

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**Le rôle du tableau de bord prospectif dans la
prise de décision**

ETUDE DE CAS :

SONATRACH- la raffinerie d'Alger

Présenté par :

Mlle BELAYEL Sarah

Mlle HAMZA Saida

Encadreur :

Dr. CHADLIA Amel

Maître de conférences classe A

1^{ere} Promotion

Juin 2022

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**Le rôle du tableau de bord prospectif dans la
prise de décision**

ETUDE DE CAS :

SONATRACH- la raffinerie d'Alger

Présenté par :

Mlle BELAYEL Sarah

Mlle HAMZA Saida

Encadreur :

Dr. CHADLIA Amel

Maître de conférences classe A

1^{ere} Promotion

Juin 2022

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu de nous avoir donné autant de courage et de volonté qui nous ont permis de compléter ce modeste travail.

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'aide d'un certain nombre de personnes que j'aimerais remercier.

Nous remercions Mme. CHADLJA Amel pour les conseils et le temps précieux qu'elle a consacré pour nous guider, à nous conseiller et à sa sollicitude particulière pour nous.

Je présente mes respects et ma reconnaissance à, M. HAMZA Sofiane de nous avoir accueillis au niveau de SONATRACH ; aussi nous tenons à remercier tous le personnel de la raffinerie d'Alger pour leur disponibilité et leur orientation.

Je remercie également M. Kamel Belkacem, Chef du Département des Finances juridique, qui nous a donné l'occasion de faire le stage au niveau du Département; un grand merci pour Mme. LATRACH Rima notre tuteur de stage pour sa disponibilité, sa confiance, sa gentillesse pour avoir assuré le suivi et le soutien durant le stage. Je voudrais également remercier Mme. HADJ AMAR SONJA de nous avoir donné les informations nécessaires à la construction du cas pratique.

Nous remercions ensuite tous les enseignants de l'École supérieure de gestion et de l'économie numérique qui nous ont permis d'acquérir le savoir durant notre cursus.

Sans oublier à la fin ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette mémoire.

Enfin nous tenons à dire à nos parents (BELAYEL Djamel et SIDI ALI Aldja); (HAMZA Ali et HAMDANI Noria), nous sœurs, nous frère, et à tous nos amis, « Merci » de vos encouragements, de votre soutien continu et de vos conseils utiles.

Merci à tous

Dédicace :

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon Dieu le tout puissant.

Le clément, le très miséricordieux qui a guidé mes pas depuis l'aube de ma vie, pour m'avoir donné la force, le courage et la volonté pour accomplir ce travail et pour que ce mémoire puisse voir lumière.

A l'occasion de cette heureuse circonstance, je tien à dédier ce modeste travail :

A mes très chers parents :

A mon très cher père et ma très chère maman : source de sacrifice, sources de mes joies, secrets de ma force. Pour votre soutien, tendresse et générosité. C'est à vous que je dois le mérite pour ce que je suis devenue aujourd'hui.

Veillez trouver dans ce travail l'expression et le témoignage de mon attachement et ma reconnaissance. Puisse Allah le tout puissant, vous préserver et vous accorder la santé, langue vie et bonheur.

A mes chers frères Mohamed Amine et Fodil : Qui n'ont pas cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

A ma chère sœur : Ghania à qui je souhaite beaucoup de courage et de réussite dans sa vie.

A mes très chère cousins et cousines : en particuliers : Sofiane, Imane et Fariza : qui m'ont beaucoup aidé et qui sont toujours présents dans les moments difficiles.

A mon soutien morale et source de joie et de bonheur, mon fiancé « Arezki » pour l'encouragement et l'aide qu'il m'a toujours accordé.

A toute ma famille maternelle et paternelle un grand merci.

A tous ceux que j'aime et qui croient toujours en moi...

Et je n'oublier pas ma très chère linôme « Belayel Sara »

SAJDA

Dédicace :

A ma très chère maman, symbole de tendresse et d'amour

A mon très cher père, tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection

A mes chères sœurs Kamilia et Fiziri pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers frères, Ziane et Faiz pour leur appui et leur encouragement,

A ma très chère binôme Saida

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite

..Merci.

SARAH

Liste des figures :

Figure 1: Triangle de la performance	6
Figure 2: les aspects de la performance	8
Figure 3: La performance globale	13
Figure 4: Présentation d'un bilan économique	14
Figure 5: Critères d'évaluation selon Anthony	22
Figure 6: Processus du contrôle de gestion.....	27
Figure 7: Organisation par fonction	28
Figure 8: Organisation par activité et par fonction.....	29
Figure 9: Organisation par fonction et par activité.....	30
Figure 10: Rattachement à la direction générale.....	31
Figure 11: Rattachement à la direction financière.....	32
Figure 12: Rattachement en râteau	32
Figure 13: Les étapes d'élaboration du tableau de bord.....	49
Figure 14: représentation des courbes	51
Figure 15: la représentation des histogrammes (les produits par trimestre)	52
Figure 16: la représentation du camembert (les ventes par trimestre)	52
Figure 17: Le tableau de bord prospectif global	58
Figure 18: relation de causalité de l'axe client	62
Figure 19: l'axe processus internes	63
Figure 20: le cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel.....	65
Figure 21: La chaine de causalité du tableau de bord prospectif	67
Figure 22: Organigramme de la raffinerie d'Alger	75
Figure 23: Organigramme de département finance	78
Figure 24: Organigramme de service étude et information de gestion.....	80

Liste des tableaux

Tableau 1: Exemples de pictogramme.....	53
Tableau 2: Axes stratégiques financiers :	60
Tableau 3: Exemple d'indicateurs d'un tableau de bord prospectif	66
Tableau 4: charges d'exploitation par rapport aux prévisions	81
Tableau 5: taux de respect des échéances de paiements des tiers	82
Tableau 6: taux de réalisation des examens des contrats par rapport aux prévisions	83
Tableau 7: taux de réalisation de la satisfaction clients par rapport aux prévisions	84
Tableau 8: temps moyen de réaction aux réclamations par rapport aux prévisions	85
Tableau 9: taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt par rapport aux prévisions	86
Tableau 10: taux de risque de rupture des stocks par rapport aux prévisions	87
Tableau 11: taux de rupture des stocks par rapport aux prévisions	88
Tableau 12: Taux de non conformités produits dues aux instruments par rapport aux prévisions.....	89
Tableau 13: Taux d'analyse interne de confirmation par rapport aux prévisions	89
Tableau 14: Taux de disponibilité du topping par rapport aux prévisions.....	90
Tableau 15: taux d'efficacité par rapport aux prévisions.....	91
Tableau 16: Taux de disponibilité de système par rapport aux prévisions	92
Tableau 17: Taux de disponibilité réseau par rapport aux prévisions	92
Tableau 18: taux de disponibilités données par rapport aux prévisions	93
Tableau 19: taux d'efficacité des audits qualité interne par rapport aux prévisions	94
Tableau 20: taux de production électricité par rapport aux prévisions	95
Tableau 21: taux de climat social par rapport aux prévisions	99
Tableau 22: taux des heures supplémentaire par rapport aux prévisions.....	99
Tableau 23: Le tableau de bord prospectif proposé à la raffinerie d'Alger	100

Liste des abréviations :

AC: Indicateurs amélioration continue

CA: chiffre d'affaire

CNAS: comité national d'action sociale

CS: Indicateur du climat social

EVA: economic value added (valeur économique ajoutée)

GPL: gaz de pétrole liquéfié

GRH: gestion des ressources humaines

HSE: hygiène ; sécurité ; environnement

INF: Indicateurs du processus informatique

IR: Indice de rupture des stocks

IRR: Indice de risque de rupture des stocks

MESM: maîtrise des équipements de surveillance et mesure

MIS: Management Information System

MTN: Indicateurs du processus maintenance

OVRAL: Objectifs, Variables d'Action, Responsables

PGE: performance globale des entreprises

RE: rentabilité économique

REAL: Indicateurs du processus réalisation

RF: rentabilité financière

RH: ressources humaines

ROE: Return on equity

ROI: return on Investment

TBG: tableau de bord de gestion

TBP: Tableau de bord prospectif

TDB: tableau de bord

TDD: Taux de disponibilités données

TDR: Taux de disponibilité réseau

TDS: Taux de disponibilité système

TDT: Taux de disponibilité du topping

TE: Taux d'efficacité

TFAT : Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

THS: Taux des heures supplémentaires

TPE: Taux production électricité

TSD: Taux de satisfaction clients

Sommaire :

Introduction générale :.....	1
CHAPITRE01 : pilotage de la performance de l'entreprise.....	4
Section 01 : Fondamentaux de la performance de l'entreprise.....	6
Section 02 : Les outils de pilotage de la performance de l'entreprise.....	20
CHAPITRE 02 : Elaboration d'un tableau de bord prospectif.....	40
Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord.....	42
Section 02 : le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance.....	56
CHAPIRE 03 : la mise en place du tableau de bord prospectif au sein de la raffinerie.....	71
Section 1 : Présentation et l'organigramme de la raffinerie d'Alger.	72
Section 02 : la construction du tableau de bord prospectif au sein de la raffinerie.....	80
Conclusion générale.....	109
La bibliographie	
Table des matières	
Les annexes	

Résumé :

L'entreprise mesure sa performance à travers plusieurs instruments adaptés à la gestion moderne ; ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions plus facilement ; parmi ces instruments on trouve le tableau de bord prospectif.

D'où l'objectif de notre recherche est de montrer que le tableau de bord prospectif est un instrument de mesure pour le pilotage et la performance de l'entreprise qui aide les gestionnaires dans la prise des décisions stratégiques. Donc nous avons tenté de proposer un tableau de bord prospectif pour la structure de raffinerie d'Alger en indiquant les étapes de leurs conceptions ; pour démontrer son importance et son rôle dans la prise de décision

Mots clés : pilotage de la performance ; contrôle de gestion ; tableau de bord ; tableau de bord prospectif

Abstract:

The company measures its performance through several instruments adapted to modern management; this allows managers to make decisions more easily; among these instruments, there are the balanced scoreboard.

Hence, the objective of our research is to show that the balanced scoreboard is a measuring instrument for the management and performance of the company, which helps managers in making strategic decisions. Therefore, we tried to suggest a prospective dashboard for the refinery structure of Algiers by indicating the stages of their designs; to know its importance and its role in the decision-making process

Keywords: performance management; management control; dashboard; balanced scoreboard

المخلص

تقيس الشركة أدائها من خلال عدة أدوات الملاءمة مع الإدارة الحديثة وهذا يتيح للمديرين اتخاذ القرارات بسهولة، ومن بين هذه الأدوات لوحة النتائج المتوازنة.

ومن هنا فإن الهدف من بحثنا هو اظهار أن لوحة النتائج المتوازنة هي أداة قياس الإدارة وأداء الشركة وتساعد المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لذلك حاولنا اقتراح لوحة قياس محتملة لهيكل مصفاة الجزائر _ من خلال تحديد مراحل تصميماتها لمعرفة أهميتها ودورها في صنع القرار.

الكلمات الرئيسية: إدارة الأداء، مراقبة الإدارة، لوحة المتابعة، لوحة النتائج المتوازنة

Introduction générale

Introduction générale :

En ce temps de concurrence rude et accrue et face à un environnement économique de plus en plus turbulent et instable avec une conjoncture économique qui tende progressivement dans l'internationalisation, l'entreprise n'est plus en sécurité des menaces et des risques provenant de son environnement.

La survie de cette dernière nécessite une motivation des responsables pour pouvoir agir en temps opportun afin d'atteindre leurs objectifs, d'où la nécessité de mettre en place un système de contrôle fiable, il s'agit du contrôle de gestion avec ses principaux instruments qui peuvent être contribués par la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le tableau de bord prospectif.

Le contrôle de gestion s'est développé de façon inégale selon les secteurs d'activité. Son champ d'action est longtemps resté centré sur des problématiques industrielles, et ce n'est que récemment qu'il a été introduit dans les activités des services, les compagnies d'assurance, les banques ; de même certains concepts fondamentaux du contrôle de gestion ne se propagés pas que tardivement dans le secteur public. Le contrôle de gestion est défini comme un outil de pilotage de la performance de l'entreprise il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés d'après une stratégie déterminée tout en cherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre. Il consiste ainsi une aide à la prise de décision, son objectif est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Les approches du management qui intègrent les démarches comme la création de valeurs, la qualité totale, l'entreprise orientée client ou stratégie, le développement durable, contribuent à faire jouer au tableau de bord un rôle dans la mise en œuvre du changement.

Le tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

La concurrence d'aujourd'hui n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. L'information constitue un atout stratégique et un avantage pour celui qui la détient, c'est un élément primordial de réussite pour l'entreprise. L'information devient une entrave à l'évolution et un handicap à la prise de décision. C'est à cet effet que le contrôle de gestion intervient, il relie la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de

traitement en amont et en aval de la décision. Il permet ainsi aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour se faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont le tableau de bord prospectif.

Outil important de contrôle de gestion, le tableau de bord prospectif est au cœur du processus du management et de l'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs.

Il permet la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décision. Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord. Comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance sont très importants du point de vue managérial.

Dans ce contexte, il s'avère assez important de se pencher sur la mise en place du tableau de bord prospectif au niveau de l'entreprise « SONATRACH RAFFENERIE D'ALGER » et de cerner avec précision son utilisation.

Ainsi, l'objectif de notre travail de recherche consiste à analyser à base de l'un des outils de contrôle de gestion (le tableau de bord prospectif) la performance de l'entreprise « SONATRACH RAFFENERIE D'ALGER »

Ce qui nous a conduits à poser la problématique suivante :

Quels sont les apports du TBP en termes de pilotage stratégique de la performance et comment mettre en place cet instrument au niveau de l'entreprise?

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous posons également les interrogations suivantes :

- En quoi le tableau de bord prospectif, comme outil moderne de contrôle de gestion, peut-il être un instrument de mesure de performance globale ?
- Quelle est la démarche de mise en place d'un tableau de bord prospectif ?
- Quelles sont les spécificités d'adaptation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise « SONATRACH RAFFINERIE D'ALGER » ?

Pour pouvoir répondre à ces questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le contrôle de gestion possède plusieurs outils parmi eux le tableau de bord prospectif.

Hypothèse 2 : le tableau de bord prospectif est un puissant instrument du contrôle de gestion au sein de l'entreprise Algérienne.

Hypothèse 3 : le tableau de bord prospectif est un instrument qui aide l'entreprise à augmenter sa performance globale.

Du point de vue méthodologique, nous avons opté pour une démarche théorique et analytique, qui nous a, d'abord conduit à faire une recherche bibliographique et cela en consultant des ouvrages et autres documents afin de construire la partie théorique qui est composée de deux chapitres et après nous avons effectuées un stage au sein du la raffinerie d'Alger où on a eu accès à des documents internes à l'entreprise qui nous a permis de rédiger le cas pratique et élaboré le tableau de bord prospectif.

Dans notre travail nous allons consacrer le premier chapitre pour le pilotage de la performance de l'entreprise, où nous allons définir la performance et présenter ses différents types et critères ainsi que ses indicateurs et comment la manager et l'évaluer dans l'entreprise. En second lieu, nous allons présenter les outils de pilotage de la performance de l'entreprise.

Un deuxième chapitre intitulé les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif dans lequel nous avons commencé par des généralités sur les tableaux de bord, et une autre section est consacrée pour le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance.

Un troisième chapitre relatif à la mise en œuvre du tableau de bord prospectif au sein de la raffinerie d'Alger ; la première section est consacrée à la présentation générale de la raffinerie, puis nous allons proposer et essayer de mettre en place le tableau de bord prospectif pour l'entreprise d'accueil ; et à la fin de notre travail nous discutons les résultats obtenus et nous formulons des recommandations.

Chapitre 01 : Pilotage de la performance de l'entreprise

Introduction

La nécessité d'améliorer la performance de l'entreprise demeure toujours une préoccupation majeure pour les dirigeants et les contrôleurs de gestion de l'entreprise ; car L'environnement dans lequel évoluent nos entreprises devient de plus en plus concurrentiel, d'où l'obligation des gestionnaires d'instaurer des systèmes de gestion rigoureuse orientés vers la performance, ainsi que des suivis permanents des activités et des ressources dont ils disposent et des modèles d'évaluation de résultats solides, afin de pouvoir piloter leurs organisations et améliorer leurs processus décisionnels ; à cet effet, ils sont tenus de mettre en place et d'utiliser des outils de contrôle de gestion et de suivi de la performance basée sur le calcul des couts, la gestion budgétaire, et les tableaux de bords.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter le pilotage de la performance de l'entreprise à travers deux sections ; dans la première section nous allons présenter les fondamentaux de la performance de l'entreprise ; la deuxième section est consacrée aux outils de pilotage de la performance dans laquelle nous introduisons le contrôle de gestion.

Section 01 : Fondamentaux de la performance de l'entreprise

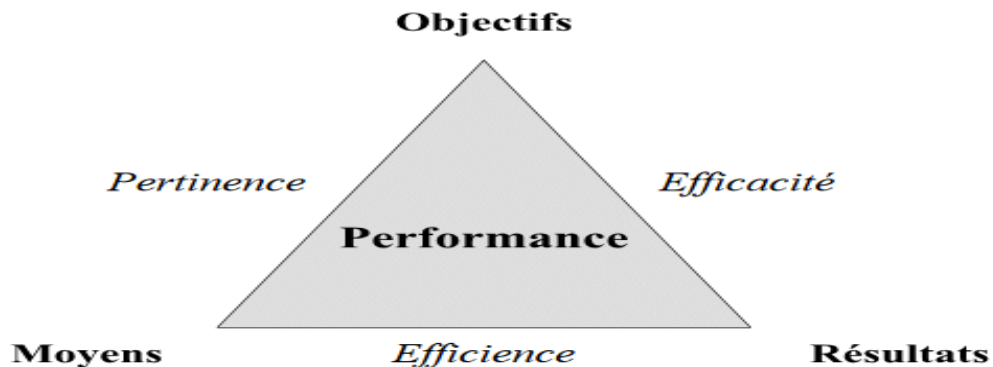
Toute entreprise cherche à être performante. C'est de cette façon, d'ailleurs, qu'elle garantit sa pérennité et cela à travers l'accomplissement de ses missions en gérant au mieux ses ressources. Dans cette section nous allons définir la performance, définir les indicateurs de la performance, ses dimensions et ses différentes formes.

1 La définition de la performance :

Il existe plusieurs définitions de la performance, selon l'auteur ISSOR (2017); la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Dans son sens général la performance peut être définie comme l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé.

- Selon Gibert (1980), la performance se positionne au centre du triangle qui regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence (Figure N°1). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats¹.

Figure 1: Triangle de la performance



Source: Triangle de la performance, Patrik Gibert (1980). <http://cour-bts-gpme.fr/performance/>

¹Nicolas Maranzana. « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante ». 18 mars 2010 p. 56 consulté le (22/02/2022 à 14h)

- L'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESSULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

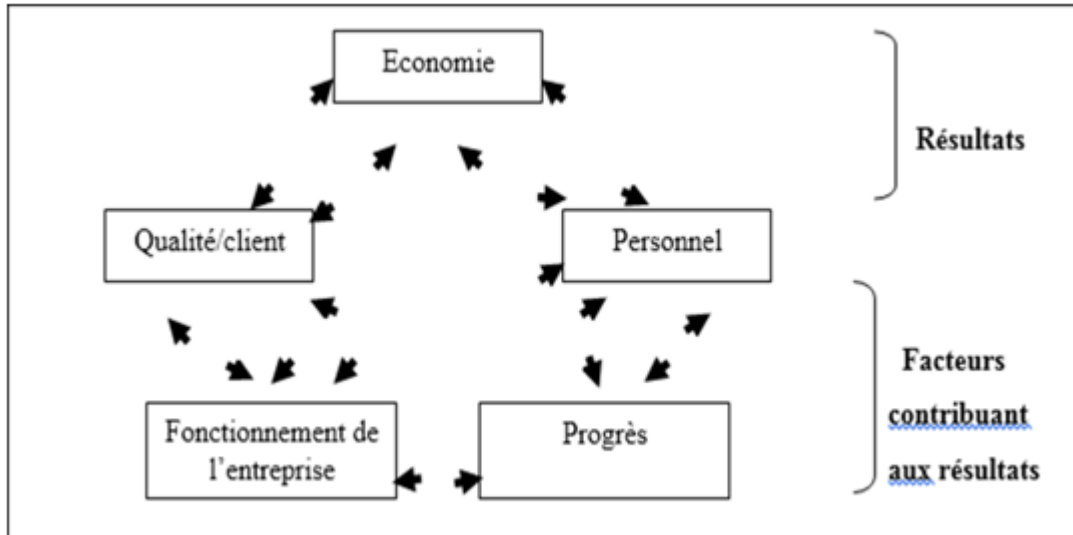
- L'axe résultats-moyens : définit l'efficacité comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.

$$\text{L'EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN OUVRE}$$

- L'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.
- La performance n'est pas un aspect unidimensionnel, mais elle a plusieurs dimensions et il est important d'adopter une approche globale qui tient compte de plusieurs critères (multicritères)².

²CHADLIA, (Amel) : « *pilotage de la performance de l'entreprise* », 2022, p4.

Figure 2: les aspects de la performance



Source : Noyé D. (2002), « Manager les performance », INSEP, Paris, p9.

- ✓ **Aspect économique** : pour la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires, il est indispensable d'obtenir des résultats économiques satisfaisants: retour sur investissement, rentabilité des activités...
- ✓ **Aspect qualité pour clients** : pour obtenir les résultats économiques attendus, la satisfaction et la fidélisation des clients est un élément fondamental: il faut obtenir des bons résultats en termes de qualité des produits, de qualité du service, de respect des délais, de compétitivité de l'offre, de réactivité.....etc.
- ✓ **Le personnel de l'entreprise** : pour que le client soit satisfait et fidèle, il faut que le personnel le soit également. Donc, le personnel est en position centrale. Cette relation de satisfaction des clients et du personnel, joint à la définition de la performance en plus de la compétitivité, la notion de la satisfaction du personnel.
- ✓ **Fonctionnement interne** : pour atteindre les objectifs économiques et satisfaire les clients, il est important d'avoir en permanence un bon fonctionnement de l'entreprise avec des processus de travail efficaces et efficients.

- ✓ **Le progrès** : à moyen et à long terme, la performance de l'entreprise passe aussi par la réussite des innovations, des projets, des actions d'amélioration, par le progrès social et la prise en compte des parties prenantes.

2 Les types de la performance :

Il existe plusieurs types de performances dans une structure qui sont :

2.1 La performance organisationnelle :

« Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour réaliser ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre »³. Donc elle dépend des facteurs suivants:

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

2.2 La performance sociale.

Elle se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, donc c'est la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions.

Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficace⁴.

✓ **Intérêts de la performance sociale :**

- Permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur ;
- Connaissance des risques sociaux, et économiques auxquels l'entreprise est confrontée.

2.3 La performance économique :

Peut être définie comme un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la

³KALIKA, (M) : « *Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance* », éd Economica, Paris, 1995, p340.

⁴ https://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html. (22/02/2022 à 18h)

littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière⁵.

2.4 La performance financière :

C'est la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et une création de valeurs pour les actionnaires.

La performance financière a principalement deux spécificités. Premièrement, elle semble être facile à exprimer car la finance étant, par principe plus quantitative que qualitative, un instrument de mesure simple à élaborer. Deuxièmement, la performance financière représente les résultats de divers services dont elle exprime la partie visible ; dans ces conditions un consensus sur un critère unique de performance nécessite un accord préalable sur ses facteurs déterminants.

La performance financière s'apprécie au niveau des différents centres de profit dans l'entreprise et de leur apport relatif à la performance économique de l'entreprise⁶.

✓ Intérêts de la performance financière :

- Suivi de la situation financière de l'entreprise
- Prévenir contre le manque de liquidité et l'insolvabilité de l'entreprise
- Discerner les opérations qui sont les plus rentables et de lancer d'autres qui sont génératrices de profits
- Connaître les impacts financiers des activités de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, de l'amélioration de la GRH, etc.

2.5 La performance stratégique et la performance concurrentielle:

Ce type de performance exige un maintien d'une « distance » avec les concurrents, La performance à long terme est donc associée : à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept ; à la définition d'un système de volonté visant le long terme ; et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

⁵ Saint Michel Fabrice Gouaméné. « *Condition de travail du personnel: le cas de Health Alliance Internationale en Côte d'Ivoire* ».2011. p89 (22/02/2022 à 15h)

⁶CHADLIA, (Amel) : « *pilotage de la performance de l'entreprise* »,2022, p4.

Les principaux axes de la performance concurrentielle sont :

- **La part de marché absolue** : c'est le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence ;
- **La part de marché relative** : c'est le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes réalisées par le leader du marché ;
- **La satisfaction de la clientèle** : elle peut être mesurée en réalisant des études de satisfaction ;
- **Le taux de fidélisation** : il donne une information sur la stabilité de la clientèle, sur les caractéristiques des clients les plus anciens, sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et des clients perdus.

✓ **Intérêts de la performance stratégique :**

- Permet l'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place
- Permet l'appréciation des décisions prises par les dirigeants
- Constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise
- Améliore le pilotage de la performance de l'entreprise
- Permet d'apprécier les différentes opportunités de l'entreprise pour faire évoluer les métiers et la situation de l'entreprise

✓ **Intérêt de la performance concurrentielle :**

- Permet de se situer par rapport à ses concurrents
- Améliorer les profits de l'entreprise
- Permet de connaître les clients, leurs besoins et leurs attentes
- Permet de développer des avantages concurrentiels

2.6 La performance humaine :

Le processus ressources humaines est l'un des piliers de la performance des entreprises. En effet de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux équipes qui les composent et il est donc nécessaire de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation⁷.

Donc la performance humaine c'est la capacité maximale de l'individu au travail, en incluant son implication au travail, sa capacité intellectuelle et psychologique

✓ Intérêt de la performance humaine :

- Souligne l'importance de la ressource humaine qui est à la base de la création de valeur pour l'entreprise
- Encourage la performance sociale de l'entreprise
- Assure la durabilité de l'entreprise et son développement

2.7 La performance globale :

La performance globale peut être définie « comme une mission multidimensionnelle, économique, sociale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »⁸. Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique.

