actions et décisions des concurrents.
- Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - En termes d'image de marque. - En termes de satisfaction et fidélisation de la clientèle. - Evolution du marché des carburants. - Relation fournisseurs/clients (actuels et potentiels). - Les partenaires.
- Technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Les technologies nouvelles dans le domaine. - Les nouveaux produits.
- Environnementale	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementation du marché des carburants. - Code de commerce, de douane...etc.

Source : Document interne, DESPE (Direction Exécutive Stratégies, Planification et Economie)

Etape 7 : Le système de Tableau de bord NAFTAL:

- *Description de la note de conjoncture mensuelle consolidée (Tableau de Bord de la Direction Générale) et des indicateurs clés de performance*

De par sa position dans le processus de gestion et de contrôle, le tableau de bord est un outil important pour mesurer la performance des activités d'une entreprise et prendre des décisions en fonction des indicateurs et des informations qu'il fournit. En 2006, NAFTAL a refondu la forme et le fond des outils de contrôle et de suivi budgétaire de la Direction Générale/Département de la Stratégie, de la Planification et de l'Économie (DESPE)/Direction du Reporting. Cet outil de pilotage est appelé « **la note de conjoncture** ».

Le rapport d'activité est un document de synthèse consolidé au niveau de l'entreprise, au niveau de la DG, préparé et diffusé mensuellement par DESPE.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Ce document est un ensemble de KPI présentés principalement par Indicateurs physiques (ventes par produit en quantité);

Indicateurs physiques (ventes par produit en quantité)

➤ Indicateurs financiers (chiffre d'affaire par produit, marge commerciale, trésorerie, investissements et créances) ;

➤ Indicateurs ressources humaines (emploi, masse salariale et formation) ;

➤ Indicateurs accidentologie (accidents de travail et de circulation).

Ce dernier est présenté d'une manière succincte aux **top management** de l'entreprise, pour permettre de suivre l'évolution de leurs activités à un rythme mensuel. Ces indicateurs sont présentés succinctement dans la première page du document et sont détaillés dans les pages suivantes du dit document. »

La première page du document est constituée de :

✚ Principaux indicateurs de gestion chiffrés en valeurs et en nombre :

Commercialisation (ventes physiques); »

- « Chiffre d'affaires ; »

- « Créances ; »

- « Trésorerie ; »

- « Dépenses d'investissement ; »

- « Effectifs ; »

- « Masse salariale ; »

- « Formation ; »

- « Accidentologie. »

✚ Evolution du mois de l'année (n) par rapport au même mois de l'année (n-1) des principaux agrégats de gestion (en pourcentage) :

✓ Ventes physiques globales ;

✓ Chiffre d'affaires ;

✓ Marge commerciale

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

- ✓ Créances ;
- ✓ Trésorerie ;
- ✓ Investissement ;
- ✓ Emploi ;
- ✓ Masse salariale
- ✓ Formation ;
- ✓ Dépenses en formation

- ✓ Accident de travail et de circulation.

La deuxième page du document est composée de :

Deux histogrammes pour les indicateurs de performance (Réalisations/objectifs) et taux de croissance

(Réalisations du mois n / Réalisations du mois (n-1)) des ventes par produit, mensuelles et cumulées.

La troisième page : « l'indicateur physique », celle-ci exposée par :

- ✓ Tableau des ventes par famille de produits, fait apparaître les réalisations du mois de l'année (n), on les comparant aux objectifs du mois de la même année, afin d'obtenir un taux de réalisation qui ressortira la bonne/ la contreperformance du mois en terme de ventes. Aussi on affichera un taux de croissance des réalisations du mois, en comparant les réalisations du mois de l'année (n) à celles du mois de l'année (n-1) ;

- ✓ Un graphe sous forme de barres représente les ventes par famille de produits cumulées (afin de période) et quantifiées (en tonne) ;

- ✓ Un commentaire succinct sur des écarts constatés par produit vendu.

La quatrième page : « les indicateurs financiers », celle-ci se présente par :

- ✓ Tableau de chiffre d'affaires et marge commerciale par produit, en faisant apparaître un taux de croissance de réalisation, en comparant les réalisations du mois de l'année (n) aux réalisations du même mois de l'année (n-1) ;

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

✓ Deux graphes sous forme de secteurs représentent la répartition du chiffre d'affaires et de la marge commerciale par produit et cumulées (à fin période) ; □ Un commentaire succinct sur les écarts constatés.

La cinquième page « les indicateurs financiers » celle-ci exposée par :

□ Quatre graphes sous forme d'histogramme représentent:

- « Situation des créances au mois M-1 (**Nb : l'information au mois M ne peut pas être disponible à la date de l'élaboration dudit document**) ; »
- « Situation de la trésorerie à une date du mois de l'année (n) en la comparant par rapport à la même date du mois M de l'exercice (n-1) ; »
- « Evolution du ratio créances/chiffre d'affaires cumulé à M-1 par activité pour les années (n), (n-1) et (n-2) ; »
- « Evolution du ratio de productivité (Quantités vendues/agent) mensuel pour les années (n), (n-1) et (n-2). »

La sixième page « les indicateurs financiers » celle-ci se présente par :

□ « Dépenses d'investissements par structure en faisant apparaître le budget annuel de l'exercice (n), les consommations du mois et cumulées de l'année (n) en les comparant aux consommations de la même période de l'exercice (n-1) ; »

□ « UN commentaire succinct sur les écarts constatés ».

La septième page « l'indicateur ressources humaines » celle-ci se présente par **l'indicateur emploi** :

✓ « Deux graphes : le premier sous forme de secteur, représente la répartition des effectifs (permanents & temporaires) par catégorie socio professionnelle (en n^{bre} d'agent & en %), durant le mois de l'année (n). Le second sous forme d'histogramme qui fait apparaître l'évolution des effectifs (permanents & temporaires) pour le mois M de l'année (n), le mois M-1 de l'année (n) et le mois M de l'année (n-1). »

✓ « Présentation des écarts des mouvements des effectifs (entrées et sorties) du mois M de l'année (n) pour l'effectif permanent et temporaire. »

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

La huitième page « l'indicateur ressources humaines » celle-ci se présente par **les indicateurs masse salariale & formation** :

□ « Deux graphes: le premier sous forme de secteur, représente la répartition des effectifs formés par catégorie socio professionnelle (en nombre d'agent & en %), Durant le mois de l'année (N). Le second sous forme d'histogramme qui fait apparaître l'évolution des effectifs (permanents & temporaires) pour le mois M de l'année (n), le mois M-1 de l'année (n) et le mois M de l'année (n-1) »

La neuvième page « l'indicateur d'accidentologie » celle-ci exposée par :

✓ « Trois graphes dont deux graphes sous forme des secteurs, l'un représente la répartition des accidents de travail et l'autre des accidents de circulation conjointement par activité opérationnelle « branche » (en nombres et en %). Le troisième graphe est sous forme d'un histogramme, affiche l'évolution des accidents (travail & circulation) et les incidents cumulés (à fin période) de l'année (n) et ceux de l'année (n-1) ; »

✓ « Tableau détaillant les accidents et incidents par mois et cumulés de l'année (n) et ceux de l'année (n-1), en distinguant la nature causée (dommage corporel induit) ; □ Un commentaire succinct sur les écarts constatés ».

La dixième page et dernière du document est composée d'une :

□ « Synthèse de ventes quantifiées (en tonne) des produits pétroliers par mois et cumulées des réalisations, des prévisions de l'année (n) et celles de l'année (n-1), avec des taux de réalisation et de croissance (mensuelle et cumulé). »

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

SECTION III: PHASE DE MISE EN ŒUVRE ! Comment le faire ?

III-8- ETAPE 8-L'étude De L'existant Informationnel au Sein De NAFTAL :

NAFTAL détient une grande quantité de données liées aux fonctions dont elle est responsable. Le suivi des tâches et des activités de ces entreprises nécessite la mise en place d'une plateforme décisionnelle mature.

