

Ecole Supérieur de Commerce

Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**Le rôle du tableau de bord de gestion dans le processus
de prise de décision**

Cas : SONATRACH ACTIVITE AVAL

Elaboré par :

Mr. Nassir REZIGA

Encadré par :

Dr. CHENNOUFI Wassim

Lieu de stage : SONATRACH ACTIVITE AVAL

Période de stage : de 01/03/2018 au 30/04/2018

Année universitaire : 2017/2018

Ecole Supérieur de Commerce

Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**Le rôle du tableau de bord de gestion dans le processus
de prise de décision**

Cas : SONATRACH ACTIVITE AVAL

Elaboré par :

Mr. Nassir REZIGA

Encadré par :

Dr. CHENNOUFI Wassim

Lieu de sage : SONATRACH ACTIVITE AVAL

Période de stage : de 01/03/2018 au 30/04/2018

Année universitaire : 2017/2018

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*A ma chère Mère pour l'incommensurable soutien qu'elle m'a
apporté.*

*A mon cher père qui m'a toujours poussé à donner le meilleur
de moi-même.*

*A mon frère qui s'est toujours soucié de la bonne réalisation de
ce travail.*

A toute ma famille qui a toujours été soucieuse de ma réussite.

*A tous mes amis, qui m'ont toujours encouragé et ont été
présents à mes côtés à chaque étape importante de ma vie.*

*A tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce projet dans les
meilleures conditions.*

Reziga Nassir

Remerciements

*Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à Allah
et après à mes Parents qui ont fait que tout ceci soit possible.*

*Aussi, je remercie Mon encadreur docteur Ghennoufi qui a
accepté de m'encadrer et qui m'a aidé à réaliser ce travail*

Je remercie tous les enseignants de l'ESG

*Je remercie aussi Mon encadreur de stage Mr
Bechuicha Mohamed Lamine qui m'a expliqué de
manière simple et spontanée tout ce que j'avais besoin*

Je remercie tous les cadres qui m'ont aidé

*Je remercie aussi Mme Thuick Fatima qui m'a aidé à
obtenir le stage.*

Résumé :

L'objectif de notre étude vise à connaître le rôle de tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise Sonatrach Activité AVAL, dans laquelle nous avons fait notre stage pratique. Pour la réalisation de cet objectif, on a divisé ce travail en deux parties, la première partie est théorique présente les concepts et l'importance du contrôle de gestion, le tableau de bord de gestion est le modèle décisionnel de l'entreprise.

Dans la deuxième partie nous avons essayé de comprendre la contribution du tableau de bord de gestion dans le processus décisionnel au sein de l'entreprise Sonatrach AVAL par étude descriptive et analytique et enfin nous avons proposé quelques recommandations qui sont jugées nécessaire pour l'amélioration de la qualité du tableau de bord en termes de prise de décision.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : un tableau de bord de gestion fournit des informations essentielles, significatives et faciles à comprendre en fonction des indicateurs clés, nous avons constaté que le tableau de bord est un outil indispensable dans la prise de décision, il contribue dans tous les types de décision et dans toutes les étapes du processus décisionnel d'après les résultats de notre travail de recherche chez Sonatrach Activité AVAL.

Mots clés : contrôle de gestion, prise de décision, tableau de bord de gestion

ملخص :

الهدف من دراستنا هو معرفة دور لوحة قيادة التسيير في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سوناطراك. التي قمنا فيها بتربصنا العملي. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم عملنا إلى جزأين. الجزء الأول وهو نظري الذي تعرفنا فيه على مفهوم وأهمية مراقبة التسيير. لوحة قيادة التسيير ونموذج اتخاذ القرار في المؤسسة.

في الجزء الثاني من عملنا حاولنا معرفة درجة مساهمة لوحة القيادة التسيير في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سوناطراك وذلك بدراسة وصفية وتحليلية وفي النهاية قمنا باقتراح بعض التوصيات التي تعتبر ضرورية لتحسين نوعية لوحة قيادة المؤسسة ومنه تحسين اتخاذ القرار.

لقد وصلنا إلى الاستنتاجات التالية: توفر لوحة قيادة التسيير معلومات أساسية وذات مغزى وسهلة الفهم استنادًا إلى مؤشرات رئيسية، ونستنتج أن لوحة القيادة هي أداة لا غنى عنها في عملية اتخاذ

القرار تساهم في جميع أنواع القرارات وكذا في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار وهذا بناءً على بحثنا الذي جرى بمؤسسة سوناطراك.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، لوحة قيادة التسيير، اتخاذ القرار

Sommaire

Dédicace

Remerciement

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE..... A

CHAPITRE I : Contrôle de gestion et tableau de bord, concept, utilité et relation avec la démarche décisionnelle..... A

Section 01 : Le tableau de bord en tant qu’outil de Contrôle de Gestion..... 3

Section 02 : Le tableau de bord de gestion et le processus décisionnel 13

Section 03 :la contribution de tableau de bord dans la prise de décision 30

CHAPITRE II : Etude de cas de SONATRACH Activité AVAL 38

Section 01 : Présentation de l’entreprise d’accueil 40

Section 02 : Etude de terrain..... 51

Section 03 : Synthèse et recommandation 84

CONCLUSION GENERALE..... 87

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
I.1	Tableau de comparaison entre le reporting et le tableau de bord.	11
I.2	La typologie de la décision	25
I.3	Le cycle décision/mesure en 5 étapes dans l'entreprise classique	35
II.1	Tableau des taux d'évolutions de production des années 2011 à 2016 pour le complexe « A »	55
II.2	L'intervalle des classes de Likert	59
II.3	Répartition des enquêtés selon le sexe	60
II.4	La répartition de l'effectif selon l'âge	61
II.5	La répartition de l'effectif selon le niveau d'étude	62
II.6	La répartition de l'effectif selon le poste	63
II.7	La répartition de l'effectif selon les directions	64
II.8	L'importance de l'information sur la prise de	65
II.9	L'importance de tableau de bord dans l'entreprise	66
II.10	Utilisation de tableau de bord	67
II.11	Degré de Satisfaction des informations fournies par les tableaux de bord	68
II.12	Contribution de tableau de bord à la prise de décision	70
II.13	Le degré de Contribution de tableau de bord à la prise de décision	71
II.14	Le degré de Contribution de tableau de bord dans les décisions stratégique	72
II.15	Le degré de Contribution de tableau de bord dans les décisions Tactique	73
II.16	Le degré de Contribution de tableau de bord dans les décisions opérationnelles	74
II.17	Le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase d'analyse des problèmes	75
II.18	Le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase d'évaluation de toutes les solutions possibles	76
II.19	Le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase de choix de la meilleure solution	77
II.20	Le degré d'utilité de tableau de bord dans les étapes de processus décisionnel	78
II.21	La contribution de tableau de bord dans chaque type de décision	79
II.22	Le degré d'utilité de tableau de bord dans les étapes de processus décisionnel	80

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
I.1	Le triangle de contrôle de gestion	4
I.2	L'entreprise, un système ouvert et autorégulé.	5
I.3	L'arbitrage coût/ qualité/ délai	15
I.4	Mode de détermination des indicateurs	22
I.5	Le modèle de H. Simon	28
I.6	Les facteurs influant la décision	29
I.7	La réactivité autour des tableaux de bord	30
I.8	L'efficacité d'un tableau de bord	31
I.9	La décision en temps réel	33
I.10	Le système	34
I.11	La prise de décision répartie pour une meilleure maîtrise de la complexité	34
II.1	L'organigramme de l'entreprise SONATRACH Activité AVAL	42
II.2	L'organigramme de la direction PLS	43
II.3	La maquette de tableau de bord investissement	51
II.4	La courbe des taux de réalisation des objectifs de production des années 2011 à 2016 pour le complexe « A »	54
II.5	La courbe des taux d'autoconsommation de GN des années 2011 à 2015 pour le complexe A	56
II.6	Répartition des enquêtés selon le sexe	60
II.7	La répartition de l'effectif selon l'âge	61
II.8	La répartition de l'effectif selon le niveau d'étude	62
II.9	La répartition de l'effectif selon le poste	63
II.10	La répartition de l'effectif selon les directions	64
II.11	L'importance de l'information sur la prise de décision	65
II.12	L'importance de tableau de bord dans l'entreprise	66
II.13	Utilisation de tableau de bord	67
II.14	Satisfaction des informations fournies par les tableaux de bord	68
II.15	Degré de Satisfaction des informations fournies par les tableaux de bord	69
II.16	Contribution de tableau de bord a la prise de décision	70
II.17	La contribution de tableau de bord dans chaque type de décision	79
II.18	Le degré d'utilité de tableau de bord dans les étapes de processus décisionnel	80

Liste des abréviations

Abréviations	Appellation
CG	Contrôle de Gestion
COM	Commercial
CSP	Catégorie Socio Professionnel
ECO	Economiques
EXP	Exploitation
FCM	Fonction Cœur de Métier
GN	Gaz Naturel
GNL	Gaz Naturel Liquéfié
HSE	Hygiène Sécurité et Environnement
IAG	Indemnité Ancienneté Groupe
ISI	Informatique et Système d'Information
LQS	Liquéfaction
PEC	Pétrochimie
PLS	Planification
PMT	Plans Moyen Therme
PRC	Primes de Rendement Collectifs
PRI	Primes de Rendement Individuel
PST	Planification et Stratégie
RAF	Raffinage
RH	Ressources humaines
SYM	Système et Modélisation
TDB	Tableau de Bord
TDBG	Tableau de Bord de Gestion

**INTRODUCTION
GENERALE**

Toute entreprise ne peut fonctionner et s'épanouir sans utiliser quotidiennement des outils de gestion lui permettant de prendre des décisions ce qu'il est confronté en permanence à des risques, ces derniers nécessitent des outils de contrôle qui permettent de les détecter et les corriger, pour se faire les gestionnaires ont besoin d'information pertinente, tant financière qu'opérationnelle, une visibilité accrue permet de mieux évaluer ce qui se passe et leur donnent des indicateurs sur l'environnement et la performance de l'entreprise et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence, c'est le rôle des tableaux de bord de gestion un des outils de contrôle de gestion.

Face à cette situation l'entreprise devrait développer une capacité d'anticipation d'adaptation et de réaction rapide lui permettant de maîtriser à tout instant les conséquences des décisions prise quotidiennement.

Le manager d'une entreprise doit élaborer un plan de contrôle qui tiendra compte de son expérience et vérifiera au fur et à mesure de son avancement ou il en est : en fonction des analyses effectuées le manager garde son plan initial ou bien il le met en cause, ceci est le principe du tableau de bord.

Il existe plusieurs outils de contrôle de gestion, l'entreprise peut choisir l'un de ses outils pour pouvoir orienter les décisions des décideurs. Des objectifs clairement définis et la mesure des progrès enregistrés en vue de leurs réalisations, sont essentiels pour assurer la réussite de l'entreprise. Le tableau de bord est l'outil de planification le plus efficace qui donne une vision continue et claire sur la situation et l'évolution de l'entreprise.

Pour disposer l'information pertinente et d'organiser au mieux le processus de décision il est essentiel aux dirigeants d'avoir à leurs dispositions : l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité et de prendre des décisions c'est pour cela que réagir rapidement, anticiper est devenu vital.

On se concentre sur l'efficacité et l'importance d'un des outils de prise de décision, il s'agit du tableau de bord de gestion.

Dans ce travail nous concentrons sur le rôle de tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision dans l'entreprise SONATRACH Activité AVAL. Ce cheminement nous mène à s'intéresser à la problématique suivante :

« Quel est la contribution du tableau de bord de gestion sur la prise de décision ? »

Delà se posent les questions secondaires suivantes :

- 1- Qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion et quel est son rapport avec le processus décisionnel dans l'entreprise SONATRACH Activité AVAL ?
- 2- Le tableau de bord contribue dans quel type de décision et dans quelles étapes de processus décisionnel ?
- 3- Le tableau de bord de gestion contribuent-ils à l'amélioration de la prise de décision et à la performance de l'entreprise SONATRACH Activité AVAL ?

Afin de mieux cerner cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui débutera par l'examen des connaissances et se terminera par une investigation sur le terrain, nous émettons des hypothèses comme réponse provisoire aux questions que nous confirmerons ou infirmerons à la fin de ce travail de recherche :

H1 : le tableau de bord est un outil de gestion qui permet d'avoir une vision claire sur la santé de l'organisation.

H2 : le tableau de bord contribue dans tous les type de décision et dans toutes les étapes de processus décisionnel au sein de l'entreprise SONATRACH Activité AVAL

H3 : le tableau de bord joue un rôle primordial dans le pilotage de l'entreprise SONATRACH Activé AVAL.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons adopté une méthode descriptive et analytique. Ainsi notre travail nous a donc conduit en son fondement théorique a une collection de différents ouvrages de tableaux de bord, de contrôle de gestion et de management, ainsi que des revues ainsi qu'un aspect pratique de traitement basées sur l'analyse documentaire des différents tableaux de bord de gestion existants chez Sonatrach AVAL et aussi des nombreux entretiens que nous avons organisés avec les responsables

Pour tenter de répondre à notre problématique et aux questions qui en découlent nous allons structurer notre travail de recherche selon le plan suivant :

- ✓ Un premier chapitre, à travers lequel nous allons d'abord présenter un descriptif détaillé de tableau de bord ainsi que le contrôle de gestion et leur relation avec la prise de décision, ce chapitre représente l'étude théorique et conceptuelle.
- ✓ Un deuxième chapitre, à travers lequel nous allons traiter le rôle du tableau de bord sur le processus de décision par un diagnostic chez SONATRACH AVAL Oran, ce chapitre dévoile la relation entre l'outil et ses conséquences à travers l'étude empirique

CHAPITRE I

Contrôle de gestion et tableau de bord, concept, utilité, et relation avec la démarche décisionnelle

Dans un environnement instable, incertain et en évolution continu, les managers et les responsables ont besoin des informations pertinentes pour prendre les bonnes décisions.