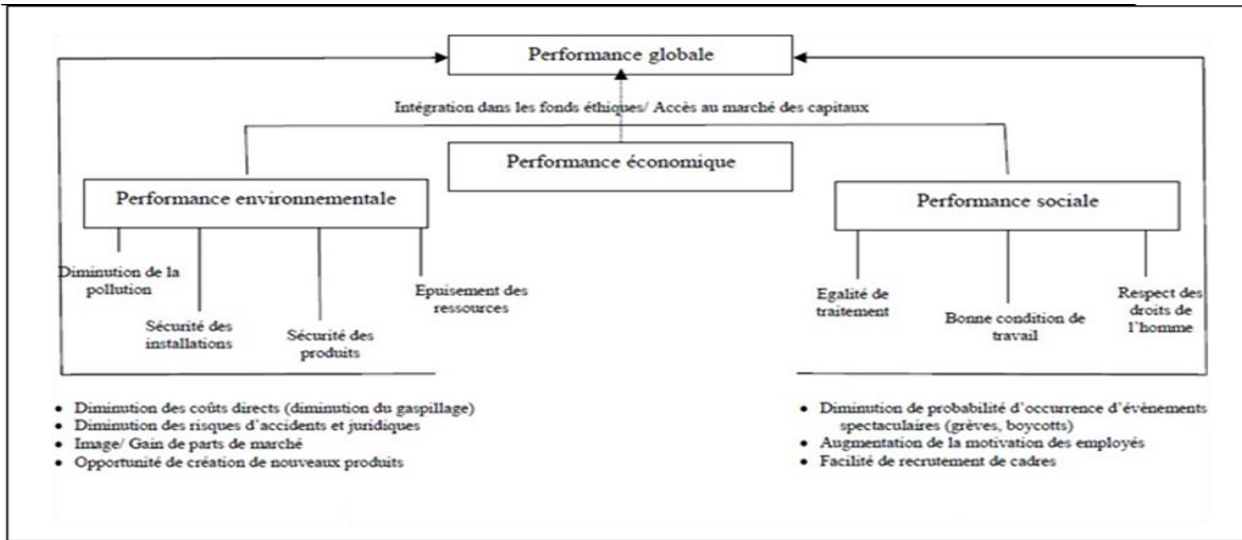
La performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable. Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »⁹

⁷ CHADLIA, (Amel) : « *pilotage de la performance de l'entreprise* », 2022, p5

⁸ LEPETIT, (M) : « *Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands*, in *Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif -. Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage* », Economica, Paris, 1997, p.15.

⁹ BARE, (P) : « *L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable*, 2e journée de recherche du CEROS », 2006, pp. 1-24.

Figure 3: La performance globale



Source : Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », journée AIMS, ESSCA Angers France, 15 mai 2003, p15

3 Indicateurs de mesure de la performance :

3.1 Définition :

Les indicateurs clés de performance d'une entreprise, sont un outil de mesure méthodique de la performance globale de l'entreprise. Ces derniers sont précisés, en général, dans un tableau de bord. D'ailleurs, ils permettent d'analyser de plus près les résultats des différentes actions réalisées au sein de l'entreprise. Par conséquent, ces indicateurs montreront si elle est bien alignée aux objectifs fixés au préalable et si elle doit effectuer des ajustements particuliers.

3.2 Les indicateurs de la performance :

Les indicateurs de performance sont nombreux, nous pouvons en citer : la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, la productivité.

A. La rentabilité :

La rentabilité se définit comme « le rapport résultat / capitaux engagés ». Il s'agit du critère dominant de la mesure de la performance financière de l'entreprise. Dans la mesure où il prend

en compte à la fois la valeur de résultat et la valeur des capitaux réunis par l'entreprise pour réaliser ce résultat »¹⁰

Les analystes distinguent habituellement deux types d'indicateurs qui déterminent la performance de l'entreprise : la rentabilité économique et financière qui sont deux aspects différents et complémentaires.

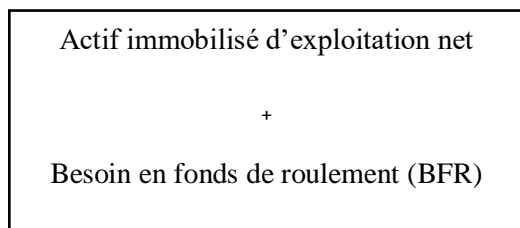
- **La rentabilité économique (RE)**

Elle mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des capitaux investis. Les Anglo-Saxon utilisent l'appellation « Return On Capital Employed ROCE » ou « Return On Assets ».

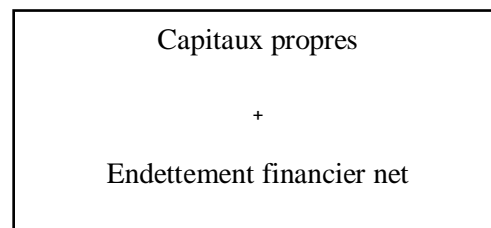
La rentabilité économique est un ratio, pour l'obtenir, nous devons présenter en préalable le bilan économique qui présente les grandes rubriques suivantes¹¹ :

Figure 4: Présentation d'un bilan économique

Actif économique



Capitaux investis



Source : A. COULAUD : « diagnostic financier et évaluation financière », éd Démos, 2009, p 64

L'actif économique de l'entreprise est la somme de ses actifs immobilisés (immobilisations corporelles, incorporelles et financières) et de son besoin en fonds de roulement (d'exploitation et hors exploitation).

¹⁰ PAUCHER, (P): « *Mesure de la performance financière de l'entreprise* », office des publications universitaires, Alger, 2009, p.08.

¹¹ KACI, (L) et ZEGGAR, (K) « *Essai d'analyse des indicateurs de performance et de rentabilité d'une entreprise, cas de la SONEGAS (Tizi-Ouzou)* », mémoire de fin d'étude, TiziOuzou, 2017, p.14.

Il est financé par le **capital investis qui est** l'ensemble des fonds que l'entreprise engage pour réaliser un projet d'investissement, sachant que le capital investi est la somme des capitaux propres et l'endettement financier net qui est le cumul des emprunts à long et moyen terme et à court terme, diminués des disponibilités et placements de trésorerie.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{résultat d'exploitation} / \text{actif économique}$$

- **La rentabilité financière (RF)**

Mesure la rentabilité des capitaux propres. Les Anglo-Saxons la désignent sous l'appellation « Return On Equity ou ROE ». Cette rentabilité dépend bien évidemment directement de la rentabilité économique.

Le ratio de la rentabilité financière compare le résultat net aux capitaux propres.

$$\text{Rentabilité financière} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

« Sachant que les capitaux propres sont égaux à la somme du capital social et report à nouveau (bénéfices cumulés non distribués) et du résultat de l'exercice. On peut également les calculer par différence entre le total de l'actif et le montant des dettes »¹²

$$\begin{aligned} \text{Capitaux propres} &= \text{capital} + \text{réserves} + \text{report à nouveau} + \text{résultat de l'exercice} \\ &= \text{actifs} - \text{dettes} \end{aligned}$$

B. La rentabilité :

¹² CATHRINE, (D): « *finance d'entreprise : du diagnostic à la création de valeur* », éd Hachette Supérieur, Paris, 2004, p. 214.

La rentabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable¹³

$$\text{Taux de rentabilité} = (\text{résultat net comptable} / \text{CA}) * 100$$

La rentabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à secréter d'un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné.

C. L'autofinancement

L'autofinancement représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires).

La décision d'affectation des bénéfices devra permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer les propriétaires de l'organisation¹⁴.

D. La productivité :

Selon Colasse (1999)¹⁵ la productivité est : « l'aptitude de l'entreprise à réaliser une production grâce à l'ensemble des facteurs économiques qu'elle met en œuvre ».

La productivité est généralement considérée comme le rapport entre une production et l'ensemble des facteurs de production consommés qui ont permis de l'obtenir (productivité globale) ou entre une production et certains facteurs consommés qui ont permis de l'obtenir (productivité partielle).

Donc :

$$\text{Productivité partielle} = \text{output} / \text{input}$$

¹³KACI, (L) etZEGGAR. (K) : « *Essai d'analyse des indicateurs de performance et de rentabilité d'une entreprise : cas de la SONEGAS (Tizi-Ouzou)* », mémoire de fin d'étude, TiziOuzou, 2017, p.18.

¹⁴KACI, (L) etZEGGAR. (K) : Opcit, p.19.

¹⁵COLASSE, (B) : « *l'analyse financière de l'entreprise* », Editions la découverte, paris, p.23.

L'entreprise peut utiliser un autre indicateur de productivité qui repose sur un système de pondération par les prix ou le pourcentage des facteurs dans le coût total, cet indicateur est appelé : productivité globale¹⁶.

$$\text{Productivité globale} = \frac{\sum k_i \text{output}_i}{\sum w_j \text{input}_j}$$

Avec $i = 1 \dots n$ et $j = 1 \dots m$

3.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur de la performance :

Nous distinguons quatre caractéristiques d'un bon indicateur de la performance¹⁷

➤ **La pertinence :**

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

➤ **La qualité et la précision de sa mesure :**

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

➤ **La faisabilité :**

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

¹⁶ CHADLIYA, (Amel) : « notion et mesures de la performance », 2022, p.10.

¹⁷HOUDAZIAN:« contrôle de gestion et pilotage de la performance », 1986, p. 43.

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

➤ **La convivialité :**

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur, il faut donc assurer :

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

3.4 Les dimensions d'indicateurs de la performance¹⁸ :

Il existe deux dimensions d'indicateurs de la performance :

✓ **Indicateurs financiers :**

Return on equity (ROE) ; Ratio d'autosuffisance financière (FSS) ; Evolution du chiffre d'affaire ; Valeur de marché de l'entreprise ; Valeur propre de l'entreprise ; Rendement sur ventes ; Rendement sur le capital investi ; Rendement boursier ; Bénéfice par action ; Taux de capitalisation, etc.

✓ **Indicateurs non financiers**

¹⁸Ghozlene. (O) : « CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE:IMPACT DE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE ». Thèse de doctorat. UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2017

Nombre de clients recrutés et fidélisés ; Satisfaction du client ; Degré d'innovation de l'entreprise ; fidélité du client ; Satisfaction des employés ; Pratique de gestion des ressources humaines ; Climat social ; Plan de formation ; Efficacité de recrutement ; Evolution des produits; Evolution des processus d'exécution ; Volume de production ; etc....

- Pour mesurer la performance, une entreprise doit définir au préalable les critères de mesure auxquels elle va recourir. Il existe en général deux types de critères¹⁹ :
- ✓ **Quantitatifs:** Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, les parts de marché, ROI, ROE, EVA ou encore le taux de fidélisation de la clientèle.
- ✓ **Qualitatifs:** la qualité de production, la notoriété, la flexibilité etc...

Ces indicateurs doivent être choisis avec rigueur et délicatesse. En effet, un mauvais choix des indicateurs de performance pourra causer une analyse erronée des résultats de l'entreprise.

_ Donc, pour accroître la performance d'entreprise, il faut prendre en compte certains points majeurs tels que:

- L'optimisation de la productivité en s'intéressant à la fois aux deux aspects interne (ressources disponibles, budget, pratiques opérationnelles et culture d'entreprise) et externe (telles que les évolutions technologiques, sociales et légales) de l'entreprise.
- La mise en œuvre d'indicateurs de performance pertinents et cohérents. Il faut veiller à bien les sélectionner pour une productivité optimale.
- L'instauration d'un management collaboratif, ou encore co-responsable où les collaborateurs se sentent pleinement impliqués dans la prise de décision.
- Le développement d'un savoir et un savoir-faire qui tend à créer de la performance collective.

La performance de l'entreprise elle se fait sur 2 différents horizons temporels :

- ✓ **Sur le long terme :** Il s'agit de gérer plus particulièrement le niveau stratégique. De ce fait, une entreprise doit veiller à réaliser sa stratégie globale. Pour ce faire, elle devra

¹⁹<https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/>. (25/02/2022 à 12h).

mettre en œuvre ses objectifs stratégiques. En guise d'exemple d'un objectif stratégique : le gain d'une part sur un marché.

- ✓ **Sur le court terme** : On parle ici de l'efficacité opérationnelle. Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, une entreprise doit, sans conteste, fixer des buts de court terme.

Ces deux types d'objectifs sont complémentaires et doivent être cohérents avec la vision globale de l'entreprise pour ne pas engendrer certaines anomalies ou contraintes²⁰.

4 Comment évaluer la performance de l'entreprise?

Afin qu'elle puisse évaluer le degré de sa performance, une entreprise doit obligatoirement utiliser des outils d'évaluation qui permettent une analyse sur tous les aspects. Economique, financier, RH, social, organisationnel et sociétal. Parmi ces outils de mesure, nous pouvons citer :

- ✓ **Le Tableau de bord** : c'est un document de synthèse qui récapitule l'ensemble des indicateurs de la performance choisis par l'entreprise. Il permet de suivre l'évaluation des indicateurs, de les comparer entre eux et analyser les résultats. Ceci aide à mesurer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entreprise. L'efficacité de celle-ci se mesure avec un critère qui traduit un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif fixé. Quant à l'efficience, elle se mesure avec un critère exprimant un rapport entre le résultat obtenu et les moyens utilisés. Le résultat obtenu est souvent appelé "le réalisé".
- ✓ **Contrôle de gestion** : Il s'agit d'une fonction de soutien pour la direction générale, qui est parfois rattachée à la comptabilité de l'entreprise. En réalité, le contrôle de gestion sert à élaborer un rapport de gestion régulier à l'aide du tableau de bord. Il permet de suivre également la performance de l'entreprise au niveau stratégique et opérationnel. Cela dit, le contrôle de gestion permet l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés grâce à l'utilisation des indicateurs de performance pertinents²¹.

²⁰<https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/>. (28/02/2022 à 13h).

²¹<https://kbis.services/entreprise/comment-evaluer-performance-entreprise-15> . (02/03/2022 à 17h).

Section 02 : Les outils de pilotage de la performance de l'entreprise

Le contrôle de gestion a pris aujourd'hui une place très importante dans les institutions financières. Quel que soit sa forme, la nécessité du contrôle de gestion s'impose dans n'importe quel type d'entreprise. En effet, le contrôle de gestion consiste à mettre en place des procédures et systèmes de contrôle qui permettront aux dirigeants de s'assurer de la cohérence de leur choix stratégiques. Cette section a pour objet d'introduire le cadre théorique et conceptuel du contrôle de gestion et les différents outils de pilotage de la performance de l'entreprise.

I. Le contrôle de gestion

1 Historique :

La fonction de contrôle de gestion fait son apparition entre la première et la deuxième guerre des Etats Unis, la date officielle de son apparition est en 1931. En France. Le plan de comptabilité générale de 1947 distingua pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, que cette dernière est considérée comme l'un des outils de contrôle de gestion.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion s'est d'abord pratiqué dans les très grandes entreprises industrielles américaines ; dans ce stade le contrôle de gestion a comme mission d'identifier et corriger les erreurs, d'anticiper pour les éviter (logique de FAYOL et TAYLOR), et au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles qui a pour but d'améliorer la performance de la production et cela par le biais de contrôle budgétaire.

A la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes sont proposées (exemple : budget à base zéro) pour mieux améliorer l'évolution de contrôle de gestion des organisations. La place actuelle de contrôle de gestion est d'assister les décideurs dans leurs choix stratégiques et opérationnels.²²

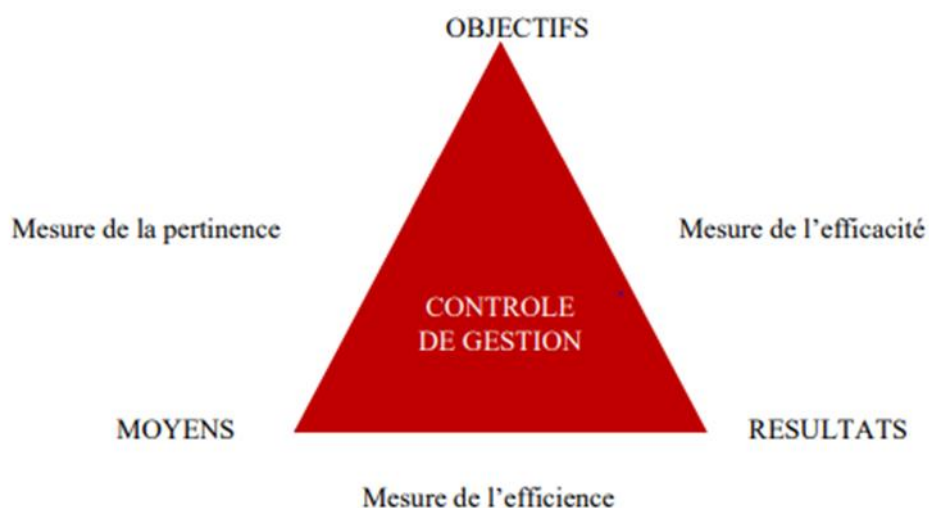
2 Définition

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, nous allons citer quelques-unes :

²²DUMAS, (G) et LARUE, (D) : « *contrôle de gestion* », édition : litec, paris, 2005, P 15.

Selon R.N. ANTHONY (1965): « le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. »²³.

Figure 5: Critères d'évaluation selon Anthony



Source: Anthony R.N., (1965), « Planning Control systems », Harvard University Press, Boston Etats-Unis.

Une autre définition : « le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la démarche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »²⁴.

Selon R. SIMON (1995) : « le contrôle de gestion est les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de 'organisations. »²⁵.

Nous pouvons dire le contrôle de gestion est un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

²³BERLAND, (N) : « Mesurer et piloter la performance », éd : e-ebook, Paris, 2009, P 15.

²⁴CLAUDE, (A) et SEPARI, (S) : « contrôle de gestion », éd : Dunod, Paris, 2010, P. 9.

²⁵ BERLAND, (N) : « Mesurer et piloter la performance », éd : e-ebook, Paris, 2009, p.16.

3 Objectifs de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui sont, ici, précisés en référence à deux aspects majeurs :

- **La mesure des performances :**

Concerne principalement la relation entre les trois pôles du contrôle de gestion. Elle a pour but de mettre en place un ensemble d'instruments lui permettant:

- Le suivi des réalisations par rapport à ses objectifs stratégiques et cela grâce à un certain nombre d'outils de reporting et de tableau de bord;
- La prise des décisions au cours du cycle d'exploitation pour s'assurer de la réalisation des objectifs.

D'après P.-L. BESCOS (1995), le contrôle de gestion est un système fortement allié à un système de mesure des performances. En effet, cette dernière constitue « un processus permettant de faire converger les buts individuels, et de les rendre cohérents avec les objectifs globaux de l'organisation ». Cette convergence des buts constitue une condition essentielle au déroulement d'un processus de contrôle de gestion²⁶.

- **La mise au point de systèmes de pilotage :**

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise ». Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens²⁷.

- **Au niveau stratégique :**

- Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de l'entreprise, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ;

²⁶BESCOS, (P.L.) et DOBLER, (P.H) : « *Contrôle de Gestion et Management* », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p.62.

²⁷GIRAUD, (F) et autres : « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », 1996, p.19.

- Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et cela, à travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.²⁸

4 Missions de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'indique pas uniquement de vérifier le statut de l'entreprise mais il a une mission bien plus étendue et plus complexe au même temps. Cette dernière consiste à définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle et la mise au point des procédures²⁹.

- **Au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- **Au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **Au niveau de contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.
- **Au niveau de la mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

²⁸JEAN, (M.F) : « *le contrôle de gestion des sociétés d'assurance. Le cas de la CIMA* ». Édition l'Harmattan, Paris, 2014, P.11.

²⁹ARDOIN, (J), MICHEL, (D) et SCHMIDT, (J) : « *Le contrôle de gestion* », édition Publi-union, 1986, p. 22.

5 Différentes formes de contrôle de gestion

Il existe différentes formes du contrôle de gestion citant quelques-unes :

5.1 Le contrôle stratégique

La stratégie, est l'ensemble des décisions qui visent à déterminer :

- Les missions et métier de l'entreprise ;
- Les domaines d'activité dans lesquels elle s'engage ;
- Les facteurs contribuant à atteindre ses objectifs ;

Le contrôle stratégique est formé de processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Il s'appuie sur le contrôle de gestion qui peut lui fournir matière à vigilance.³⁰

5.2 Le contrôle interne

Concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celles-ci.

« C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »³¹.

5.3 L'audit interne

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »³²

³⁰BOUQUIN, (H. L) : « *la maîtrise du budget dans l'entreprise, EDICEF* », Paris, 1992, P. 15.

³¹ALAZARD, (C) et SEPARI, (S) : « *Contrôle de gestion, manuel et application* », 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010, p. 11.

³² BERTIN, (E) : « *enjeux et pratique à l'international* », édition Eyrolles, 2007, P. 20.

6 Le processus de contrôle de gestion :

Pour Ardoin, Michel et Schmidt (1985): « Le processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et le contrôle d'entreprise »

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management³³ :

➤ **Planification :**

Elle consiste donc à la fixation des objectifs à long terme, qui se traduisent en actes opérationnels en empruntant les politiques d'investissement (Choix d'investissement et désinvestissement), de commercialisation (des couples produit/marché), de gestion financière et de gestion des ressources humaines...etc.

Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie :

- Choix des couples produits/marchés ;
- Investissement et désinvestissement ;
- Organisation et gestion des ressources humaines (GRH) ;
- Adaptation de l'outil de production ;
- Financement (plan).

➤ **Budgétisation :**

Cette étape, commence par la définition des objectifs à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir. L'essentiel de cette phase est donc dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise.

C'est le stade de la mise en œuvre d'un plan :

- Commercial ;
- De production ;
- D'achat ;
- Financement ;
- Investissement ;

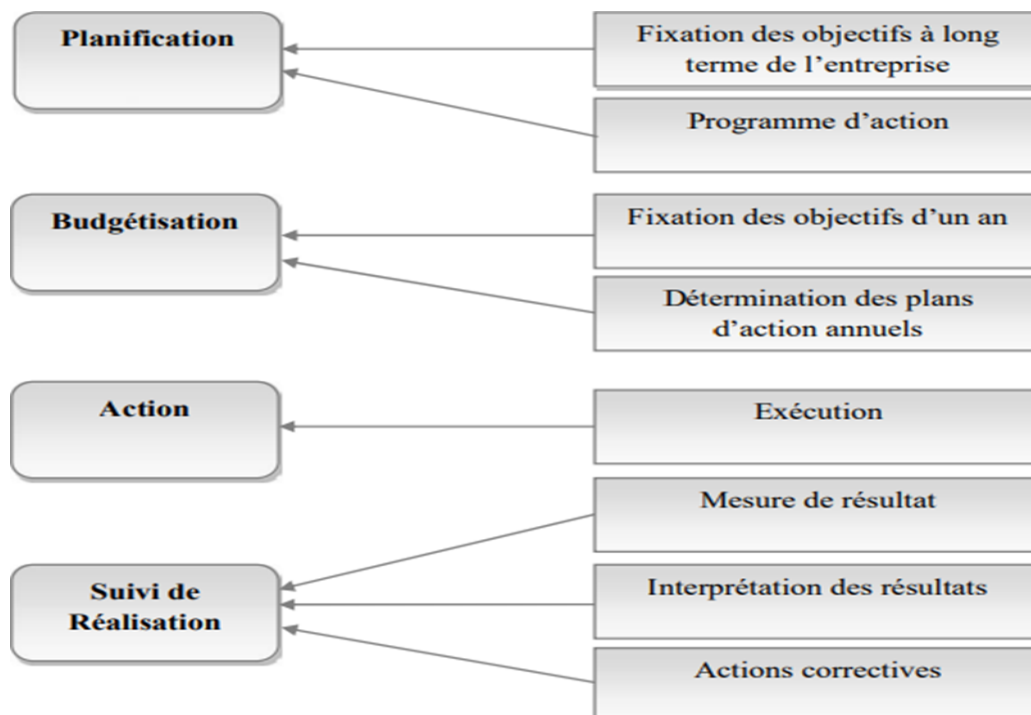
³³ARDOIN, (J), MICHEL, (D) et SCHMIDT, (J) : « *Le contrôle de gestion* », édition Publi-union, 1986, p.85.

- D'évaluation des résultats futurs ;
- De vérification de l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;
- De modification de l'exécution et les plans d'action.

➤ **Action et suivi des réalisations :**

Cette phase tient compte, de l'évaluation des résultats futurs, de la vérification de l'utilisation des moyens par rapport aux résultats espérés et de la modification des exécutions et des programmes d'action pour parvenir à l'objectif prédéfini. Viennent ensuite, la mesure et l'interprétation des résultats atteints de l'action, ainsi que la prise des mesures correctrices en cas d'écarts par rapport aux résultats attendus.

Figure 6: Processus du contrôle de gestion



Source : LONING H, contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2ème Edition, DUNOD, 2003 p 02.

7 Organisation du service du contrôle de gestion :

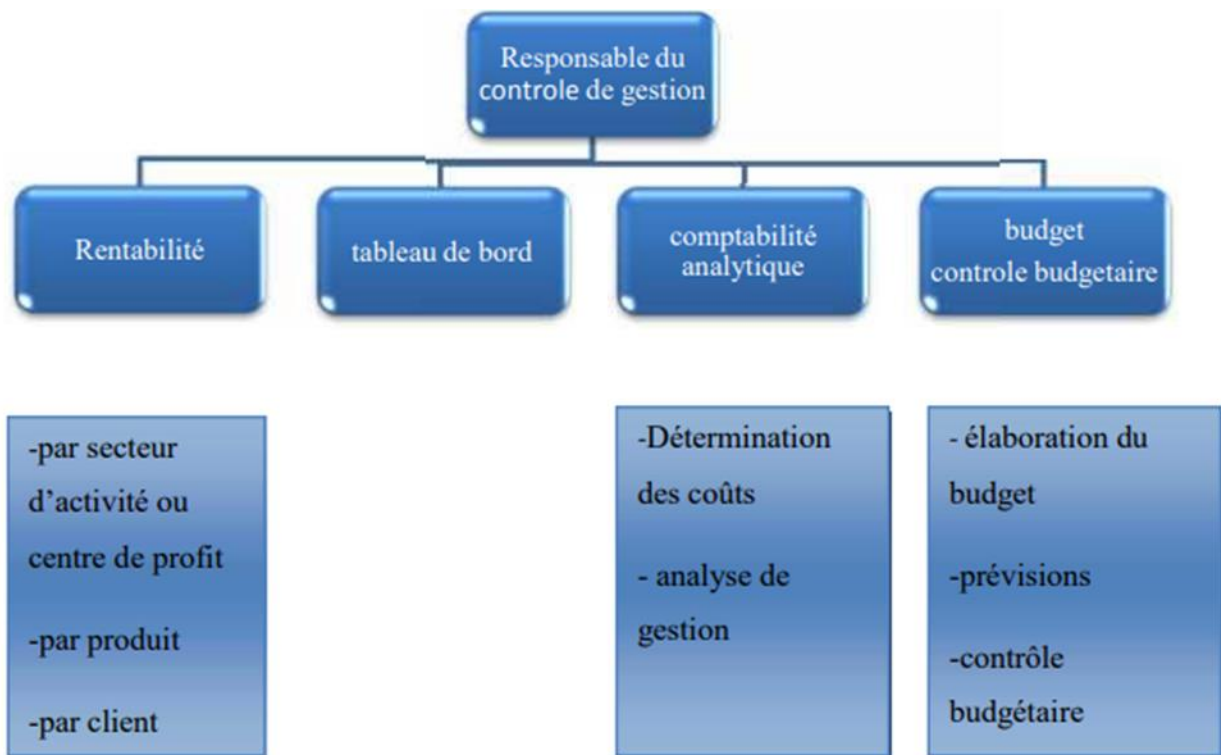
Les modes d'organisation les plus courants d'un service de contrôle de gestion dans une entreprise s'articulent généralement autour de 03 configurations :

- Organisation par fonction ;
- Organisation par activité et par fonction ;
- Organisation par fonction et par activité.