III-8-1- Existant logiciel : Source de données

Consciente de l'importance de l'information pour une entreprise comme NAFTAL, cette dernière s'est engagée à mettre en place un processus de collecte et de traitement de l'ensemble des données générées en interne en se dotant d'un système qui suit la gestion informatisée des informations suivante :

- **NAFT Com** : « système de gestion comptable et financière des activités de l'entreprise. »
- **NAFT GD** : « système de gestion des stations-service du réseau NAFTAL. »
- **WIN Canal** : « système de comptabilité analytique pour la connaissance des coûts et pour leur réduction ».
- **SGC** : « système de gestion des créances. »
- **SGI** : « système de gestion des immobilisations. »
- **Cash Manager** : « système de gestion des flux de trésorerie en temps réel ».
- « **Système de paiement électronique de cartes à puce.** »
- « **Système de code barre** (immobilisation). »

A-. Les sources opérationnelles

Néanmoins, la gestion commerciale au sein de NAFTAL se fait principalement grâce aux trois systèmes d'information opérationnels complémentaires suivant: NAFTCOM, NAFTGD et SGC,

1- Le système NAFTCOM :

Le NAFTCOM est le système d'information le plus usuel au sein de NAFTAL. Conçu en interne par les concepteurs de la Direction Centrale de Systèmes d'information (D.C.S.I) pour être

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

opérationnel dans toutes les entités opérationnelles de la société, (centres, districts) et au sein de la DCSI, elle-même. Ce système d'information, se compose de trois modules: finances, exploitation et interface chargés de:

- Le module « finances » permet la mise à jour des fichiers référentiels ainsi que le paramétrage des structures.
- Le module « exploitation » est utilisé au plus bas niveau hiérarchique (centres), il assure la facturation et la gestion des produits.
- Le module « interface » prépare l'interface entre le NAFTCOM et le système de comptabilité (NAFTCOMPTA). L'information est envoyée automatiquement aux postes de travail concernés via les serveurs FTP qui sont mis à jour grâce au module « finances ».

Systeme NAFTGD

Le NAFTGD est un système d'information opérationnel consacré uniquement à la gestion directe des stations-service relative à NAFTAL.

Ce système est présent au niveau de chaque station-service, pour gérer les informations relatives à leurs activités quotidiennes

En premier lieu, les données sont stockées dans des bases de données PARADOX de petite taille, au niveau des stations de services et des districts. Par la suite consolidées au niveau de la DCSI, dans une base de données SQL Server 2008.

Le transfert des données se fait automatiquement et quotidiennement via des réseaux FTP

2- Systeme de gestion des créances (SGC)

Le SGC est le **système de gestion des créances** de l'entreprise qui complète le système NAFTCOM. Le règlement au comptant des clients de la société, est géré par le NAFTCOM alors que les paiements à terme sont gérés par le système SGC. Dans ce système les informations sont d'abord envoyées aux districts puis aux branches qui utilisent le SGCCONS pour la consolidation, la vérification et le rapprochement des données.

Cependant, la Division Carburants Terre n'est pas concernée par le SGC

Ces systèmes fonctionnant actuellement au sein de NAFTAL sont non seulement insuffisants pour répondre aux exigences de compétitivité, de réactivité et de prise de décision stratégique, mais également insuffisants pour réduire l'incertitude dans la prise de décision

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

III-8-2- Existant des SIAD à NAFTAL :

Actuellement, NAFTAL ne dispose pas d'un système d'information d'aide à la décision fonctionnel (SIAD) permettant de piloter et de suivre ses activités, notamment pour l'aider à prendre des décisions.

Pour cette raison Par ailleurs, dans le cadre de la modernisation et de la migration de la solution vers la nouvelle plateforme, la Direction Centrale des Systèmes d'Information (DCSI) prépare un nouveau projet de mise en place d'une plateforme décisionnelle pour la direction générale de l'entreprise.

Cependant, NAFTAL dispose d'un réseau interne développé sous JAVA, qui permet uniquement la communication et le partage de données entre les différentes structures de l'entreprise. Ces fonctions limitées doivent démarrer un projet pour construire une plateforme SHAREPOINT.

III-9-Etape 9- Diagnostic de l'Existant Informationnel :

L'analyse des opérations courantes de NAFTAL, notamment de ses activités commerciales, nous permet de diagnostiquer ses systèmes d'information existants, et de détecter les dysfonctionnements de ses systèmes d'information et de l'entreprise.

III-9-1- Les dysfonctionnements du système informationnel :

- Nous avons pu détecter certaines défaillances du système d'information installé dans NAFTAL, dans lequel nous avons enregistré.
- La normalisation des structures en matière de codification ainsi que les données manipulées dans les trois systèmes pas homogènes (NAFTCOM, NAFTGD, SGC) ne sont pas fonctionnelle et même inexistante.
- Les données sont non complètes ou non disponibles dans les bases de données consolidées. Par exemple : Aviation Marine (AVM) au niveau du serveur Oracle de la branche Carburants.
- La mise à jour de structure des tables référentielles et présence de colonnes non utilisées, vides ou alors redondantes dans la même table ou dans des tables différentes avec le même nom ou des désignations différentes.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

- Les métadonnées des systèmes d'information de gestion n'existent pas.
- Les rapports de la DCSI, ne sont pas fonctionnels et ne répondent pas aux besoins des autres directions de l'entreprise.
- Les canevas des rapports d'activités de la société ne sont pas homogènes.

III-9-2-Les conséquences des dysfonctionnements informationnels et ses succès sur l'activité de la société NAFTAL.

Parmi les conséquences de ces dysfonctionnements informationnels, nous avons :

- Les données relatives à l'activité commerciale stockées dans les bases de données, sont incohérentes et surtout pas fiables.
- Entassement de la base de données opérationnelle et les données non utiles.
- Taux d'erreurs moyen et écarts importants entre les valeurs saisies et réelles. »
- La création des rapports d'activité de l'entreprise au niveau de la Direction Exécutive SPE se fait manuellement.
- Retards de 10 jours dans les délais de remise des rapports d'activité dus à leur création.
- Difficultés de suivi des créances.

SECTION IV : PHASE D'AMELIORATION PERMANENTE : Le système correspond-il toujours aux attentes ?

Cette section correspond à la dernière étape de la méthode choisie dans l'élaboration de notre projet de tableau de bord. Un audit peut être défini comme « *Examen méthodique d'une situation relative à un produit, processus, organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés, en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché.* »⁹⁶

D'après (A. FERNANDEZ,) « *l'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système tableau de bord, d'installer et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer* »⁹⁷.

⁹⁶ Définition ISO, d'après la norme AFNOR Z61-102

⁹⁷ A. FERNANDEZ, Paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, ©copyright 1998-2016

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Il comporte 4 opérations principales :

- « *Identification des axes d'amélioration: réalisée en fonction des attentes de l'entreprise.* »
- « *Interview et collecte des avis: le point de vue valorisé des utilisateurs pour chaque axe.* »
- « *Analyse des résultats: repérage des axes devant être améliorés.* »
- « *Définitions des actions d'amélioration.* »

Nous allons quelque peut essayer de répondre à ces questionnements pertinents.

IV-10- Etape 10 : L'Audit :

Pour auditer ce système de gestion et d'aide à la décision, il faut se concentrer sur cet outil, le tableau de bord. Grâce à cet outil, s'il est bien implanté, il doit nous fournir tous les détails que nous souhaitons connaître sur le système de gestion existant

D'après A. FERNANDEZ, pour la réalisation de cet audit, il faut essayer de trouver des réponses plausibles aux quatre questions suivantes :

1. « **Le tableau de bord est-il utilisé ?** C'est-à-dire est que cet instrument est consulté par son utilisateur (la cible) ou bien mis de côté »
2. « **Quels est la nature des indicateurs ?** Savoir si les indicateurs qui sont utilisés sont pertinents et aident à la mesure (instrument de mesure) »
3. « **Quelle est la structure de du tableau de bord ?** La disposition des indicateurs dans le tableau doit faciliter l'interprétation et leur mesure et permettre au gestionnaire de comprendre la stratégie et quelles actions envisage-t-il de mettre en œuvre pour la décliner sur le terrain. »
4. « **Enfin vérifie l'équilibrage du tableau de bord.** C'est le principe même du pilotage, car un tableau de bord bien conçu propose une sélection d'indicateurs équilibrés²⁴⁷. »

« **En fin Est-il efficace ?** »

Comprendre l'efficacité du projet, c'est évaluer la pertinence de ses composantes en choisissant une vision horizontale orientée processus « décomposée en processus et méthodes d'amélioration continue » ; cela permettra de comprendre comment les métriques de risques

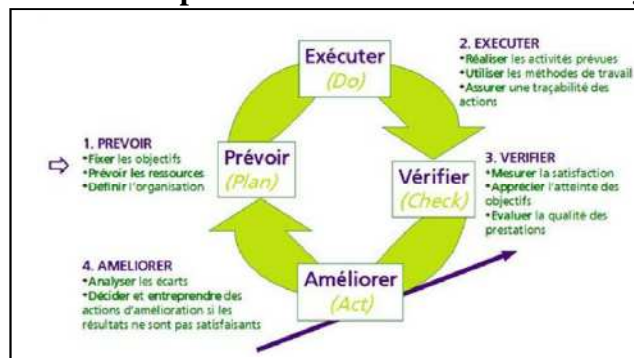
Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

sont prises en compte dans le tableau de bord et de s'assurer qu'il y a externalités Facteurs assurant une perspective globale.