Les entreprises sont de plus en plus complexes, et face à cette évolution, et pour que les entreprises puissent assurer le bon déroulement de ces activités, elles doivent les mettre sous-contrôle. Le contrôle de gestion répond à des préoccupations majeures qui sont la maîtrise de gestion, la coordination entre les différentes actions, et la garantie de l'efficacité et l'efficience.

Donc, il est primordial de se doter d'outils performants permettant de faire circuler l'information, il existe différents outils, nous allons mettre la lumière sur le tableau de bord qui est un instrument nécessaire pour la prise de décision.

Dans ce chapitre nous allons aborder les concepts fondamentaux. Indispensables pour comprendre la notion du contrôle de gestion ainsi que le tableau de bord de gestion et leur relation avec le processus de prise de décision

Ce chapitre est réparti en trois sections :

- ✓ Le tableau de bord en tant qu'outil de Contrôle de Gestion
- ✓ Le tableau de bord de gestion et le processus décisionnel
- ✓ La contribution de tableau de bord dans la prise de décision

Section 01 : Le tableau de bord en tant qu'outil de Contrôle de Gestion

Avant d'entamer notre sujet principal qui est le Tableau de Bord nous devons d'abord adresser à quelques notions du contrôle de gestion qui se résume comme suit : les fondements du contrôle de gestion, le CG ET l'organisation de l'entreprise, les outils du CG.

1.1 Définition du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions on va citer quelques-unes

D'après Grandguillot(F) dans son livre l'essentiel du contrôle de gestion : « *le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et la prévision permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision* »¹

D'après cette définition. On constate que le contrôle de gestion facilite la prise de décision par la réalisation d'une analyse entre les réalisations et les prévisions qui permettent de faire des actions correctives.

Selon les écrivains Djerbi(z), Durand(x), Kuszla(c) dans leur livre contrôle de gestion

« *Le contrôle de gestion est un ensemble de systèmes techniques et de processus d'animation de ces systèmes, mis en œuvre par un dirigeant ou un manager, afin d'influencer les comportements de ses collaborateurs pour répondre aux exigences d'évolution de son organisation* »²

Dans cette définition, le CG est perçu comme étant un ensemble de dispositifs fondés sur l'information qui conduisent à une convergence des intérêts individuels et l'exigence de l'organisation.

Selon R. Anthony « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et*

¹ GRANDGUILLOT, (. (2015-2016). *L'essentiel du contrôle de gestion*. GUALINO.

² DJERBI, Z., DURAND, X., & DUSZLA, D. (2014). *Contrôle de gestion*. Paris : DUNOD

efficace (par rapport aux moyennes employées) pour réaliser les objectifs de l'organisation. »¹

D'après cette définition, on remarque que le contrôle de gestion repose sur trois éléments :²

- ❖ Les objectifs à atteindre ;
- ❖ Les ressources disponibles ;
- ❖ Les résultats obtenus.

L'analyse des articulations entre ces trois éléments fait ressortir les critères d'évaluation :

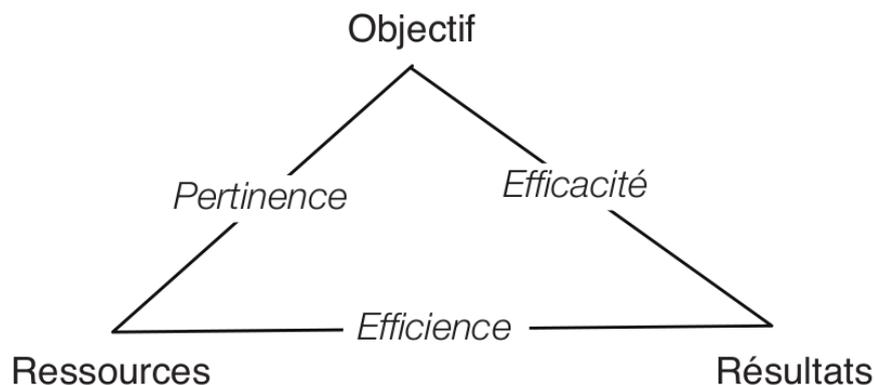
La pertinence : consiste à prendre en considération les moyens de l'organisation lors de la détermination des objectifs.

L'efficacité : c'est la capacité d'atteindre un résultat conforme à l'objectif prédéterminé.

L'efficience : il s'agit de réaliser les objectifs assignés tout en respectant les contraintes de coûts.

Comme le montre le schéma suivant :

Figure N°I.1 : le triangle de contrôle de gestion



Source : HELENE(L). (2008). *Le contrôle de gestion organisation et pratiques* (éd. 3). Paris: DUNOD

1.2 Objectifs du contrôle de gestion³

Les objectifs du contrôle de gestion couvrent deux grands domaines :

¹ Patrick, B., Ludivine, C., David, D., Philippe, D. J., & Ulrike, M. Y. (2013). *Contrôle de gestion* .

² HELENE(L). (2008). *Le contrôle de gestion organisation et pratiques* (éd. 3). Paris: DUNOD p :6

³ Idem (Patrick, Ludivine, David, Philippe, & Ulrike, 2013).

1.2.1 Le contrôle de gestion comme outil de pilotage

L'entreprise donc est remplacée dans le contexte de la théorie des systèmes, avant de préciser la notion de pilotage.

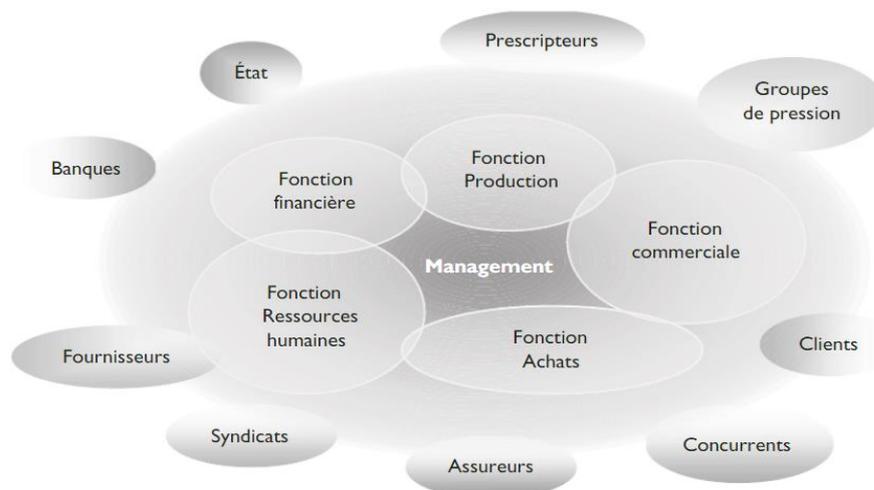
1.2.1.1 L'entreprise en tant que système

Un système est défini comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but, la même chose pour l'entreprise elle est constituée d'un ensemble de capitaux, d'êtres humains et de moyens matériels regroupés en une entité commune, qui tendent ensemble vers un objectif : la survie de l'organisation. Les différentes ressources des entreprises s'organisent selon des schémas différents. Généralement, elles se regroupent par fonction incluant une ou plusieurs catégories d'entre elles.

La caractéristique de ces fonctions est qu'elles tendent à croître indépendamment les unes des autres, chacune possédant ses propres objectifs, qui peuvent s'avérer contradictoires.

Par ailleurs, les fonctions sont non seulement toutes en relation les unes avec les autres, mais elles le sont également avec l'extérieur, de telle sorte que l'organisation apparaît comme un système ouvert sur son environnement, structuré en sous-systèmes, à l'image de la figure

Figure N°I.2 L'entreprise, un système ouvert et autorégulé



Source : Patrick, B., Ludivine, C., David, D., Philippe, D. J., & Ulrike, M. Y. (2013). *Contrôle de gestion* p : 14

L'intérêt de la théorie des systèmes est de proposer un modèle qui permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise de manière globale

1.2.2 La mise en place de systèmes d'information

Le pilotage repose avant tout sur l'existence de systèmes d'information solides. À cette fin, il est nécessaire de prévoir la mise en place – ou le diagnostic si celui-ci existe déjà, d'un système de traitement des informations en amont et en aval de toute décision. Ce système d'information prendra plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins des responsables et des acteurs de l'entreprise :

1.2.2.1 Système d'information stratégique pour les décideurs.

Celui-ci peut prendre la forme d'outils classiques de planification et de tableaux de bord stratégiques. Il peut également prendre la forme plus sophistiquée de systèmes de veille stratégique, destinés à permettre l'anticipation des tendances technologiques, économiques, sociologiques des marchés.

1.2.2.2 Système d'information pour les responsables opérationnels.

Il se traduit par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire, mais aussi de tableaux de bord, afin de les aider à élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester des hypothèses de travail.

1.2.2.3 Système d'information pour les opérationnels

Destiné à leur permettre de suivre de manière permanente leurs performances et d'infléchir éventuellement leur action grâce à l'analyse d'écarts. Ces différents systèmes d'information doivent être structurés et fiabilisés. Ils nécessitent, par conséquent, d'être assis sur des procédures rigoureuses et communes à l'organisation. Cette partie du travail est extrêmement importante. Elle conduit à une définition claire des tâches, des canaux de communication, des outils de travail, des obligations administratives et comptables à respecter, etc. Chaque entreprise possède ainsi ses particularités et induit l'élaboration de procédures bien définies. Ces dernières sont généralement consignées dans un manuel des procédures.

1.3 les missions de contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de maintenir la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leurs sont assignés.

Les missions de contrôle de gestion sont résumées ci-dessous :¹

1.3.1 Maitrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances

La comparaison entre la réalisation et le référentiel pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts et aux actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance. La notion de retour d'information est ici centrale, en ayant connaissance des résultats de leurs actions, les managers arrivent à mieux comprendre le fonctionnement du système dont ils ont la charge.

Néanmoins, cela ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres, au contraire, le contrôle de gestion permet d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions planifiées et celles effectivement entreprises au cours de l'année.

1.3.2 conception et gestion d'un système d'information orienté vers l'action

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, le contrôle de gestion permettra aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces.

1.3.3 médiation entre stratégie et opérations

Le contrôle de gestion joue dans l'entreprise, le rôle de médiateur entre la stratégie et la gestion quotidienne.

Au niveau de la stratégie :

- ❖ Le contrôle de gestion contribue à la validation des hypothèses stratégiques en appréciant les performances des différentes entités de l'entreprise, il fournit une sorte de

¹ TOUMI, K. (2003). Conception et exploration des tableaux de bord au sein de la CNEP-Banque, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du D.S.E.B. 5. Ecole supérieure de banque

modélisation de son fonctionnement permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues.

- ❖ Il transmet à la direction générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des objectifs préétablis et cela, à l'aide d'un système de reporting et de tableau de bord.

Au niveau de la gestion des opérations :

- ❖ Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance.
- ❖ Mise en place un système de tableau de bord décentralisé qui incluse à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autre de reporting.

1.5 Les outils de contrôle de gestion

Il est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre les outils utilisés pour le pilotage et qui sont :¹

- ❖ **Les outils prévisionnels** : étudient le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire.
- ❖ **Les outils de suivi de réalisation** : permettent de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives.
- ❖ **Les outils d'appui** : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

1.5.1 Les outils prévisionnels

Ils ont pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques.

Les instruments prévisionnels sont :

¹ <https://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Controle-de-gestion/Cours-Les-outils-de-controle-de-gestion-2998.html> 12:17
09/03/2018

1.5.1.1 le plan

Il est orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs et des actions. On distingue généralement :

a) Le plan stratégique : qui sert à définir à long terme (de 5 à 10 ans) et formaliser la vocation de l'entreprise et son objectif global.

b) Le plan opérationnel : il vise le moyen terme (de 2 à 5 ans) en comprenant

- ❖ Le programme des investissements techniques commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
- ❖ Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).
- ❖ Des comptes de résultats prévisionnels.

1.5.1.2 Le budget

Constitue l'ensemble des objectifs retenus pour l'exercice suivant celui en question, au travers des investissements (budget d'investissements) et de l'exploitation (budget d'exploitation).

Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes), décaissements (dépenses) et prévisions (budget de trésorerie).

1.5.2 Les outils de suivi de la réalisation

Pour mesurer et analyser les performances à posteriori, plusieurs instruments peuvent être utilisés :

1.5.2.1 la comptabilité générale

Permet de déterminer le résultat d'une période grâce au compte de résultat ainsi de la situation du patrimoine en fin de période par le biais de bilan. La comptabilité générale constitue l'outil de base pour le pilotage d'une entreprise car, des notions importantes telles que la valeur ajoutée et le résultat avant impôt, y sont identifiées. En revanche, cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale. Il en résulte qu'il est le plus souvent tardif, trop détaillé et peu compréhensible pour les gestionnaires opérationnels.