7.1 Organisation par fonction :

Ce type d'organisation convient à des entreprises de taille moyenne. Il permet aux membres du service de connaître l'ensemble des activités, mais au travers d'un seul aspect du contrôle de gestion comme le suivi de la rentabilité, le budget ou le tableau de bord, tel que présenté dans la figure n°07³⁴

Figure 7: Organisation par fonction



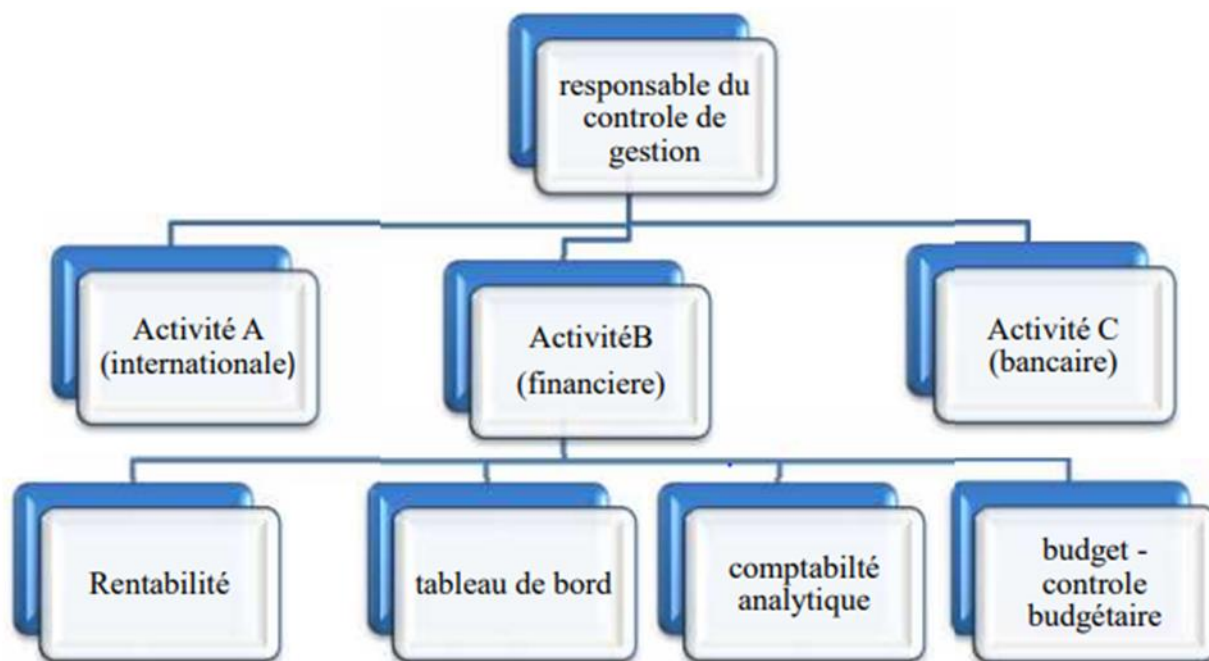
Source : ROUACH. M., NAULEAU.G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier »,4eme edition, revue banque édition, 2002, p72.

³⁴ROUACH, (M) et NAULEAU, (G) : « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* »,4eme Edition, revue banque édition, 2002, p.72.

7.2 Organisation par activité et par fonction :

Dans des entreprises d'une taille plus importante, la configuration la plus courante est précisément une configuration plus décentralisée, c'est-à-dire une organisation de contrôle par grand secteur d'activité, tel que présenté dans la figure n°08³⁵

Figure 8: Organisation par activité et par fonction



Source: ROUACH. M., NAULEAU.G, op.cit. p72.

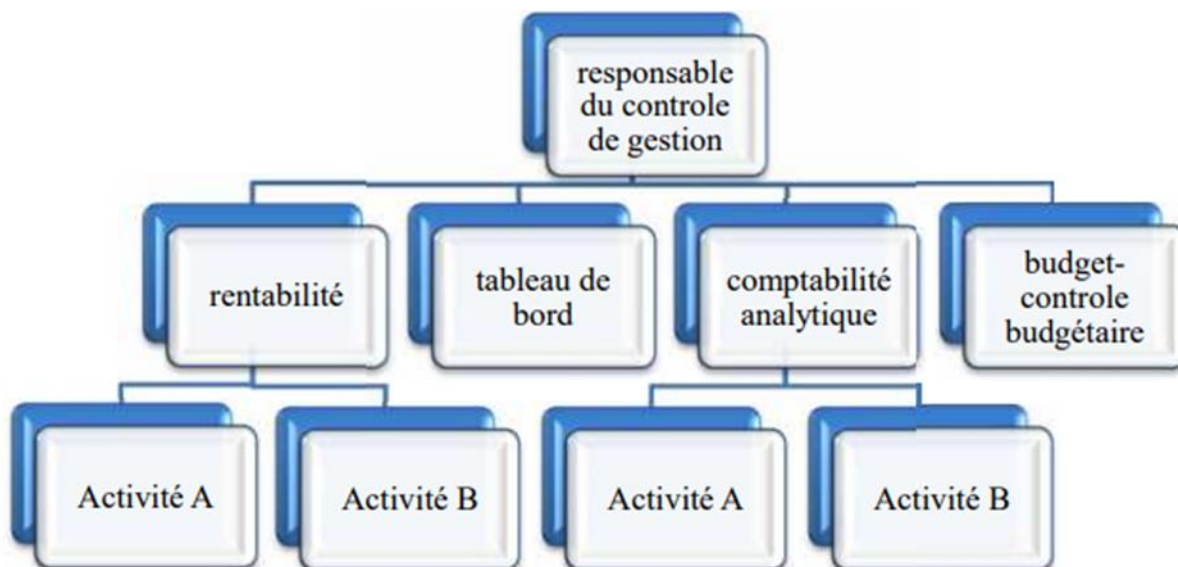
7.3 Organisation par fonction et par activité :

On peut toutefois, rencontrer une organisation de CG globalement plus centralisée, c'est-à-dire, par fonction et par activité, tel que présenté dans la figure n°09³⁶

³⁵ROUACH, (M) et NAULEAU, (G) : « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », 4ème Edition, revue banque édition, 2002, p. 72.

³⁶ROUACH, (M) et NAULEAU, (G), op.cit. p.73.

Figure 9: Organisation par fonction et par activité



Source: ROUACH. M., NAULEAU.G, op.cit. p73.

8 La place de contrôle de gestion dans une entreprise :

La mise en place d'un service de contrôle de gestion dépend de plusieurs facteurs dont la taille de l'entreprise ; car dès qu'elle atteint une certaine dimension, la complexité des problèmes exige la création d'un poste de contrôleur de gestion, puis un service spécial dont l'importance croît peu à peu avec l'augmentation de la taille de l'établissement.

En général, les entreprises attribuent trois places différentes pour le contrôle de gestion soient :

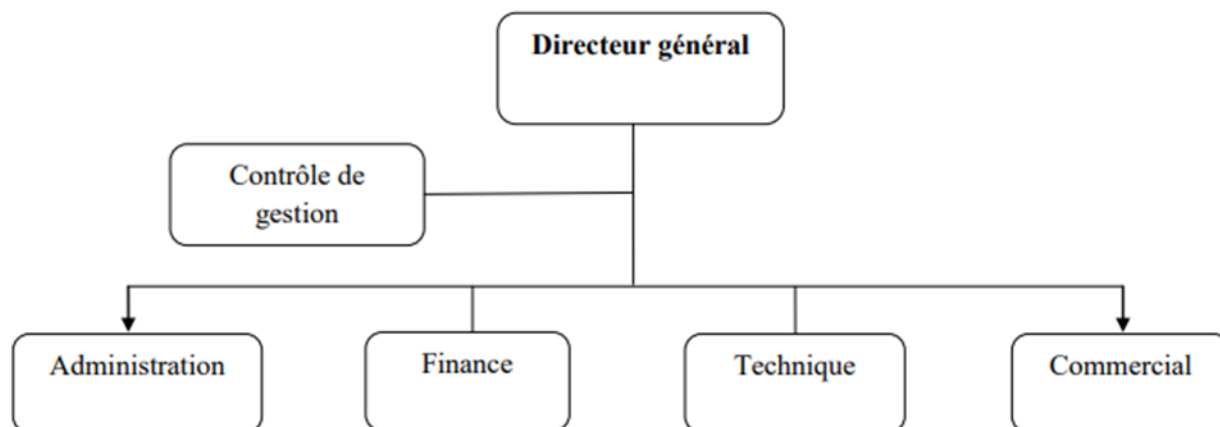
- Rattachement à la direction générale ;
- Rattachement au directeur financier ;
- Rattachement en réseau.

8.1 Rattachement à la direction générale

C'est un signal fort pour lier le contrôle de gestion et la stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. En effet, rattacher à la direction générale, il bénéficie du soutien total de cette dernière, aussi, elle lui procure une facilité dans la transmission des différents rapports élaborés.

Cette position, dénote de son indépendance totale à contrario de la perception que les services opérationnels peuvent avoir la fonction³⁷.

Figure 10: Rattachement à la direction générale



Source : BOUIN. X ; SIMON. F.X, (2013), « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, Paris, P56

➤ **Les avantages de cette position :**

- Cette position lui offre un avantage primordial d'être indépendant et de bénéficier d'un soutien lui permettant de transmettre facilement les différents rapports qu'il est amené à élaborer ;
- Cette position le décharge de toute responsabilité directement hiérarchique et met en évidence son rôle de conseiller de gestion ;
- Sa tâche d'animation et de coordination sera facilitée.

8.2 Le rattachement au directeur financier

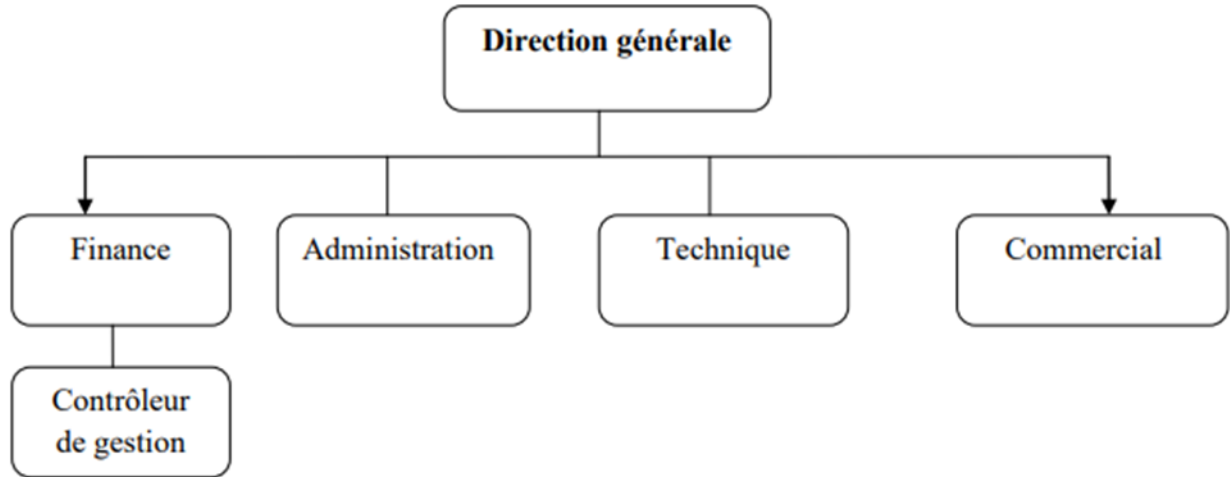
Cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui la rapproche plus des informations comptables et financières au détriment des informations plus opérationnelles.

Dans cette position la fonction de contrôleur de gestion présente des limites, vu que le contrôleur ne s'implique pas dans la discussion des orientations stratégiques de l'entreprise, ce qui lui fait

³⁷BOUIN, (X) et SIMON, (F.X), : « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013, P.56.

courir le risque de s'éloigner de son rôle principal qui est l'animation et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.³⁸

Figure 11: Rattachement à la direction financière

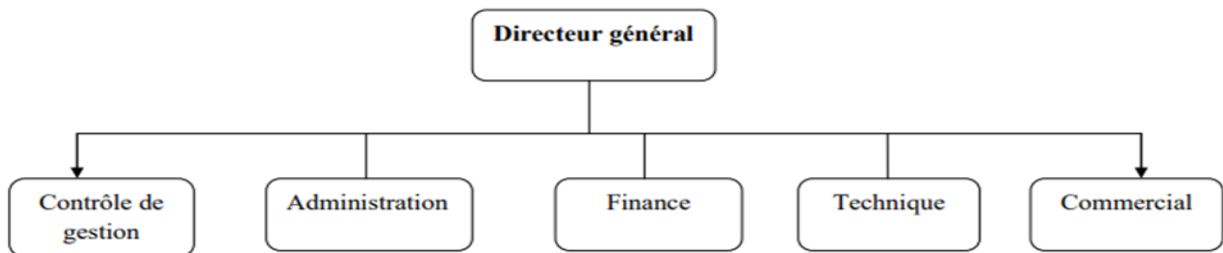


Source : LONING H., MALLERET V., et Al., (2008), « Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris, P286.

8.3 Rattachement en râteau

Cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui, engendre une relation perpétuelle, facilite la communication entre ces directions et accorde au contrôleur de gestion un pouvoir identique à celui des autres directeurs³⁹.

Figure 12: Rattachement en râteau



³⁸LONING, (H), MALLERET, (V) et autre : « *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* », 3ème édition, Dunod, Paris, P.286.

³⁹ BOUIN, (X) et SIMON, (F.X) : « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013, P.57.

Source : BOUIN X ; SIMON F.X., (2015), « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, Paris, P57.

II. Les principaux outils de contrôle de gestion « outils de pilotage de la performance »

L'évolution des outils de contrôle de gestion n'était pas uniquement le résultat d'une pléthore d'innovations managériales, mais beaucoup plus une conséquence logique d'évolution des systèmes de contrôle de gestion. Trois catégories de facteurs expliquent cette nouveauté : les bouleversements du climat des affaires, les configurations organisationnelles et l'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette dernière permis l'automatisation et l'informatisation des outils de mesure de suivi et de la prospection.

On distingue trois (03) catégories d'outil de pilotage :

- **Les outils prévisionnels :** leurs rôles consistent à étudier le futur et de s'y intéresser en fonction des opportunités et du savoir-faire ;
- **Les outils traditionnels (outils de suivi de réalisation) :** ils permettent d'interpréter les écarts et de prendre les décisions correctives ;
- **Les outils modernes (outils d'appui) :** ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

Dans ce qui suit nous tenterons de faire une présentation de ces différents outils :

1 Outils prévisionnels

Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement incertain de l'entreprise, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs buts, l'avenir de leur organisation et l'environnement où elle vit.

Pour protéger l'entreprise des turbulences et pour arriver à une meilleure allocation des ressources, l'entreprise doit établir un plan stratégique qui se définit comme : « le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise ».

La gestion budgétaire comprend aussi un suivi afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs, dans le cas contraire, il y a lieu de rechercher la cause des écarts.

Il faut également insister sur le fait que la planification doit être basée sur des études prévisionnelles et non pas sur des constatations passées. De plus, la réussite de la procédure budgétaire nécessite l'existence d'un système d'information et d'une comptabilité tenue à jour⁴⁰.

a) Le plan

Orienté vers le pilotage à moyen et à long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires⁴¹.

- **Le plan stratégique** : Représente la suite logique d'un plan d'affaire. Le processus formel et systémique qui est la planification stratégique. Cette dernière se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. Donc il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme.
- **Le plan opérationnel** : C'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

b) Le budget

Le budget est : « l'expression quantitative comptable et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Le budget est établi en vue de planifier l'exploitation future et de contrôler à posteriori les résultats obtenus ». Le budget est donc l'expression monétaire des objectifs de l'organisation. Une fois élaboré, le budget sert dans un deuxième temps d'outil de suivi afin de s'assurer que les prévisions de revenus et de coûts soient respectées par chacun des

⁴⁰BOISSELIER, (P) : « *Contrôle de gestion, Cours & Applications* », Vuibert, Paris, 1999, p. 25.

⁴¹BOISSELIER, (P) : *opcit*, p. 30.

utilisateurs. Le budget permet une meilleure coordination et un meilleur contrôle des finances de chaque centre de responsabilité. Cet outil de prévision permet de faire un diagnostic du futur, d'orienter les décisions et de chercher des fonds de financement.

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser les objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribué à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre par le biais du contrôle de gestion et les réalisations. Il favorise en outre la coordination verticale et horizontale. Une coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs :

Le responsable apporte son point de vue stratégique et le subordonné sa connaissance de terrains et de ses contraintes. Une coordination horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.⁴²

2 Outils traditionnels « Les outils de suivi de réalisation » :

Cette catégorie d'outils accompagne le système de gestion tout au long de sa mise en œuvre. Pour cela les dirigeants utilisent :

a. La comptabilité

La comptabilité est un système d'organisation des données financières d'une entreprise, ou autrement dit une discipline pratique permettant de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise.

➤ La comptabilité générale

La comptabilité générale est une représentation de la situation de l'entreprise et de sa situation à un moment donné. Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être

⁴²MENARD, (L) : « *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion Financière* », Paris, 1994, p.95.

confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère⁴³.

➤ **La comptabilité analytique**

Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de contrôle de rendement et rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances internes, aussi des bases pour établir les prévisions des charges et des produits. La comptabilité analytique, comme la comptabilité générale, publie ses comptes très tardivement⁴⁴.

b. Contrôle ou gestion budgétaire

Le contrôle budgétaire est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaire consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de corrections. L'analyse des écarts a longtemps constituée la méthode privilégiée du contrôle budgétaire.

La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher les effets d'apprentissage à long terme. Les nouvelles méthodes de contrôle de gestion visent à anticiper les évolutions (planification flexible, méthodes des scénarios), à être plus réactive (réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement) ou à mettre en cause radicalement les données existantes (méthode ABC, méthode OVAR)⁴⁵.

c. Le reporting et le Management Information System (MIS)

➤ **Le reporting**

Peut être défini comme « le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités décentralisées à leur centre de coordination ».

Le reporting représente un autre niveau d'agrégation de l'information de gestion, il permet à la direction le suivi centralisé des résultats, l'analyse et la coordination des actions correctives.

⁴³GERVAIS, (M) : « *Contrôle de gestion* », Economica, 6e édition, Paris, 1997, p. 27.

⁴⁴GERVAIS, (M) : « *Contrôle de gestion* », Economica, 6e édition, Paris, 1997, p. 47.

⁴⁵OVAR : « *Méthode Objectifs Variables d'Action Responsabilité* », 1992, p.111.

Il contient des informations comptables et financières. C'est un instrument de contrôle à posteriori, car il rend compte de l'activité déléguée, il aide le responsable à suivre la réalisation de ses objectifs⁴⁶.

➤ **Le Management Information System (MIS)**

Le Management Information Système ou le système d'information de gestion a été défini par KENNERON.M. W (1960) comme étant : « une méthode organisée de fourniture d'informations concernant le passé, le présent et le futur, et relative au fonctionnement de l'entreprise comme à son environnement. Il permet la planification, le contrôle et l'exercice des activités opérationnelles au sein d'une organisation, en fournissant aux décideurs une information homogène, correspondant à l'horizon auquel ils s'intéressent »⁴⁷.

d. Le tableau de bords

Un tableau de bord peut être défini comme « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action ». En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. A ce titre, le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.

De plus, un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise, mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées.

Enfin, le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible⁴⁸.

⁴⁶BESCOS, (P.L.) et DOBLER, (P.H) : « *Contrôle de Gestion et Management* », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p. 364.

⁴⁷GUERNY, (J), GUIRIEC, (J.C) et LAVERGNE, (J) : « *Principe et mise en place du tableau de bord de gestion* », Edition Dalmas, 6e édition, Paris, 1990, p. 13.

⁴⁸LEORY, (M) : « *Le tableau de bord* », Ed, Organisation, Paris, 1991, P.45.

3 Outils modernes « Les outils d'appui »

En plus des outils de mesure et de suivi, les dirigeants utilisent des outils support nécessaires dans l'éclairage de la situation de gestion. A cet effet, la nature de la stratégie adoptée, la position concurrentielle et le mode du management jouent un rôle déterminant. Désormais le banchmarking et le tableau de bord prospectif sont les plus utilisés :

e. Le banchmarking

Le banchmarking est défini comme « un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné ». Avec une vision plus synthétique encore, il peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance. On voit ici plusieurs menaces dans la définition même du terme Banchmarking qu'il est important de prendre en considération. Il existe donc plusieurs familles ou types de Banchmarking, dont les principaux sont ⁴⁹:

- **Le banchmarking interne** : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation ;
- **Le banchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché ;
- **Le banchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires ;
- **Le banchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité ;
- **Le Banchmarking processus** : il vise à mettre en évidence pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique ;
- **Le banchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises les plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

f. Tableau de bord prospectif (TBP) :

⁴⁹BOUIN, (X) et SIMON, (F.X) : « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013, p. 66.

Ce tableau aussi appelé par certains auteurs tableau de bord stratégique ou tableau de bord équilibré, il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie.

Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes équilibrés :

Les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel⁵⁰.

Conclusion :

À travers cette présentation de la performance de l'entreprise et du contrôle de gestion et de ses outils, il nous paraît évident qu'à l'heure actuelle, nulle ne peut s'en passer vu l'importance du rôle qu'il joue.

Pour mettre à la disposition des gestionnaires les instruments de gestion permettant le pilotage de leurs centres de responsabilités, il s'agit de la mesure de la performance pour évaluer l'efficacité de la gestion et la mise au point d'un système de pilotage orienté vers la prise de décisions.

Le contrôle de gestion vise à prospecter et à mettre en place des méthodes propres, pour guider l'action des dirigeants vers la performance. Celle-ci vise à maximiser le rapport résultat/moyens, selon un objectif fixé. Afin de mesurer la performance, la piloter, et pouvoir ensuite l'améliorer.

⁵⁰BOISSELIER, (P) : « *Contrôle de gestion, cours et application* », Edition VUIBERT, 3ème édition, Paris, 2005, P. 633.

**CHAPITRE 02 : Elaboration d'un tableau de bord
prospectif**

Introduction :

Depuis les vingt dernières années le changement et la complexité de l'environnement, l'intensité de la rivalité concurrentielle, et le passage de l'âge industriel à l'âge de l'information ont rendu la conduite d'une entreprise à la réussite une tâche délicate, pour cela le pilotage de la performance est devenue un important sujet traité dans la réalité et dans la pratique, ainsi plusieurs auteurs ont proposé aux entreprises de développer de nouveaux outils de mesure de la performance qui intègre en plus des mesures de la performance financière des mesures non financière tel que le tableau de bord prospectif développé par KAPLAN.R et NORTON.D en 1990.

Aujourd'hui ce TBP est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations clés les plus importantes, et les présenter sous forme d'indicateurs qui permettent aux contrôleurs de gestion de piloter et de faire régulièrement le point de la situation, afin de contribuer à une meilleure prise de décision par les dirigeants et d'améliorer la performance.

Dans ce présent chapitre, nous allons commencer par une première section dans laquelle nous présentons des généralités sur le tableau de bord : sa définition, ses caractéristiques, typologies et fonctions, puis dans la deuxième section nous exposons les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif.

Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableaux de bord.

1 Evolution des tableaux de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début du vingtième siècle soit en 1890, lors de l'avènement de l'ère industrielle. Les tableaux de bord, essentiellement orientés vers les activités de production sont nés de la nécessité opérationnelle de contrôler les activités d'usine d'une part et d'autre part les budgets sont rapidement apparus insuffisants pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, ils deviennent de plus en plus lourds et illisibles car les informations qu'ils présentent sont uniquement d'ordre comptables et quantitatives.

En effet en 1930 il est conçu sous une forme de suivi des ratios et de graphiques nécessaires au décideur pour piloter son entreprise, il permet donc à cette époque de :⁵¹

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire afin de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal pour pouvoir corriger les dérives.
- Faciliter la prise de décision par la direction en lui fournissant rapidement les informations sur les points clés de gestion ;
- Permettre un dialogue entre les niveaux hiérarchiques, il peut être un levier pour une coordination des acteurs dans un consensus actif.

Puis dans les années 50, la diffusion des méthodes de gestion américaines, introduisant la notion de centre de responsabilité, a engendré la multiplication des TB, où chaque centre a un TB auquel sont intégrées des données budgétaires.

⁵¹ALAZARD, (C) et SEPARI, (S) : « *Contrôle de gestion, manuel et application* », 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010, p. 634.

Jusqu'au début des années 80, le TB est présenté comme un outil de reporting, mais les années 90 font évoluer le TB vers une approche plus orientée au plan d'action qui aboutit à la méthode OVRAL (Objectifs, Variables d'Action, Responsables).⁵²

La littérature était faite de plusieurs conceptions de TB. Ce dernier est présenté en premier lieu, comme un système de coordination, permettant à des acteurs appartenant à différents niveaux hiérarchiques ou à différentes fonctions de l'entreprise d'échanger des informations et d'interagir, en second lieu, ils permettent de contrôler des actions, vérifier que tout s'est passé conformément aux standards, et dans une optique de reporting, se rendre compte des performances des différents centres de responsabilité. En troisième lieu, ils constituent une aide à la décision : l'analyse des indicateurs permet en effet d'être alerté sur des dysfonctionnements, de prendre la mesure des risques, d'évaluer les effets des décisions qui ont été prises, ...etc.⁵³

2 Définitions de TDB

Selon **GUEDJ NORBET (2000)** : « le TDB est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise ». ⁵⁴

Selon **M. LEROY (2001)** : le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »⁵⁵

Pour **H. BOUQUIN (2003)**, le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des

⁵²AIM, (R) : « *Indicateurs et tableaux de bord, 100 question pour comprendre et agir* », éd Afnor, France, 2010, P. 4

⁵³AUGE, (B) et NORO, (G): « *Mini manuel de contrôle de gestion : cours et QCM/ QROC* », éd Dunod, Paris, 2011, P. 197

⁵⁴GUEDJ, (N) : « *le contrôle de gestion* » 3ème Edition d'organisation, Paris 2000, P.285.

⁵⁵ LEROY, (M) : « *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise* », Ed d'organisation, Paris, 2000, P.14.

systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »⁵⁶

Selon **C. ALAZARD et S. SEPARI (2010)**: « le TDB est un document rassemblant ; de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »⁵⁷

Donc, nous pouvons dire que le TDB est un outil qui permet de répondre aux besoins de pilotage, et de diagnostiquer les points faibles, faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

3 Les différents types de tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion apparu en vue de faciliter et d'accompagner les différents responsables dans la prise de décision, mais également pour mesurer la performance de l'entité à tous les niveaux. De ce fait on distingue trois grandes familles de tableaux de bord :⁵⁸

3.1 Tableau de bord de gestion

Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier.⁵⁹

3.2 Le tableau de bord opérationnel

C'est un ensemble de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité

⁵⁶ BOUQUIN, (H) : « *Le contrôle de gestion* », Ed PUF, Paris, 2003, P. 397-398.