L'audit fournit une vision d'un système de tableau de bord basé sur des références de mesure et exprime les attentes du système sous une forme standard. Ensuite, vous pouvez considérer le tableau de bord comme un élément du "processus d'amélioration continue « *Il est considéré dans ce fait, un élément du système d'amélioration continue de la qualité : « La méthode de La roue de Deming », est une bonne méthode qui permet d'auditer le système utilisé »*

. Nous allons essayer de représenter cette méthode à travers la figure suivante :

Figure n°13- Une représentation de la roue de Deming



Sourc Bernard.

Ainsi, les managers et leurs équipes veilleront à ce que ces quatre étapes soient suivies dans la composition du tableau de bord. En guise de découverte, l'audit doit d'abord nous indiquer si le tableau de bord est utilisé par l'utilisateur comme référence.

Deuxièmement, il doit nous montrer l'apport du système, et enfin, définir de nouvelles mesures correctives. Des audits doivent toujours être établis avec les parties concernées pour assurer une amélioration continue. Par conséquent, il peut fournir la vision du système de tableau de bord comme référence de mesure et conduire à la mise en œuvre d'actions correctives. De plus, afin de rendre ce document « auditable », il est important pour le dirigeant de l'entreprise et son équipe

NAFTAL pour créer une « mémoire » d'aide au pilote qui rapporte l'historique de développement du tableau de bord. Pour assurer son bon fonctionnement, notamment en ce qui concerne la consolidation des données, le cadre de contrôle interne doit être conçu et lié à la documentation spécifique

⁴⁷Op. Cité SP

²⁴⁸B. MARCOU, « Contrôle technique », Paru dans le site marcou.sac.free.fr/control-technique.htm? SD

Bref, on peut avancer que cette étape d'audit permet d'envisager un déploiement à grande échelle. Les résultats de l'audit permettront aux gestionnaires de connaître le moment opportun pour déployer le système d'aide à la décision, afin que les nouveaux projets puissent être bien conçus.

Après une analyse complète des informations recueillies au sein de la société NAFTAL, nous avons pu identifier les problèmes liés aux caractéristiques opérationnelles de l'entreprise, évaluer l'impact des problèmes sur les activités de l'entreprise et établir un diagnostic détaillé. Entreprises et déterminer la vraie raison pour eux.

A la fin de cette phase du projet, nous disposons de toutes les informations nécessaires pour mieux comprendre le contexte de notre travail. En effet, les recherches existantes permettent d'examiner en détail les aspects organisationnels et techniques de l'entreprise. Nous avons déjà vu que dans NAFTAL, l'élaboration des tableaux de bord se fait de manière traditionnelle, qui ne sont pas forcément conformes aux méthodes précisées dans la partie théorique. Le tableau de bord NAFTAL n'est qu'un « rapport d'activité de dix pages », qui ne reflète pas réellement les performances de l'entreprise, et est trop long et peu représentatif.

- *Parmi les axes d'améliorations à proposer à la société NAFTAL*

Parmi les axes d'amélioration du SID (Système d'Information Décisionnel) peuvent être présenté comme suit;

- Se doter de logiciels à haute valeur ajoutée, accompagnant la société NAFTAL dans la conception, le développement, l'exploitation et la maintenance de solutions nécessitant la mise en œuvre de NTI;
- Rationalisation des serveurs sur la plateforme, une mise à jour globale matérielle et logicielle, qui a permis d'offrir plus de fonctionnalités aux collaborateurs ;
- Moderniser les infrastructures réseau pour un concept du cabinet numérique.
- Mettre en place un outil automatique de génération de rapports et de calcul des indicateurs de performance;
- Intégrer, dans le système, une fonctionnalité de prévention automatique de l'arrivée et la mise à jour de l'information pour les utilisateurs;
- Intégrer dans le Data warehouse, les prévisions établies au niveau de SPE pour le calcul de certains ratios présents dans les rapports ;

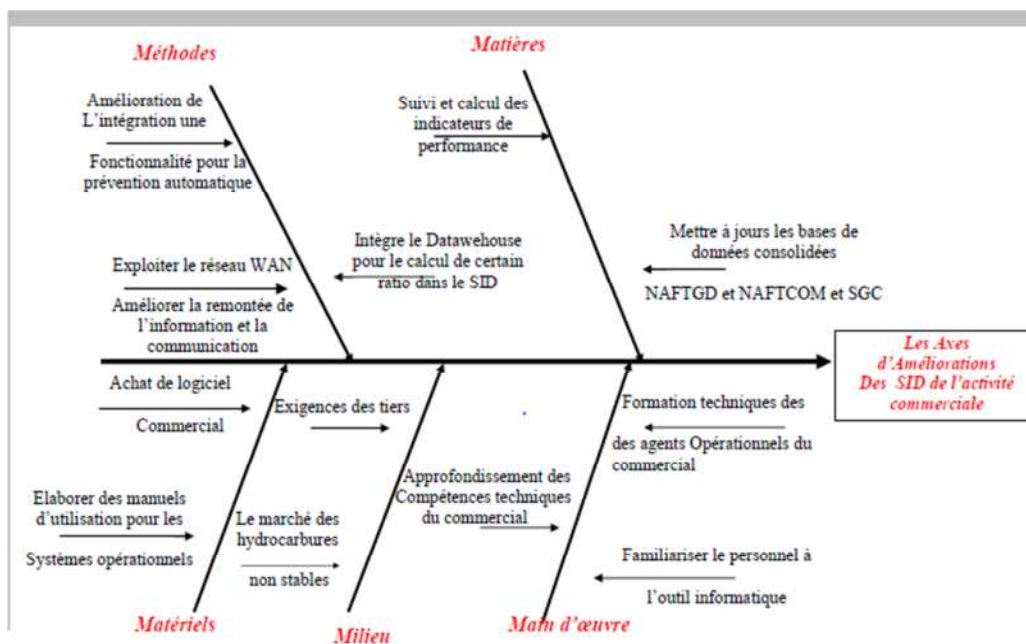
Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

- Restructurer et normaliser les bases de données opérationnelles.

Il convient également de noter que la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2008 est un bon outil pour la gestion globale de l'entreprise à travers le management de la qualité. En effet, grâce aux enquêtes de satisfaction client et à l'analyse et la clôture des réclamations clients, l'outil peut utiliser des indicateurs et des tableaux de bord pour suivre et améliorer la production et déterminer les attentes et les besoins des clients. Ainsi, l'entreprise peut développer et abandonner certains produits, améliorer et ajuster ses services et gérer ses ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Cependant, il est nécessaire d'animer le processus pour le corriger, l'ajuster et l'améliorer.

Nous nous inspirons du « **diagramme d'Ishikawa** » ; identifier les axes d'amélioration du système d'information décisionnel pour les activités de l'entreprise

Diagramme Ishikawa: Les propositions d'améliorations en termes des SID de l'activité commerciale



IV- 10-2- Proposition d'un tableau de bord NAFTAL

Selon le rapport de la section précédente, nous fournirons bien sûr le tableau de bord de NAFTAL à titre de test. En fixant certains indicateurs de performance, il se base sur les besoins et objectifs assignés par le NAFTAL de l'entreprise

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Tableau n°7- Essai D'un Tableau De Bord NAFTAL