1.5.2.2 la comptabilité analytique

C'est par la comptabilité analytique que les performances internes d'une entreprise peuvent être mises en œuvre (par produit, par fonction ou par département). Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collectes, d'enregistrement et de traitement des données concernant l'activité de l'entreprise en vue de déterminer des coûts, des prix de revient et des résultats ainsi de calculer les indicateurs de gestion qui permettent de prendre les meilleures décisions.

1.5.2.3 le contrôle budgétaire

Le suivi budgétaire a pour objectif de comparer le niveau des réalisations aux prévisions préétablis. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives idoines. Certes, la gestion budgétaire représente l'outil incontournable pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais elle présente un inconvénient lié à la lenteur de fourniture des informations et au volume important de cette dernière, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent de capacité de réaction rapide.

1.5.2.4 le reporting

1.5.2.4.1 Définition du reporting

Le reporting est défini par J. GRAY et JOHNSTON comme : « *Un système de comptabilité managérial adapté à la structure de l'organisation de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire qu'il est censé gérer* ». ¹

Le reporting est un outil de contrôle, à posteriori. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

¹ SELMER , Caroline, « **concevoir le tableau de bord** », édition DUNOD, 1998, p.03

1.5.2.5 le tableau de bord

Les tableaux de bord sont les instruments de pilotage à court terme dirigé vers l'action, ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs et pertinents. Ces derniers peuvent être financiers, physiques et/ou qualitatifs. Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des responsables sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision.

1.5.2.6 le reporting et le tableau de bord

Souvent, on confond entre le tableau de bord et le reporting, même si on peut relever certains points communs mais ils restent différents.

1.5.2.6.1 Points communs entre tableau de bord et reporting

Une simple description des deux notions, plusieurs similitudes peuvent apparaître :

- ❖ Tous les deux sont des outils d'aide à la prise de décision, offrant la possibilité d'adoption des mesures correctives ;
- ❖ Ils reposent sur le principe de comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés.
- ❖ Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances.
- ❖ Enfin, ils s'adaptent à l'organisation et à son évolution.

1.5.2.6.2 Les différences entre le tableau de bord et le reporting¹

Comme le montre le tableau ci-après le tableau de bord diffère du reporting sur plusieurs points :

Tableau N°I.1 : tableau de comparaison entre le reporting et le tableau de bord.

Tableau de bord	Reporting
Suit la manière dont les objectifs sont Réalisés ;	Se focalise sur le degré de réalisation des Objectifs ;
Synthétise des informations propres à un Responsable. Il est tourné, essentiellement, Vers une information opérationnelle orientée	Synthétise des informations destinées aux Supérieurs hiérarchiques. Ces informations Sont orientées vers la vérification ;

¹ (s.d.). Récupéré sur <https://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Contrôle-de-gestion/Cours-Les-outils-de-contrôle-de-gestion-2998.html> 12:17 09/03/2018

Vers le pilotage ;	
Il repose sur une sélection des informations (Qualitatives, quantitatives ou physiques) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs ;	Il est essentiellement constitué d'indicateurs Financiers déterminés après l'action.
Il sert de suivre et d'anticiper les actions ;	C'est un outil de contrôle, a posteriori des Responsabilités déléguées ;
Il peut être d'une périodicité quotidienne, Hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.	Généralement, il est de périodicité mensuelle.

Source : <https://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Contrôle-de-gestion/Cours-Les-outils-de-contrôle-de-gestion-2998.html> 12:17 09/03/2018

1.5.2.7 les outils d'appui

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective.

- ❖ **Le réengineering** : il permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu
- ❖ **Le benchmarking** : c'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres en vue d'améliorer les performances de l'organisation en question.

Section 02 : Le tableau de bord de gestion et le processus décisionnel

L'instabilité de l'environnement provoque la nécessité d'obtenir des informations au temps réel pour prendre les mesures correctives afin de réaliser les objectifs, d'où la nécessité des outils qui permet d'observé et maitrisé la situation.

Le tableau de bord de gestion est l'outil de pilotage le plus performant qui permet de donner une vision globale aux situations de l'organisation qui aidera les dirigeants à prendre les bonnes décisions.

2.1 Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est avant tout un « tableau » qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle synthétique et d'espace limité ; il faudra donc utiliser des indicateurs donnant des informations qui en représentent d'autres, en indiquant des valeurs et des directions.

C'est ensuite un tableau de « bord », puisqu'il s'agit d'être « à bord » ; il offre des moyens de pilotage et une cible à atteindre. En effet, la stratégie et le plan d'action étant définis à priori.

La notion du TDB est souvent utilisée dans un sens trop large, donc on distingue plusieurs définitions

2.1.1 Définitions du TDB

Le tableau de bord est défini comme étant « *la synthèse chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants pour orienter l'activité du groupe humain placé sous leur ordre vers le meilleur emploi de moyens d'exploitation mis à leur disposition* »¹.

Le tableau de bord « *c'est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre de 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* »².

¹ LAUZEL (P), TELLER (R), *Contrôle de gestion et budgets*, 7^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 1994, P.279.

² GUEDJ (N), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 3^{ème} édition, éditions D'organisation, Paris, 2000, P.286

Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités¹.

Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. Il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter².

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information, organisé sur des variables choisies pour aider à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »³.

2.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord doit être adapté au contexte du responsable. Ce constat écarte l'hypothèse du tableau de bord « passe-partout ».

Pour faciliter la recherche, et s'assurer de l'adéquation du tableau de bord à ses besoins, une démarche simple consiste à se poser la question : « que se passera-t-il si je ne dispose pas de tableau de bord ? » La réponse à cette question clarifie les conséquences, généralement négatives, de l'absence de tableau de bord.

Un bon tableau de bord est conforme à la règle des « 3U » :

- ❖ Il est avant tout, Utile : il permet au responsable d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre
- ❖ Il est ensuite, Utilisable : le responsable doit facilement pouvoir en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- ❖ Il est enfin, Utilisé : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

¹ GERVAIS (M), *Contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000, P 595.

² BOIX (D), FEMINIER (B), *Le tableau de bord facile*, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2004, P.4.

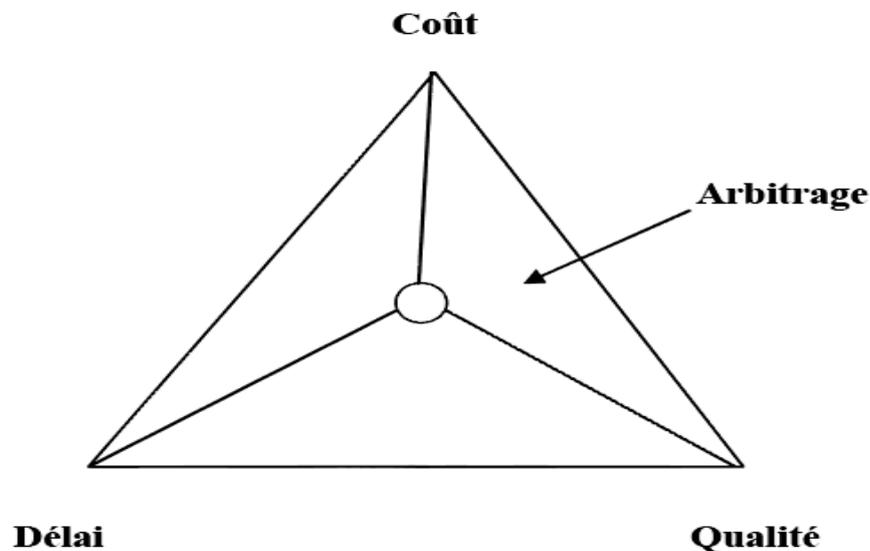
³ ALAZARD (C) et SEPARI (S), *Contrôle de gestion*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P.226.

Pour cela, BOUIN (X), XAVIER (F), SIMON (F), jugent que chaque tableau de bord doit répondre à des conditions qui sont :¹

2.1.2.1 Respecter le triangle d'or : coût/qualité/délai du système d'information

La précision et la rapidité de l'information ont un coût. Elles ne seront recherchées que pour autant que la précision supplémentaire soit indispensable à la pertinence et au bénéfice de l'action décidée, et que la rapidité de sortie de l'information soit cohérente avec le délai de réaction.

Figure N°I.3 : L'arbitrage coût/ qualité/ délai



Source : BOUIN (X), XAVIER (F), SIMON (F), *Les nouveaux visages du contrôle de Gestion*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P.93

¹ BOUIN (X), XAVIER (F), SIMON (F), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P.57.

2.1.2.2 Etre orienté vers l'action

Un tableau de résultat ne suffit pas, et est moins parlant qu'un graphe. Mais, ce dernier doit essentiellement être accompagné de commentaires et de plans d'actions.

Sa présentation doit donc être dynamique, et surtout suivre la tendance, reconnaître et encourager le progrès.

2.1.2.3 Etre animé par les acteurs eux-mêmes

Tableaux et graphes ne sont rien sans commentaires et prises de décisions ; en effet, on constate que pour un tableau de bord opérationnel, il n'est pas admis que les commentaires et les prises de décisions soient réalisées sans associer le responsable du centre, puisque le risque d'erreur et de non enthousiasme de ce dernier pour les actions correctives, est bien présent.

Aussi, l'utilisation d'un tableau de bord central, à des fins de pilotage et de prise de décision, achoppent souvent sur la difficulté de concilier deux logiques d'acteurs, celle des contrôleurs de gestion et celle des managers.

Il faudrait alors, à tous les niveaux, créer une animation entre les différents acteurs en les associant, pour garantir la dynamique nécessaire.

2.1.3 Rôle du tableau de bord¹

Dans le monde changeant et instable qui est le nôtre aujourd'hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation

Classiquement, les instances dirigeantes visent une finalité pour l'entreprise, bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures d'action. Le changement actuel, avec les approches traditionnelles, porte principalement sur le déroulement des actions tactiques qui ne sont plus référencées par des procédures prédéterminées mais fondées sur une plus grande autonomie des acteurs de terrain, aptes à agir et réagir selon les événements. Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes

¹ FERNANDEZ (A), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition EYROLLES, 5^{ème} édition, paris, 2010, P.3.

conditions, le décideur doit disposer d'un instrument de mesure fiable et recueillant toute sa confiance : Le tableau de bord.

Notons que nous généralisons la notion habituellement admise de tableau de bord. Il n'est plus réservé exclusivement à la direction et au contrôle de gestion.

Nous considérons, dès à présent, le tableau de bord comme l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise.

2.1.4 Les fonctions d'un tableau de bord

Il s'agit d'avoir une première idée d'une situation, pour accéder ensuite aux seuls niveaux de détails pertinents. Cernant d'emblée la zone où se manifeste le problème, le tableau de bord précise les pistes à explorer, les informations complémentaires à demander, et permet de prendre plus vite les décisions.

Selon GERVAIS (M), le tableau de bord remplit cinq fonctions ¹:

- ❖ Il est d'abord un système d'alerte. Il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est conforme, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit ;
- ❖ Il est ensuite un déclencheur d'actions ou d'enquêtes. Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir ;
- ❖ Le tableau de bord assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée. La délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance. Le tableau de bord remplit ce rôle, puisqu'il permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs délégués de leurs propres résultats ;
- ❖ Il facilite la communication et la motivation. En rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun). Si l'outil est

¹ GERVAIS (M), Op.cit., P.598.

orienté amélioration de la performance, il contribue aussi à la motivation du personnel, dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations, et où il autorise l'autocontrôle, en donnant à chacun toute l'information indispensable pour effectuer un travail de qualité ;

- ❖ Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe. À chaque échelon, le tableau de bord doit comprendre quelques informations latérales (des indicateurs de mise en contexte), afin de ne pas oublier la nécessaire solidarité inter centre, permettant de prendre conjointement les décisions nécessaires.

Le tableau de bord ne dit pas ce qu'il faut faire, il donne une photo de la situation. C'est un outil d'aide à la décision : il ne fournit pas la solution, il la sollicite.

2.1.5 Les limites du tableau de bord¹

2.1.5.1 La perte de précision

Dans les structures pyramidales, les centres de responsabilité sont situés dans la partie haute, ce qui est souvent le cas de l'organisation hiérarchique d'une entreprise.

Avant d'arriver au centre de décision, l'information du terrain subit une série d'agrégations successives effectuées par chaque niveau hiérarchique de la pyramide. Ainsi, le décideur dispose d'une information globale, dépourvue de détails, présentée généralement sous forme de ratios. A force de globalisation, l'information est dénaturée et n'est pas toujours porteuse de sens significatif riche pour susciter la prise de décision dépassant le simple constat.

De même, en descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuse d'une autre idée

2.1.5.2 La mesure en temps différé

En général, le décideur se trouve en décalage avec le rythme d'évolution du système :

Cela est dû au fait que les tableaux de bord sont connectés au système comptable de l'entreprise et au contrôle d'activité de type reporting, et que la publication des résultats s'effectue périodiquement. Ce système pose des problèmes dans le cas d'évolutions imprévues.

¹ GERVAIS (M), Op.cit., P.601.

2.1.5.3 La recherche d'une représentation standardisée et universelle de l'information

Chaque responsable a ses propres préoccupations et ses propres objectifs ; ceux-ci ne sont pas universels. Toute prise de décision est fonction de son vécu, de son expérience, et de sa manière de sélectionner les informations nécessaires.