⁵⁷ ALAZARD, (C) et SEPARI, (S) : « *Contrôle de gestion, manuel et application* », 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010, p. 560.

⁵⁸ AIM, (R) : « *Indicateurs et tableaux de bord, 100 questions pour comprendre et agir* », éd Afnor, France, 2010, P. 5.

⁵⁹ ALAZARD, (C) et SEPARI, (S): Op.cit. P. 574.

des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités.⁶⁰

3.3 Le tableau de bord prospectif (TBP)

Ce tableau aussi appelé par certains auteurs tableau de bord stratégique ou tableau de bord équilibré, il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance (scorecard) qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes équilibrés (balanced) : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.⁶¹

4 Rôles d'un tableau de bord

4.1 Les rôles du tableau de bord de gestion

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'améliorer la performance globale, qui est une condition primordiale pour garantir expansion et pérennité à l'entreprise.

4.2 Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision

L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés de la gestion. À cet effet, le pilotage du centre de responsabilité, par le gestionnaire, devient une tâche moins complexe, car, il dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cap en cas de dérives.⁶²

⁶⁰DJERBI, (Z), DURAND, (X) et KUSZL, (A.C) : « *Contrôle de gestion* », éd Dunod, Paris, 2014, P. 271

⁶¹ BOISSELIER, (P) : « *Contrôle de gestion, cours et application* », Edition VUIBERT, 3ème édition, Paris, 2005, p. 478.

⁶²ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : « *Contrôle de gestion, Manuels & Applications* », Dunod, 6e éditions, Paris, 2004, p. 609.

4.3 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord est, également, un outil de contrôle des responsabilités déléguées. C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants, de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés.

En tant qu'outil de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuelles dérives par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés.

4.4 Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système.⁶³

4.5 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord facilite les dialogues entre toutes les parties concernées : ⁶⁴

- Entre le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques : lors des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commente et explique les causes des écarts. Il expose, également, les mesures correctives qu'il a adoptées et présente les résultats qui en découleront. De sa part, la Direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différents responsables en les orientant et peut, même, réviser les objectifs initiaux si elle juge qu'ils n'ont pas été bien définis ;
- Au sein de l'équipe : le tableau de bord favorise la cohésion ; il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à un moment donné, ce qui nécessite la coordination des actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque membre pour atteindre l'objectif fixé.

⁶³LEROY, (M) : « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* », Editions d'Organisation, Paris, 2001, p. 42.

⁶⁴ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : « *Contrôle de gestion, Manuels & Applications* », Dunod, 6^e éditions, Paris, 2004, p. 608.

4.6 Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances

Être performant implique être, à la fois, efficace et efficient ; donc, réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par le rapprochement des prévisions et des réalisations. La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.⁶⁵

5 Les caractéristiques du tableau de bord :⁶⁶

A. Un tableau de bord utile contient généralement quatre (4) éléments essentiels :

- Un tableau rassemblant les indicateurs pertinents ;
- Un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau ;
- Un commentaire clair, précis et concis donnant des indications sur les actions achevées, en cours et à venir ;
- Un écart de références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées.

B. Une bonne conception implique

- Une qualité des données ;
- Une limitation à l'essentiel ;
- Une présentation lisible et interprétable, accessible à ses destinataires qui ne sont pas forcément des techniciens des chiffres ;
- Une mise à jour périodique régulière adaptée aux besoins ;
- Qu'il soit évolutif, c'est-à-dire qu'il prévoit des modalités d'actualisation ;

⁶⁵ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : « *Contrôle de gestion, Manuels & Applications* », Dunod, 6e éditions, Paris, 2004, p. 43.

⁶⁶AIT MATEN, (S) et DIRI, (S) : « *Le Tableau De Bord : outil de contrôle, et de mesure de La performance* », mémoire de fin d'étude, master II CCA, 2011, P. 28.

- Un raisonnement en termes prévisionnels en pensant toujours à l'adaptation aux évolutions futures et en ne se contentant pas d'accumuler des informations sur le passé ;
- Une restitution à faibles coûts et dans des délais corrects permettant la fonction d'alerte ;
- Et un climat de confiance et une adhésion à l'outil, sont essentiel

6 Principe d'élaboration et de fonctionnement d'un tableau de bord de gestion

En tant qu'outil de pilotage, l'élaboration du TBG répond aux principes suivants⁶⁷:

➤ **Son architecture doit coïncider avec la structure de l'entreprise**

L'architecture du tableau de bord doit forcément se calquer sur la structure d'autorité.

Ce principe implique deux conséquences :

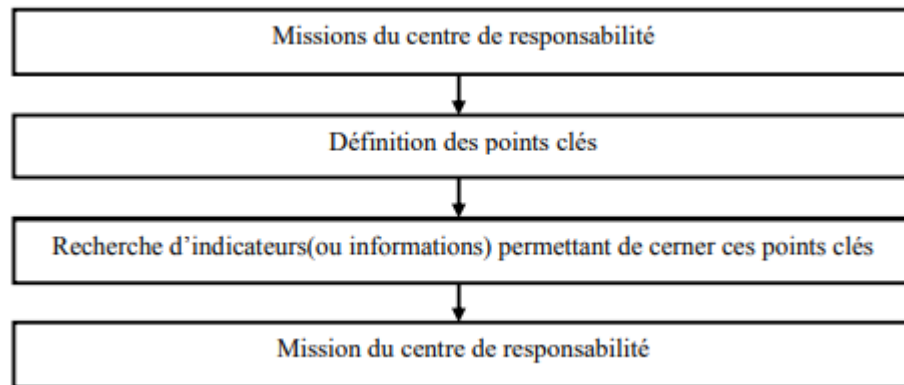
- La nature des informations correspondra très étroitement aux domaines d'action de chaque niveau hiérarchique, tout responsable doit trouver dans cet outil les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions.
- Le TBG va assumer une fonction de contrôle des responsabilités déléguées. La délégation de responsabilités implique la mise en disposition du délégant des moyens de contrôle.

➤ **Le tableau de bord demeure très synthétique**

Seules les informations indispensables à la conduite de l'activité y figureront. Pour chaque centre de responsabilité, le processus d'élaboration du tableau de bord correspondra donc au schéma suivant.

⁶⁷GERVAIS, (M) : « *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* », Tome I, 4^{ème} éd Economica, Paris, 1991, P. 198.

Figure 13: Les étapes d'élaboration du tableau de bord



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

À travers ce schéma nous pouvons retenir que la construction d'un tableau de bord passe par quatre principales étapes, qui s'enchaînent. Il faut tout d'abord déterminer les missions du centre concerné, puis on doit procéder à la définition de ses points clés qui vont permettre de sélectionner les indicateurs recherchés par le responsable de ce centre pour assurer une meilleure compréhension et suivi des activités et donc un meilleur pilotage.

➤ **À chaque échelon le TBG comprend quelques informations « latérales »**

Afin de mieux situer la mission du centre de responsabilité et de ne pas oublier la nécessaire solidarité inter-centre.

➤ **Le tableau de bord sera adapté à la personnalité de celui qui l'utilise**

C'est un outil d'aide à la décision, il doit donc se calquer sur le processus de raisonnement du décideur, sur son mode de perception, là où certains responsables souhaiteront disposer des tableaux de chiffres, d'autres préféreront des graphiques et des courbes...etc.

➤ **Le tableau de bord performant fournit des indicateurs instantanés**

Un tableau de bord performant fournira des indicateurs instantanés de la situation mais aussi un historique de ces indicateurs.

➤ **L'information doit pouvoir être obtenue rapidement**

C'est la condition d'un bon pilotage. Quelques jours après une action donnée, et au risque d'une approximation assez large, les principaux résultats doivent pouvoir être connus.

➤ **La fréquence de publication adaptative**

La fréquence de publication d'un tableau de bord doit être adaptée aux possibilités d'action des responsables. D'une façon générale, elle correspondra au délai minimum nécessaire pour que les paramètres pris en compte puissent se modifier sous l'action du dirigeant concerné.

➤ **La coïncidence des indicateurs des responsables**

Enfin, il serait dangereux que les données figurant dans le TB du supérieur hiérarchique ne coïncident pas avec la consolidation des mêmes données des niveaux inférieurs. En effet, si la définition des concepts et méthodes de saisie de l'information étaient différentes selon les niveaux hiérarchiques, des conflits multiples risqueraient de surgir. La base de l'information doit être la même pour tout le monde, mais bien évidemment, ce principe n'empêche pas le supérieur de disposer d'informations auxquelles les subordonnés ne peuvent avoir accès. Cela n'interdit pas d'avantage de personnaliser la présentation des données.

7 Le contenu des tableaux de bord

7.1 Les instruments du tableau de bord

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques, les clignotants, le multimédia et les commentaires.⁶⁸

- **Les écarts** : le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord ; **exemple** : un directeur commercial ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts concernant les ventes (par famille de produit).

⁶⁸ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : « *Contrôle de gestion, Manuels & Applications* », Dunod, 6e éditions, Paris, 2004, PP.558-559.

- **Les ratios** : les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise ;

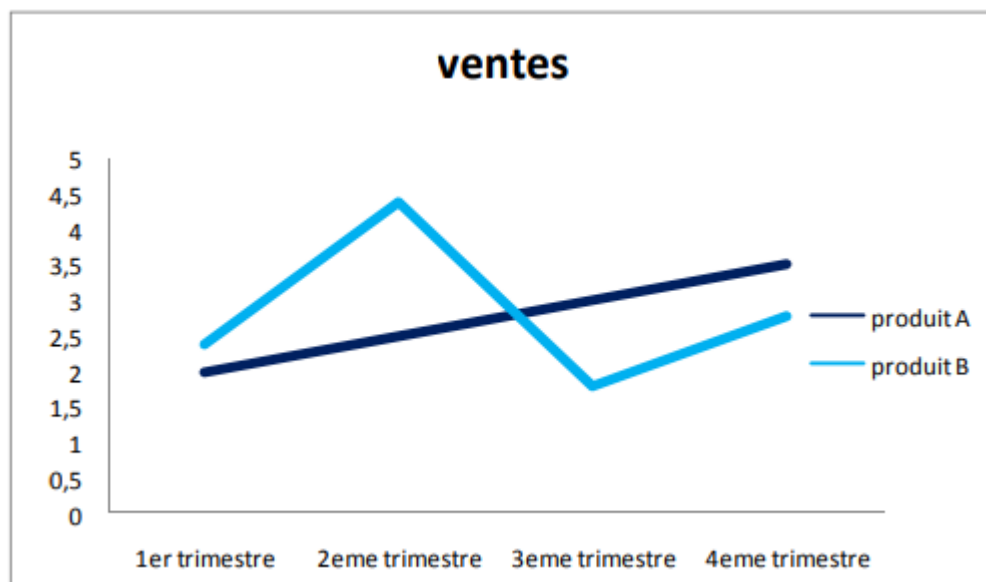
Exemple : le chiffre d'affaires par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...etc.

- **Les graphiques** : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence des changements de rythme ou de tendance ; ou bien une répartition entre divers éléments, c'est l'outil privilégié des tableaux de bord. On peut y trouver plusieurs formes, les plus utilisés sont : les courbes, les histogrammes et les camemberts.

A. Les courbes

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

Figure 14: représentation des courbes

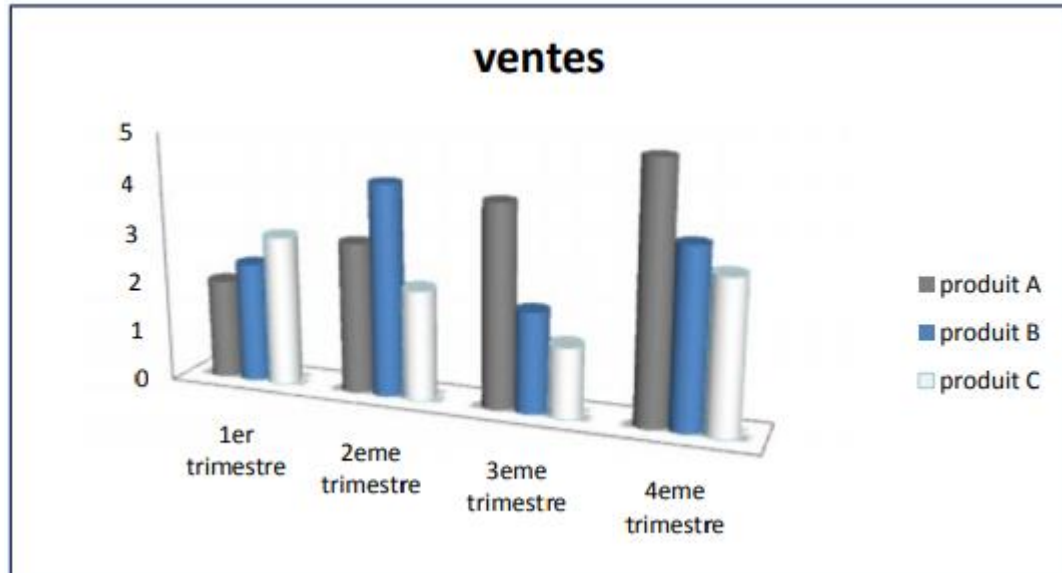


Source: Microsoft Office Word

B. L'histogramme

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

Figure 15: la représentation des histogrammes (les produits par trimestre)



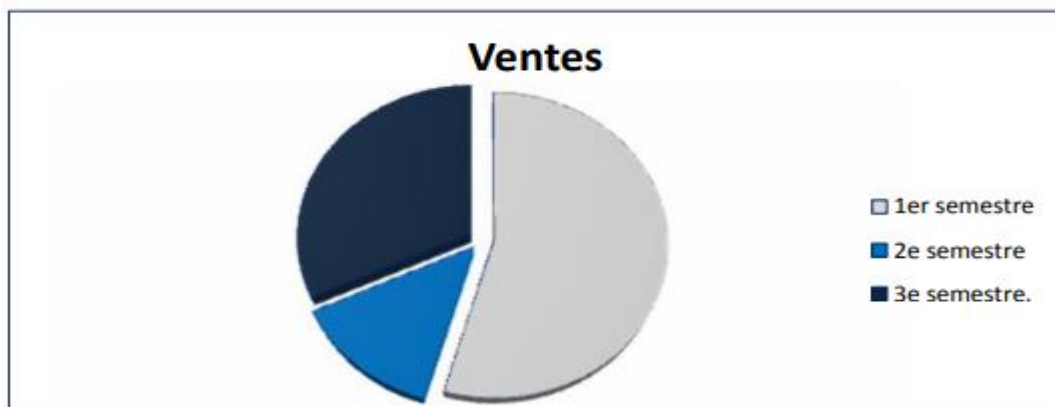
Source: Microsoft Office Word

C. Les camemberts

Ils sont utilisés pour visualiser :

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







Figure 16: la représentation du camembert (les ventes par trimestre)



Source: Microsoft Office Word

- **Les clignotants :** Ce sont des formes d'indicateurs extrêmement importantes, ils se caractérisent pour leurs aspects visuels on peut trouver, les indices, une valeur ou un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.⁶⁹

Tableau 1: Exemples de pictogramme

Signification	Pictogrammes
Bonne tendance	
Mauvaise tendance	
Situation nominale	
Situation à risque	
Alerte	
Délai, planning en cause	

Source : BOISSELIER Patrick, Contrôle de gestion, cours et application, Edition VUIBERT, 3ème édition, Paris 2005, p 478.

- **Les commentaires :** le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau du bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et suffisant. On peut soit regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit à la fin du tableau de bord, ou insérer un commentaire à côté des chiffres visés.

7.2 Les indicateurs de tableau de bord de gestion

Le TBG est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe, qui est constitué d'un ensemble d'indicateurs synthétisant une situation donnée, ces indicateurs permettent aux utilisateurs de ces tableaux d'être informés en temps utile, afin d'agir rapidement et d'assurer une meilleure prise de décisions pour atteindre les objectifs stratégiques.

❖ Les différents types d'indicateurs :

⁶⁹BOISSELIER, (P) : « *Contrôle de gestion, cours et application* », Edition VUIBERT, 3ème édition, Paris, 2005, p. 478.

Tout type de phénomène ou d'objectif peut être couvert par un indicateur, qui varie selon le besoin de l'utilisateur du tableau de bord dans lequel il figure :⁷⁰

- **Les indicateurs de mesure d'activité:** chiffres d'affaires, ventes, volumes produits, nombre de transactions administratives, nombre de visites, nombre d'interventions... ;
- **Les indicateurs de rendement :** (ratios du type : production/consommation d'une ressource particulière) ou des productivités (ratios du type : production/consommation de toutes les ressources, coûts unitaires) ... ;
- **Les indicateurs de temps :** temps de réponse, temps de cycle, délais, retards, temps de mise sur le marché des nouveaux produits (time to market) ... ;
- **Les indicateurs de ratio de qualité :** taux de retouches, de rebuts, de retours clients, de défauts, de réclamations, de pannes... ;
- **Les indicateurs des comportements socio-humains :** rotation du personnel, absentéisme, efforts de formation... ;
- **Les indicateurs des performances d'hygiène et de sécurité :** accidents, journées d'arrêt, maladies professionnelles
- **Les indicateurs de la complexité :** nombre de composants, nombre d'articles, nombre de composants non standard, nombre d'étapes de production, nombre d'options... ;
- **Les indicateurs de l'environnement :** part de marché, information sur la concurrence, conjoncture pour les clients...etc.

On ajoute que les indicateurs de TBG peuvent être classés en cinq catégories, qui sont cités dans l'Atlas du Management⁷¹ :

- **Les indicateurs de coût :** ils mesurent la valeur des ressources consommées ;
- **Les indicateurs de résultat :** ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé
- **Les indicateurs d'activité :** ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie ;

⁷⁰LORINOU, (P) : « *pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », 5eme édition éd Dunod, Paris, 2013, P. 169.

⁷¹AUTISSIER, (D), BENSEBA, (A.F) et BOUDIER.F, « *L'atlas du management: L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés* », éd d'Organisation, Paris, 2010, P. 240.

- **Les indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie ;
- **Les indicateurs stratégiques** : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

8 Limites du tableau de bord :

Le tableau de bord de gestion n'est pas un outil qui :

- Prend des décisions
- Fait des analyses et porte des diagnostics
- Explique des situations
- Etablit des relations de causes à effets

Bien que l'utilisateur des tableaux de bord ait beaucoup évolué, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :⁷²

- L'objectif du tableau de bord reste souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers.
- La conception du tableau de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

⁷²HAMI, (S) : « *Mise en place d'un tableau de bord de gestion* », diplôme Master en science de gestion, option management des organisations, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, pp 23-24.

Section 02 : le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance

A travers cette section, nous présenterons le tableau de bord prospectif sa définition, les étapes de sa construction; ces quatre axes stratégiques, la chaîne de causalité qui lient les quatre axes, ces avantages et limites.

1. Définition du tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif a été conçu par (Kaplan et Norton, 2002) au début des années 1990 pour résoudre un problème de mesure.

« La rencontre de la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel concurrentiel à long terme et de l'obligation de perpétuer le modèle de comptabilisation au coût historique et de présentation de l'information financière a donné naissance à une nouvelle démarche : le tableau de bord prospectif. » (Kaplan et Norton, 1998)

Le tableau de bord prospectif (TBP) est un instrument de mesure et un cadre d'activité utilisé pour mettre en œuvre et gérer la stratégie d'une organisation. Il examine les processus d'affaires internes et les résultats externes pour déterminer les performances d'une entreprise et quand une action corrective est nécessaire. De plus, le tableau de bord prospectif inclut des mesures financières et aussi, non financières. Ces deux types de mesures permettent d'obtenir un portrait beaucoup plus élargi sur la performance de l'entreprise que sa simple performance économique. En mesurant l'efficacité des activités opérationnelles et en identifiant les domaines d'amélioration, le TBP aide une entreprise à mieux aligner ses efforts sur les plans stratégiques globaux. C'est pourquoi le tableau de bord prospectif peut devenir un outil si puissant pour favoriser le succès organisationnel. Le tableau de bord prospectif permet d'apprécier la performance selon quatre axes (qui sont relié par des relations de causes à effets entre eux) : (financière, client, interne, apprentissage et développement).

2. Construction d'un tableau de bord prospectif :

La construction d'un tableau de bord prospectif se réalise en cinq étapes⁷³:

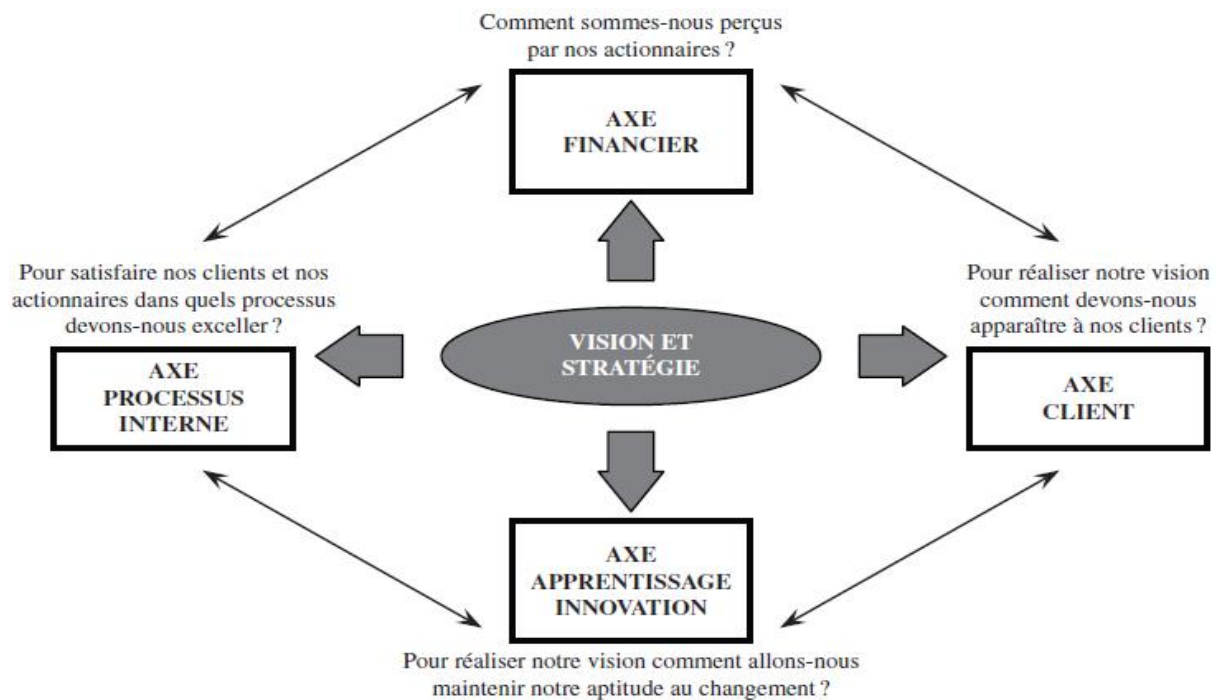
⁷³YVES, (R) et CERRADA, (K) : « *contrôle de gestion* », 3ème édition, page 262.

- La première étape consiste à traduire la stratégie générale de l'organisation en objectifs stratégiques. Il s'agit par exemple d'atteindre une part de marché de 30% pour tel produit-marché à l'horizon de trois ans ou de réaliser in ROE (une rentabilité comptable pour l'actionnaire) de 15% à horizon de deux ans.
Lorsque les objectifs stratégiques ont été choisis dans chacune des quatre perspectives doivent être traduits en plans d'action. Ces derniers définissent l'ensemble des actions que les membres de l'organisation doivent mettre en œuvre, afin de réaliser les objectifs choisis dans l'horizon de temps retenu.
- L'étape suivante consiste à identifier les facteurs clés de succès et de risque pour chaque objectif stratégique et les plans d'action qui lui sont liés. Pour chaque facteur clés de succès ou de risque, il est nécessaire de construire un ou plusieurs indicateurs de performance. Chaque indicateur de performance, lie à un facteur de succès ou de risque de plans d'action conduisant à la réalisation des objectifs, devra être approché par un ou plusieurs mesures de performance. L'ensemble des mesures de performance retenues doit obéir à un équilibre entre mesures financières et non financière, mesures de résultats et mesures d'indicateurs, mesures interne et externe. Ces mesures de performance pourraient être, entre autres, une mesure de part de marché, une mesure de satisfaction de la clientèle, une mesure de « time-to-market »
- Ce travail de conception et de mesure doit ensuite être confronté avec les systèmes d'information existants dans l'organisation. Une comparaison entre l'existant du système d'information en place et la batterie de mesures identifiées dans l'étape précédente fait apparaître le plus souvent qu'une série de mesures manquent. Un arbitrage est nécessaire entre le cout des modifications manquantes à apporter au système d'information existant-pour obtenir les informations manquantes – et la perte de précision de l'information – qui résulte du choix de mesures de performance existantes. Celles-ci ont l'avantage d'être aisément calculables dans le système d'information existant, mais sont moins capables de capturer les dimensions de la performance que les mesures sélectionnées dans les étapes précédentes.
- L'issue de reporting, selon les résultats obtenus, il convient d'ajuster les objectifs en fonction des performances réalisées.

3. Les quatre axes du tableau de bord prospectif :

Les quatre axes du TBP font partie de la carte stratégique qui a été introduite en 1992 par David Norton et Robert Kaplan « La cartographie des stratégies est un procédé d'avant-garde dans le domaine de l'exécution stratégique. Elle sert à présenter les objectifs clés d'une organisation sous une forme graphique et imagée⁷⁴ » où l'on retrouve les quatre axes illustrés par : axe financier, axe client, axe processus interne et apprentissage organisationnel. « La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client » (Renault & Brésil, 2006).

Figure 17: Le tableau de bord prospectif global



Source: R.S. KAPLAN et R.S.NORTON, « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », Les quatre axes du balanced scorecard (Kaplan et Norton, 1998)

3.1. Axe financier :

Comme le montre le schéma 3, dans l'axe financier on peut poser la question suivante :

- « Qu'apporte l'entreprise aux actionnaires ? »

⁷⁴<http://ddata.over-blog.com/xxxvyv/0/32/13/25/calie-stratt>gique-.cma.pdf>. (02/05/2022 à 15h).

La réponse à cette question c'est que l'entreprise essaye de mesurer l'efficacité et l'efficience des actions menées dans le but d'actualiser à chaque fois les interactions entre les résultats financiers et la réalisation de la stratégie.

L'axe financier reste l'axe central du tableau de bord prospectif. En effet, d'une part l'hypothèse sous-jacente à l'outil est que l'objectif principal de l'entreprise marchande⁷⁵ est la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. D'autre part, les autres dimensions ont été intégrées dans le tableau de bord, car elles évaluent la performance pour les autres parties prenantes (stakeholders) de l'organisation mais, aussi et surtout, parce qu'elles constituent des indicateurs de performance future⁷⁶.