ROCESSUS	OBJECTIFS	INDICATEURS (MESURE)
1- Commercial	1-1-Augmenter le Chiffre d'Affaire NAFTAL de []% par rapport à l'excise précédent	<input type="checkbox"/> Chiffre d'Affaires réalisé/ Chiffre d'Affaires prévu
	1-2-Augmenter de [] % les volumes des ventes notamment carburant et lubrifiant durant l'exercice en cours	<input type="checkbox"/> Volume des ventes Aviation pour la période m / Volume des ventes pour la période (m-1)]x100
	1-3-Fidéliser le client -Client existant commandant Régulièrement ; -Augmentation des commandes d'un client	-Nombre de visites clients -Chiffre d'Affaire / client
	1-4-Atteindre un taux de satisfaction des clients NAFTAL de []%	-Nombre réclamation traitée hors délais/ Nombre réclamation total livraisons - Nombre livraisons hors délais/Nombre Total livraisons
	1-5-Facturer le client [] après service fait	-Nombre factures encaissés /Nombre factures émises -Nombre facture hors délais /Nombre total factures émises
	1-6 Obtenir de nouveaux marchés- Les marchés obtenus par rapport à la concurrence ; - Avoir de nouveaux clients	- Ratio remise de prix / marché - Nombre de nouveaux clients
1- Financier	2-1-Garder le niveau de la trésorerie ≥ 0 2-2-Identifier les flux financiers de l'entreprise si on veut anticiper et maîtriser sa trésorerie	<input type="checkbox"/> fonds de roulement (FR) - besoin en fonds de roulement (BFR)
2- Production	3-1-Augmenter [] % la production notamment en (Enfutage).	<input type="checkbox"/> Temps requis – somme des temps d'arrêt)/ temps requis
	3-2- Réaliser [] % du taux de disponibilité opérationnel de la machine. Il prend en compte tous les arrêts propres et induits de la machine. (Taux brut de Fonctionnement) (Ex : Enfutage) 3-3- Réaliser un [] % du taux de performance de la machine Ce taux net de fonctionnement intègre les ralentissements de la machine provoqués par les micro-arrêts et les baisses de vitesse.	-Temps brut de fonctionnement – somme des ralentissements) /temps brut de fonctionnement -Temps brut de fonctionnement – somme des ralentissements/ temps brut de fonctionnement
	3-4- Diminuer de [] % le taux de qualité que la machine fournit. Ce	

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

	taux prend en considération les pertes de production dues aux défectueux.	-Temps net de fonctionnement) – (le temps mis à faire des produits défectueux) / temps net de fonctionnement
4-Ressources Humaines	4-1- Réaliser [] % du plan de formation de l'exercice en cours	(Nombre d'agents formés (h/j) / Nombre d'agents prévus (h/j)) X 100
	4-2- Rationaliser les effectifs actuels. Réduire de [] % les effectifs actuel, soit [] agents durant l'exercice, répartis par postes de travail comme suit :[]	Nombre d'agents/ Nombre Véhicule
	4-3- Atteindre le taux de [] % des nouvelles compétences attendues en situation de travail.	Somme des résultats C3/ Nombre de processus concernés
	4-4- Réduire de [] % le taux d'absentéisme à [] %	-Nombre total de jours de congé de maladie payés et non payés (tous les employés) / Nombre d'employés dans la période 12 mois -Nombre total de jours de congé payés et non payés pour d'autres raisons (tous les employés)/ Nombre d'employés dans la période 12 mois
	4-5-Maintenir en poste des travailleurs qualifiés en augmentant la Capacité de l'employeur à maintenir ses employés en poste de [] %.	-(Nombre total d'hommes (femmes) qui ont quitté le travail pour des raisons volontaires/ Nombre total de cessations de fonctions)X 100
5-Turnover	5-1-Connaître les mouvements de personnel en prenant en compte toutes les sorties, qu'elles soient définitives ou provisoires. 5-2-Rendre compte du turn-over des effectifs sur emploi permanent.	-Nombre de départs volontaires /Effectif physique moyen payé sur emploi permanent

Source ; Proposé par nos soins

Commentaires :

Les tableaux de bord ne servent pas à résoudre des problèmes, mais à évaluer des situations. Cependant, il doit évoluer au besoin en fonction de ces enjeux. Afin de s'assurer de l'utilité de l'outil et de lui donner du sens, les modalités de suivi et de gestion doivent d'abord être définies.

- Les objectifs assignés doivent être clairement définis et compris par tous.
- Les indicateurs doivent être pertinents et bien choisis pour ne pas perdre l'essentiel.

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

- La segmentation est nécessaire.

La liste des indicateurs de performance de la société NAFTAL n'est pas définitive car :

- Les besoins des utilisateurs peuvent changer au cours du temps.
- Les circonstances nationales (Perturbations économiques peuvent varier. »

Niveaux de détail et de périodicité utilisés dans notre travail n'est pas précisé. Cependant, il est recommandé qu'ils soient:

- Annuel – au niveau du (groupe : la DG)
- Trimestriel - au niveau 2 (division les Banches)
- Mensuelle (opérationnelle : stations-services).

En effet, on peut penser que les tableaux de bord doivent répondre à des besoins d'information et de décision à court terme. Au fur et à mesure que le système se développe et que les utilisateurs apprennent, ces indicateurs seront ajustés et améliorés. De plus, le tableau de bord doit suivre strictement la vitesse d'activité de l'unité définie. Cependant, dans l'Accord de libre-échange nord-américain, l'objectif est généralement décomposé en une dimension pluriannuelle, ce qui peut mettre en évidence l'impact différé des moyens mis en œuvre au temps « t » à « t + n ».

Chapitre IV : L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI

Conclusion chapitre IV

D'après ce que nous avons traité au **chapitre IV**, nous avons constaté que la construction et le développement du tableau de bord interne de NAFTAL sont très importants. Par conséquent, le contrôleur a besoin de la meilleure collecte d'informations, et ces informations sont pertinentes et compréhensibles pour un bon contrôle.

L'importance du conseil d'administration dans l'entreprise se reflète dans le bulletin hebdomadaire des performances de production et de vente pour vérifier, analyser, contrôler et identifier l'écart entre les prévisions et les performances associées. Ainsi, le contrôleur de gestion organise des réunions avec la direction générale et l'ensemble de la direction en tant que de besoin pour discuter des écarts de réalisation et formuler un plan d'action pour combler les écarts relevés

Conclusion Générale

Aujourd'hui, l'activité de l'entreprise est devenue plus complexe dans un environnement concurrentiel et instable. Face à une situation aussi compliquée, pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit se doter d'un système de contrôle lui permettant de bien maîtriser l'information et de prendre les décisions les plus appropriées.

Le tableau de bord de gestion occupe une place importante au sein de la direction du contrôle de gestion, il permet à l'entreprise de mieux répondre à la complexité de l'environnement, d'avoir une vue d'ensemble, de repérer les interférences et de prendre des décisions de gestion pour atteindre les objectifs générés par la stratégie.

La mesure de la performance consiste non seulement à calculer des indicateurs financiers et non financiers et à les comparer à des référentiels ou des normes, mais aussi à maintenir leur complémentarité. Il dispose également d'une plate-forme équilibrée qui permet aux gestionnaires de visualiser simultanément plusieurs aspects de l'entreprise.

Le rôle du tableau de bord est de créer une relation causale qui entretient cette complémentarité. L'outil doit fournir des mesures pour les opérations et l'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Quiconque se soucie de mesurer et de suivre les résultats, l'objectif est de rechercher en permanence différentes formes d'amélioration et de compétitivité.

Après notre étude de cas NAFTAL, nous avons remarqué qu'elle a hérité d'une vieille réaction de la direction et d'un vieil état d'esprit comme les autres sociétés cotées. Ces systèmes sont toujours obtenus à partir d'un système obsolète et tentent de réussir.

L'entreprise évolue dans un environnement où ses actions sont entravées et doit se doter d'un dispositif de guidage et de contrôle : le tableau de bord.

L'objectif des managers implémentant cet outil est d'avoir une solution de tableau de bord qui puisse répondre aux besoins réels de l'entreprise. Cela lui permettra de prendre de meilleures décisions. Cela nécessite que les managers de NAFTAL aient l'expertise et l'expérience nécessaires pour transformer les informations originales en connaissances.

Pour en revenir à nos hypothèses initiales, nous pouvons dire qu'au départ, la fonction de contrôle de gestion de NAFTAL doit accélérer la transformation en s'engageant davantage

dans la préparation future. Deuxièmement, le système d'information doit être amélioré et équipé de progiciels et de méthodes sophistiquées qui reflètent l'image de marque d'une grande entreprise comme NAFTAL afin de pouvoir construire un « bon » tableau de bord qui permet la gestion et l'efficacité de NAFTAL. Fait, nous supposons que nous comprenons que nous n'apparaissions pas formellement dans l'entreprise ou dans le manuel. C'est le résultat d'une étape de progrès qui a conduit à l'identification et à la disponibilité d'instruments suffisamment stables aujourd'hui.

Ce travail nous a permis d'intégrer certains des modèles et pratiques les plus innovants dans l'aspect tableau de bord du contrôle de gestion interne de NAFTAL.