Une information pertinente universelle n'existe pas. Et partir d'une présentation standard de l'information ne conduit pas à une perception universelle. Pour le réussir, un tableau de bord doit être personnalisé, c'est-à-dire adapté aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du responsable concerné.

2.1.6 Les étapes d'élaboration du Tableau de Bord¹

La conception d'un TDB d'une entreprise obéit à une méthodologie qu'elle doit passer par les étapes suivantes :

- ❖ Sélectionner les axes de progrès
- ❖ Déterminer les points d'intervention
- ❖ Sélectionner les indicateurs
- ❖ Le choix d'un référentiel
- ❖ Collecter l'information
- ❖ La mise en forme des tableaux de bord

2.1.6.1 Sélectionner les axes de progrès

En sachant que toute entreprise ne survivra qu'à la condition de construire elle-même son avenir, il n'existe pas d'autres solutions, pour chaque entreprise, que le progrès continu pour se démarquer de la concurrence.

C'est pour cela qu'il est fortement recommandé de sélectionner avec soin, les axes d'action les plus opportuns.

¹ FERNANDEZ (A), l'essentiel du tableau de bord, 4ème édition, Eyrolles, Paris 2013, P.42.

2.1.6.2 Déterminer les points d'intervention

Il s'agit d'identifier les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés, en effet, une fois les axes de progrès sélectionnés, déterminer les points cibles où doit se situer l'action. Il n'existe pas de processus et d'activités critiques par définition, il ne faut donc pas chercher à établir une hiérarchie universelle.

Un processus ou une activité sont définis comme critiques lorsque leurs performances conditionnent au premier plan la réalisation de l'axe d'amélioration considéré. Une fois les processus critiques identifiés, les responsables en charge des phases essentielles de l'amélioration envisagée sont nommés, ces derniers sont des acteurs situés aux nœuds des processus concernés, et seront impliqués dans la question de l'amélioration de la performance, selon les axes choisis.

2.1.6.3 Sélectionner les indicateurs

« Les indicateurs sont des éléments d'information qui mesurent l'avancement de l'action et la progression vers l'objectif à atteindre »¹

On pourrait croire que la prolifération des données contribue à faciliter la prise de décision, mais ce serait confondre quantité et qualité, abondance et pertinence, surtout que l'abondance des données est l'une des caractéristiques du monde d'aujourd'hui.

Toutes les données ne « parlent pas » à tout le monde de la même façon. Un indicateur est une information porteuse de sens, qui peut être générique ou plus souvent personnel, contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

2.1.6.3.1 Les critères de qualité d'un indicateur

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent être :

A. Fiable et fidèle : il est fiable lorsqu'il donne toujours la même indication s'il est placé ou utilisé dans les mêmes conditions. Il est dit fidèle s'il reflète la réalité cela sous-entend qu'une variation minime du phénomène se traduit par la même variation.

B. Clairs et simples et facilement interprétable : il est destiné aux responsables concernés, certaines formules complexes risquent d'être mal interprétées s'ils ne sont pas compris par

¹ GERVAIS (M), op.cit. P.608.

l'utilisateur. Il est parfois préférable de remplacer un indicateur complexe par plusieurs indicateurs simples.

C. Pertinents : ils répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise car, le tableau de bord est orienté vers le suivi et la réalisation des objectifs et non le constat à posteriori, ses indicateurs doivent permettre de prendre des décisions correctives en cas de dérive et saisir des opportunités en temps voulu.

D. Prospectifs : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester. Les indicateurs retenus dans le tableau de bord doivent être modifiés en fonction des problèmes et des plans à suivre.

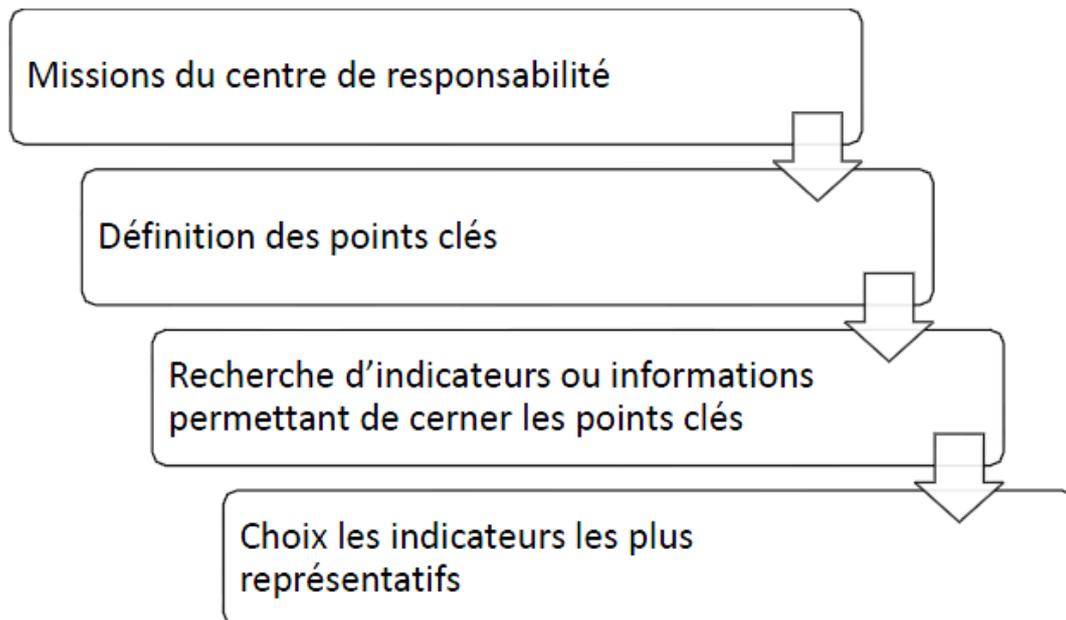
E. Accessibles : l'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable

F. Ponctuels : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise.

G. Personnalisés et motivants : le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision.

H. Lisible en nombre réduit : l'indicateur doit être présenté sous une forme simple, facile à interpréter mais aussi lisible. On entend par cela, qu'une évolution ou une dégradation soit mise en évidence très facilement. Il est recommandé généralement de doter le tableau de bord d'une dizaine d'indicateur pour éviter une surcharge en information.

Figure N°I.4 : Mode de détermination des indicateurs



Source : GERVAIS (M), *Contrôle De Gestion*, 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000, P.629.

2.1.6.4 Le choix d'un référentiel

Après le choix des indicateurs, il faut ensuite prévoir leurs références. Un indicateur chiffré sans une base de comparaison ne sert en effet à rien, car il est impossible de l'interpréter.

Un chiffre doit toujours être accompagné d'un autre qui permet au destinataire du tableau de bord de savoir si la situation est bonne ou non.

2.1.6.5 La collecte des informations

Une fois les indicateurs retenus, il est préférable de choisir les indicateurs à partir des objectifs et l'approche logique de l'analyse de l'activité, sans se référer immédiatement aux ressources d'information. En choisissant l'information avant l'indicateur, le gestionnaire se trouve en train de formuler des indicateurs à partir de l'information requise, ceci va traduire des indicateurs hétérogènes qui ne permettent pas le suivi de réalisation des missions et dont la synthèse serait impossible.

Il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur :

- ❖ Les sources d'information qui permettent de l'obtenir ;
- ❖ Le délai de production et sa fréquence ;
- ❖ L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaire)

2.1.6.6 La mise en forme des tableaux de bord

Cette dernière étape de la construction du tableau de bord consiste en la présentation du document et la mise en perspective de l'information fournies sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme). Le tableau de bord ne peut être conçu comme un instrument standard, sa présentation dépend des préoccupations des utilisateurs, ces dernières ont des indépendances concernant :

- ❖ Le choix des indicateurs.
- ❖ Les règles de constructions.
- ❖ La périodicité de révision.

Les modalités de présentations peuvent porter sur la forme (la présentation) ou sur le contenu (le fond). Elles permettent, à son utilisateur, de les décoder plus facilement et de réagir plus vite.

2.2 Processus de prise de décision

2.2.1 Définition de la décision

La décision peut avoir plusieurs définitions

Selon le dictionnaire LAROUSSE : « *la décision est un acte par lequel quelqu'un opte pour une solution, décide quelque chose, résolution, choix* »¹

MINTZBERG nous donne cette définition : « *la décision est le signal d'une intention explicite d'agir* »²

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210> consulté le 22/02/2018 à 22h 05

² Alain Fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition d'organisation, 2ème

Selon SIMON : « pour l'individu comme pour l'organisation, prendre des décisions consiste presque toujours à chercher et à adopter des solutions satisfaisantes. Ce n'est qu'exceptionnellement que la prise de décision à découvrir et à adopter des solutions optimales »¹.

NIZARD dit que : « la décision est une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème, ce choix suppose un traitement d'information selon des critères de choix et une volonté de réalisation »²

2.2.2 Les types de décision

Le manager quel que soit sa position dans la structure, il doit faire des choix, comme : lancer un nouveau produit, développer son activité, recruter de nouveaux personnels... ces décisions ne sont pas de même nature. Donc dans une organisation, il existe une multitude de décisions.

En référence à Ansoff, cela conduit à retenir trois types de décisions selon la nature du problème, à savoir : les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles³

a) Les décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques sont prises au niveau de la direction générale de l'entreprise. Elles se caractérisent par un niveau de risque maximum car les enjeux sont cruciaux (aux plans financiers, de l'image de marque, de l'offre...), le contexte décisionnel fortement incertain (compte tenu du caractère inédit du choix, les données du problème et les conséquences des choix sont mal connus) et la réversibilité très faible.

b) Les décisions tactiques :

Les décisions tactiques sont prises par les managers intermédiaires. Elles se caractérisent par un niveau de risque moyen. D'une part parce que les enjeux sont moindres par rapport aux décisions stratégiques, d'autre part parce que le contexte décisionnel est moins incertain (compte tenu d'une fréquence plus élevée de ces situations, les connaissances liées

¹ SOPARANOT, Richard, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Dunod, 2012, p.94

² Jean Luc CHARROUN, Jabine SEPARI, **organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application**, édition Paris, 2004, p. 296.

³ Soparanot, Richard, **op.cit.**, p. 93.

aux problèmes et aux conséquences du choix sont satisfaisantes), et enfin parce que la réversibilité est possible. Les managers ont donc un niveau de maîtrise plus grand de ce type de décision.

c) Les décisions opérationnelles :

Les décisions opérationnelles sont prises par les acteurs de terrain (le centre opérationnel). Le niveau de risque de ce type de décision est faible. En effet, les enjeux sont limités, le contexte fortement certain (la répétition confère une bonne connaissance du problème et des conséquences associées à un choix) et la réversibilité souvent totale. La maîtrise liée à ces décisions est donc maximale.

La typologie des décisions permet d'évaluer la diversité comme les difficultés inhérentes aux choix auxquelles les managers sont confrontés

Tableau N°I.2 : la typologie de la décision

	Décisions stratégiques	Décisions tactiques	Décisions opérationnels
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens d'optimisation	Exploitation moyen
Champ d'application	Ensemble de l'entreprise	Une ou plusieurs fonctions	Un service
Horizon temporel	Long terme	Moyen et court terme	Très court terme
Niveau hiérarchique	Direction générale	Direction d'une division	Responsable de l'unité d'exécution
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de produit • Organisation générale de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de production • Choix de matériel 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de stock • Planning de congés • Les tournées commerciales

Source : <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/abdellaoui/risque-incertitude-et-decision-S6>..
Consulté le 20/02/2018 à 20h 35

2.2.3 Les principales théories de la décision

Pour bien comprendre la nature du problème, et orienter le comportement des décideurs, il est important de connaître les différentes théories de la décision, nous abordons trois théories.¹

a) La théorie de la rationalité absolue :

Cette théorie s'appuie sur la rationalité absolue du décideur, elle se caractérise par :

- ❖ L'unicité de décideur ;
- ❖ L'existence d'un système ordonné et stable ;
- ❖ Le décideur doit être bien informé de toutes les stratégies possibles et leur conséquence
- ❖ Les stratégies ne sont pas définitives, elles peuvent être modifiées en fonction de préférences.

Dans le cadre de ce modèle, la décision est donc le résultat d'un processus, et le choix de décideur est le plus rationnel et le décideur s'intéresse aux objectifs de l'entreprise, donc il prend la meilleure décision. On parle de la maximisation de la satisfaction des objectifs.

b) La théorie de la rationalité limitée :

Cette théorie s'oppose à la théorie précédente. Dans ce contexte, le décideur s'intéresse à trouver une solution satisfaisante et non la meilleure, cette solution doit répondre à un critère minimal de satisfaction.

J. March et H. Simon, soulignent que chacune des étapes du processus de décision connaît une limite, ce qui induit que la décision dans la réalité se situe dans le cadre du modèle de rationalité limitée.

c) La théorie de la poubelle :

J. March explique que cette théorie est différente des théories citées ci-dessus. On a dit que les décideurs cherchent une solution adéquate à un problème donné. Selon la théorie de la poubelle, des solutions cherchent des questions qui peuvent être une réponse, donc la décision est un résultat de la rencontre entre les flux de solutions, de problèmes, de participants et d'opportunités au sein d'une vaste poubelle²

¹ Josein, Samuel, Landrieux-Kartochian, Sophie, **Organisation et management de l'entreprise**, édition Gualino, 2008, p.185.