Dans cet axe, le point le plus important est que les objectifs financiers d'une entreprise dans sa globalité et des différentes entités qui la composent ne sont pas nécessairement les mêmes. Ils dépendent fondamentalement du degré de développement stratégique de l'entité considérée. Kaplan et Norton (1996,2000) retiennent la distinction classique des phases de développement d'une activité entre une phase de croissance, une phase de maintien et une phase de récolte et proposent des objectifs financiers spécifiques à chacune d'entre elles :

- **En phase de croissance de l'activité**, les objectifs financiers classiques sont sans doute dangereux, car ils conduiraient à tuer l'innovation. En effet, dans cette phase, les besoins de financement nécessaires au développement des nouveaux produits, services et processus ainsi qu'aux activités de marketing et de vente sont très importants, entraînant un cash-flow négatif. Il est préférable de retenir des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, grâce à la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux clients et l'offre de nouveaux produits et service.
- **En phase de maintien**, les objectifs financiers les plus adéquats sont tout à fait classiques : objectifs en matière de rentabilité comptable des capitaux investis (ROE pour les actionnaires, ROI ou ROCE pour la rentabilité économique de l'organisation), résultat d'exploitation, marge brute d'exploitation, EVA ou autres mesures de la valeur pour

⁷⁵HAMI, (S) : « *Mise en place d'un tableau de bord de gestion* », diplôme Master en science de gestion, option management des organisations, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, pp 23-24.

⁷⁶YVES, (R) et CERRADA, (K) : « *contrôle de gestion* », 3ème édition, page, p. 263.

l'actionnaire. En effet, l'essentiel des investissements a été réalisé et, en cas de succès, le volume des ventes en quantités et en valeurs est en forte croissance.

- **En phase de récolte**, l'objectif est de réussir à désinvestir à temps, et les objectifs financiers classiques de la phase précédente sont remplacés par des objectifs en termes de récupération de flux de trésorerie. Il s'agit de maximiser les flux de trésorerie en vue de récupérer les investissements consentis dans le passé

Tableau 2: Axes stratégiques financiers⁷⁷ :

	Croissance et diversification du chiffre d'affaires	et Réduction des coûts/Amélioration de la productivité	des Utilisations de l'actif
Phase de croissance	-Taux de croissance du CA par segment -Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients	CA par employé	-Investissement (% des ventes) -Recherche et développement (% des ventes)
Phase de maintien	-Part des clients et marchés ciblés -Ventes croisées -Part des nouvelles applications dans le CA -Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	-Coût de revient/celui des concurrents -Taux de réduction des coûts -Frais indirects (en % des ventes)	-Ratios du fonds de roulement - Retour sur capital engagé par catégorie d'actifs -Taux d'utilisation de l'actif
Phase de maturité/Récolte	-Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits -Pourcentage de clients non rentables	-Coûts unitaires (par unité de production, par transaction)	-Point d'équilibre – Marge

Source : « le tableau de bord prospectif », R.S. Kaplan et D.P. Norton, édition d'organisation.1998

3.2. Axe clients :

Dans cet axe client, il s'agit de répondre à la question suivante :

« Pour réaliser notre vision comment devons-nous apparaître à nos clients ?

⁷⁷MENDOZA, (C) et autres : « Tableaux de bord et Balancedscorecards », p. 203.

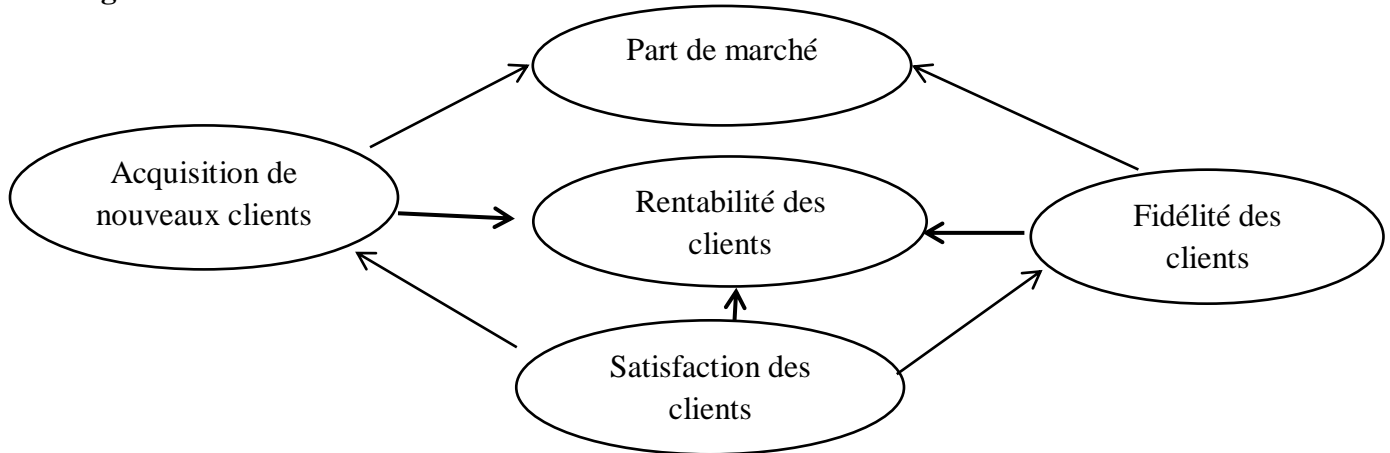
L'axe clients du tableau de bord prospectif identifie le positionnement de l'entreprise au niveau des segments de marché qu'elle souhaite occuper. La construction de l'axe client du TBP vise à traduire la mission et la stratégie de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité de l'entreprise en objectifs spécifiques au marché et aux clients. Selon les auteurs du modèle du TBP, la conception de l'axe clients du TBP s'effectue en trois étapes :

- Une analyse approfondie du marché est menée afin de préciser clairement les différents segments qui le constituent.
- Une définition précise des indicateurs clés de la performance est établie pour chaque segment de marché
- Une identification des principaux déterminants de la performance pour chaque segment de marché est alors réalisée⁷⁸.

Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité des clients existants et par l'acquisition de nouveaux clients. Ces deux effets conjugués entraînent le maintien, ou dans la plupart des cas la progression, de la part de marché, ce qui conduit, toutes choses étant égales par ailleurs, à une croissance du chiffre d'affaires et au maintien, voire à une amélioration, de la performance financière. En ce sens, des indicateurs comme le degré de fidélité des clients et le pourcentage d'acquisition de nouveaux clients, qui déterminent la part de marché, sont des indicateurs de la performance financière future de l'entreprise. La satisfaction du client est un indicateur de performance qui établit le taux de fidélité des clients et leur taux d'acquisition. Le modèle de causalité qui lie les différents indicateurs et qui vient d'être défini est représenté à la (figure n°18)

⁷⁸YVES, (R) et CERRADA, (K) : « *contrôle de gestion* », 3ème édition, p. 264.

Figure 18: relation de causalité de l'axe client⁷⁹



Source : Livre du contrôle de gestion 3^{ème} édition Yves DE RONGE et Karine CERRADA page 265.

3.3. Axe processus interne :

Dans l'axe processus interne on pose la question suivante :

« **Pour satisfaire nos clients et nos actionnaires dans quels processus devons-nous exceller ?** »

Chaque organisation a progressivement construit sa propre chaîne de processus internes en vue de répondre aux besoins des clients (axe clients) et de générer une rentabilité financière pour ses actionnaires (axe financier). Des choix ont été faits et sont régulièrement revus quant à la partie des processus qu'il est nécessaire de réaliser et de contrôler complètement dans l'organisation, et celle qui peuvent être sous-traitées pour augmenter l'efficacité du processus sans mettre en cause son efficacité. Le modèle du BS identifie et modélise trois processus internes de gestion, considérés comme les plus importants, de la manière suivante :

- **Un processus d'innovation** dont l'objectif majeur est de développer et d'introduire sur le marché de nouveaux produits et services, d'imaginer de nouveaux processus de production ou de distribution en vue de mieux répondre aux besoins des clients existants ou potentiels ;

⁷⁹YVES, (R) et CERRADA, (K) : « contrôle de gestion », 3^{ème} édition, p. 265.

- **Un processus de production** qui vise à satisfaire les demandes des clients en créant et en délivrant les produits et services dans des conditions optimales d'efficacité, en termes de consommation des ressources, de normes de qualité et de respect des délais promis ;
- **Un processus de service** après-vente qui regroupe l'ensemble des activités que l'organisation réalise pour les clients après l'acte d'achat.

Toutes les organisations ne disposent pas nécessairement de ces trois processus. L'importance respective de ces processus peut être variable selon les secteurs d'activité. Les organisations appartenant à un même secteur d'activités peuvent développer des stratégies différentes pour chacun de ces processus en fonction de la stratégie générale de l'entreprise⁸⁰.

Dans le tableau de bord prospectif, nous recommandons de prendre en compte l'ensemble des processus depuis l'innovation jusqu'au service après-vente. On distingue deux types de processus⁸¹ :

- **Les processus opérationnels** : ceux-ci représentent le processus de création de valeur pour le client.
- **Les processus supports** : ceux-ci ne contribuent pas directement à créer la valeur pour le client mais permettent d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

Les deux types doivent être étudiés afin de ne pas omettre un processus clé.

- **Parmi les indicateurs qui sont utilisés nous retrouvons** : les délais de production, le contrôle des coûts, du gaspillage, l'atteinte de standards de qualité, et autres⁸².

Figure 19: l'axe processus internes

Processus d'innovation

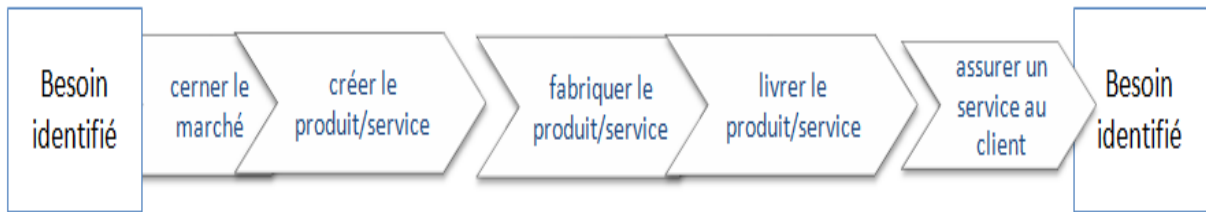
Processus de production

Processus SAV

⁸⁰YVES, (R) et CERRADA, (K) : « *contrôle de gestion* », 3^{ème} édition, p. 265.

⁸¹ AMOUR, (I) : « *L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise* », HEC, Koola, 2015, p.4.

⁸²FORTIN, (M) : « *L'impact de tableau de bord prospectif dans un organisme sans but lucratif du secteur communautaire* », CPA, À MONTRÉAL, 2016.



Source : KAPLAN, (Robert) et NORTON (David), « le tableau de bord prospectif », EYROLLES édition d'organisation, 2012, p.120.

3.4. L'axe d'apprentissage organisationnel

Dans cet axe on pose la question suivante :

- **Comment l'entreprise innove-t-elle ?**

Ce dernier axe du tableau de bord prospectif, qui est sans doute le plus novateur, se focalise sur les déterminants à long terme de la performance économique de l'entreprise. La question qu'il traite est de savoir si les entreprises disposent des compétences, des capacités et des systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance économique et financière à long terme. Pour les concepteurs de l'outil, l'axe de l'apprentissage organisationnel se concentre sur trois composantes essentielles : le potentiel des salariés qui font partie de l'organisation ; les capacités des systèmes d'information dont dispose l'entreprise ; la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et de ses salariés. Ce dernier axe est certainement un chantier ouvert ou beaucoup reste à faire.

En matière d'évaluation des salariés et de leurs compétences, trois mesures de résultats sont souvent utilisées par les organisations.

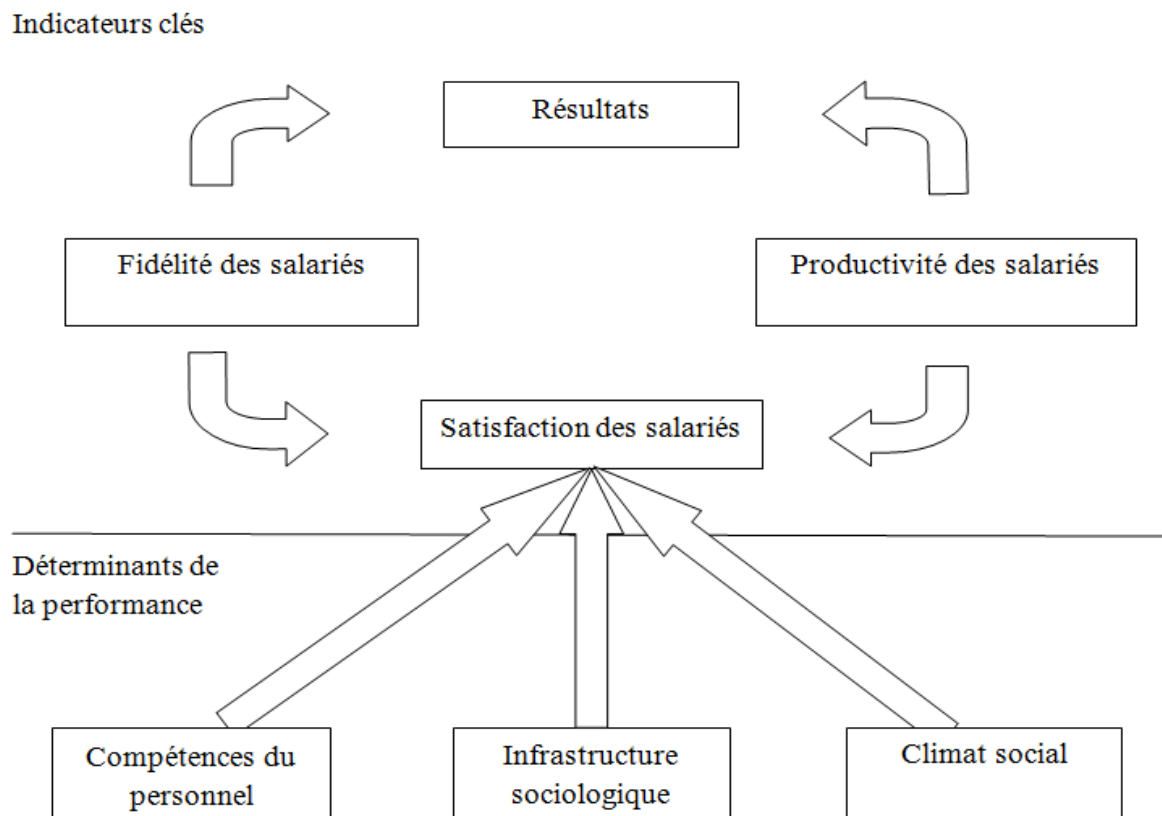
- Une mesure de la satisfaction des salariés au moyen d'enquêtes par questionnaires, dont les thèmes abordés portent sur la participation aux décisions, la reconnaissance des bons résultats, l'accès à l'information permettant un travail de qualité, les encouragements à la créativité et à l'initiative, le soutien apporté par les services fonctionnels, la satisfaction globale à l'égard de l'entreprise, la fidélisation du personnel et la productivité industrielle ;
- Une mesure de la fidélisation du personnel, approximée par le taux de rotation du personnel (son turnover) ;

- La productivité du personnel qui se mesure par des indicateurs comme le chiffre d'affaires généré par personne ou la valeur ajoutée par personne.

La gestion des compétences et les programmes d'acquisition et de réorientation des compétences sont au centre des enjeux stratégiques qui se posent aux entreprises actives dans les secteurs de la connaissance et de haute technologie.

- Les indicateurs qui permettent de suivre l'axe apprentissage organisationnel et son évolution : (Chiffre d'affaire, nombre de jours de formation, nombre de réclamation,). Puis, pour chacun de ces indicateurs, il faut mettre des cibles à atteindre en fonction des objectifs, ensuite nommer des responsables pour la collecte des données et édicter des initiatives.

Figure 20: le cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel⁸³



Source : ZIAN, (Houda) 2013 : Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide de décision des PME en que quête de performance

⁸³ZIAN, (H) : « Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la de décision des PME en que quête de performances », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université MONTESQUIEU, BORDEAUX, p.56.

Tableau 3: Exemple d'indicateurs d'un tableau de bord prospectif

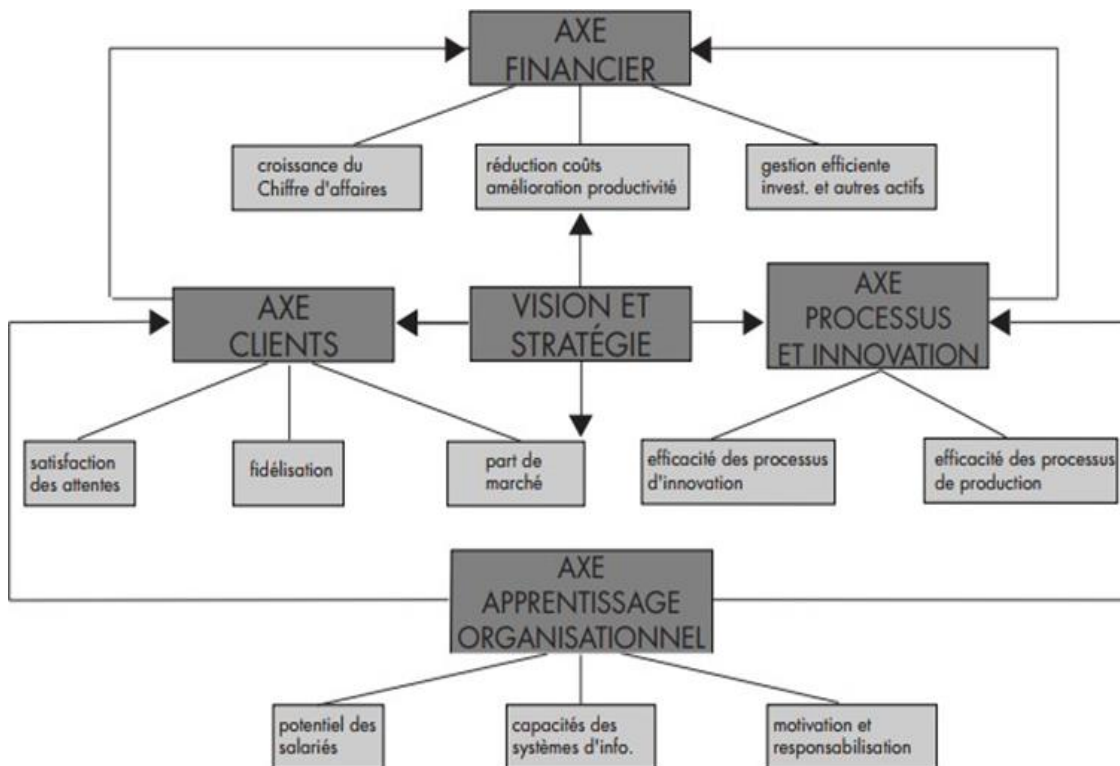
<p><u>AXE FINANCIER</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ROI (return on Investment) • Taux de rentabilité financière • Taux de rentabilité économique • EBE (ou EBITDA) • Valeur ajoutée • Cash-flow • Evolution du BFRE • Résultat courant • Marge économique • rotation du capital 	<p><u>AXE CLIENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de fidélisation de la clientèle • % CA réalisé avec des clients nouveaux • CA moyen par client • Taux de croissance du CA par client • Nombre d'incident client. • Life time value d'un client • Indice de satisfaction perçue par le client. • Part de segment de marché • Taux de concentration des clients (CA par quartile). • Mesure de l'efficacité des actions de promotion.
<p><u>AXE PROCESSUS INTERNE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Temps moyen d'une panne • % retours sur livraisons • Temps moyen de réponse à une demande • % de dossiers traités dans les délais • Evolution du coût d'un service • Evolution du coût d'une structure • Evolution des effectifs • Qualité du système d'information • Jours de retard par rapport au programme d'action 	<p><u>AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de brevets déposés • Temps de mise sur le marché d'un nouveau produit (Time to market) • Part de marché sur les produits émergents • % de CA réalisés sur les nouveaux produits, • % des investissements consacrés à la R&D et à la formation, • Taux de fidélisation des salariés. • Temps de formation moyen par salarié, • Nombre de cercles de qualité, • % de salariés dotés d'un tableau de bord personnel.

Source : REGUEMALI Soufiane « Indicateurs et Tableaux de bord (Pilotage BSC) » p.20

4 La chaîne de causalité liant les quatre perspectives⁸⁴ :

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la philosophie sous-jacente de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter en conséquence ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel. L'objectif est de former une chaîne de causalité globale afin de trouver des explications aux écarts des résultats réels par rapport aux objectifs.

Figure 21: La chaîne de causalité du tableau de bord prospectif



Source: KAPLAN R. & NORTON D., (1998), in WEGMAMM G., (2000) p 6.

⁸⁴DJIBO DONGUEY, (M) : « l'élaboration d'un tableau de bord prospectif », Mémoire de fin d'étude, KOLEA, 2021, p. 32.

5 Les avantages et limites de TBP :

Le tableau de bord prospectif a plusieurs avantages comme l'ont souligné plusieurs auteurs Kaplan et Norton (1992 ; 1993 ; 1996), Zair W. Moura ; 2020 ; Amifi H. et al (2019), El Alaoui H., (2018) ; Belkaaloul Mahdi (2017) :

- ✓ Le tableau de bord prospectif est un outil qui aide au pilotage stratégique en se structurant autour de 4 grand axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel), il assure l'équilibre entre ce qui est financier et ce qui est non financier, entre ce qui est rétrospectif et ce qui est prospectif, entre mission, vision et stratégie.
- ✓ Le TBP fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités. Sa structure formalisée en axes facilite l'interprétation et la comparaison des résultats.
- ✓ Il permet une représentation unifiée de la mesure de la performance au sein de l'entreprise.
- ✓ Le TBP amène les acteurs en interne à discuter de la stratégie. C'est donc une aide à la mise en œuvre de la stratégie en permettant sa diffusion dans les unités.
- ✓ Le TBP offre l'avantage d'être conçu dans une optique de communication et de partage des connaissances au sein de l'entreprise.
- ✓ Aider les gestionnaires à identifier et saisir les relations de cause à effet à travers la carte stratégique afin de surmonter les obstacles et corriger les dysfonctionnements dus aux objectifs stratégiques opposés. Lorsque la carte stratégique est adoptée par le collectif, elle devient créatrice de sens pour l'organisation et offre un model partagé de performance.
- ✓ L'installation d'un TBP n'exclus pas les autres systèmes déjà en fonction au sein de l'entreprise (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, ...etc.), mieux encore il les complète.
- ✓ Le TBP renforce le système d'incitation des employés grâce au système salarial selon la performance individuelle.
- ✓ Il favorise l'apprentissage organisationnel lorsqu'il s'inscrit dans un projet collectif.⁸⁵

⁸⁵ DJIBO DONGUEY, (M) : « l'élaboration d'un tableau de bord prospectif », Mémoire de fin d'étude, KOLEA, 2021, p. 33.

- ✓ Le Tableau de Bord Prospectif fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités.
- ✓ Il permet de clarifier, et donc d'enlever l'ambiguïté, entre la mission, les objectifs et les stratégies. La mission est le point de convergence, au sommet du TBP.
- ✓ Les résultats obtenus rassurent les membres d'une organisation en conformant leurs observations et intuitions. Ceci peut résulter en une recherche affinée s'il y a des indicateurs reflétant un déficit de performance. Des liens peuvent être faits entre indicateurs déficients et ainsi trouver des pistes pour trouver les causes. Le TBP est un outil adaptable et flexible⁸⁶:

Aussi le TBP présente de nombreuses limites. En effet, grâce à l'analyse de la littérature scientifique (Bulfay P., 2018, Ahsina, Khalifa, 2013 ; Wegmann, 2000 ; Cheffi et Borchani, 2005 ; Jean-Noël Chauvey, 2006 ; Bourguignon A. et al., 2002 ; Asiaci K., 2019) nous avons identifié les limites suivantes⁸⁷ :

- ✓ Le tableau de bord prospectif propose une démarche du haut vers le bas qui consiste à définir d'abord une stratégie globale, ensuite à la décliner en objectifs et mesures stratégiques puis opérationnels. Cette approche serait vue par les collaborateurs comme imposé du haut.
- ✓ Le TBP couvre de manière assez complète la vision interne. Or, la vision externe est partielle et se limite à la satisfaction des clients et des apporteurs de capitaux. C'est ainsi que le modèle TBP manque d'indicateurs pour suivre le pouvoir de négociation, la situation concurrentielle et les progrès technologique.
- ✓ La standardisation du TBP en un model universel structuré en quatre axes est limitant car ne prend pas en considération la contingence stratégique du pilotage ;
- ✓ Implication des employés est limitée.
- ✓ La limite du TBP est liée à des aspects culturels : en effet, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à communiquer, à tous les niveaux de la hiérarchie, leurs objectifs visés comme ceux réalisés.

⁸⁶YVES, (R) et CERRADA, (K) : « *contrôle de gestion* », 3ème édition, page 262.

⁸⁷DJIBO DONGUEY, (M) : « *l'élaboration d'un tableau de bord prospectif* », Mémoire de fin d'étude, KOLEA, 2021, p. 34.

- ✓ La logique transversale du tableau de bord prospectif, notamment au niveau des processus internes, peut entrer en contradiction avec la vision verticale des responsabilités ;
- ✓ Le tableau de bord prospectif enseigne peu sur les facteurs de changement de l'environnement (ex. : il y a peu d'indicateurs d'impact) ;
- ✓ Ses axes figés relèvent d'une relation de causalité linéaire contestable, à savoir que l'investissement dans l'apprentissage organisationnel doit permettre l'amélioration des résultats financiers

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons montré que Le tableau de bord prospectif est un outil de management stratégique qui permet de passer d'une quantité d'informations importantes à l'essentiel donc il traduit les missions et les objectifs de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance, il vise à communiquer la stratégie de l'entreprise et le projet de l'administration à l'ensemble des employés à tous les niveaux et à déterminer les actions globales à entreprendre.

Ce modèle de performance s'apprécie à travers quatre piliers qui devront être déclinés, pour chacun des piliers, en objectifs, indicateurs et actions et dont l'équilibre permet à la structure de mener à bien sa stratégie la gestion des ressources financières, ses relations clients, et aussi à l'amélioration des processus internes, et l'apprentissage au sein de l'organisation.

**CHAPITRE 03 : la mise en place du tableau de
bord prospectif au sein de la raffinerie**

Introduction :

Dans ce chapitre pratique, nous essayons de mettre en application les notions théoriques relatives au tableau de bord prospectif que nous avons développé dans les chapitres précédents. Le présent chapitre est subdivisé en deux sections :

1. Dans la première section nous présenterons la raffinerie d'Alger dans son ensemble
2. Dans la seconde section ; nous allons essayer de mettre en place un tableau de bord prospectif de la raffinerie d'Alger

Section 1 : Présentation et l'organigramme de la raffinerie d'Alger.