- Suggestions et recommandations

L'objectif de cette étude est de démontrer que pour assurer le développement durable de NAFTAL et conserver une position de leader dans la distribution et la commercialisation de produits pétroliers dans un environnement hautement concurrentiel, elle doit être dotée d'un système d'information complet, participer à la gestion et être responsable du fonctionnement du système. Collecte, stockage, traitement et diffusion des informations dans les systèmes de contrôle et de contrôle.

Parce que le système d'information actuel du NFTAL ne fonctionne pas, mais il est obsolète. Le système d'information intégré participera à la création de tableaux de bord avec des résultats, sans difficulté, avec des commentaires et des graphiques représentatifs et des réflexions sur des solutions ou actions pouvant améliorer les résultats obtenus ou traiter des observations en cours d'exploitation.

La SI intégrée permet d'unifier les processus internes de l'organisation autour d'une architecture d'information commune : d'une part, elle permet à l'organisation de réagir plus rapidement et plus efficacement aux partenaires, d'autre part, elle pourra prendre des décisions et récolter les avantages de la concurrence en fournissant des indicateurs détaillés et synthétiques plus fiables. Pour assurer la réussite de la conception du système de tableau NAFTAL, il est également recommandé d'adopter une approche participative aux différentes étapes de la conception du projet. Une bonne communication d'équipe peut influencer la cohésion de l'équipe et le développement des capacités et des initiatives collaboratives. Nous proposons également de communiquer la carte stratégique à tous les niveaux (du top management au niveau opérationnel). Les entreprises afin que tous les acteurs de NAFTAL

s'adaptent à sa stratégie et procèdent ainsi à la mise en œuvre de ce projet. Dans le renouvellement du concept de système de management de l'entreprise, il y a une différence fondamentale entre observation et management. En effet, au début de leur création, les tableaux de bord servaient à constater les écarts par rapport aux normes établies. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

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

Il ne s'agit plus de produire et de s'en tenir à un référentiel prédéfini. Tous les acteurs de l'entreprise se soucient de la performance, et la performance est dans leurs activités. Le tableau de bord NAFTAL doit

- « Offrir une meilleure perception du contexte de pilotage, ainsi, il peut contribuer à réduire l'incertitude qui peut exister dans l'entreprise et qui ralentit la prise de décision. »
- « Stabiliser l'information et ne représenter que l'essentiel pour le décideur. »
- « Remplir le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation et faciliter les échanges à l'intérieur de l'équipe ainsi qu'avec le reste de l'entreprise. »
- « Dynamiser la réflexion en proposant des outils pour analyser et suggérer des éléments de réflexion et ne pas se contenter de gérer les alertes. »
- « Maitriser le risque en offrant une meilleure appréciation du risque de la décision car toute décision est une prise de risques. »

Ces dernières années, le concept de tableau de bord de conduite a beaucoup évolué. Aujourd'hui, elle combine 3 méthodes principales : une méthode systématique, une méthode horizontale et une méthode humaine.

En effet, outre les éléments d'analyse liés aux tableaux de bord, notamment ceux liés à la recherche de performance des entreprises modernes, nous retenons également un élément stratégique de base lui-même, à savoir le capital humain. Ce dernier est désormais devenu le niveau de capital et de gestion le plus précieux, ainsi que le support de base de nombreux changements au niveau organisationnel et structurel.

Comme nous l'avons analysé précédemment, l'humain est porteur des sens dans les projets d'entreprise. C'est dire qu'aujourd'hui c'est l'un des domaines les plus décisifs du management qualitatif ; car avant qu'elle ne devienne globale, la performance est d'abord

humaine. Selon (C. DARVOGNE, 2002): « *les techniques relationnelles, organisationnelles, les compétences ont plusieurs dimensions, elles sont directement liées au contexte dans lequel elles s'exercent.* »

- « *Requis pour au-delà de la maîtrise d'une activité, produire de la valeur, les comportements sont de plus en plus pris en compte dans sa gestion du travail.* »

- « *Mais, c'est aussi de l'implication de leurs collaborateurs qu'ont besoin les entreprises. En échange il leur faut assurer l'épanouissement personnel. Autrement dit, apprendre à gérer les talents.* »¹

Enfin, ce que l'on peut retenir du contenu de ces concepts de base de la gestion d'entreprise moderne et de la recherche sur la performance, c'est que les personnes ou le capital humain doivent être considérés comme des partenaires plutôt que comme des sujets ou d'autres choses.

Cela nous a encouragé à choisir la méthode de développement d'un système de tableau de bord en « NAFATAL », « la méthode GIMSI. »

De plus, « la méthode GIMSI » décrite dans notre chapitre pratique développe une approche collaborative centrée sur les décideurs. "Nous ne devons pas ignorer le fait que ce sont les gens qui prennent la décision."

Cette dernière fait partie des méthodes de gestion modernes, conçues sur la base de principes généraux de gouvernance, et favorise la prise de décision distribuée de tous les niveaux de décision de l'entreprise, c'est-à-dire que le processus de prise de décision est plus étroitement lié et l'information se trouve « **le plus près possible de la scène** ». La méthode GIMSI facilite la coopération entre les décideurs, le partage des connaissances et l'intégration efficace des outils et technologies BI.

Avec cette recherche, nous espérons atteindre notre objectif en l'intégrant dans sa démarche stratégique qui est de définir que le tableau de bord peut être utilisé comme un outil de suivi et d'évaluation de la mesure de la performance "à NAFATAL". Du traitement des données à l'identification et à la mesure d'indicateurs de performance, en passant par la réponse aux enjeux NAFATAL, le tableau de bord est un vecteur décisif de progrès et d'optimisation de sa valeur ajoutée. C'est l'un des piliers de son développement et de sa

¹ C. DARVOGNE, [2002] ; « la gestion des talents enjeu de la performance », Ed. Expansion management
Sept 2002

croissance. Une grande partie de sa performance organisationnelle dépend de sa performance et de sa capacité à répondre aux besoins du terrain.

Ces tableaux de bord sont des outils de veille et doivent détecter les opportunités et prévenir les nouvelles menaces en mettant en évidence l'écart entre la prévision et la situation réelle. Pour que les managers de NAFTAAL puissent prendre des décisions et atteindre des objectifs stratégiques, ils doivent davantage se référer à cet outil

En d'autres termes, la direction de l'organisation n'a pas encore trouvé de formule magique qui puisse soutenir ce processus d'imitation.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages :

1. AÏM. R. [2011] ; « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éd. Afnor, Saint-Denis La Plaine,
2. AÏM. R. [2009]. « Indicateurs et tableaux de bord » ; Ed. Afnor, Saint-Denis La Plaine,
3. ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11: CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^{Éd}: Dunod,
4. ARDOIN J. L. [1986]; « Contrôle de Gestion », 2^{ème} Ed Publi-Union Paris
5. ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. [1985] « Le contrôle de gestion », Publi-Union
6. ARNAUD, H. [2001]; « Le contrôle de gestion en action »; Ed. H. ARNAUD
7. AUBUT-LUSSIER. L [2013], « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier,
8. AUTISSIER. D & V. DELAYE [2008]; « Mesurer la performance du système D'information », Ed. D'Organisation Groupe Eyrolles
1. BAROUCH. G [2010] ; « Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : Voici les modes d'emploi ! », Ed. AFNOR, & BEM
9. BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001] ; « Economie d'Entreprise » Ed. Dunod
10. BESCOS. L & al, [1993] ; « Contrôle de gestion et management » Ed. Montchrestien,
11. BESCOS. P. L & C. MENDOZA [1994] ; « Le Management de la performance », Éd. Comptables Malesherbes, Paris.
12. BESCOS. P.L & C. Mendoza, [1999], « Manager cherche information utile désespérément »
Ed. L'Harmattan, Paris.
13. BOUQUIN, H. [2006] ; « Comptabilité de gestion », 4^{ème} Ed. Economica, 2006.
14. CHARRON; J-L & S. SÉPARI, F. BERTRAND, [2014]. « Management : Manuel et Application » ; Ed. Dunod,
15. De MONTGOLFIER. O [1999], « Quel contrôleur pour quel contrôle : Faire de la recherche en contrôle de gestion », Ed. Vuibert, Paris