² Alain Fernandez, **op.cit.**, p. 93

2.2.4 Le processus décisionnel

Le manager doit suivre un processus bien structuré, On procède d'abord par la définition d'un processus.

2.2.4.1 Définition du processus

Selon Khemakhem : « *un processus est une série d'action et d'opération conduisant à une fin* »¹

Dans un processus, l'objectif est fixé, il n'est pas modifié, la série d'action évolue en fonction des conditions que l'on rencontre pour atteindre cet objectif ; on modifie le processus de la conduite en fonction de la route que l'on parcourt en vue d'atteindre la destination.

2.2.4.2 La formalisation de processus décisionnel

On distingue deux modèles : le modèle de H. Simon, et le modèle de MINTZBERG :

a) Le modèle « IMC » de H. SIMON :

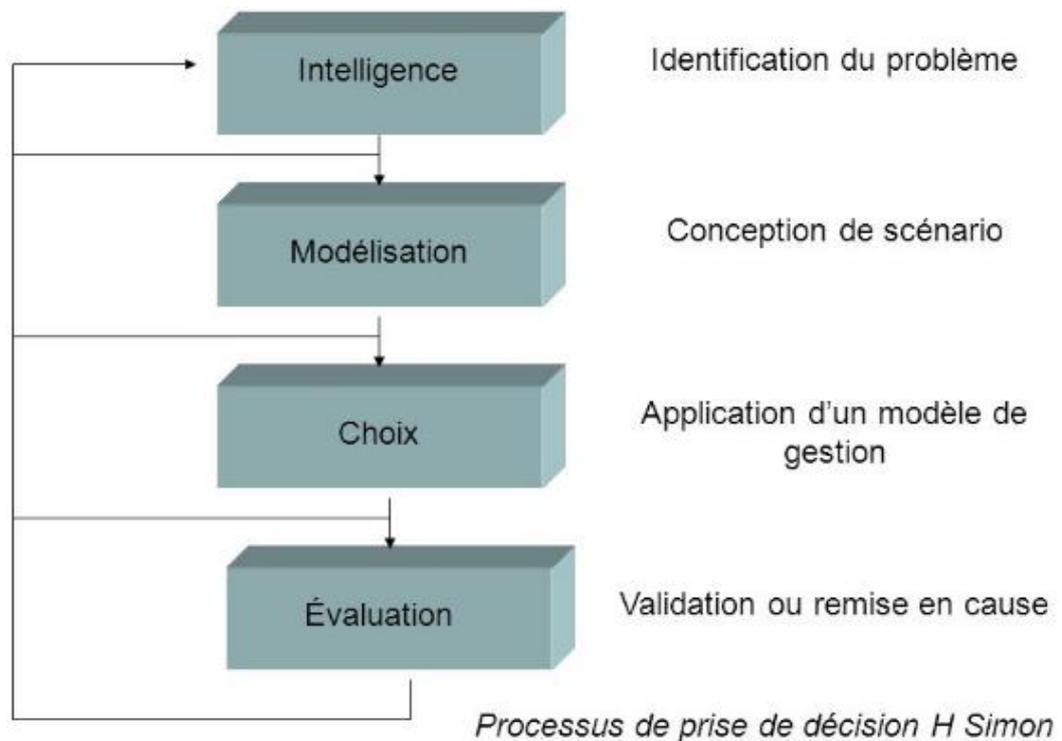
Simon propose une décomposition en trois étapes du processus de décision :

- ❖ **I : Intelligence du problème** : cette phase consiste à comprendre la situation en délimitant le problème à résoudre et prendre en compte les facteurs et consiste aussi à la recherche d'informations.
- ❖ **M : Modélisation** : il s'agit de la représentation de la situation qui permet de traiter les informations recueillies et d'identifier les solutions possibles.
- ❖ **C : Choix** : phase de sélection qui consiste à hiérarchiser les solutions envisagées en fonction de critères et choisir une solution²

¹ A. Khemakhem, « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunda, 1976, p.16.

² Josein, Samuel, Landrieux-Kartochian, Sophie, **op.cit.**, p.182

Figure N°I.5 : le modèle de H. Simon



Source : <http://slideplayer.fr/slide/494373/> 21 :04 28/04/2018

Après ils ont ajouté la phase d'évaluation des décisions prise

b) Selon Mintzberg :

MINTZBERG définit un enchaînement de 4 étapes¹ :

- ❖ **Phase de formalisation du désir ou en encore d'alerte** : dans cette phase, le décideur ressent le besoin de modifier une régulation ou bien créer une nouvelle opportunité, cette prise de conscience et l'élément qui déclenche cette étape.
- ❖ **Phase d'instruction** : cette étape consiste à la rechercher d'informations, étude de situations antérieures, analyse de solutions éprouvées ou concevoir une nouvelle solution, ou encore faire appel à des experts pour faciliter cette étape.
- ❖ **Phase de choix** : dans cette phase, la décision est prise, la solution est choisie et le décideur est en mesure de l'appliquer et il est conscient des conséquences qui existent.
- ❖ **Phase d'exécution** : dernière phase, c'est le passage à l'action

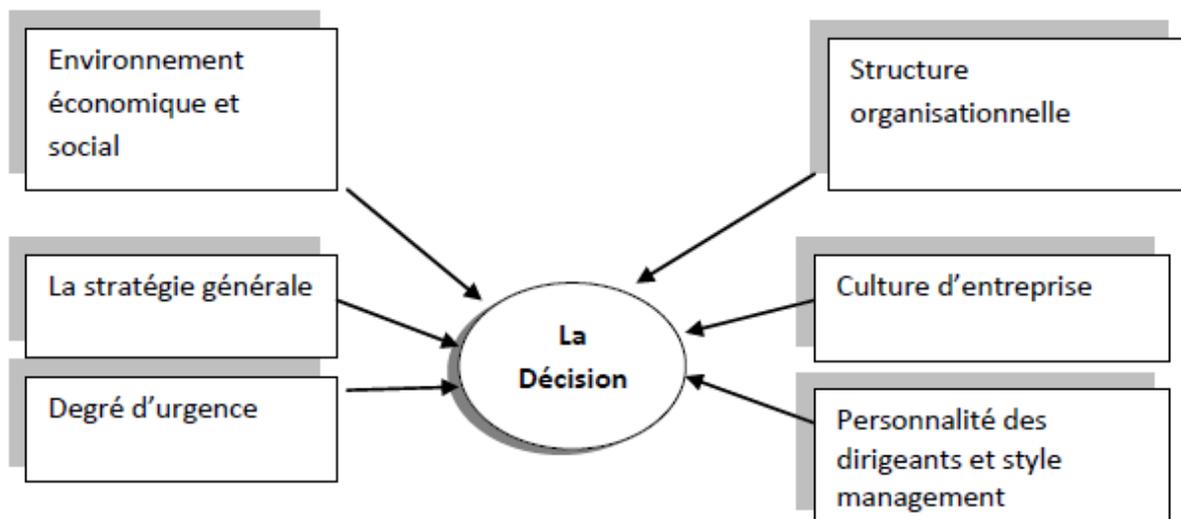
¹ Alain Fernandez, *op.cit.*, p. 94.

2.2.4.3 Les facteurs influant la décision¹

Selon Simon et March, il existe dans l'entreprise plusieurs facteurs qui peuvent expliquer et influencer la prise de décision :

- ❖ **La diversité d'objectifs des participants à l'organisation** : l'entreprise est un lieu de prise de décision, qui se fait au quotidien, élaborée par des acteurs qui n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes intérêts, donc la décision est un résultat d'un compromis.
- ❖ **La rationalité limitée des acteurs** : c'est-à-dire les acteurs ont une approche rationnelle limitée par un système de valeur et ils ne maîtrisent que partiellement les conséquences de leurs actes, donc ils ont un champ de connaissances limité.
- ❖ **L'information incomplète** : l'information augmente la connaissance des individus et réduit l'incertitude, elle a un usage multiple, donc l'information brute n'existe que :
 - Si elle circule ;
 - Soit parce qu'il n'y a pas d'information disponible ;
 - Soit parce que chacun garde son territoire et veille à la conserver.

Figure N°I.6 : les facteurs influant la décision



Source : Josein, Samuel, Landrieux-Kartochian, Sophie, op.cit., p .183

¹ Josein, Samuel, Landrieux-Kartochian, Sophie, op.cit., p .183.

Section 03 : La contribution de tableau de bord dans la prise de décision

3.1 Le rôle de tableau de bord dans la prise de décision

Le tableau de bord constitue un point de départ d'une analyse des données après l'interprétation des écarts et enfin la prise de mesures correctives

Le schéma ci-dessous montre le processus de prise de décision en utilisant le tableau de bord :

Figure N°I.7 : La réactivité autour des tableaux de bord



Source : LEROY, (M) : le tableau de bord au service de l'entreprise, 3^{ème} édition d'Organisation, Paris, p : 129

3.2.1 L'analyse des écarts

Il s'agit de mettre en évidence des écarts constatés et de déterminer ses principales causes en comparant les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Ces écarts peuvent être sur :

- ❖ Le chiffre d'affaire qui montre en évidence la différence entre les ventes effectuées et les ventes qui avaient été prévues sur une période donnée.
- ❖ Le cout qui met en évidence la différence entre les couts réels et les couts préalablement établis
- ❖ La productivité (écart sur l'activité, sur les temps passés)

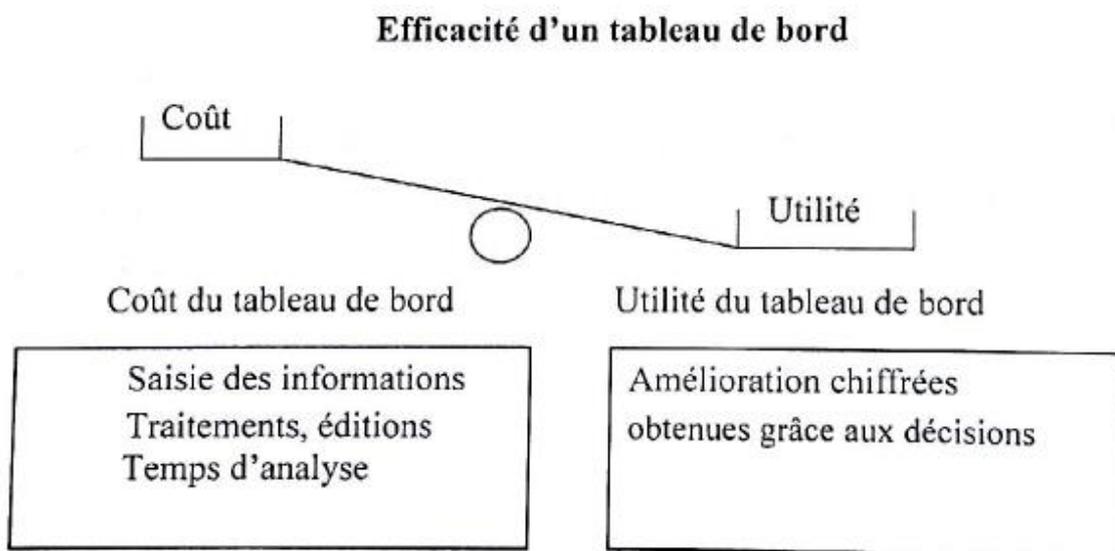
3.2.2 Interprétation des écarts

Les différents écarts constatés peuvent avoir les diverses origines, l'interprétation de ces écarts aide ainsi à identifier les causes d'anomalies qui peuvent être indépendantes de l'entreprise ou bien dépendantes de cette dernière.

3.2.2 Étude des actions correctives

L'efficacité d'un tableau de bord dépend de l'effet des actions correctives prises grâce à lui.

Figure N°I.8 : L'efficacité d'un tableau de bord



Source : LEROY, (M) : le tableau de bord au service de l'entreprise, 3^{ème} édition d'Organisation, Paris, p : 132

L'instauration d'un dialogue lors d'étude des actions corrective entre le manager, les autres décideurs et le contrôleur de gestion doit être mise en place et l'assistance de ce dernier est souvent indispensable pour valoriser des scénarios, imaginer plusieurs solutions et les comparer

3.3 Un tableau de bord adapté pour chaque décideur¹

Pour jouer pleinement son rôle d'assistant du décideur en situation, le tableau de bord fournit une mesure personnalisée et adaptée. Cette mesure permet d'apprécier une situation donnée par rapport à une référence établie. L'échange permanent avec les partenaires aide grandement le décideur à se forger une opinion. En retour, en communiquant ses propres synthèses, il contribue à la vision globale. Le tableau de bord est un instrument de partage de l'information décisionnelle pour un accès à la connaissance « globale ».

3.4 Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise a l'aide de tableau de bord

Pour trouver la bonne réponse. Dans un univers accéléré, il faut décider vite, une seconde chance est rarement disponible.