1. Situation géographique de la Raffinerie :

La raffinerie d'Alger se situe à 5 Km au sud d'EL Harrach et à 20 Km à l'Est d'Alger, occupant une superficie de 182 hectares. Cet emplacement a été choisi après une étude du sol et la découverte d'une nappe d'eau nécessaire pour l'alimentation des systèmes de refroidissement.

2. Historique de la raffinerie :

La Raffinerie d'Alger fut créée en décembre 1959 suite à la découverte du pétrole au sud algérien en septembre 1959, le chantier fut ouvert en janvier 1960, le démarrage de la raffinerie n'a eu lieu que le 19 janvier 1964 par un groupe de compagnies étrangères. Le coût de construction est estimé à 210 millions dinars dont 170 millions par les installations et 40 millions de frais établis et autres.

Avant 1971, l'alimentation de la raffinerie était faite par tankers du port de Bejaia au port pétrolier d'Alger, ensuite par pipe de 26 pouces, jusqu'au parc de stockage.

Un piquage a eu lieu à Beni Mansour à partir de pipe reliant Hassi-Messaoud - Bejaia, un oléoduc de 18 pouces d'une longueur de 131 Km jusqu' à la raffinerie avec un débit de 500 m³/h, cette pipe qui a été refait en 20 pouces avec un débit atteignant jusqu'à 800 m³/h. En ce qui concerne le choix de la région algéroise, elle se présente comme un pôle futur de développement industriel. En plus, elle a l'avantage d'être le plus grand centre de consommation avec une part de

40% à 50% de la demande intérieure. Il apparaît clairement que la production à partir de la raffinerie d'Alger sera moins coûteuse que celle venant des autres raffineries.

Sur le plan quantitatif, la Raffinerie veut continuer à assurer la couverture des besoins en produits de première nécessité comme l'essence, gasoil, GPL, ...etc., ainsi que les produits qui servent de base pour l'industrie pétrochimique. Sur le plan qualitatif, un programme est mis en place, qui consiste en la suppression du plomb des essences avec une réduction actuelle de 0.4 g/l depuis le premier janvier 1999, jusqu'à 0.15 g/l à partir du premier janvier 2002 et la suppression totale du plomb prochainement.

➤ **Capacité de production :**

Le but primordial de la raffinerie est de continuer à assurer la couverture des besoins en produits de première nécessité, ainsi que les divers produits pour l'industrie pétrolière.

La raffinerie a une gamme variée de produits qui répondent aux normes nationales et internationales qui sont :

- Butane et propane commerciaux ;
- Naphta (30% essence SR+70% solvant total) ;
- Essences normal et super ;
- Jet (Kérosène) ;
- Gas-oil ;
- Fuel lourd.

La capacité de production de la raffinerie d'Alger est de 2 700 000 tonnes/an.

3. Description des principales installations :

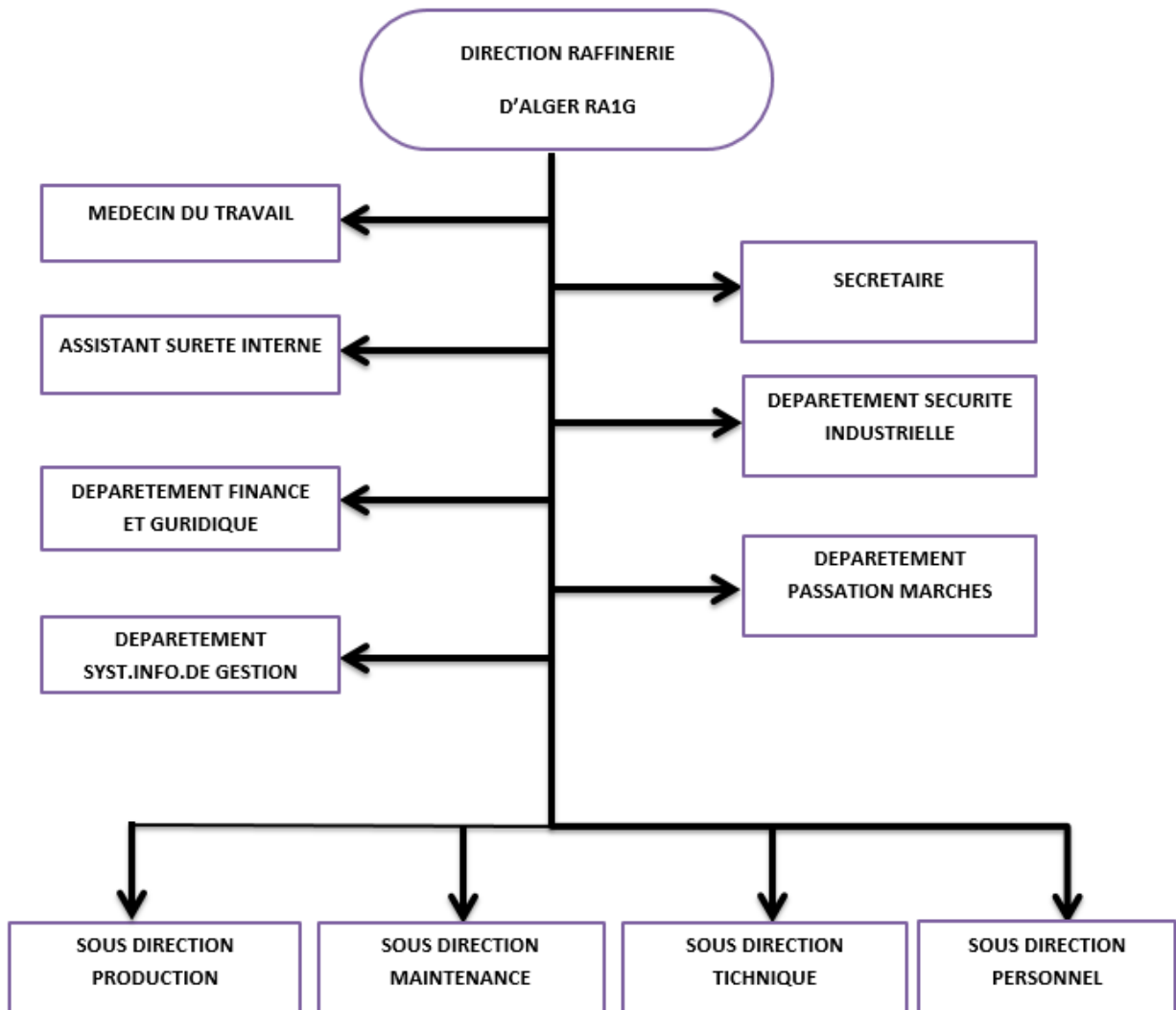
La Raffinerie d'Alger est composée de plusieurs installations qui sont :

3. Unité de distillation atmosphérique de 2 700 000 tonnes/an.
4. Une unité de reforming catalytique de 2 500 m³/j dont le rôle est de transformer une coupe pétrolière à bas indice d'octane (mélange de solvant léger et de solvant lourd) provenant de l'unité de distillation en un reformat à haut indice d'octane qui est la base

principale pour la fabrication des carburants automobiles (essence normale et essence super).

5. Unité Gas-plant pour la séparation et traitement des GPL.
6. Un parc de stockage pour le pétrole brut et pour les produits finis et semi-finis.
7. Une unité de pomperie pour les expéditions de produits par pipes aux dépôts El-Harrach, Caroubier, du Port pétrolier, de l'Aéroport d'Alger au dépôt Chiffa (Blida).
8. Unité de mélange (Ethylation) pour la fabrication des essences (Normal et Super).
9. D'un laboratoire de contrôle de la qualité des produits.
10. Une centrale thermoélectrique constituée d'un groupe turboalternateur qui développe 6MW d'énergie électrique, la centrale a pour but d'assurer les besoins énergétiques de la raffinerie (vapeur, eau, électricité, air).
11. Deux chaudières à vapeur de 47 tonnes/h chacune.
12. Deux stations de traitement des eaux.
13. D'un poste de commandement d'intervention en 24/24h.
14. Plusieurs ateliers de maintenance et de magasins.
15. D'une rampe de chargement GPL alimentant les régions du centre du pays.

Figure 22: Organigramme de la raffinerie d'Alger



Source : Document interne de l'entreprise raffinerie d'Alger.

4. Présentation de l'organigramme de Département finance

Le département finance est L'un des 13 départements de la raffinerie d'Alger, il occupe un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise.

Ses rôles essentiels est de :

- Recueillir les données de base, élaborer les informations comptables permettant de connaître le coût des activités du complexe, et les porter à la connaissance des différents départements et services.
- Coordonner la réparation et les révisions des budgets et veiller à l'application correcte du contrôle budgétaire et de gestion de la raffinerie.
- Organiser et diffuser l'information de gestion comprenant des informations comptables et budgétaires, des analyses par les coûts de production et prix de revient.
- Suivre la réalisation des budgets, analyser les écarts éventuels.
- Préparer le budget de la raffinerie.
- Veiller au respect des principes d'organisation et des méthodes de travail en vigueur au sein de la Raffinerie.
- Veiller à l'élaboration des plans de financement et à la détermination des écarts entre les réalisations et les prévisions.
- Veiller au bon fonctionnement des mécanismes de trésorerie de la Raffinerie et l'harmonisation des objectifs et flux financiers.
- Maintenir les moyens de paiement du complexe en constante disponibilité pour honorer les engagements prévus, et établir à cet effet les prévisions nécessaires.
- Veiller à l'obtention des meilleures conditions financières lors de la négociation et l'élaboration des contrats et marchés pour lesquels la structure est sollicitée.
- Coordonner l'élaboration de conditions financières en liaison avec l'opérateur, la banque et le DCF et maintenir une collaboration permanente avec la banque.
- Veiller au contrôle des moyens de règlement en DA et en devises des fournisseurs après contrôle préalable des documents.
- Veiller à l'élaboration des études financières afférentes aux projets de contrat et conventions financières.
- Veiller en permanence sur le niveau de la trésorerie de la Raffinerie.
- Veiller au bon déroulement des opérations d'engagement et de consommation sur crédits planifiés réalisés directement pour la Raffinerie.

- Veiller à l'application correcte des politiques et procédures en matière de finances et comptabilité au sein de la Raffinerie.
- Gérer les systèmes finance et comptabilité et préparer les états requis au niveau de la Raffinerie.
- Diriger et animer le personnel directement placé sous son autorité.
- Proposer les objectifs et le plan de charge de son département.

Département finance comprend (05) cinq services :

1 Service comptabilité générale :

Composé de 4 sections :

- a) **Section fournisseurs :** chargé de la constatation des factures fournisseurs locaux et étrangers ainsi que les prestations afin de traduire les actes engagés par la raffinerie en chiffre
- b) **Section centralisation :** chargée de la comptabilisation de la paie et les différentes transactions entre les unités de SONATRACH.
- c) **Section consolidation :** chargée d'analyser tous les soldes de la balance, afin de présenter un bilan fiable à qui de droit.
- d) **Section fiscalité :** chargée de l'établissement et les déclarations fiscales et parafiscales

2 Service comptabilité analytique :

Est un outil de la gestion destiné à suivre et examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.

3 Service Comptabilité matière :

Appelé aussi service comptabilité des stocks, il permet de connaître en permanence les mouvements de stock (entre et sortie) et l'existant en quantité

4 Service trésorerie :

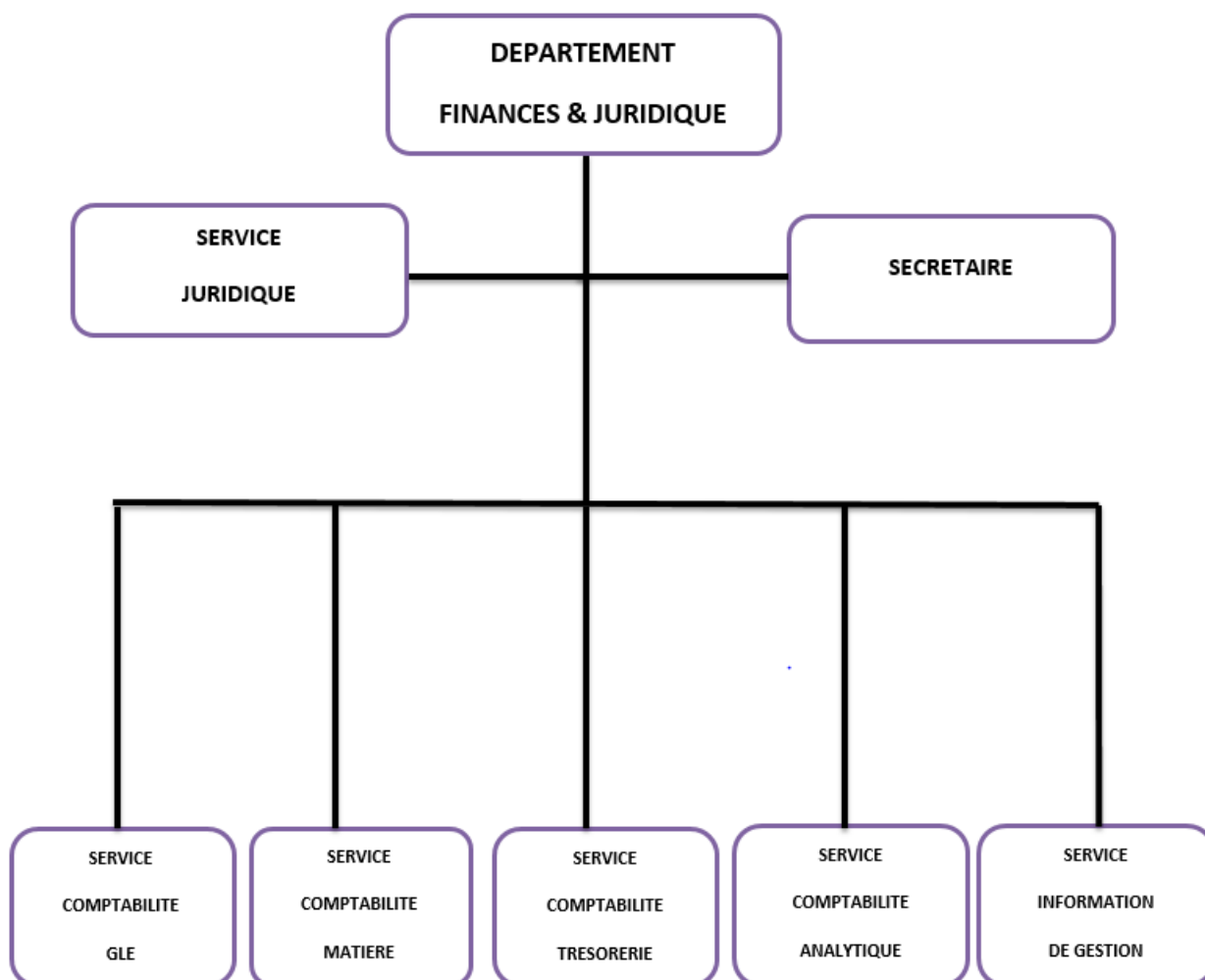
Il s'agit concrètement des liquidités disponibles en caisse et sur l'ensemble des comptes bancaires de l'entreprise.

Ces sommes d'argent permettent de régler les différentes factures liées à l'activité quotidienne.

5 Service juridique :

Chargé de suivi des contrats des contentieux de l'unité et les assurances de patrimoine de la raffinerie.

Figure 23: Organigramme de département finance



Source : Document interne de l'entreprise raffinerie d'Alger.

5. Présentation de l'organigramme de service étude information de gestion.

Le service étude et information de gestion chargé de l'élaboration, exécution et contrôle des budgets, il comprend deux sections :

❖ Section previsions/engagements:

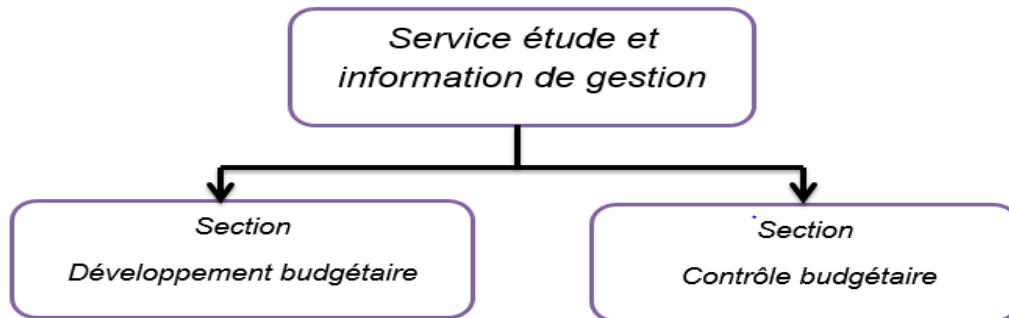
- Chargée d'animer et de coordonner l'établissement des budgets.
- Supporter et encadrer les gestionnaires dans leurs tâches liées à la gestion du budget de leurs services.
- Elaboration des budgets fonctionnels qui traduisent correctement les actions prévues dans les programmes d'activité relevant des différents services.
 - ✓ Production (Budget des ventes).
 - ✓ Approvisionnements (Budget des achats).
 - ✓ Maintenance (Budget des services généraux).
- Suivi en permanence des outils liés au système budgétaire et son environnement.
- Suivi en permanence de l'application des procédures de gestion et propose des améliorations.

❖ Section analyse et contrôle de gestion :

- Calculer et analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les performances effectives enregistrées par le système comptable.
- Faire le suivi des résultats des budgets en cours d'exercice en assurant l'implication de l'ensemble des gestionnaires
- Organiser un système d'alerte permet aux responsables d'être informés le plus rapidement possible d'un risque de dérapage par rapport aux prévisions, afin de pouvoir réagir par les mesures correctives nécessaires.
- Etablir des comptes de résultats et bilans trimestriels ou semestriels permettent de voir la progression vers les objectifs annuels.
- Intervenir au niveau des structures concernées (assistance et contrôle)⁸⁸.

⁸⁸ Document interne de l'entreprise « Sonatrach » processus information.

Figure 24: Organigramme de service étude et information de gestion



Source : Document interne de l'entreprise raffinerie d'Alger.

Section 02 : la construction du tableau de bord prospectif au sein de la raffinerie

Après avoir présenté l'organisme d'accueil dans cette section, nous tenterons d'établir un tableau de bord équilibré en suivant les étapes ci-dessous.

1. Sélection des indicateurs dans chaque axe du tableau de bord prospectif

1.1. Axe financier :

- **Indicateurs :**

- a) Taux de réalisation des charges d'exploitation par rapport aux prévisions
- b) Respect des échéances de paiements
- c) Examen des contrats

- a) Taux de réalisation des charges d'exploitation par rapport aux prévisions :**

- ❖ **Définition** : c'est un indicateur de performance qui nous permet de calculer les réalisations des charges d'exploitation par rapport aux prévisions ;
- ❖ **Objectif** : maîtrise des charges d'exploitation
- ❖ **Mode de calcul** : = (Charges réelles / charges prévisionnelles) *100

❖ **Cible : >80%**

❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

Le totale des prévisions de la raffinerie pour l'année 2021 sont= 7 102 389,07DA

Les réalisations de la raffinerie pour le mois de janvier 2021 sont= 5 507 822,50DA

- En appliquant la formule :Taux de réalisation des charges d'exploitation par rapport aux prévisions= (Charges réelles / charges prévisionnelles) * 100 on trouve **80.36% > à 80%**

(Voir annexe 1 pour le calcul de la réalisation et le taux de réalisation)

Tableau 4: charges d'exploitation par rapport aux prévisions

	Janvier	fevrier	mars	avril	MAI	juin	juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	total
prévision	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	591 866	7 102 389
réalisation	454 173	469 898	498 158	334 535	465 809	339 214	562 132	545 749	590 871	507 829	486 088	453 369	5 707 823
taux fin	77	79	84	57	79	57	95	92	100	86	82	77	80

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

b) Respect des échéances de paiements des tiers : fournisseurs ; impôts ; CNAS

- ❖ **Définition :** Le délai de paiement est le délai convenu entre les parties d'un contrat professionnel par exemple (fournisseurs ; impôt ; CNAS) pour le règlement des sommes dues en l'échange d'un produit ou service.
- ❖ **Objectif :** paiement des tiers (fournisseurs, impôts, CNAS...) dans les délais
- ❖ **Mode de calcul :**
 - **Fournisseurs :** clauses contractuelles
 - **Impôts :** déclaration G50 avant le 20 du mois M+1
 - **CNAS :** déclaration avant le 30 du mois M+1

(Réalisé= 100 ; Non réalisé= 0)

- ❖ **Cible :** 20 jours après réception de la facture (max)

❖ **Etude de cas -** Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 1 pour le calcul de la réalisation et le taux de réalisation)

Tableau 5: taux de respect des échéances de paiements des tiers

	janvier	février	mar	avril	Mai	juin	Juillet	août	septembre	octobre	novembre	decembre	Cumul objectif(**)
Prév(1)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Réal(2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Taux1/2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

c) Examen des contrats :

- ❖ **Définition :** examen des contrats s'effectue dans le service juridique qui travaille avec le département finance ; l'examen des contrats consiste à vérifier tous les contrats par exemple (achats des matières premières les contrats avec les fournisseurs...) ; examiner en outre la clôture du contrat par exemple (la date du contrat le prix de la facture d'achat...).
- ❖ **Objectif :** Examen des contrats en maximum 20 jours.
- ❖ **Mode de calcul :** réalise=1 ; non réalisé= 0
- ❖ **Cible :** 20 jours du mois (M+1)
- ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 2 sur Excel « classeur1 ;feuil3 »).

Tableau 6: taux de réalisation des examens des contrats par rapport aux prévisions

	janvier	février	mar	avril	Mai	juin	Juillet	août	septembr e	octobre	novombr e	decembr e	Cumul objectif (**)
Prév(1)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Réal(2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Taux1/2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

1.2. Axe clients :

• **Indicateurs :**

- a) Taux de satisfaction clients (TSD) en %
- b) Temps moyen de réaction aux réclamations (réclamation doit être prise en charge dans les 48 heures).

a) Taux de satisfaction clients (TSD) en %

❖ **Définition :** Le taux de satisfaction client est un indicateur de la qualité de service et produit et évidemment de la satisfaction client. La raffinerie d'Alger elle dispose de quatre clients principaux.

- Client Naftal /GPL (propane / butane).
- Client Privé Petrofina (butane)
- Client Naftal / Carburants
- Client Sonatrach (Activité COMM) /Exportations Naphta / Fuel

❖ **Objectif :** satisfaction clients

❖ **Mode de calcul :** Taux de satisfaction clients en % = Réalisation en ventes par nature de produits / Offre Raffinerie en matière de vente par nature de produits

❖ **Cible :** TSDC ≥100%

❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe sur Excel « classeur1 ; feuille2 »).

Tableau 7: taux de réalisation de la satisfaction clients par rapport aux prévisions

	janvier	février	mar	avril	Mai	juin	Juillet	août	septembre	octobre	novembre	decembre	Cumul objectif(**)
Prév(1)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Réal(2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Taux1/2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

b) Temps moyen de réaction aux réclamations (réclamation doit être prise en charge dans les 48 heures).

- ❖ **Définition :** « L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations » d'après la définition ISO9001⁸⁹.
- ❖ **Objectif :** réaction rapide aux réclamations
- ❖ **Mode de calcul :** Temps moyen de réaction aux réclamations= nombre de réclamations prises en charges dans les délais de 48 heures / nombre total des réclamations reçues
- ❖ **Cible :** TR=100%
- ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021

- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 04 sur Excel « classeur1 ; feuille2 »).

⁸⁹<https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/traitement-des-reclamations-clients/>. (20/05/2022 à 21h)

Tableau 8: temps moyen de réaction aux réclamations par rapport aux prévisions

	janvier	février	mar	avril	Mai	juin	Juillet	août	septembre	octobre	novembre	decembre	Cumul objectif(**)
Prév(1)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Réal(2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Taux1/2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

1.3. Axe processus interne :

- **Indicateurs :**

- a) **Indicateurs du processus HSE :**

- Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (mensuel)

- b) **Indicateurs du processus approvisionnement :**

- Indice de risque de rupture des stocks (IRR)
- Indice de rupture des stocks (IR)

- c) **Indicateurs du processus maîtrise des équipements de surveillance et mesure (MESM) :**

- Taux de non conformités produits dues aux instruments (ICP1)
- Taux d'analyse interne de confirmation (ICP4)

- d) **Indicateurs du processus maintenance (MTN)**

- Taux de disponibilité du topping (TDT)
- Taux d'efficacité (TE)

- e) **Indicateurs du processus informatique (INF)**

- Taux de disponibilité système TDS en %
- Taux de disponibilité réseau : TDR en %
- Taux de disponibilités données : TDD en %

- f) **Indicateurs amélioration continue (AC) :**

- Efficacité des audits qualité interne : TEAL l'évaluation de cet indicateur centralisé est basée sur deux facteurs à savoir :

- ✓ Respect du planning des audits (coefficient 0.3)
- ✓ Evaluation des rapports d'audits (coefficient 0.7) (semestriel)

g) Indicateurs du processus réalisation (REAL)

- Taux production électricité : (TPE)

a) Indicateurs du processus HSE (hygiène ; sécurité ; environnement) :

• **Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (mensuel) TFAT :**

❖ **Définition :** Le taux de fréquence conventionnel des accidents avec arrêt mesure le nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées pendant une année ; cet indicateur mesure donc la fréquence des accidents. Ainsi, plus leurs valeurs sont élevés, plus les accidents sont nombreux et ont des conséquences en termes d'arrêts de travail⁹⁰.

❖ **Objectif :** réduire le nombre des accidents avec arrêt

❖ **Mode de calcul :** $TFAT = \frac{\text{Nombre d'accident de travail avec arrêt} \times 10^6}{\text{nombre d'heures travaillées}}$

❖ **Cible :** TF < 6.3%

❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 05 sur Excel « classeur2 ; feuille 1 »).

Tableau 9: taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt par rapport aux prévisions

Indicateurs de performance HSE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	CIBLE
prévisions	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	<6,3	>6,3	
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt : TFAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.22	<6,3

Source : document interne de l'entreprise processus « HSE »

b) Indicateurs du processus approvisionnement :

• **Indice de risque de rupture des stocks (IRR)**

⁹⁰<https://www.officiel-prevention.com/>. (21/05/2022 à 8h)

- ❖ **Définition** : Des opérations de gestion des stocks efficaces reposent sur un juste équilibre entre la demande et la disponibilité d'un stock en entrepôt. La rupture de stock survient lorsque cet équilibre est rompu. Le taux de risque de rupture de stock est calculé pour ne pas avoir un risque de déséquilibre entre le stock existant et la demande
- ❖ **Objectif** : minimiser le risque de rupture
- ❖ **Mode de calcul** : $IRR = (\text{nombre de stocks nuls} / \text{nombre d'articles sortis}) * 100$
- ❖ **Cible** : $IRR \leq 3\%$
- ❖ **Etude de cas** : - Unité (siège raffinerie)
 - Date début : 01/01/2021
 - Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 06 sur Excel « classeur1 ; feuil appros »).