16. DEMEESTERE. R & Ph. LORINO. N. MOTTIS, [2004] « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 2^{ème} Ed. Dunod, Paris.
17. DORIATH. B [2005]; « Contrôle de gestion », 4^{ème}, Ed. Dunod.
18. DRUCKER. P [1995], « L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, in les systèmes de mesure de la performance », regroupement d'articles réédités et préfacés par Jean-Pierre Rodier, Harvard Business Review, Ed. Dunod, Paris.
19. FEMINIER. B & D. BOIX, [2003] ; « Le tableau de bord facile: Manager d'équipe », Éd d'Organisation, Paris, 2003
20. FERICELLI A.-M. & B. SIRE (dir.), Performances et ressources humaines, Paris. Ed. Economica,
21. FERNANDEZ A [2013] « Le Nouveaux Tableaux de Bord des Managers », 6^{ème} Ed Organisation.
22. FERNANDEZ. A [2005] « L'essentiel du tableau de bord,» Éd. D'organisations, Paris,
23. FERNANDEZ. A [2011] « PERFORNOMIQUE 36 recommandations pour un management de performance pleinement assumé » 4^{ème} Ed d'organisation
24. GERVAIS M. [2005], « Contrôle De Gestion », Ed. Economica
25. GIRAUD. F [2008], « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. Gualino (France),
26. GIRAUD. F & O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, P-L. BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », © Gualino éditeur, EJA – Paris
27. GOZLAN. G & A. BOYER, [2000]; « les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement » ; Ed. D'Organisation Paris, 2000
28. GRENIER C & C. MOINE, [2003], « Construire le système d'information de l'entreprise », Ed Foucher,
29. HAMMER M. & J CHAMPY, [2000], « Le Reengineering » Éd Dunod Mars
30. IRIBARNE. P [2003]; « Les tableaux de bord de la performance », Ed. Dunod, Paris
31. KAPLAN. R & D. NORTON, [1998], « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 Axes Du Succès », Éd. D'organisation, Paris,

32. KAPLAN. R & D. NORTON, [2003]; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation traduit de The Balanced Scorecard [1996], Harvard Business School Press,
33. KHEMAKHEM, A [1976] « La dynamique du contrôle de gestion », Ed. Dunod
34. LEROY, M. [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation,
35. LEROY. M [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed. D'Organisation,
36. LÖNING, H; &V. MALLERET • J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO. D. M. ANDREÙ SOLÉ, [2008] « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques », 3^{ème} Ed. Dunod,
37. LORINO. Ph., [2004] ; « Méthodes et pratiques de la performance » Ed. D'Organisation
38. MERIGOT. J-G. [1992] ; « Qu'est-ce que l'entreprise ? » Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1992, Tome 1,
39. MILLIE-TIMBAL. M. H, [2010] « Élaborer des tableaux de bord utiles », Collection GERESO, Le Mans,
40. NANCI. D & B. ESPINASSE, [2001], « Ingénierie des systèmes d'information », Ed Vuibert.
41. SAULPIC, O. & F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES [2011] : « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education France.
42. THEVENET. M [2010]; « La culture d'entreprise », Que sais-je ?, Ed. Repère,
43. VOYER. P [2006] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Ed Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy

II- Articles et Thèses:

1. ALCOUFFE. S & V. MALLERET [2004] ; « Les Fondements Conceptuels De L'ABC « A La Française » », Editeur Association Francophone de Comptabilité | Revue Comptabilité - Contrôle – Audit, 2004/2 - Volume 10,

2. ANDRE S. [2006]; « Evaluation de synthèse de la Performance environnementale pour des sites industriels : Cas des sites des entités de la société TOTAL » ; Cahier du LAMSADE 241, sept 2006,
3. ANTHONY, R.N. [1965] « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston,
4. ANTHONY. R. N [1993], « La fonction contrôle de gestion », traduction de la Harvard Business School Press, Ed. Publi-Union, Paris.
5. ANTHONY. R.N. [2010] « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI, 24 oct 2010
6. AVRIL. O [2009]; « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le Site: Article n° 38, Novembre 2009. P.1
7. BAYLES. F [2006]; « Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », Article paru sur le Site Microsoft Publié le: 12 juillet 2006
8. BECHET. B [2012] : « Contrôle de Gestion Budgétaire », Article paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 août 2012 du 8 septembre 2012
9. BELMOKHTAR O. & M. AIB M.T. OUDJET, A. OULMANE, [2010] « Conception Et Développement D'un Logiciel De Simulation Du Processus Stratégique », 8^{ème} Conférence Internationale de Modélisation et Simulation – MOSIM du 10 au 12 mai 2010 - Hammamet – Tunisie,
10. BERLAND. N ; [2009] ; « mesurer et pilotage la performance » ; e-book. Source : www.management.free.fr
11. BOISVERT. H [1989]; « Le renouvellement de la comptabilité de Gestion », Gestion, revue internationale de gestion, Février 1989
12. BOITIER. M [2002] : « Le contrôle de gestion une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises: L'exemple des systèmes de gestion intégrés ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion Université des Sciences Sociales Toulouse I, présentée et soutenue le 18 décembre 2002.
13. BOUJLIDA A. [2002] ; « La Performance Financière Des PME Manufacturières

Conceptualisation Et Mesure », Mémoire Présenté A Université Du Québec A Trois Rivières, Sept 2002,

14. BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX ; [1999], « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai, 1999,
15. BOUQUIN H. [1994]. « Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je »; N°2892 ; Paris
16. BOUQUIN, H. [2005]; « Herméneutiques du contrôle », Conférence, (Lille AFC) Présentation du sujet: 13 mai 2005.
17. BOUQUIN, H.[2004] ; « La notion de performance », journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004
18. BOURGUIGNON A & A. JENKINS, [2004], « Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique », Finance Contrôle Stratégie, volume 7, n°3, septembre 2004, p.31-61.
19. BOURGUIGNON A. [1995], « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août,
20. CHATELAIN-PONROY S.&S. SPONEM [2007] « Evolutions et Permanence du Contrôle de Gestion », Revue Economie et Management n° 123 du Avril
21. CHIAPELLO, E. [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 2, vol.2,
22. CHIAPELLO. E & M. H. DELMOND, [1994], « Les tableaux de bord gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, février, n° 97,
23. De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR [2011] ; « Une Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 2^{0ème} Congrès DE L'AFC. Submitted on 21 Apr 2011, France.
24. De La VILLARMOIS. O. [2001] ; « Le Concept De Performance Et Sa Mesure : Un Systèmes `de Contrôle », 20^{ème} Congrès DE L'AFC, May 1999, France.
25. DEMARET. J [2014] : « Le Processus De Construction De Légitimité Des Contrôleurs De Gestion », Thèse de Doctorat de l'Université François – Rabelais de Tours : Sciences de Gestion soutenue le : 26 mai 2014,

26. DRAY. A & L. VINCENT, B. FROMAGER, L. LACHAUSSE, C. POUSSARD, R. WESSEL, D. ALLIMANN, X. PIRON, J. VILAR, [2002] : « La Mesure de La Performance Achats », Ecole Supérieure des Affaires (Réseau I.A.E) Recherche collective DESMA 17, 27, 27. DUMAS. G [2007], « Tableau De Bord De Gestion : Indicateurs de performance en gestion hospitalière », Cahier de transfert, CT
28. DUVERNEUIL, B [2009] ; « BUSINESS INTELLIGENCE : Place de la BI et pilotage des projets décisionnels dans les grandes organisations française », Article publié par CIGREF, Octobre 2009,
29. ECKERSON W. W. [2006]; « Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business «© Copyright TDWI.
30. ELLUL F. [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003
31. FERNANDEZ. A [2014] « GIMSI le projet BI clés en main », Article paru sur le Site : www.eyrolles.com
32. FERNANDEZ. L [2004], « Evaluation multicritères des performances et des usages des systèmes d'information: vers un cadre équilibré d'indicateurs de mesures », in Sociologies pratiques, article de 19 pages, Leonardo.Fernandes@etu.univ-savoie.fr.
33. FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX ; [2005] ; « Bilan Social Et Tableaux De Bord: Des Outils De Pilotage Au Service Des Ressources Humaines », Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », Hors-série n° 9, Déc 2005
34. GAUZENTE. C [2000] « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs »; Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, Université d'Angers,
35. GERMAIN. C [2003], « La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME », cgermain@audencia.com.
36. GILBERT, P.& M. CHARPENTIER [2005], « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris I Panthéon -

Sorbonne) - GREGOR

37. GUMB. B & P. FRESSOZ, V. JANNIDES [2011], « Le thème de l'alignement dans les tableaux de bord stratégiques : Leçons tirées de la pratique », Revue française de gestion, 2011/2, n°211.
38. JAULENT. P [2009] ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance » Paru sur Site dans l'adresse : Copyright Decideo.fr et Patrick Jaulent, du 7 Décembre 2009,
39. LALAMA. S. A. [2006] ; « Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d'une société de confection », Mémoire de Master en Contrôle de Gestion, Maroc,
40. LANGLOIS R. [2006] ; « Les plans stratégiques des cégeps : Un premier bilan d'évaluation », Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, Québec, Fév 2006,
41. LEGRENZI. C. [2013] ; « L'Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, 01 Août
42. LEPORCQ. C [2013] ; « Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord... », Article publié dans la revue business intelligence, le 01 aout 2013
43. LORINO, Ph. [1998] ; « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998
44. LORINO. Ph [1998] ; « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998,
45. MARSAL Ch & D. TRAVAILLÉ, [2006] ; « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord », Cahier du FARGO n° 1060901 Sept 2006,
46. MASANOVIC. S [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010,
47. MEZIANE. N. & L. OUERDI [2005], « application d'un tableau de bord prospectif dans l'amont de SONATRACK », mémoire de fin d'études Ecole Nationale Supérieure Polytechniques Alger.