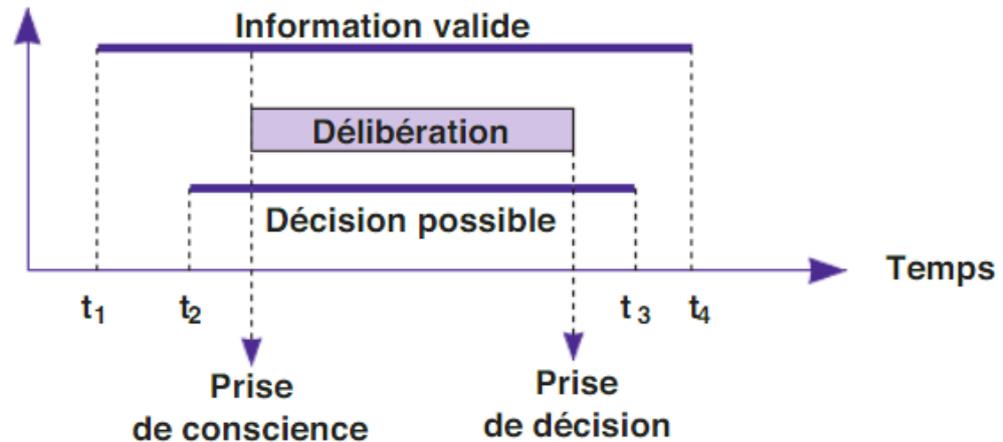
Pour décider rapidement, le tableau de bord présentera, « en temps réel », les informations nécessaires.

Définition du temps réel « *Réagir à un événement donné avec un temps de réponse connu et prévisible.* »

¹ FERNANDEZ (A), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYROLLE, 2013, Paris, P

Sans s'éloigner de son sens original, nous allons l'exprimer différemment pour un contexte décisionnel à l'aide du schéma suivant :

Figure N°I.9 : La décision en temps réel



Source : FERNANDEZ (A), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYROLLE, 2013, Paris, P 24

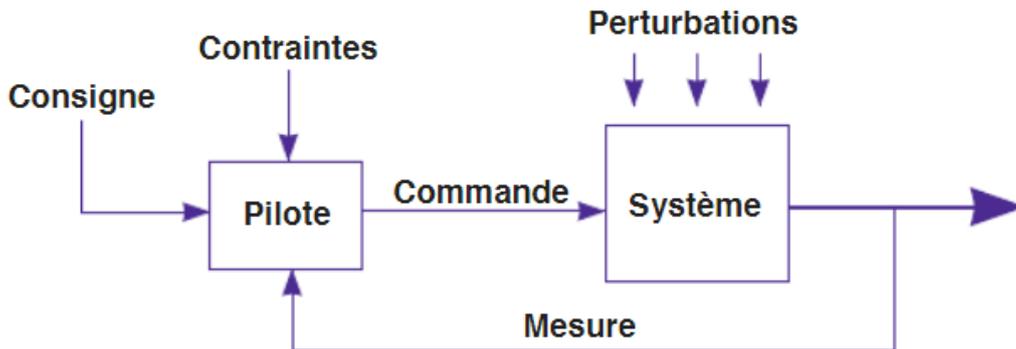
Les informations ont une durée de validité limitée et la décision ne peut être prise que dans une dimension de temps fini. La décision en temps réel est la mise en concordance de ces deux fenêtres. Le système doit présenter au décideur l'information durant sa période de validité et au moment où la prise de décision est possible

3.4.1 Dimension temporelle de la décision¹

Retenons qu'en règle générale, il vaut mieux être rapide avec une marge d'erreur que lent et rechercher le maximum de garanties pour ne pas se tromper. Mais attention, la prise de décision avec une marge d'erreur comporte un risque. Ce risque est dépendant du droit à l'erreur accordé dans l'entreprise. En effet, un décideur sera prêt à prendre des risques si, et seulement si, l'entreprise a bien défini sa marge de manœuvre et ne lui reprochera pas des prises de décision erronées. Nous reviendrons plus avant sur ce point.

¹ FERNANDEZ (A), Op.cit. P25

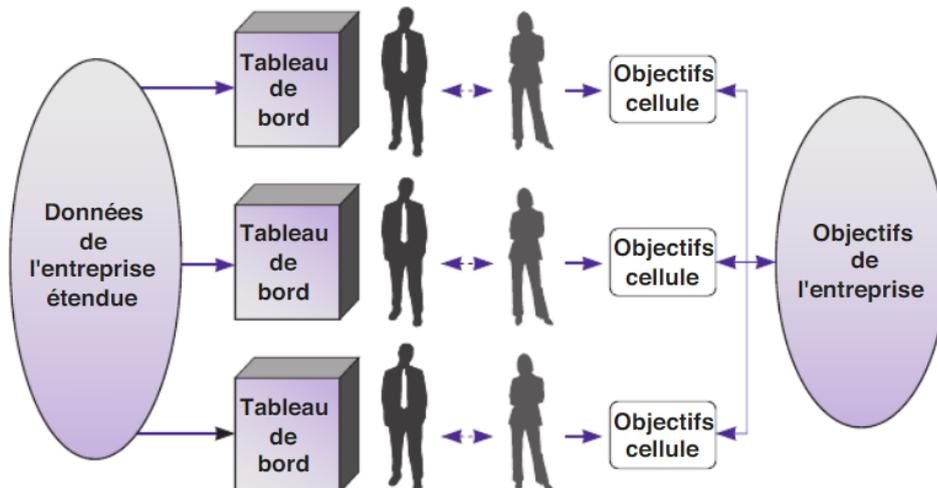
Figure N°I.10 : Le système



Source : FERNANDEZ (A), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYROLLE, 2013, Paris, P 25

Le temps dont nous parlons ici correspond à la durée de la boucle de feed-back. Lorsque l'environnement est stable, la durée de la boucle pouvait être plus longue. Maintenant, avec l'instabilité du système et les fortes perturbations ambiantes, nous allons prendre soin de rendre cette boucle le plus rapide possible

Figure N°I.11 : La prise de décision répartie pour une meilleure maîtrise de la complexité



Source : FERNANDEZ (A), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYROLLE, 2013, Paris, P 28

Pour que les objectifs des décideurs de terrain soient bien orientés dans la direction stratégique, l'entreprise aura pris un soin particulier à l'expression de ses enjeux vers le partage d'un sens commun

Le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard

Tableau N°I.3 : Le cycle décision/mesure en 5 étapes dans l'entreprise classique

Étape	Opération	Durée	Erreur
1	Transmission de la décision de la cellule stratégique aux cadres intermédiaires	Durée de la transmission auprès des divers services concernés	Erreur de transmission, altération du message
2	Application de la décision	Création de procédures, application et intégration par les exécutants	Erreur d'interprétation lors de la décomposition de la décision stratégique en décisions opératoires Erreur de formalisation des décisions lors de l'étape de création des procédures Erreur d'interprétation lors de l'application des procédures
3	Mesure des effets exclusivement en termes comptables, financiers et de productivité	En fonction de la périodicité de publication des résultats	Incomplétude : manque de définition de la situation ¹
4	Transmission de la mesure : les reportings au travers de la pyramide	La durée de publication et de synthèse par les différents services et responsables	Manque de pertinence : les agrégats successifs éliminent une partie des informations Erreur volontaire : correction de chiffres perdue dans les synthèses
5	Retour à l'étape 1		

Source : FERNANDEZ (A), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYROLLE, 2013, Paris, P 14

Chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs. Ceux-ci ne sont pas universels. Chaque décideur a sa manière personnelle d'aborder le pilotage. En fonction de son vécu, de son expérience et de sa sensibilité, il portera son attention sur telle ou telle information. L'information pertinente universelle n'existe pas. Partir d'une présentation

standard de l'information, telle qu'elle est pratiquée le plus généralement, ne conduit pas à une perception universelle. ¹

Chaque information sera perçue de manière différente par chaque décideur. Pour être efficace, le tableau de bord devra être adapté aux objectifs fixés, à la personnalité et aux attentes du ou des décideurs concernés.

¹ FERNANDEZ (A), Op.cit. P14

Conclusion du chapitre :

En termes de conclusion à ce chapitre, on peut dire que le processus de prise de décision, au sein de l'entreprise, est une opération qui consiste recueillir de informations concernant un problème donné, ensuite traiter ces information en s'appuyant sur des outils , comme le tableau de bord , afin de choisir les meilleurs solution aux problèmes posés au moment opportun toutefois, quel que soit l'approche par laquelle on classe les décision, l'approche selon l'objet reste la plus appropriée et la plus utilisé par les chercheurs, dans l'analyse des décisions.

Enfin, le décideur s'appuie sur les outils d'aide à la prise de décision comme le TDB, qui aide les dirigeants dans la prise de décision à travers l'information qui fournissent et en fin la mise en place des actions correctrices.

CHAPITRE II

Etude de cas de SONATRACH

Activité AVAL

Dans le but de soutenir notre sujet de recherche intitulé « le rôle de tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision » nous avons choisi Sonatrach Activité AVAL comme terrain de notre recherche pratique, il est donc nécessaire de la présenter pour pouvoir déterminer son contexte, examiner son fonctionnement et connaître la contribution du TDB au niveau de la prise de décision et ainsi apporter des propositions et des améliorations.

A travers ce chapitre et pour répondre à ces préoccupations, nous avons structuré notre cas pratique comme suit :

- ❖ La première section où nous ferons la présentation de cette entreprise et sa structure organisationnelle et son historique
- ❖ La deuxième section est consacrée pour étudier, analyser les indicateurs et commenter les résultats et ensuite une enquête par questionnaire où nous ferons une analyse descriptive et nous allons présenter les résultats
- ❖ La troisième section nous allons présenter les résultats de l'étude et quelques recommandations

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil

Créée le 31 décembre en 1963, par décret présidentiel n° 63/491, la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, Sonatrach, est une société par actions au capital de 245 milliards de DA, entièrement détenu par l'Etat.

Principale productrice de pétrole et de gaz naturel du bassin méditerranéen, elle est régulièrement classée parmi les 12 premières compagnies pétrolières au niveau mondial et revendique le leadership dans le domaine de l'exportation du gaz naturel liquéfié.

Sonatrach joue un rôle majeur dans le développement du pays en lui assurant la couverture à long terme de ses besoins énergétiques et en lui rapportant l'essentiel de ses revenus en devises fortes.

L'activité de Sonatrach s'articule autour de quatre branches principales :

- ❖ Activité Amont (Exploration Recherches et développement, Production, Forage, Engineering et construction, Associations en partenariat)
- ❖ Activité transport par canalisations (Stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval, Transport par canalisation d'hydrocarbures liquides gazeux, depuis les lieux de la production primaires, à travers le réseau secondaire et principal, Le chargement des navires pétroliers)
- ❖ Activité Aval (Liquéfaction du gaz naturel, Séparation des GPL, Raffinage du pétrole Pétrochimie)
- ❖ Activité commercialisation (Commercialisation extérieure ; Commercialisation sur le marché intérieur ; Transport maritime des hydrocarbures)

Le schéma de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour de la direction générale, des activités opérationnelles et des directions fonctionnelles.

1- La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté par un Comité Exécutif, un Secrétaire Général, un Comité d'Examen et d'Orientation, un chef de cabinet et de conseillers.

Il est rattaché à la Direction Générale un service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE).

2- Les Activités Opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international. Il s'agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL), de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'Activité Commercialisation (COM).

Chacune des Activités est placée sous l'autorité d'un Vice-président, également administrateur de Sonatrach Spa.

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, Sonatrach International Holding Corporation (SHIC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.

3- Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles. Elles sont organisées en cinq (05) Directions Coordination Groupe (DCG) à savoir Ressources Humaines (RHU) ; Stratégie, Planification et Economie (SPE); Finances (FIN),

Activités Centrales (ACT) et Activités Internationales (INT), Les autres Structures Fonctionnelles sont organisées en Directions Centrales (DC), elles sont au nombre de quatre (04) et sont : Audit Groupe (ADG); Juridique (JUR), Santé, Sécurité et Environnement (HSE) et Coordination Technique et Développement (TEC).

Les Filiales et Participations de Sonatrach, qui représentent, pour certaines, des entités pertinentes de l'exercice spécifique des métiers de base et, pour d'autres, la volonté de diversification du portefeuille du Groupe, sont distribuées dans six holding, à savoir :

Le Holding Services Parapétroliers (SPP), rattaché à l'Activité AMT ; le Holding Sonatrach Investissement et Participations (SIP), rattaché à l'Activité TRC. Les Holdings Raffinage et Chimie des Hydrocarbures (RCH) et Activités Industrielles Externes (AIE), rattachés à l'Activité AVL. Le Holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures (SVH), rattaché à l'Activité COM ; et Sonatrach International Holding Corporation (SIP), rattaché à la DCG INT.

1. Présentation de l'Activité Aval

1.1 Missions de l'activité Aval

- ❖ L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de gestion, d'exploitation et de développement de l'Aval pétrolier et gazier,
- ❖ La gestion et l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation des GPL,
- ❖ La gestion et l'exploitation des installations de raffinage et de la pétrochimie,
- ❖ La gestion et l'exploitation des infrastructures communes des zones industrielles d'Arzew et de Skikda,

- ❖ La mise en œuvre, en partenariat du plan de développement de l'Aval pétrolier et gazier,
- ❖ Le suivi et la gestion du portefeuille des filiales et participations confiées aux Holdings RCH et AIE,
- ❖ Le Suivi et la Gestion des Projets Agro-alimentaires confiés à l'Aval,
- ❖ L'organisation d'une Conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de l'Activité Aval, dont le thème et le contenu seront présentes lors de la Conférence des Cadres de Sonatrach,
- ❖ Le reporting à la Direction Générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

1.2 Organisation de l'activité Aval

1.2.1 Structures Opérationnelles

- ❖ Division Liquéfaction et Séparation des Gaz,
- ❖ Division Etudes et Développement,
- ❖ Division Recherche & Technologie,
- ❖ Division Raffinage,
- ❖ Direction Régionale Industrielle Arzew,
- ❖ Direction Régionale Industrielle Skikda.