Tableau 10: taux de risque de rupture des stocks par rapport aux prévisions

	Janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	total
prévisions	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
réalisation (IRR)	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%
aux de réalisation	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

- **Indice de rupture des stocks (IR)**
 - ❖ **Définition** : Le taux de rupture de stock est un indicateur d'efficacité du dispositif logistique et de la chaîne d'approvisionnement (supplychain). Selon le contexte, il mesure la fréquence des ruptures quotidiennes sur un produit donné ou la fréquence des ruptures de stock sur un ensemble de références⁹¹.
 - ❖ **Objectif** : réduire les couts logistiques de stockage
 - ❖ **Mode de calcul** : $IR = (\text{nombre de rupture de stocks} / \text{nombre d'articles sortis}) * 100$
 - ❖ **Cible** : $IR \leq 4\%$
 - ❖ **Etude de cas** : - Unité (siège raffinerie)

⁹¹<https://www.definitions-marketing.com/definition/taux-de-rupture-de-stock/>.(21/05/2022 à 9h)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 07 sur Excel « classeur1 ; feuille appros »).

Tableau 11: taux de rupture des stocks par rapport aux prévisions

	Janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	total
prévisions	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
réalisation (IR)	3,62%	3,68%	2,72%	3,80%	3,02%	2,87%	3,02%	2,74%	3,32%	3,05%	3,38%	3,54%	3,27%
aux de réalisation	91%	92%	68%	95%	76%	72%	76%	69%	83%	76%	85%	89%	82%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

c) Indicateurs de processus maîtrise des équipements de surveillance et mesure (MESM) :

- **Taux de non conformités produits dues aux instruments (ICP1) :**

- ❖ **Définition :** Dans tout organisme, un produit ou un service offert doit répondre à des exigences spécifiées dans des documents.

L'organisme doit aussi faire face aux exigences relatives au management de la qualité, aux exigences des clients externes, c'est-à-dire plus largement aux exigences provenant des parties intéressées⁹². En utilisons les ISO pour la mesuré

- ❖ **Objectif :** Réduire les taux de non-conformité
- ❖ **Mode de calcul :** = (nombre des réclamations de non-conformité produits dues aux instruments / nombre des certificats de qualité délivrés) *100
- ❖ **Cible :** ICP1 ≤ 0.1%
- ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 08 sur Excel « classeur1 et 2 ; feuille1 et MESM »).

⁹²<https://www.france-certification.com/2014/02/05/la-non-conformite/>. (21/05/2022 à 9 :30h)

Tableau 12: Taux de non conformités produits dues aux instruments par rapport aux prévisions

Indicateurs de performance du processus MESM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	CIBLE
Taux de non-conformités produits dues aux instruments (%). ICP 1 réalisations	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	≤0,1%
prévisions	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	≤0,1%	
taux de réalisation	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Source : document interne de l'entreprise processus « MESM »

- **Taux d'analyse interne de confirmation (ICP4) :**
 - ❖ **Définition :** L'analyse interne ou diagnostic interne est une procédure qui consiste à évaluer les ressources, les compétences et les taux d'endettement d'une entreprise. Après la phase de diagnostic interne, l'entrepreneur aura un meilleur aperçu sur ses capacités commerciales, organisationnelles et managériales.
 - ❖ **Objectif :** bonne exploitation des moyens de mesure et de contrôle
 - ❖ **Mode de calcul :** (nombre d'analyses de confirmation fondées/ nombre total d'analyse réalisées) *100
 - ❖ **Cible :** ICP4≤5%
 - ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)
 - Date début : 01/01/2021
 - Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 08 sur Excel « classeur1 et 2 ; feuille1, MESM »).

Tableau 13: Taux d'analyse interne de confirmation par rapport aux prévisions

Indicateurs de performance du processus MESM	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	CIBLE
Taux d'analyses internes de confirmation (%): ICP4	0,40%	0,23%	0,28%	0,28%	0,23%	0,20%	0,20%	0,26%	0,33%	0,27%	0,29%	0,38%	≤ 5%
Prévisions	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
taux de réalisation	8,00%	4,60%	5,60%	5,60%	4,60%	4,00%	4,00%	5,20%	6,60%	5,40%	5,80%	7,60%	67,00%

Source : document interne de l'entreprise processus « MESM »

d) Indicateurs de processus maintenance (MTN)

- **Taux de disponibilité du topping (TDT) :**

- ❖ **Définition :** Le TDT indique la disponibilité de l'outil de production de l'unité « topping » et mesure la maîtrise des délais de fonctionnement et d'arrêts programmés et accidentels.
- ❖ **Objectif :** Réduire de 2% le nombre d'arrêts accidentels des équipements avec arrêt de la production
- ❖ **Mode de calcul :** $TDT = ((\text{nombre jours calendaires} - \text{nombre de jours arrêt programmé} - \text{nombre de jours arrêt équipement}) / (\text{nombre jours calendaires} - \text{nombre jours arrêt programmé})) * 100$
- ❖ **Cible :** $\geq 99\%$
- ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)
 - Date début : 01/01/2021
 - Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 09 sur Excel « classeur1 ; feuille1 »).

Tableau 14: Taux de disponibilité du topping par rapport aux prévisions

	janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	sep	octobre	novembre	décembre	total
TDT Réalisé	97	96	97	90	97	80	97	97	87	94	97	90	93
prévisions	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Taux de réalisation	98	97	98	91	98	81	98	98	88	94	98	91	94

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

- **Taux d'efficacité (TE)**

- ❖ **Définition :** c'est un taux qui mesure l'efficacité et le rendement des matériels de production
- ❖ **Objectif :** connaître le rendement du matériel de production
- ❖ **Mode de calcul :** $TE = ((\text{nombre d'équipement suivis} - \text{nombre de DT émises par la production}) / (\text{nombre d'équipement suivis})) * 100$
- ❖ **Cible :** $TE \geq 96\%$

❖ **Etude de cas** : - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 10 sur Excel « classeur2 ; feuil 1 »).

Tableau 15: taux d'efficacité par rapport aux prévisions

Maintenance	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	TOTAL	CIBLE
Taux d'efficacité (réalisation) TE= Nbr d'equip suivi-nbr de DT emise par la production / Nbr d'equipement suivi	108%	110%	104%	104%	104%	104%	104%	104%	102%	104%	104%	0%	96%	≥96%
prévisions	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	
Taux de réalisation	113%	115%	108%	108%	108%	108%	108%	108%	106%	108%	108%	0%	1200%	100

Source : document interne de l'entreprise processus « maintenance ».

e) **Indicateurs de processus informatique (INF)**

• **Taux de disponibilité de système TDS en % :**

- ❖ **Définition :** c'est un indicateur de performance utilisé pour déterminer la durée de fonctionnement d'un système informatique
- ❖ **Objectif :** Satisfaire les besoins en matériel informatique
- ❖ **Mode de calcul :** $TDS = (\Sigma (\text{nombre d'heures théoriques} - \text{nombre d'heures d'arrêt})) / (\text{nombre d'heures théoriques} * \text{nombre d'équipements})$
- ❖ **Cible :** TDS=100%
- ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 11 sur Excel « classeur2 ; feuil 1 »).

Tableau 16: Taux de disponibilité de système par rapport aux prévisions

Indicateurs de performance Informatique	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	CIBLE	TOTAL
TDS(réalisation)	99,73%	99,92%	99,77%	97,86%	99,77%	99,84%	99,78%	99,78%	99,92%	99,78%	99,99%	99,99%	100%	
prévision	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
taux de réalisation	99,73%	99,92%	99,77%	97,86%	99,77%	99,84%	99,78%	99,78%	99,92%	99,78%	99,99%	99,99%		99,68%

Source : document interne de l'entreprise processus « informatique ».

- **Taux de disponibilité réseau : TDR en %**
 - ❖ **Définition :** c'est un indicateur de performance utilisé pour déterminer la durée de fonctionnement de réseau informatique
 - ❖ **Objectif :** installation des bases de données aval et migration vers 10g (BDD= relew, bureautique, gestion des courriers, transport et parc auto, économat) « c'est une norme de réseau informatique 2010 pour les liaisons des données ; capable de fournir des débits d'accès internet partagés jusqu'à 10 Gbit/S (gigabits par seconde) ; il centralise la plupart des équipements de télécommunication.
 - ❖ **Mode de calcul :** $TDR = (\Sigma (\text{nombre d'heures théoriques} - \text{nombre d'heures d'arrêt})) / \text{nombre d'heures théoriques} * \text{nombre de postes connectés réseau locaux}$
 - ❖ **Cible :** TDR= 100%
 - ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)
 - Date début : 01/01/2021
 - Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 11 sur Excel « classeur2 ; feuil 1 »).

Tableau 17: Taux de disponibilité réseau par rapport aux prévisions

Indicateurs de performance Informatique	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	CIBLE
TDR(réalisation)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
prévision	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
taux de réalisation	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Source : document interne de l'entreprise processus « informatique ».

- **Taux de disponibilités données : TDD en %**
 - ❖ **Définition :** c'est un indicateur de performance utilisé pour déterminer la durée de fonctionnement et la disponibilité des données informatique.
 - ❖ **Objectif :** intégration de la division raffinage au réseau de la messagerie sonatrach
 - ❖ **Mode de calcul :** $TDD = \frac{\Sigma (\text{nombre d'heures théoriques} - \text{nombre d'heures d'arrêt})}{(\text{nombre d'heures théoriques} * \text{nombre de bases de données})}$
 - ❖ **Cible :** TDD= 100%
 - ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)
 - Date début : 01/01/2021
 - Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 11 sur Excel « classeur2 ; feuil 1 »).

Tableau 18: taux de disponibilités données par rapport aux prévisions

Indicateurs de performance Informatique	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	CIBLE
TDD(réalisation)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
prévision	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
taux de réalisation	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Source : document interne de l'entreprise processus « informatique ».

f) Indicateurs amélioration continue (AC) :

- **Efficacité des audits qualité interne TEAL :** l'évaluation de cet indicateur centralisé est basée sur deux facteurs à savoir :
 - ✓ Respect du planning des audits (coefficient0.3)
 - ✓ Evaluation des rapports d'audits (coefficient0.7) (semestriel)
- ❖ **Définition :** c'est un taux qui permet d'évaluer les moyens mis en œuvre pour atteindre le référentiel normatif.
- ❖ **Objectif :** Réaliser 100 % des actions prévues dans le Master Plan Qualité (Formation, audit, assistance aux unités, site web qualité...)

❖ **Mode de calcul :**

$$F1 = (\text{nombre d'audits réalisés} / \text{nombre d'audits prévus}) * 0.3$$

$$F2 = \text{total des notes obtenues A et B} / \text{total des rapports évalués} * 0.7$$

$$\checkmark \text{ TEAI} = F1 + F2$$

❖ **Cible :** TEAI = 80%

❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021

- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 12 sur Excel « classeur2 ; feuil 1 »).

Tableau 19: taux d'efficacité des audits qualité interne par rapport aux prévisions

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	CIBLE
Efficacité des Audits qualité internes: TEAI = F1 + F2 F1 : Nbre audits réalisés / Nbre d'audits prévus x 0,3 F2 : Total des notes obtenues / total notes prévues x 07 TEAI= F1+ F2 = Respect du planing des audits + Evaluation des Audits /Auditeurs													80%
prévision													
taux de réalisation													

Source : document interne de l'entreprise processus « amélioration continue ».

g) Indicateurs de processus réalisation (REAL)

• **Taux production électricité : (TPE)%**

❖ **Définition :** c'est un indicateur qui permet de calculer le taux de production de l'électricité

❖ **Objectif :** mesurer l'évolution de production de l'électricité

❖ **Mode de calcul :** TPE= (électricité produite/ consommation totale) *100

❖ **Cible :** TPE ≥ 90%

❖ **Etude de cas:** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 13 sur Excel « classeur1 ; feuil 1 »).

Tableau 20: taux de production électricité par rapport aux prévisions

	janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	sep	octobre	novembre	décembre	total
consommation totale	3 154,00	3025	3102	3120	3128	3130	3165	3160	3170	3200	3300	3197	37851
electricité produite	2 411,00	2370	2385	2406	2409	2420	2438	2470	2460	2451	2461	2257	28 938,00
taux d'electricité	76	78	77	77	77	77	77	78	78	77	75	71	76

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

1.4. Axe apprentissage organisationnel :

a) Processus ressources humaines (RH) :

- ✓ Indicateur du climat social : (CS)

b) Processus maintenance (MTN)

- ✓ Taux des heures supplémentaires (THS)

a) Processus ressources humaines (RH) :

• Indicateur du climat social : (CS)

- ❖ **Définition :** l'indication sur la qualité du climat social s'opérera par le biais de l'indicateur, défini ci-après :

- Il est constitué par la pondération de 6 indices
- Il est noté sur 15

$$\text{Indicateur climat social} = (\text{indCst} + \text{indAbs} + \text{indDep} + \text{indDis} + \text{indReq} + \text{indCfl}) / 6$$

- ❖ **indCst= indice de concertation :** c'est un indice qui permet de mesurer le degré de concertation par la tenue régulière des réunions mensuelles de concertation avec le

partenaire social ainsi que celle de la commission hygiène et sécurité ; l'indice de concertation est obtenu au moyen de l'échelle « indice de concertation » en faisant correspondre le rapport entre les réunions programmées pour la période et celles tenues et résolues des résolutions (pv, prise en charge des préoccupations...)

- Les réunions programmées dans la raffinerie d'Alger durant le 1^{er} trimestre de l'année 2021 sont de nombre 4
- taux de concertation = $4/4=1$
- 1 correspond sur l'échelle à un indice de **15**

❖ **indAbs= indice d'absentéisme** : est obtenu au moyen de l'échelle « indice d'absentéisme » (jointe en annexe) en faisant correspondre le taux d'absentéisme (tel qu'il est calculé selon instruction en vigueur : taux d'absentéisme= nb de jours d'absences/ nombre de jours théoriques de travail*100) à une valeur d'indice ;

- **Le nombre de jours d'absence** est égal à la somme des jours d'absences enregistrés durant le trimestre ;
- **Le nombre de jours théoriques** est égal à l'effectif moyen du trimestre multiplié par 173.33 multiplié par 3 trois mois divisé par 8 heures.
- La raffinerie d'Alger a enregistré sur le 1^{er} trimestre 2021 ; 2114 jours d'absences pour un effectif moyen de 1519
- Nombre de jours théoriques = $1519*173.33*3/8= 98733.10$
 $= 2144/98733.10*100= 2.14$

Un taux d'absentéisme égal à 2.14 donnera un indice égal à **14**

❖ **indDep : indice de déperdition** : c'est un indice qui nous renseigne sur l'attrait des travailleurs pour la division, l'indice de déperdition= somme des départs mutation, démission, abandon poste/ effectif moyen*100

- La raffinerie d'Alger a enregistré sur le 1^{er} trimestre 2021, 7 départs sur un effectif de 1519
- Taux de déperdition = $7/1519*100= 0.46$

- Taux de déperdition corrigé= $0.46 \times 12/3$ (puisque'il s'agit d'un trimestre)
=1.84 la correspondance sur l'échelle nous donne un indice de **10**

❖ **indDis= indice de discipline** : l'indiscipline et la négligence sont considérées comme des fautes professionnelles et constituent souvent l'expression d'un malaise. Ces fautes sont sanctionnées comme le prévoit le règlement intérieur. Une forte progression des sanctions influe négativement sur le climat social ; l'indice de discipline est obtenu au moyen de l'échelle « indice de discipline » (jointe en annexe) en faisant correspondre le rapport (%) du nombre de sanction en fonction des coefficients faute de 1^{er} degré=1 ; faute du 2^{em} degré=3 ; faute du 3^{em} degré =6 divisé par l'effectif moyen

- La raffinerie d'Alger a enregistré au cours du 1^{er} trimestre 2021 les sanctions suivantes : sanction du 1^{er} degré= 04 ; sanction du 2^{eme} degré=3 ; sanction du 3^{eme} degré= 01 et ce pour effectif de 1519.
- Taux de sanction = $(4 \times 4) + (3 \times 3) + (1 \times 6) = 19/1519 \times 100 = 1.25$
- Taux de sanctions corrigé= $1.25 \times 12/3$ (s'agissant d'un trimestre)= 5
- Sur l'échelle, 5 correspond à l'indice de **14**

❖ **indReq= indice de requêtes** : la requête, est une forme de contestation, des décisions prises par la hiérarchie et exprime souvent un mécontentement aussi, les variations du nombre requêtes renseignant aussi bien sur la qualité du management et sur l'efficacité de la gouvernance RH ; l'indice de requête est obtenu au moyen ; en faisant correspondre le rapport (%) du nombre de requêtes de la période considérée divisé par l'effectif moyen de la même période.

- La raffinerie d'Alger a enregistré au cours du 1^{er} trimestre 2021 ; 12 requêtes pour un effectif moyen de 1519
- Taux de requêtes= $12/1519 \times 100 = 0.79$
- Taux de requête corrigé= $0.79 \times 12/3$ (s'agissant d'un trimestre) =3.16
- Sur l'échelle, 3.16 correspondant à l'indice de **14**

❖ **indCfl= indice de conflits** : ce sont les conflits individuels qui sortent des procédures internes du règlement des différends individuels de travail et sont donc soumis à l'arbitrage externe (inspection du travail, justice...); ils traduisent un échec des procédures interne et influent négativement sur le climat social ; il ce calcul par le rapport (%) du nombre de conflits de la période considérée divisé par l'effectif moyen de la même période.

- La raffinerie d'Alger a enregistré le 1^{er} trimestre 2021 trois conflits pour un effectif moyen de 1519
- Taux de conflit = $3/1519*100= 0.20$
- Taux de conflit corrigé = $0.20*12/3$ (s'agissant d'un trimestre) = 0.79
- Sur l'échelle, 0.79 correspondre à l'indice de **7**

❖ **Objectif** : améliorer le climat social de l'entreprise

❖ **Mode de calcul** : indicateur climat social= (indCst+ indAbs+ indDep+ indDis+ indReq+ indCfl) /6

❖ **Cible** : CS =15 points

❖ **Etude de cas** : - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021
- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

La raffinerie d'Alger a obtenu les résultats suivant au cours du 1^{er} trimestre de l'année 2021 :

- indCst = **15**
- indAbs= **14**
- indDep= **10**
- indDis= **14**
- indReq= **14**
- indCfl= **7**
- $15+14+10+14+14+7=74/6=$ **12.33**

La même chose pour le reste des trimestres ; d'où la réalisation par rapport à 15 points c'est 51/4 trimestre =12.75

(Voir annexe 14 sur Excel « classeur1 ; feuil 4 »).

Tableau 21: taux de climat social par rapport aux prévisions

Intitulé Indicateurs	T1	T2	T3	T4	TOTAL
Indicateurs climat social	12,33	12,5	14,17	12	51
réalisation/15					12,75

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

b) Processus maintenance (MTN)

• **Taux des heures supplémentaires (THS)**

- ❖ **Définition :** C'est un indicateur de gestion de la coalition pour la qualité de vie au travail qui calcule le taux des heures de travail effectif effectuées par un salarié au-delà de la durée légale hebdomadaire de travail.
- ❖ **Objectif :** indiquer le nombre d'heures supplémentaires travaillées par les employés
- ❖ **Mode de calcul :** ((nb heures supplémentaires (personne. Maintenance perma+ CDD)) / (nb heures (normales+ CDD) + heures supplémentaires (perma+CDD))) * 100
- ❖ **Cible :** THS ≤ 10%
- ❖ **Etude de cas :** - Unité (siège raffinerie)

- Date début : 01/01/2021

- Résultats du suivi de l'objectif à fin : décembre 2021

(Voir annexe 15 sur Excel « classeur1 ; feuil MTN »).

Tableau 22: taux des heures supplémentaire par rapport aux prévisions

	Janvier	fevrier	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	total
THS(réalisat	11,11111111	10	9,43396226	8,86075949	12,0879121	7,69230769	10	12,195122	9,8873592	9,66122961	9,77443609	11,6564417	10,2151096
prévisions	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Taux de réalisation	1,11111111	1	0,94339623	0,88607595	1,20879121	0,76923077	1	1,2195122	0,98873592	0,96612296	0,97744361	1,16564417	12,2360641

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les informations de « Sonatrach »

2. La mise en place d'un tableau de bord prospectif de la raffinerie d'Alger.

Tableau 23: Le tableau de bord prospectif proposé à la raffinerie d'Alger

AXES	Processus	Objectif stratégiques	indicateurs	fréquence	prévisions(2021)	réalisations (2021)	taux de réalisation	cibles	tendance
Financier	Financier	maitrise des charges d'exploitation	Taux de réalisation des charges d'exploitation par rapport aux prévisions	mensuel	7 102 389,07	5707822,5	80,36%	> 80%	
		paiement des tiers (fournisseurs, impôts, CNAS...) dans les délais	Respect des échéances de paiements	mensuel	100%	100%	100%	20 jours après réception de la facture (max)	
		Examen des contrats maximum 20 jours	Examen des contrats	mensuel	100%	100%	100%	20 jours du mois	
processus interne	HSE(hygiène ; sécurité ; environnement)	Limiter un taux de fréquence des accidents avec arrêt	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	mensuel	6,30%	8,22%	130,47%	TF <6.3%	
	approvisionnement	mesurer le risque d'accroître ou de réduire les coûts logistiques du stockage	Indice de risque de rupture des stocks	mensuel	3%	2,80%	93%	IRRS ≤3%	
			Indice de rupture des stocks	mensuel	4,00%	3,27%	82%	IRS ≤4%	
	maîtrise des équipements de surveillance et mesure (MESM)	Réaliser 100 % les moyens de mesure et de contrôle	Taux de non conformités produits dues aux instruments ICP1	mensuel	0,10%	0%	0%	ICP1 ≤0.1%	
			Taux d'analyse interne de confirmation ICP4	mensuel	5%	3,35%	67%	ICP4 ≤5%	
	maintenance(MTN)	Réduire de 2% le nombre d'arrêts accidentels des équipements avec arrêt de la production	Taux de disponibilité du topping (TDT)	mensuel	99%	93%	94%	TDT ≥99%	
		connaître le rendement du matériel de production	Taux d'efficacité	mensuel	96%	96%	100%	TE ≥96%	
	informatique (INF)	Satisfaire les besoins en matériel informatique	Taux de disponibilité de système TDS en %	mensuel	100%	99,68%	99,68%	TDS=100%	
		installation des bases de données aval et migration vers 10g	Taux de disponibilité réseau : TDR en %	mensuel	100%	100%	100%	TDR= 100%	
		intégration de la division raffinage au réseau de la messagerie sonatrach	Taux de disponibilités données : TDD en %	mensuel	100%	100%	100%	TDD=100%	
Amélioration continue	Réaliser 100 % des actions prévues dans le Master Plan Qualité (Formation, audit, assistance aux unités, site web qualité...)	Efficacité des audits qualité interne	semestriel	80%	80%	80%	TEAI =80%		
réalisations	mesurer l'évolution de production de l'électricité	Taux production électricité : (TPE)%	mensuel	28938	37851	76%	TPE ≥ 90%		
clients	écoute clients	satisfaction clients	Taux de satisfaction clients (TSD)	mensuel	100%	100%	100%	TSDC ≥100%	
		moyen de réaction aux réclamations	Temps moyen de réaction aux réclamations	mensuel	100%	100%	100%	TR=100%	
apprentissage organisationnel	ressources humaines (RH)	améliorer le climat social	Indicateur du climat social	trimestriel	15	12,75	85%	CS =15 points	
	maintenance(MTN)	indiquer le nombre d'heures supplémentaires travaillées par les employés	Taux des heures supplémentaires (THS)	mensuel	10%	10,21%	12,23%	THS ≤ 10%	

Bonne	≥100%
Moyenne	Entre 80% et 100%
mauvaise	≤80%; ≤, ≥ a la cible

Source: Elaboré par nous même

Lors de stage pratique que nous avons fait à la raffinerie d'Alger et selon les renseignements de l'année (2021) fournis par l'entreprise ; il a été possible de sélectionner quelques indicateurs à partir des indicateurs existants dans chaque processus et ces objectifs stratégiques durant l'année parce que la raffinerie établit des cibles annuelles et que les indicateurs changent chaque année.

Donc à partir des dix-huit objectifs placés sur les quatre axes et les dix-neuf indicateurs associés ; les managers de la raffinerie disposent désormais d'un outil de synthèse permettent d'avoir une vue globale sur le niveau de performance de la division raffinerie.

Dans cette étape, nous examinerons et ferons des recommandations sur les résultats obtenus pour la mise en œuvre du tableau de bord prospectif proposé et développé par nous-mêmes ; avant de terminer par une synthèse générale de l'étude.

3. Discussion des résultats et recommandations :

3.1. Discussion des résultats :

La discussion des résultats obtenus va porter sur les quatre principaux axes relatifs au tableau de bord prospectif, ce que nous allons présenter en détails ci-après.

❖ **Pour l'axe financier :** nous avons constaté que les objectifs stratégiques établis pour l'année (2021) sont atteints (bon résultats).

_ Pour le taux de réalisation des charges d'exploitation par rapport aux prévisions il est totalement supérieur à l'objectif ($80.36\% > 80\%$) d'un écart de 0.36% donc l'objectif est bien atteint et l'entreprise elle mesure très bien ces dépenses d'exploitation.

_ En ce qui concerne le paiement des tiers, il est effectué à 100% car à l'arrivée de la période de paiement, il est obligatoire de payer ces dettes avant le 20^{ème} jour de la réception de la facture.

_ Pour l'examen des contrats est fait également à 100% parce qu'il est obligatoire de vérifier tout type de contrat passé auprès du fournisseur. (Achat de matière premier ; la date du contrat ; le prix d'achats ...) avant le vingtième jour de réception du facteur.

❖ **Pour l'axe client :** pour le processus écoute clients nous avons constaté que les deux objectifs stratégiques qui sont la satisfaction des clients et le temps moyen de réaction aux

réclamations des clients établit pour l'année (2021) pour les deux indicateurs (taux de satisfaction des clients et le temps moyenne de réaction aux réclamations) sont attient a 100%.

Car l'activité principale de la raffinerie c'est la production de gazole et essence qui sont une nécessité pour les clients d'où les réclamations clients sont égal à 0 ; mais aussi l'entreprise elle doit produire des produits raffinés qui respect la réglementation en termes de qualité pour satisfaire les besoins des clients.

❖ **Pour l'axe apprentissage organisationnel** : En matière d'axe apprentissage organisationnel, deux processus ont été choisis (ressources humains RH, et maintenance MTN) ; Ces deux processus ont donné lieu à deux objectifs stratégiques (améliorer le climat social ; et indiquer le nombre d'heures supplémentaires travaillées par les employés).

_ Dans le but d'améliorer le climat social, l'indicateur du climat social a été calculé et présente une évolution moyenne avec un pourcentage de 80% et une réalisation de 12.75 points par rapport au 15 points de l'objectif pour l'année (2021).