48. MIRDAMADI .Sh. [2014] « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014. French.
49. NOBRE. Th. [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 APR 2011.
50. PEGUIRON. F & O. THIERY [2005] ; « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005,
51. PIERRE. F, [2012] ; « Le tableau de bord » Le coin des entrepreneurs, le 10 janvier 2012
52. RASOLOFO-DISTLER. F [2010] : « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule ” Méthode OVAR ” Et ” Balanced Scorecard », Archives de HAL, May 2010, Nice, France.
53. SIMON .R [1995], « Levers of control » Harvard Business School Press, Boston
54. SOETENS. P [1998] : « Tableau de Bord », Revue : lettre d'information pour le chef d'entreprise10.06.1998, n°36
55. SPANG L. [2002]; « La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy II,
56. SPONEM. S & C. LAMBERT ; [2008] « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie » Manuscrit auteur, publié dans "La Comptabilité, Le Contrôle Et L'audit Entre Changement Et Stabilité, France
57. THEVENET. M [2004], « Le management participatif: un problème plutôt qu'une solution », Revue française de gestion, mars-avril 1994.
58. VOLLE, M [2005] ; « La place de l'aide à la décision dans le système d'information », Revue MODULAD, N° 32,
59. YAYA, H. S. [2003] ; La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure: Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada,

III- Autres références

- AFNOR [2003] normalisation française AC X 50-200 : janvier 2003, « Systèmes de management intégré. Bonnes pratiques et retours d'expériences », Ed. Afnor.
- Guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat français (2000))
- In « Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 » élaborée par la direction du budget et la délégation interministérielle de la réforme de l'État français, Cité dans « Le Dispositif De

Contrôle De Gestion : Cadre De Référence pour les services de l'Etat et des opérateurs », sous la direction du comité de coordination du contrôle de gestion. 21 Juillet 2008,

- In « La démarche de performance: stratégie, objectifs, indicateurs ». Guide méthodologique de juin 2004, Elaboré par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, (direction de la réforme budgétaire) avec les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du

Sénat, la Cour des Comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes.

- La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005,
- ISO50198 2009] norme européenne / norme française FD X 50-198 : mai 2009, « Qualité et management. Lignes directrices pour le développement de synergies entre Systèmes de Management au sein des organismes. Cas particulier du système de management de la qualité et du contrôle interne », Ed. Afnor.

- IV- Sites Internet

- <http://www.acting.Finances.com>
- <http://www.Blog.de.DAF>
- http://www.collectivites-locales.gouv.fr//3_instaurer_le_contrle_de_gestion
- <http://www.management.free.fr>
- <http://www.Microsoft.SQL.Server>

- <http://www.Nafatl.com>
- <http://www.Petite-Entreprise.net>
- <http://www.piloter.org/references/copyright.htm>
- <http://www.toocharger.com/download/cours>
- <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>,
- <http://www.decideo.fr>

Tables des illustrations.

TABLE DES TABLEAUX

<i>Tableau n°</i>	<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
1	- Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI	81
2	- Quelques éléments de comparaison entre la démarche GIMSI et BSC	83
3	- Fournisseurs de NAFTAL en lubrifiant Terre	93
4	- Les différents produits pétroliers commercialisés par NAFTAL	96
5	- L'évolution du personnel NAFTAL Période 2010-2014	101
7	- les besoins en information de la branche carburants.	112
8	- Essai D'un Tableau De Bord NAFTAL	129

TABLE DES GRAPHES

<i>Graphe n°</i>	<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
1	Evolution du chiffre d'affaires -Période 2010-2014	100

TABLE DES FIGURES

Figure n°	Titres	Pages
1	Les axes et domaines de mesure de la performance	36
2	Le triptyque du pilotage	44
3	Répartition de la performance de l'entreprise	46
4	L'architecture de la BI	52
5	Architecture d'un environnement décisionnel	53
6	Prestation de l'entreprise et son environnement	60
7	Les différents aspects de la culture d'entreprise	61
8	Présentation d'un tableau de bord	69
9	Les étapes de la démarche OVAR	74
10	Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA	76
11	Diagramme d'Ishikawa : Quelques facteurs contribuant à la complexité du marché	91
		92
12	NAFTAL	102
13	L'Organigramme de la société NAFTAL	124
14	Une représentation de la roue de Deming	()
	Diagramme Ishikawa : Les propositions d'améliorations en termes des SID de l'activité commerciale	

TABLE DES ABREVIATIONS

<i>Abréviations</i>	<i>Désignations</i>
- ABC	- Activity Based Coasting.
- ABM	- Activity Based Management
- AVM	- Aviation & Marine
- BI	- Business Intelligence
- BSC	- Balanced Scorecard
- DESPE	- Direction Exécutive, Stratégie, Planification et Economie
- EDRP	- Entreprise de Distribution et de Raffinage des Produits Pétroliers
- FNEP	- Fondation Nationale, Entreprise et Performance
- GIMSI	- G : Généralisation- I : Information – M : Méthode et Mesure – S: Système et Systémique - I: Individualité et Initiative
-	- Gaz Naturel Comprimé
- GNC	- Gaz de Pétrole Liquéfié
- GPL	- Santé, Sécurité, Environnement et Qualité
- HSEQ	- En Anglais Key Performance Indicators. Les indicateurs clés de performance
- KPI	- Modèle d’Evaluation Fonctionnelle
-	- NAFT: signifie en arabe pétrole. AL : Algérie
- MEF	- Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs
- NAFTAL	- Objectifs, Variable d’Action, Responsables
- OFAI,	- Points de Vente Agréés
- OVER	- Société National pour la Recherche, Transport, Production, la Commercialisation des Hydrocarbures
- PVA	- Tableau de Bord
SONATRACH	
TB	

Table des matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I :Les tableaux de bord et les indicateurs de performance	4
Introduction chapitre I	4
SECTION 01 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord	5
1-1 -L'évolution de la notion de tableau de bord	5
1-2- Le cadre conceptuel du Tableau de Bord	5
1-3-Notions et définitions des tableaux de bord	7
SECTION 02 : Tableau de bord de gestion	9
2-1- les dimensions du tableau de bord de gestion.....	11
2-1-1-Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances	11
2-1-2-Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration.....	12
2-1-3 - Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic	12
2-1-4-Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication.....	12
2-1-5 -Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision	12
2-1-6-Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management	13
2-1-7-Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation.....	13
2-1-8-Le tableau de bord est un outil d'organisation	13
2-1-9-Le Tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir.....	13
SECTTION 03 : Indicateurs et l'analyse de la performance	14
3-1- Quels indicateurs de pilotage de la performance	14
A- Quel indicateur de performance	15

B- Les indicateurs clés de performance (KPI) appropriés pour une entreprise	18
Conclusion chapitre I	20
<i>Chapitre II : La mesure de la performance en gestion</i>	22
Introduction du chapitre II	22
SECTION 01 : UNE GESTION AXEE SUR LA MESURE DE PERFORMANCE	24
1- Le Concept de Performance.....	24
1-1 -Qu'est-ce que « La performance » ?	25
1-2- les modèles de la performance	26
1-3- Quelle Mesure de la performance ?	27
SECTION 02 : LA CONSTRUCTION DES SYSTEMES DE MESURE	32
SECTION 03: MESURE ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE PAR LES TABLEAUX DE BORD	36
1-L'évaluation de la performance	36
2-L'information comme source de performance	38
2-1-Le rôle du système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord	40
2-2- L'informatique décisionnelle	41
A-Présentation de l'informatique décisionnelle	42
B- Architecture décisionnelle	42
Conclusion du chapitre II	45
<i>Chapitre III : DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD</i>	47
Introduction chapitre II	47
Section 01 : Principe De Construction D'un Tableau De Bord	48
1- L'entreprise et son environnement	48