1.2.2 Structures Fonctionnelles

- ❖ Direction Audit Interne,
- ❖ Direction Sante, Sécurité et Environnement,
- ❖ Direction Ressources Humaines,
- ❖ Direction Finances,
- ❖ Direction Informatique et Systèmes d'information,
- ❖ Direction Planification et Stratégie,
- ❖ Direction Coordination Maîtrise Technologique,
- ❖ Direction Juridique,
- ❖ Direction Organisation & Systèmes,
- ❖ Direction Administration Générale,
- ❖ Direction Projet Centre des Conventions d'Oran.

1.2.3II est rattaché au poste du Vice-Président Aval

- ❖ Une Coordination Communication,
- ❖ Un Coordonnateur SIE (Sûreté Interne de l'Etablissement),

- ❖ Un Coordonnateur chargé du secrétariat du Vice-Président,
- ❖ Des Conseillers et des Assistants.
- ❖ Deux Holding : RCH et AIE

1.2.1 Structures opérationnelles

1.2.1.1 La Division Liquéfaction et Séparation des Gaz a pour missions

- ❖ La mise en œuvre des politiques et stratégies arrêtées par l'Entreprise et l'Activité Aval en matière d'exploitation, de maintenance et gestion technique des installations des unités de production,
- ❖ L'élaboration des plans de production et des plans de maintenance ainsi que le suivi de leur mise en œuvre par les Complexes GNL et GPL,
- ❖ La contribution au développement d'une expertise dans l'exploitation des installations GNL et GPL et dans la technologie du GNL et GPL.
- ❖ Le suivi et le contrôle de l'exploitation des Complexes GNL et GPL dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité et de coûts,
- ❖ La contribution à l'élaboration par l'Entreprise des procédures et méthodes de benchmarking dans l'exploitation des unités GNL et GPL

1.2.1.1.1 La Division Liquéfaction et Séparation des Gaz est organisée

comme suit

- ❖ La Direction Exploitation,
- ❖ La Direction Maintenance,
- ❖ La Direction Technique,
- ❖ Les Complexes GNL et GPL :
- ❖ Quatre Complexes GNL : GL 1.Z - GL2.Z - GL4.Z (Arzew) - GL 1.K (Skikda),
- ❖ Deux Complexes GPL : GP1.Z - GP2.Z (Arzew).

1.2.1.2 La Division Etudes et Développement a pour missions

- ❖ La contribution à l'élaboration et au développement des politiques et stratégies de l'Entreprise en matière de développement et d'engineering et de gestion des projets,
- ❖ La mise en œuvre des politiques et stratégies de l'Entreprise et de l'Activité Aval en matière de développement et d'ingénierie,
- ❖ La consolidation des plans de développement de l'Aval pétrolier et gazier et le suivi de mise en œuvre,
- ❖ Le développement de l'expertise en matière d'ingénierie de Maître d'Ouvrage,

- ❖ La contribution à la définition et au développement des règles et procédures QHSE dans le domaine de la conception et la réalisation des projets,
- ❖ L'information et le reporting de l'Activité Aval en matière de développement, d'engineering, de développement et de gestion des projets.

1.2.1.2.1 La Division Etudes et Développement est organisée comme suit

- ❖ La Direction Business Développement,
- ❖ La Direction Engineering
- ❖ La Direction Suivi et Réalisation,
- ❖ La Direction Suivi et Réalisation des Projets Infrastructures,
- ❖ La Cellule Coordination des Moyens.

1.2.1.3 La Division Recherche et Technologie a pour missions

- ❖ La Formalisation de la place de la technologie pour l'activité Aval,
- ❖ La Définition des missions et objectifs technologiques,
- ❖ La Développement des axes de la recherche & Technologie au sein de la division,
- ❖ La Développement de l'expertise et la recherche appliquée dédiée aux métiers de base des segments d'activité (Liquéfaction et séparation des gaz, Pétrochimie, Raffinage,
- ❖ Le Développement durable et Energies renouvelables),
- ❖ Le Développement d'un réseau de compétences interne et externe dans les domaines technologiques d'intérêt prioritaires pour assurer la croissance,
- ❖ Le Lancement d'un programme de développement et de gestion de partenariat,
- ❖ Le Lancement d'un programme de recrutement et de formation pour les activités de recherche & Développement.

1.2.1.3.1 La Division Recherche et Technologie est composée comme suit

- ❖ La Direction Gestion des Projets de Recherche,
- ❖ La Direction Planification et Suivi,
- ❖ La Direction Veille Technologique et Communication,
- ❖ La Direction Partenariat et Propriété Intellectuelle,
- ❖ La Direction Prestations : « Laboratoires de Recherche,
- ❖ Le Département suivi réalisation du Centre,
- ❖ Le Département Administration.

1.2.1.4 La division Raffinage a pour missions

- ❖ La mise en œuvre des politiques et stratégies arrêtées par l'Entreprise et l'Activité Aval en matière d'exploitation, de gestion et de développement des installations de raffinage,
- ❖ Le suivi et le contrôle de l'élaboration des plans de production et le suivi de leur mise en œuvre par les raffineries,
- ❖ La contribution au développement d'une expertise dans l'exploitation des installations des raffineries et dans la technologie des raffineries,
- ❖ Le suivi et le contrôle de la gestion et l'exploitation des raffineries dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité et de coûts,
- ❖ La contribution à l'élaboration par l'Activité Aval des procédures et méthodes de benchmarking dans l'exploitation des raffineries,
- ❖ L'information et le reporting.

1.2.1.4.1 La division Raffinage est organisée comme suit

- ❖ La Direction Exploitation,
- ❖ La Direction Maintenance,
- ❖ La Direction Développement,
- ❖ La Direction Qualité, Sante, Sécurité & Environnement,
- ❖ La Direction Planification,
- ❖ La Direction Finances,
- ❖ La Direction Ressources Humaines,
- ❖ La Coordination des Moyens,
- ❖ L'assistant Sûreté Interne,
- ❖ La Cellule Communication,
- ❖ La Cellule Audit.
- ❖ La Cellule Passation des Marches,
- ❖ Les Raffineries :
 - Raffinerie d'Arzew RA1Z
 - Raffinerie de Skikda RA1K
 - Raffinerie d'Alger RA1G
 - Raffinerie d'in Amenas, Complexe Topping de Condensat

de Skikda.

1.2.1.4. La Direction Régionale Industrielle d'Arzew a pour missions

- ❖ Gestion de la sécurité industrielle.
- ❖ Gestion de la politique environnementale.
- ❖ Gestion de la sûreté et de la protection.
- ❖ Gestion des infrastructures communes.
- ❖ Gestion de l'assiette foncière de la plate-forme.
- ❖ Coordination entre les différents opérateurs et leur représentation auprès des autorités locales pour les questions d'intérêt commun.
- ❖ Promotion des services communs et des activités nécessaires au bon Fonctionnement du pôle hydrocarbures.

1.2.1.4.1 La Direction Régionale Industrielle d'Arzew est organisée comme suit

- ❖ La Direction Technique et Développement,
- ❖ La Direction Infrastructures,
- ❖ La Direction Santé, Sécurité et Environnement,
- ❖ La Direction Finances et Juridique,
- ❖ La Direction Ressources Humaines,
- ❖ La Direction Administration Générale,
- ❖ L'assistant Sûreté Interne,
- ❖ La Coordination Communication,
- ❖ La Cellule Passation des Marchés,
- ❖ La Cellule Audit Interne.

1.2.1.5 La Direction Régionale Industrielle de Skikda a pour missions

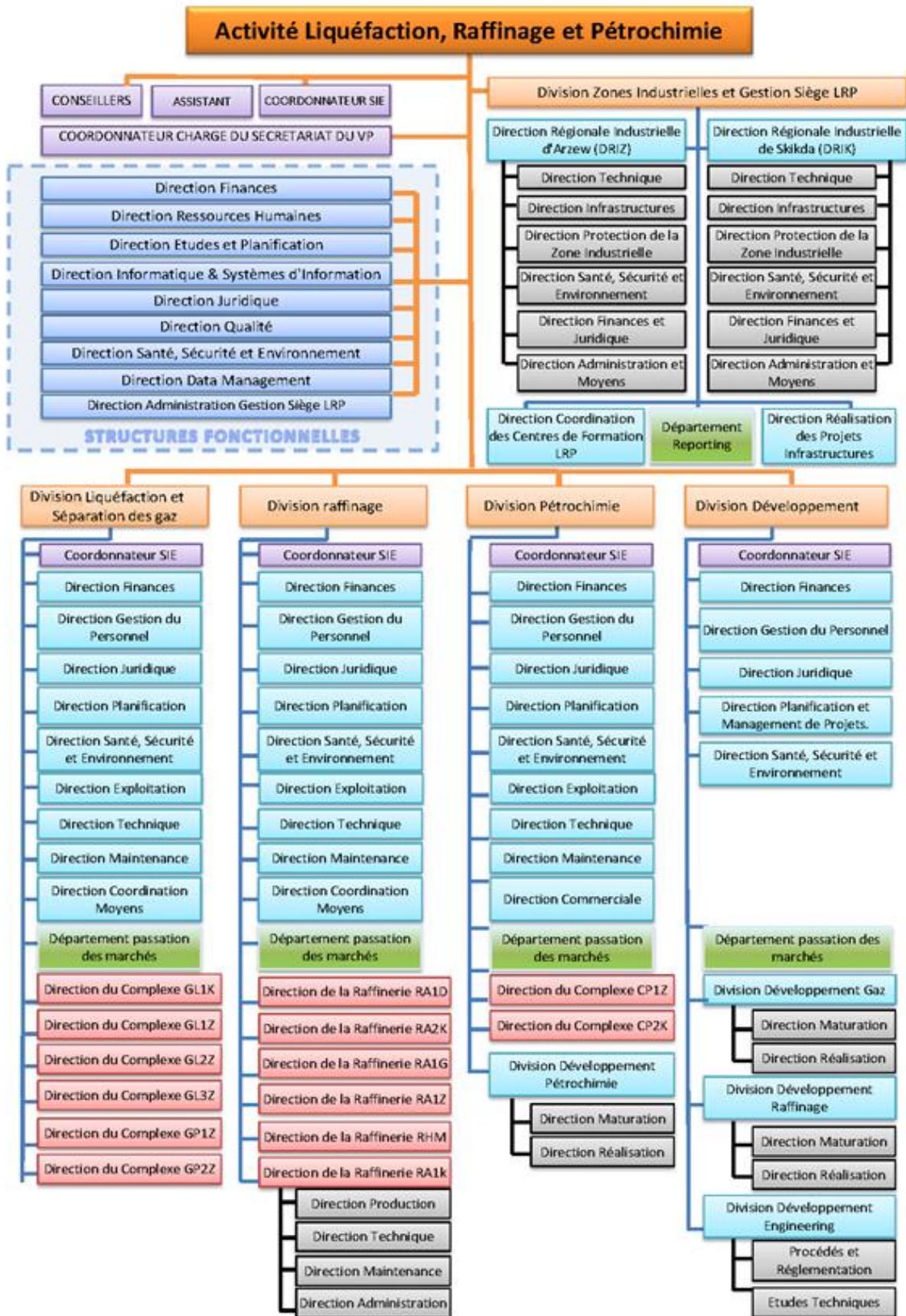
- ❖ L'administration et la gestion du pôle industriel ;
- ❖ La gestion des forces d'intervention de réserve, soutien des opérateurs en matière de sécurité industrielle dans le cadre du Plan d'Assistance Mutuelle, l'animation et la formation sécurité ;
- ❖ La protection du pôle industriel (limite de la clôture) en matière de sûreté interne, la gestion de la police administrative en matière de circulation, de stationnement, des biens, des personnes, d'hygiène et de sécurité du pôle industriel ainsi que le Plan d'Assistance Mutuelle
- ❖ La coordination des plans d'intervention et de prévention de risque de pollution ;
- ❖ La gestion et la maintenance des infrastructures communes ;

- ❖ La gestion des données et des plans d'aménagement du pôle industriel ;
- ❖ La gestion de l'assiette foncière du pôle industriel ;
- ❖ La coordination technique et le développement des services et infrastructures communes ;
- ❖ La promotion des services communs et des activités nécessaires au bon fonctionnement du pôle industriel ;
- ❖ La veille au respect du cahier des charges type pôle industriel nord

1.2.1.5.1 La Direction Régionale Industrielle de Skikda est organisée comme suit

- ❖ La Direction Technique et Développement,
- ❖ La Direction Infrastructures,
- ❖ La Direction Sante, Sécurité et Environnement,
- ❖ La Direction Finances et Juridique,
- ❖ La Direction Ressources Humaines,
- ❖ L'Unité de Sûreté et Protection
- ❖ La Coordination Communication,
- ❖ La Cellule Passation des Marches,
- ❖ La Cellule Audit
- ❖ La Direction Administration Générale