_ Pour l'objectif de processus maintenance, qui consiste à calculer le nombre d'heures supplémentaires travaillées par les employeurs, il présente une mauvaise tendance. Et elle a enregistré un taux de réalisation de 12,23 %, ce qui est tout à fait supérieur à l'objectif de 10 %, avec un écart de 2,23 % et ce, en raison du nombre d'heures additionnelles qui est inférieur au nombre normal d'heures travaillées.

❖ **Pour l'axe processus interne** : dans l'axe processus interne on a choisi sept processus qui sont (HSE (hygiène, sécurité, environnement), approvisionnement, maîtrise des équipements de surveillance et mesure (MESM) ; maintenance(MTN), informatique (INF), Amélioration continue, réalisations) ; avec 10 objectifs stratégiques et 11 indicateurs.

_ **Processus HSE:** Pour l'objectif de processus HSE, le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de production a une mauvaise tendance. Ce processus a une réalisation de 8.22% qui est totalement supérieure à la cible de 6.3% avec un écart de 1.92% et cela est dû à des causes

relatives aux facteurs humains pour le mois de décembre 2021 la raffinerie d'Alger, a enregistré 01 accident avec arrêt d'urgence des unités, c'est parce que l'opérateur, se trouvant au laboratoire s'est précipité pour rejoindre son poste. Au cours du trajet, ce dernier s'est foulé la cheville. Ceci lui causa une entorse au niveau de cette dernière.

_ **Processus maîtrise des équipements de surveillance et mesure (MESM) :** Dans ce processus, nous avons un seul objectif à atteindre qui est d'obtenir 100% des moyens de mesure et de contrôle de qualité des produits raffinés ; Dans le cadre de cet objectif, deux indicateurs ont été retenus (Taux de non conformités produits dues aux instruments ; Taux d'analyse interne de confirmation).

Pour le premier indicateur taux de non conformités des produits dues aux instruments est égal à 0% qui est inférieur à la cible $0\% \leq 0.1\%$ d'où la tendance pour cet indicateur est bonne ; parce que l'entreprise doit respecter la norme ISO pour vérifier la qualité de ces produits et répondre aux besoins des clients.

Pour le deuxième indicateur : les réalisations pour l'année 2021 est de 3.35% en dessous de la cible qui est de 5% ; $3.35 \leq 5\%$ avec un écart de 1.65% et un taux de réalisation de 67% donc la tendance pour cet indicateur est moyenne ; Cela est dû au nombre d'analyses des confirmations corroborées pour juin et juillet qui sont inférieures au nombre total d'analyses effectuées.

_ **Processus maintenance (MTN) :** pour le processus maintenance deux objectifs stratégiques sont fixés (Réduire le nombre d'arrêts accidentels des équipements avec arrêt de la production ; et connaître le rendement du matériel de production) ; et pour ces deux objectifs nous avons choisi deux indicateurs (Taux de disponibilité du topping (TDT) ; et taux d'efficacité).

Pour le premier objectif qui est de réduire le nombre d'arrêts accidentels des équipements avec arrêt de la production on a calculé le taux de disponibilité du « topping » (TDT) et on a constaté que le taux de réalisation est de 94%, ce qui est inférieur à l'objectif (94% n'est pas supérieur ou égal à 99%) avec un écart négatif de (-5%), si bien que la tendance elle est mauvaise. Cela est dû aux pannes de l'unité « topping » donc l'objectif n'est pas atteint.

Pour le deuxième objectif qui est de connaître le rendement du matériel de production on a calculé le taux d'efficacité et on a constaté que le taux de réalisation est de 100% qui est

totalemment supérieur à l'objectif 96%(100%≥96%) avec un écart positif de (4%) de sorte que la raffinerie a un très bon rendement de l'équipement de production. À l'exception du mois de décembre 2021, le taux d'efficience est égal à 0 %, car la collecte n'est plus effectuée en raison d'une défaillance de l'équipement de prévention.

_Processus informatique (INF) :dans ce processus la raffinerie elle a fixé les trois objectifs suivant (Satisfaire les besoins en matériels informatiques ; installation des bases de données aval et migration vers 10g ; et intégration de la division raffinage au réseau de la messagerie SONATRACH) et pour chacun des objectifs, il correspond à un indicateur (Taux de disponibilité de système TDS en % ; Taux de disponibilité réseau : TDR en % ; Taux de disponibilités données : TDD en %).

_ Pour le premier objectif « Satisfaire les besoins en matériels informatiques » ; nous avons calculé le taux de disponibilité du système qui est égal à 99,68 % presque 100 %, de sorte que la raffinerie répond très bien à ces exigences de matériels informatiques.

_ Pour le deuxième objectif « installation des bases de données aval et migration vers 10g » ; nous avons calculé le taux de disponibilité du réseau qui correspond à 100%, donc le but est atteint.

_ Pour le troisième objectif, « intégration de la division raffinage au réseau de la messagerie SONATRACH » on a calculé le taux de disponibilités des données qui est égal à 100% de sorte que l'objectif est très bien établi car la raffinerie c'est une division de SONATRACH donc nous avons intégré la division du raffinage dans le réseau de messagerie SONATRACH afin que les données soient accessibles en tout temps.

_ Processus amélioration continue :En ce qui concerne ce processus, un seul objectif a été fixé « Réaliser 100 % des actions prévues dans le Master Plan Qualité (Formation, audit, assistance aux unités, site web qualité...) »et nous avons calculé un seul indicateur : « Efficacité des audits qualité internes »qui a une fréquence semestrielle et un taux de réalisation de 80 % égal à la cible ;Par conséquent, la tendance est bonne et le plan de vérification de la qualité de la raffinerie est efficace.

_ **Processus réalisation** : Pour ce processus également, un seul objectif a été retenu, qui est de mesurer l'évolution de la production d'électricité dans la raffinerie à cette fin, le taux de production d'électricité a été calculé.

Et on a constaté que le taux de réalisation de la production de l'électricité égale à 76% qui est inférieur à la cible « $TPE \geq 90\%$ » avec un écart négatif de -14% ce qui donne une mauvaise tendance et cela est dû à l'arrêt de la turbo génératrice pour intervention sur le rotor par la société M.E.I (vérification, nettoyage et séchage) en plus de la raffinerie elle produit l'électricité pour l'usage intérieur de l'entreprise.

_ **Processus approvisionnement** : Pour ce processus, un objectif a été fixé, qui est de mesurer le risque d'accroître ou de réduire les coûts logistiques du stockage, dans le cadre de cet objectif, deux indicateurs ont été calculés (Indice de risque de rupture des stocks, Indice de rupture des stocks). Pour le premier indicateur l'indice de risque de rupture de stock a une réalisation de 2.80% qui est quasi égale à la cible $2.80\% \leq 3\%$ avec un taux de réalisation de 93% ce qui est très bien atteint.

Pour le deuxième indicateur indice de rupture de stock à une réalisation moyenne de $3.27\% \leq 4\%$ qui est presque la cible avec une réalisation de 82% et cela due à l'accident de travail qui a causé un arrêt d'urgence de production et le non fonctionnement de la toppinge et la turbo génératrice.

3.2. Les recommandations et suggestions pour la mise en œuvre du TBP :

Les principales recommandations issues de notre recherche reposent sur les points suivants :

1. Il est recommandé aux gestionnaires des raffineries d'examiner leurs procédures de sécurité et de tenir compte de la sécurité des travailleurs en mettant à leur disposition des moyens de protection telle que (les casques ; de Gans améliorent le système d'alerte..); en effet l'environnement de travail dans la société est plein de risques et toutes les mesures de sécurité doivent être prises en compte et rien ne doit être laissé au hasard car la mise en place de ces mesures assurera la continuité de la production de la raffinerie et évitera ainsi tout arrêt de travail. Tous ces dispositifs de sécurité contribueront donc à l'amélioration du climat social de la raffinerie.

2. L'entreprise doit vérifier le bon fonctionnement de ces équipements par exemple (la TOPPING et le turboalternateur) afin de ne pas arrêter la production et de fournir l'électricité à l'entreprise
3. Le BalancedScorecard est un outil de pilotage stratégique qui, à l'instar de tout outil, reste perfectible et évolutif. Nos recommandations sont axées sur l'implémentation, le déploiement de cet outil au sein de la raffinerie d'Alger.
4. Nous conseillons le directeur général de la Structure raffinage de désigner un comité «TBP» pour l'entreprise présidée par le contrôleur de gestion; afin de veiller à la supervision et à la mise en œuvre optimale de l'outil.
5. Les objectifs doivent être largement diffusés dans la raffinerie afin que chaque collaborateur se sente véritablement engagé dans la réalisation d'objectifs personnels et globaux.
6. Il est également conseillé de sensibiliser les divers responsables afin de fournir des informations en temps réel.
7. Déploiement de l'outil au niveau managérial, la rémunération des dirigeants de structures doit être aligné sur l'atteinte des objectifs assignés à chaque structure. De même, les employés de divers niveaux devraient aussi être récompensés selon leur rendement.
8. Le système d'information existant devrait être mis à la disposition du tableau de bord équilibré afin d'automatiser au maximum l'identification des indicateurs.
9. L'impact de l'outil sur l'organisation doit être évalué périodiquement pour donner lieu, après analyse, à la formulation de directives à fournir, afin de toujours garantir l'efficacité de l'outil.

4. Synthèse globale de l'étude :

Afin d'établir un TPB, il est d'abord nécessaire de définir la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation ; À cette fin, nous avons demandé à l'entreprise les cibles établies et les indicateurs à calculer.

Ensuite nous avons présenté les objectifs stratégiques et sélectionné les plus pertinents pour les quatre axes pour structurer les indicateurs selon les catégories suivantes: les indicateurs

financiers qui améliorent la rentabilité de l'entreprise, les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs liés aux processus internes qui permettent de piloter la qualité des processus clés et enfin les indicateurs d'apprentissage qui concernent à la fois la compétence et la motivation de l'ensemble du personnel.

Durant la phase finale de conception du BSC "BalancedScorecard", nous avons calculé les taux de réalisation des indicateurs et nous l'avons comparé avec les prévisions. Et enfin, nous avons essayé de développer des pistes de réflexion pouvant aider à l'explication ou d'aide à la décision.

Conclusion générale

Conclusion générale

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

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

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

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

Ce Tableau de bord de prospectif a besoin de plusieurs sources d'informations pertinentes et fiables, et c'est ce que nous avons constaté et vérifié au niveau de l'entreprise « SONATRACH RAFFENERIE D'ALGER ».

A partir de ce travail nous avons apporté, quelques éléments de réponse à notre problématique « **Quels sont les apports du TBP en termes de pilotage stratégique de la performance et comment mettre en place cet instrument au niveau de l'entreprise** » à travers la mise en relation entre les indicateurs de tableau de bord prospectif et indicateur de mesure de la performance des entreprises, notamment, celle de « SONATRACH RAFFENERIE D'ALGER ». L'existants et d'en ressortir les forces et les faiblesses, nous pouvons alors affirmer avec ce que

nous avons pu constater que les objectifs fixés de tableau de bord prospectif de cette entreprise sont atteints pour l'axe financier et l'axe client à 100% durant l'année (2021). Pour l'axe financier, la société mesure bien ses frais d'exploitation et examine ses contrats ; et paie ses facteurs dans les délais. Aussi pour l'axe clients comme la raffinerie d'Alger il est dans une position de monopole sur le marché algérien; donc elle arrive à satisfaire ses clients en termes de produits raffinés.

En ce qui concerne l'axe processus interne les objectifs de processus informatique et amélioration continue sont très bien atteints ; pour le processus maintenance et réalisation elle doit vérifier le bon fonctionnement de ses équipements de production qui est la topping et la turbo génératrice de l'électricité pour ne pas arrêter la production et pour ne pas être en rupture des stocks ; également en ce qui concerne le processus HSE, la société doit prendre en compte des procédures de sécurité de ses travailleurs.

Concernant l'axe d'apprentissage organisationnel les objectifs sont moyennement satisfaisants pour les ressources humaines et ils ne le sont pas pour la maintenance. D'où l'entreprise elle doit améliorer son environnement de travail.

Donc nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif élaboré va permettre aux dirigeants de la raffinerie d'Alger de prendre les bonnes décisions dans les meilleurs délais. Il permet aussi d'avoir une visibilité sur toutes les activités de la direction afin d'être proactif,

Il est recommandé de l'implanter au niveau de la raffinerie car c'est un outil efficace pour piloter la performance et prendre des décisions optimales en toute visibilité. L'outil en question est à la fois simple dans sa conception, pratique et peut être implémenté sans mobiliser de gros moyens humains et matériels.

La bibliographie :

I. Ouvrages:

1. AIM, (R) : « *Indicateurs et tableaux de bord, 100 question pour comprendre et agir* », éd Afnor, France, 2010
2. ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : « *Contrôle de gestion, Manuels & Applications* », Dunod, 6e éditions, Paris, 2004.
3. ALAZARD, (C) et SEPARI, (S) : « *Contrôle de gestion, manuel et application* », 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010.
4. ARDOIN, (J), MICHEL, (D) et SCHMIDT, (J) : « *Le contrôle de gestion* », édition Publiunion, 1986.
5. AUGÉ, (B) et NORO, (G): « *Mini manuel de contrôle de gestion : cours et QCM/ QROC* », éd Dunod, Paris, 2011.
6. BERLAND, (N) : « *Mesurer et piloter la performance* », éd : e-ebook, Paris, 2009.
7. BERTIN, (E) : « *enjeux et pratique à l'international* », édition Eyrolles, 2007.
8. BESCOS, (P.L.) et DOBLER, (P.H) : « *Contrôle de Gestion et Management* », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997.
9. BOISSELIER, (P) : « *Contrôle de gestion, Cours & Applications* », Vuibert, Paris, 1999.
10. BOISSELIER, (P) : « *Contrôle de gestion, cours et application* », Edition VUIBERT, 3ème édition, Paris, 2005.
11. BOUIN, (X) et SIMON, (F.X), : « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013.
12. BOUQUIN, (H. L) : « *la maitrise du budget dans l'entreprise, EDICEF* », Paris, 1992.
13. BOUQUIN, (H) : « *Le contrôle de gestion* », Ed PUF, Paris, 2003.
14. CATHRINE, (D): « *finance d'entreprise : du diagnostic à la création de valeur* », éd Hachette Supérieur, Paris, 2004.
15. CLAUDE, (A) et SEPARI, (S) : « *contrôle de gestion* », éd : Dunod, Paris, 2010.
16. COLASSE, (B) : « *l'analyse financière de l'entreprise* », Editions la découverte, paris.
17. DJERBI, (Z), DURAND, (X) et KUSZL, (A.C) : « *Contrôle de gestion* », éd Dunod, Paris, 2014.
18. DUMAS, (G) et LARUE, (D) : « *contrôle de gestion* », édition : litec, paris, 2005.
19. GERVAIS, (M) : « *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* », Tome I, 4ème éd Economica, Paris, 1991.

20. GERVAIS, (M) : « *Contrôle de gestion* », Economica, 6e édition, Paris, 1997.
21. GIRAUD, (F) et autres : « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », 1996.
22. GUEDJ, (N) : « *le contrôle de gestion* » 3^{ème} Edition d'organisation, Paris 2000.
23. GUERNY, (J), GUIRIEC, (J.C) et LAVERGNE, (J) : « *Principe et mise en place du tableau de bord de gestion* », Edition Dalmas, 6e édition, Paris, 1990.
24. HOUDAZIAN: « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 1986.
25. JEAN, (M.F) : « *le contrôle de gestion des sociétés d'assurance. Le cas de la CIMA* ». Édition l'Harmattan, Paris, 2014.
26. KALIKA, (M) : « *Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance* », éd Economica, Paris, 1995.
27. LEPETIT, (M) : « *Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, in Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif - Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage* », Economica, Paris, 1997.
28. LEROY, (M) : « *Le tableau de bord* », Ed, Organisation, Paris, 1991.
29. LEROY, (M) : « *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise* », Ed d'organisation, Paris, 2000.
30. LEROY, (M) : « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* », Editions d'Organisation, Paris, 2001.
31. LONING, (H), MALLERET, (V) et autre : « *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
32. LORINOU, (P) : « *pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », 5^{eme} édition éd Dunod, Paris, 2013.
33. MENDOZA, (C) et autres : « *Tableaux de bord et Balancedscorecards* ».
34. ROUACH, (M) et NAULEAU, (G) : « *Le contrôle de gestion bancaire et financier* », 4^{eme} Edition, revue banque édition, 2002.
35. YVES, (R) et CERRADA, (K) : « *contrôle de gestion* », 3^{ème} édition.

II. Revues et périodiques

1. AUTISSIER, (D), BENSEBA, (A.F) et BOUDIER.F, « *L'atlas du management: L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés* », éd d'Organisation, Paris, 2010.
2. CHADLIYA, (Amel) : « *notion et mesures de la performance* », 2022.
3. FORTIN, (M) : « *L'impact de tableau de bord prospectif dans un organisme sans but lucratif du secteur communautaire* », CPA, À MONTRÉAL, 2016.
4. MENARD, (L) : « *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion Financière* », Paris, 1994.

5. OVAR : « *Méthode Objectifs Variables d'Action Responsabilité* », 1992.

III. Travaux universitaires

1. AIT MATEN, (S) et DIRI, (S) : « *Le Tableau De Bord : outil de contrôle, et de mesure de La performance* », mémoire de fin d'étude, master II CCA, 2011, P. 28.
2. AMOUR, (I) : « *L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise* », HEC, Kolea, 2015, p.4.
3. DJIBO DONGUEY, (M) : « *Élaboration d'un tableau de bord prospectif. Étude de Cas : Direction de la formation - CACI* », Mémoire de master en sciences de gestion, ENSM, KOLEA, 2021.
4. HAMI, (S) : « *Mise en place d'un tableau de bord de gestion* », Mémoire de Master en science de gestion, option management des organisations, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.
5. KACI, (L) et ZEGGAR. (K) : « *Essai d'analyse des indicateurs de performance et de rentabilité d'une entreprise : cas de la SONELGAZ (Tizi-Ouzou)* », mémoire de fin d'étude, TiziOuzou, 2017.
6. ZIAN, (H) : « *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la de décision des PME en que quête de performances* », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université MONTESQUIEU, BORDEAUX, 2012.

IV. Rapports et documents administratifs

1. PAUCHER, (P): « *Mesure de la performance financière de l'entreprise* », office des publications universitaires, Alger, 2009.
2. BARE, (P) : « *L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable, 2e journée de recherche du CEROS* », 2006.


V. Sites web

1. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464861/document> 22/02/2022 à 14h)
2. Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html. (22/02/2022 à 15h)

3. https://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html. (22/02/2022 à 18h)
4. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01635959/document> (24/02/2022 à 11h)
5. <https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/>. (25/02/2022 à 12h).
6. <https://kbis.services/entreprise/comment-evaluer-performance-entreprise-15> . (02/03/2022 à 17h).
7. <https://ddata.over-blog.com/xxxvyv/0/32/13/25/calie-stratt>gique-.cma.pdf>. (02/05/2022 à 15h).
8. <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/traitement-des-reclamations-clients/>. (20/05/2022 à 21h)
9. <https://www.officiel-prevention.com/>. (21/05/2022 à 8h)
10. <https://www.definitions-marketing.com/definition/taux-de-rupture-de-stock/>. (21/05/2022 à 9h)
11. <https://www.france-certification.com/2014/02/05/la-non-conformite/>. (21/05/2022 à 9:30h)

Les annexes :

Annexe 01 :


 Activité RPC Raffinerie d'Alger	F-QLT-6.3 Fiche de Suivi des Objectifs Qualité	Page : 1 Sur 2 Révision : 01 Date d'effet : 03 Déc 2021
---	---	--

1. Unité (Siège/Raffinerie) : RA1G
2. Intitulé du Processus : Finances
3. Objectif : Maîtrise des charges d'exploitation
4. Date début : 01/01/2021 Date fin : 31/12/2021
5. Résultats du suivi de l'Objectif à fin : Déc 2021

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Cumul (*)	Cumul Objectif (**)
Prév (1)	2 304 842	2 310 654	2 526 364	2 514 136	2 538 505	2 544 577	2 544 577	2 544 577	2 532 400	2 574 931	2 562 704	2 587 021	30 085 288	30 085 288
Réal (2)	2 312 669	2 013 342	2 229 649	2 579 747	3 077 274	2 365 140	2 275 996	2 255 704	2 322 077	2 346 475	2 667 518	2 451 326	28 896 917	28 896 917
Taux (%) (2)/(1)	100%	87%	88%	103%	121%	93%	89%	89%	92%	91%	104%	95%	96%	96%

(*) Cumul à la fin de la période d'évaluation

(**) Pour les objectifs pluriannuels

 Activité RPC Raffinerie d'Alger	F-QLT-6.3 Fiche de Suivi des Objectifs Qualité	Page : 2 Sur 2 Révision : 01 Date d'effet : 03 Déc 2021
---	---	--

1. Unité (Siège/Raffinerie) : RA1G
2. Intitulé du Processus : Finances
3. Objectif : Paiement des tiers (fournisseurs, impôts, CNAS ...) dans les délais
4. Date début : 01/01/2021 Date fin : 31/12/2021
5. Résultats du suivi de l'Objectif à fin : Déc 2021

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Cumul (*)	Cumul Objectif (**)
Prév (1)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Réal (2)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
Taux (%) (2)/(1)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(*) Cumul à la fin de la période d'évaluation

N°	Intitulés Indicateurs	Période Mensuelle - Année 2021												Cible	
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
1	Taux de réalisation des charges d'exploitation par rapport aux prévisions = (Charges réelles / Charges prévisionnelles) * 100	100%	87%	88%	103%	121%	93%	89%	89%	92%	91%	104%	95%	96%	±10%
2	Closure de la comptabilité du mois M avant le 10 du mois M+1			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	Respect des échéances de paiements (fournisseurs : clauses contractuelles / Impôts: Déclaration G50 avant le 20 du mois M+1 / CNAS: déclaration avant le 30 du mois M+1)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

N°	Intitulés Indicateurs	Période Trimestrielle - Année 2021				Cible
		T1	T2	T3	T4	
1	Taux de réalisation des charges d'exploitation par rapport aux prévisions = (Charges réelles / Charges prévisionnelles) * 100	82%	100%	90%	97%	±10%
2	Closure de la comptabilité du mois M avant le 10 du mois M+1		100%	100%	100%	100%
3	Respect des échéances de paiements (fournisseurs : clauses contractuelles / Impôts: Déclaration G50 avant le 20 du mois M+1 / CNAS: déclaration avant le 30 du mois M+1)	100%	100%	100%	100%	100%

Table des matières :

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Pilotage de la performance.....	4
Section 01 : Fondamentaux de la performance de l'entreprise.....	6
1 La définition de la performance :.....	6
2 Les types de la performance :.....	9
2.1 La performance organisationnelle :	9
2.2 La performance sociale.	9
2.3 La performance économique :.....	9
2.4 La performance financière :	10
2.5 La performance stratégique et la performance concurrentielle:	10
2.6 La performance humaine :	12
2.7 La performance globale :	12
3 Indicateurs de mesure de la performance :.....	13
3.1 Définition :.....	13
3.2 Les indicateurs de la performance :	13
3.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur de la performance :	17
3.4 Les dimensions d'indicateurs de la performance :.....	18
4 Comment évaluer la performance de l'entreprise?	20
Section 02 : Les outils de pilotage de la performance de l'entreprise	21
1 Historique :	21
2 Définition.....	21
3 Objectifs de contrôle de gestion.....	23
4 Missions de contrôle de gestion	24
5 Différentes formes de contrôle de gestion	25
5.1 Le contrôle stratégique.....	25
5.2 Le contrôle interne.....	25
5.3 L'audit interne	25
6 Le processus de contrôle de gestion :	26
7 Organisation du service du contrôle de gestion :.....	27
7.1 Organisation par fonction :.....	28

7.2	Organisation par activité et par fonction :	29
7.3	Organisation par fonction et par activité :	29
8	La place de contrôle de gestion dans une entreprise :	30
8.1	Rattachement à la direction générale	30
8.2	Le rattachement au directeur financier	31
8.3	Rattachement en râteau	32
1	Outils prévisionnels.....	33
2	Outils traditionnels « Les outils de suivi de réalisation » :	35
3	Outils modernes « Les outils d'appui ».....	38
	CHAPITRE 02 : Elaboration d'un tableau de bord prospectif	40
	Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord	42
1	Evolution des tableaux de bord	42
2	Définitions de TDB.....	43
3	Les différents types de tableau de bord.....	44
3.1	Tableau de bord de gestion	44
3.2	Le tableau de bord opérationnel	44
3.3	Le tableau de bord prospectif (TBP).....	45
4	Rôles d'un tableau de bord.....	45
4.1	Les rôles du tableau de bord de gestion	45
4.2	Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision	45
4.3	Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison	46
4.4	Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité.....	46
4.5	Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	46
4.6	Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances	47
5	Les caractéristiques du tableau de bord :	47
6	Principe d'élaboration et de fonctionnement d'un tableau de bord de gestion	48
7	Le contenu des tableaux de bord	50
7.1	Les instruments du tableau de bord	50
7.2	Les indicateurs de tableau de bord de gestion	53
8	Limites du tableau de bord :.....	55
	Section 02 : le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance	56
1.	Définition du tableau de bord prospectif :	56

2. Construction d'un tableau de bord prospectif :	56
3. Les quatre axes du tableau de bord prospectif :	58
3.1. Axe financier :	58
3.2. Axe clients :	60
3.3. Axe processus interne :	62
3.4. L'axe d'apprentissage organisationnel :	64
4 La chaîne de causalité liant les quatre perspectives :	67
5 Les avantages et limites de TBP :	68
CHAPITRE 03 : la mise en place du tableau de bord prospectif au sein de la raffinerie	71
Section 1 : Présentation et l'organigramme de la raffinerie d'Alger	72
1. Situation géographique de la Raffinerie :	72
2. Historique de la raffinerie :	72
3. Description des principales installations :	73
4. Présentation de l'organigramme de Département finance.....	75
1 Service comptabilité générale :	77
2 Service comptabilité analytique :	77
3 Service Comptabilité matière :	77
4 Service trésorerie :	77
5 Service juridique :	78
5. Présentation de l'organigramme de service étude information de gestion.	79
Section 02 : la construction du tableau de bord prospectif au sein de la raffinerie.....	80
1. Sélection des indicateurs dans chaque axe du tableau de bord prospectif	80
1.1. Axe financier :	80
1.2. Axe clients :	83
1.3. Axe processus interne :	85
1.4. Axe apprentissage organisationnel :	95
2. La mise en place d'un tableau de bord prospectif de la raffinerie d'Alger.	100
3. Discussion des résultats et recommandations :	102
3.1. Discussion des résultats :	102
3.2. Les recommandations et suggestions pour la mise en œuvre du TBP :	106
4. Synthèse globale de l'étude :	107
Conclusion générale	108

La bibliographié

Les annexes