2-Culture d'Entreprise	50
Section 02 : Méthodologies de Construction d'un Tableau de Bord	52
1- Les préalables à l'élaboration du tableau de bord	53
1-1- L'architecture (structure) du tableau d bord	53
1-2 Contenus du tableau de bord	53
1-3- Présentation du Tableau de bord	55
1-4- L'analyse du tableau de bord	57
Section 03 : Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord.....	58
1- L'approche par les objectifs	59
➤ La méthode OVAR	59
➤ La méthode OFAI	60
2- L'approche par les modèles de pilotage	61
❖ Le navigateur SKANDIA (Suédois)	61
A- La méthode MEF	62
B- La méthode BSC (prospectif)	62
➤ La Méthode GIMSI	63
3- Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI	64
Section 04 : Les Etapes d'élaboration de tableau de bord	65
Conclusion chapitre III	69
<u>CHAPITRE IV : L'élaboration d'un tableau de bord de Gestion au sein de</u>	
<u>NAFTAL Par la METHODE GIMSI</u>	71
Introduction chapitre IV	71
SECTION I – phase d'identification	72

I- Etape 1: Environnement de l'entreprise NAFTAL	72
I-2- Etape 2: L'identification de l'entreprise	77

SECTION II : Phase de Conception Du Tableau De Bord: Que

Faut-Il Faire?	84
1- Etape 3 : Définition des objectifs	85
2- Etape 4: Construction du Tableau de bord NAFTAL :	85
3- Etape 5: Choix des indicateurs	86
4- Etape 6 : Collecte des informations :	89
5- Etape 7: Le système de Tableau de bord NAFTAL:	90

SECTION 03 : Phase de mise en œuvre ! Comment le faire ?

1- Etape 8-L'étude De L'existant Informationnel au Sein De NAFTAL :	95
2- Etape 9- Diagnostic de l'Existant Informationnel :	97

SECTION 04 : Phase d'amélioration permanente : Le Système Correspond-Il Toujours Aux Attentes ?

1- Etape 10 : L'Audit	99
-----------------------------	----

Conclusion chapitre IV

Conclusion Générale

Bibliographie

Tables des illustrations

Résumé

Résumé :

L'entreprise est une structure économique organisée hiérarchiquement, pour mieux assurer sa pérennité et sa continuation, elle doit d'abord définir et fixer ses objectifs, ses méthodes et ses règles de conduite à court et au moyen terme. De ce fait, il fallut avoir des responsables ou contrôleur de gestion pour la meilleure mise en place du tableau de bord.

Ce présent travail, nous a montré l'importance du tableau de bord au sein d'une entreprise tant qu'un instrument du contrôle de gestion, et sa contribution à la réalisation des objectifs, et aide les dirigeants à prendre les décisions pertinentes.

Mots clés

Contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur, GIMSI

Abstract

The company is an economic structure organized hierarchically, to better ensure its sustainability and continuation, it must first define and set its objectives, methods and rules of conduct in the short and medium term. Therefore, it was necessary to have managers or management controllers for the best implementation of the dashboard.

This present work has shown us the importance of the dashboard within a company as an instrument of management control, and its contribution to the achievement of objectives, and helps managers to make relevant decisions.

Keywords

Management control, dashboard, indicator, GIMSI

ملخص

الشركة عبارة عن هيكل اقتصادي منظم بشكل هرمي، لضمان استدامته واستمراره بشكل أفضل، يجب أولاً تحديد وتحديد أهدافه وطرقه وقواعده السلوكية على المدى القصير والمتوسط. لذلك، كان من الضروري وجود مديرين أو مراقبي إداريين لتحقيق أفضل تنفيذ للوحة القيادة.

أظهر لنا هذا العمل الحالي أهمية لوحة القيادة داخل الشركة كأداة للرقابة الإدارية، ومساهمتها في تحقيق الأهداف، وتساعد المديرين على اتخاذ القرارات ذات الصلة.

الكلمات الدالة

المؤشر GIMSI التحكم في الإدارة، لوحة القيادة،



Chapitre I :

Les tableaux de bord et les indicateurs de performance



Chapitre II :
La mesure de la performance en
gestion



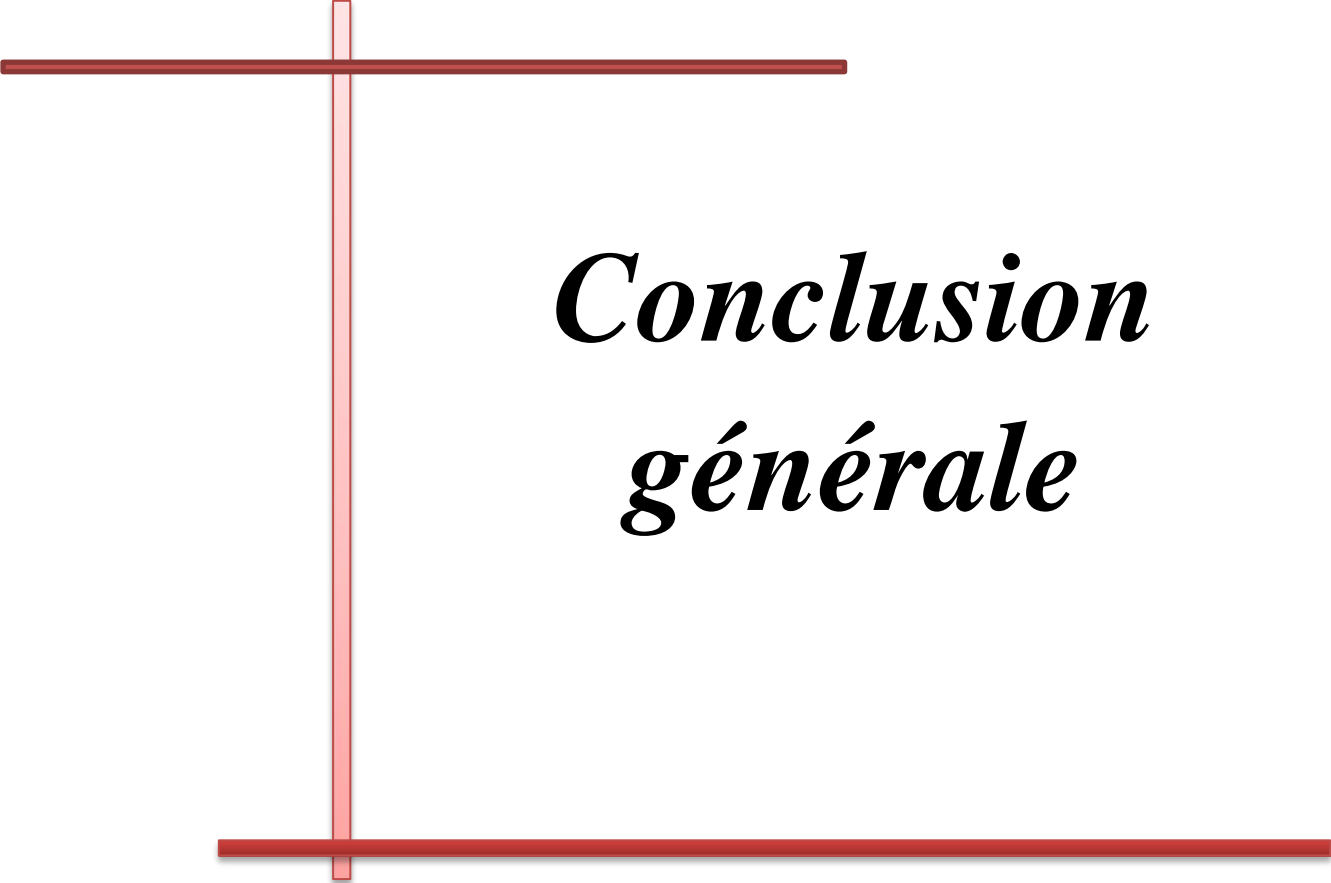
Chapitre III :

DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD



Chapitre IV :

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



*Conclusion
générale*



***Introduction
générale***



*Références
Bibliographiques*



*Table de
matière*