Figure N°II.1 : l'organigramme de l'entreprise SONATRACH Activité AVAL

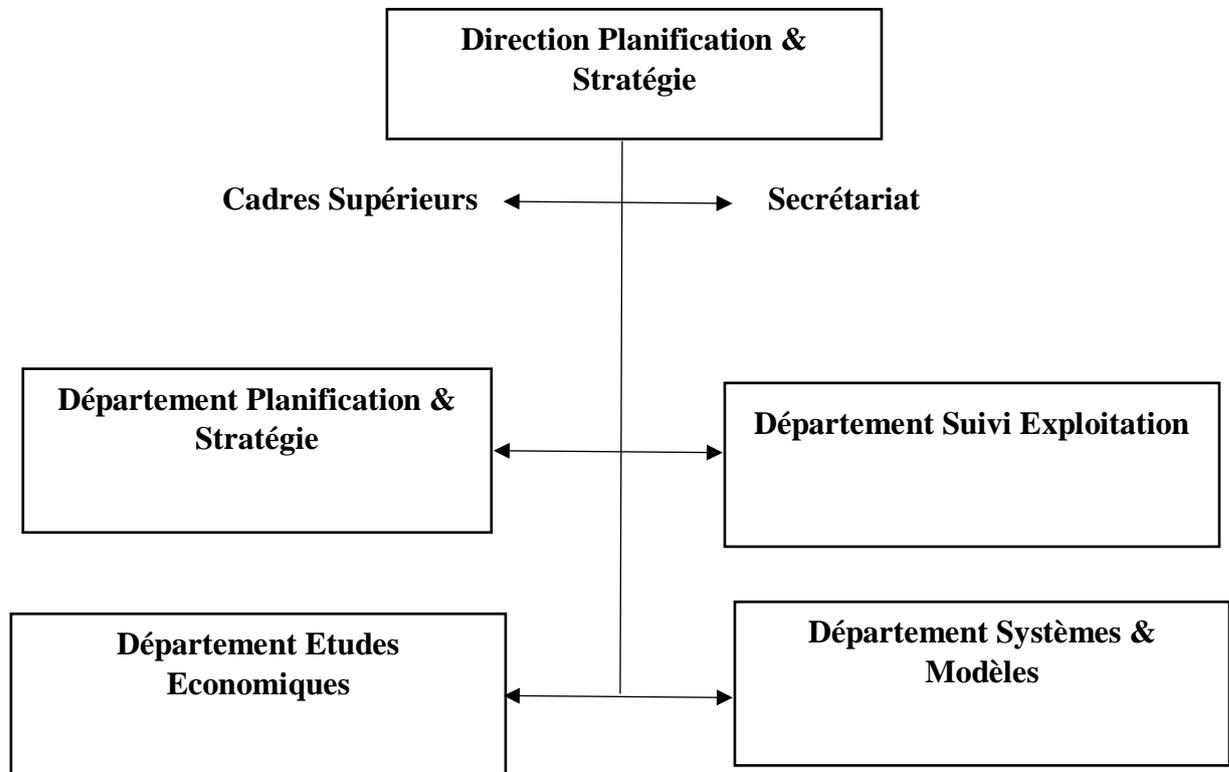


Source : document interne de l'entreprise

1.2 Présentation de la direction D'accueil PLANIFICATION & STRATEGIE « PLS »

1.2.1 Organisation de « PLS »

Figure N°II.2 : l'organigramme de la direction PLS



Source : document interne de l'entreprise

1.2.2 Missions Principales de la Direction PLS

- ❖ La contribution à l'élaboration des politiques et stratégie de l'entreprise,
- ❖ L'appui, le conseil et l'assistance aux structures de l'Activité Aval dans le domaine de la planification et des études stratégiques,
- ❖ L'information et le reporting de l'Activité Aval

1.2.3 Département Planification & Stratégie (PLS/ PST)

- ❖ La réalisation des études d'ordre stratégiques pour la valorisation des ressources en hydrocarbures liquides, gazeux et dérivés ainsi que le développement de l'Activité Aval en Algérie et à l'international,
- ❖ La consolidation et l'analyse des plans annuels et pluriannuels PMT (volet exploitation, investissement, financement et échanges) de l'Activité Aval et des filiales et leur présentation à la hiérarchie pour approbation,
- ❖ Le développement et la conservation de la base de données des projets achevés,

- ❖ Le traitement et l'exploitation des bilans d'exécution des plans annuels et pluriannuels de développement de l'Activité Aval et des filiales,
- ❖ La participation aux études d'opportunité et à la maturation des projets de l'Activité Aval,

1.2.4 Département Etudes Economiques (PLS/ ECO)

- ❖ La réalisation des études économiques des projets de l'Activité Aval et de ses filiales,
- ❖ La réalisation des études de marché des produits existant ou projetés de l'Activité Aval (volumes, installations de production, acteurs.),
- ❖ La participation aux études d'opportunité et à la maturation des projets de l'Activité Aval,
- ❖ L'évaluation des projets achevés en collaboration avec la Division Etudes et Développement,

1.2.5 Département Suivi Exploitation (PLS/ EXP)

- ❖ Réalisation des études technico-économiques sur les conditions d'exploitation des installations industrielles, des biens et services de l'Activité Aval,
- ❖ La réalisation des études de benchmarking inter unités de l'Activité Aval et des filiales avec d'autres sociétés en collaboration avec les structures et filiales de l'Activité Aval,
- ❖ La contribution au développement et à la constitution d'une base de données des coûts d'exploitation en collaboration avec la Division liquéfaction et séparation des gaz et le Holding RCH,
- ❖ L'information et le reporting de l'Activité Aval,

1.2.6 Département Système et Modélisation (PLS/ SYM)

- ❖ La contribution à l'élaboration des politiques et méthodes d'approche en matière de développement des systèmes spécifiques à l'Activité Aval en harmonie avec les autres activités du groupe,
- ❖ La gestion des systèmes et réseaux informatique du siège de l'Activité Aval dans le respect des politiques et procédures de la Direction Informatique et Systèmes d'Information,
- ❖ La contribution à la modélisation de la chaîne des hydrocarbures et des systèmes relatifs à l'Activité Aval,
- ❖ La participation avec la Direction Informatique et Systèmes d'information dans l'élaboration des stratégies et politique de l'entreprise,

Section 02 : Etude de terrain

Dans cette section nous allons faire une analyse des indicateurs des tableaux de bord (Ressource Humaine, Hygiène Sécurité et Environnement, Investissement et production) ainsi savoir comment cet outil peut aider les décideurs de prendre les bonnes décisions et donc la performance de l’entreprise et on va faire une analyse des résultats de deux complexe de l’activité Liquidation de 2011 jusqu’à 2015 et en fin quelques recommandations pour améliorer l’utilisation de tableau de bord en termes de décision

2.1 L’analyse de maquette des tableaux de bord de SONATRACH Activité AVAL

L’ensemble des Tableaux de bord RH, HSE, Production et Investissement de l’entreprise sont présentés aux annexes.

La maquette des tableaux de bord se représente comme suite :

Tableau N°II.1 : La maquette des tableaux de bord

Indicateur	L’année N-1		L’année N							
	Réalisation		Le mois M			Cumule à fin M			Objectif Annuel	% Réal.
	Le mois M	Cumule à fin M	Prév.	Réal.	% Réal	Prév.	Réal.	% Réal		

Source : document interne de l’entreprise

Cette maquette permet de ressortir une comparaison entre l’année N-1 et l’année N en termes de réalisation par rapport au mois en-cours et le cumule de l’année jusqu’au le mois en cours d’une part et d’autre part cette maquette permettra de bien visualiser la situation en termes de prévision et réalisation par rapport au ‘objectifs fixé, par mois et par cumule de l’année jusqu’au le mois en cours et l’objectif annuel et son taux de réalisation.

Et a traves la maquette du TDB de l’entreprise on peut constater que :

- ❖ Le tableau de bord donne une image qui permet de voir le taux de réalisation des objectifs et donc réagir rapidement à la situation actuelle
- ❖ Aider à la surveillance des résultats et des mesures prises
- ❖ De voir l’amélioration des actions correctives.

Donc on constate que la maquette actuelle de TDB aide les responsables de bien visualiser la situation au temps réel, et donc réagir rapidement au cas des anomalies et peut suivre l'amélioration de leur action corrective et ses impacts sur les objectifs fixés

2.2 Analyse des indicateurs et l'apport des TDB RH, HSE, Investissement et Production sur les décisions

Dans cette section du deuxième chapitre, on va analyser l'ensemble des indicateurs contenus dans les tableaux de bord RH, Investissement et production de SONATRACH l'activité AVAL sans aborder les données, reconnaissant l'importance de ces Indicateurs et leur relation à la prise de décision, tous les tableaux de bord de SONATRACH activité AVAL sont faits mensuellement. Et à travers les rapports envoyés à l'administration centrale au siège AVAL Oran par les complexes de Liquéfaction, Raffinage et pétrochimie situés en Alger, Skikda, Oran et Adrar.

2.2.1 Les tableaux de bord Ressource humaine

Il y a deux tableaux de bord RH

1. Tableau de bord (Emplois/Salaire)
2. Tableau de bord (Formation)

2.2.1.1 Tableau de bord (Emplois/Salaire)

Ce tableau de bord contient deux volets le volet emplois et le volet salaire et on va commencer par le volet emplois et on termine par le volet salaire

2.2.1.1.1 Le volet Emplois

Ce volet regroupe six indicateurs qui sont :

Indicateur 1 : Le taux de STAFFING

$(\text{Effectif Opérationnel} / \text{Besoin Organigramme}) * 100 = \%$

Effectif permanent = Effectif opérationnel + Effectif non opérationnel

Effectif Opérationnel : Effectif en postes

Besoin Organigramme : Effectif Rationnel) Le nombre de travailleurs qui doivent être (

Le taux de STAFFING se fait par Métier

- ❖ Fonction Cœur de Métier « FCM » (production ; Maintenance ; Sécurité)

- ❖ Fonction de soutien (Finance ; RH)
- ❖ Fonction de support (secrétariat)

Indicateur 2 : Le taux de réalisation du plan de recrutement

Le taux de réalisation des recrutements de l'année par rapport au plan annuel, il est calculé par la formule suivante :

Le taux de réalisation = la réalisation / l'objectif annuel

Le Plan de recrutement divisé en trois types de recrutement :

- ❖ Recrutement direct (concernant les fonctions de soutien et de support)
- ❖ Formation Recrutement (pour les Fonction Cœur de Métier FCM)
- ❖ Recrutement interne (Mutation)

Indicateur 3 : Les départs

C'est un indicateur important indique le nombre des départ (retraités, démission, licenciement et les décès) et aussi les mutations (mutations interne de l'activité et les mutations externe de l'activité) cet indicateur aide les dirigeants de connaitre les besoins de recrutement

Formule de calcul : il y a deux formules

1. (Taux de Départ / Effectif) *100= %
2. (Taux de chaque départ/les départs) *100=%

Indicateur 4 : Climat social

C'est un indicateur clé indique le taux d'absentéisme dans les trois cas (les absences autorisées, les absences irrégulières et les congés de maladie) il va aider les dirigeant de connaitre la motivation du personnel un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés au travail,

Cet indicateur indique aussi les accidents de travail, si le taux d'accident est élevé implique que l'environnement de travail n'est pas sécurisé

Indicateur 5 : Répartition des effectifs par structure

Cet indicateur indique le taux des effectifs temporaires et les effectifs non opérationnels par catégorie soucieux professionnel CSP (cadre dirigeant, cadre supérieur, cadre, maîtrise et exécution)

Indicateur 6 : Situation des mouvements

Indique les effectifs des mouvements de moi (Détachements, Formation, Maternité, Service national, Invalidité, Mise en dispo, Suspension, Congé sans solde)

2.2.1.1.2 le volet Salaire

Le volet salaire comporte les composantes de salaire en détail ses indicateurs : (la masse salarial, salaire de base, les primes et les indemnités, et les charges social) Le tableau de bord salaire nous donne un regard attentif sur les coûts de personnel par rapport au plan annuel, en aidant les décideurs à bien maitriser ces coûts.

Indicateur 1 : La masse salariale

C'est la somme des rémunérations brutes versées aux salariés, c'est un indicateur important permettra d'anticiper un certain nombre d'éléments comptables importants pour bine piloter le budget.

Indicateur 2 : Salaire de base

C'est la somme des salaires de base de tous les employés de SONATRACH AVAL, (comporte les primes PRI et PRC)

Indicateur 3 : Les primes et les indemnités

Indique la somme des valeurs des prime de tous les employés de mois en cours les primes sont comme suite :

- ❖ Indemnité ancienneté groupe IAG
- ❖ Indemnité formateur
- ❖ Indemnité de zone
- ❖ Indemnité intérim
- ❖ Indemnité kilométrique
- ❖ Indemnité travail posté
- ❖ Nuisances
- ❖ Nourriture
- ❖ Prime de panier
- ❖ Prime transport

- ❖ Prime intervention spéciale
- ❖ Indemnité salaire unique
- ❖ Indemnité reliquats congés
- ❖ Indemnité congé annuel

Indicateur 6 : Les charges social

Cet indicateur représente 26% de la somme des salaires cotisable

2.2.1.1 Tableau de bord (Formation)

Le tableau de bord formation contient tout ce qui concerne la formation, y compris les coûts impliqués, l'effectif en formation, et le durés de formation, il donne une vision globale de réalisation par rapport au plan annuel.

Indicateur 1 : L'effectif en formation

Cet indicateur donne le nombre de travailleur en formation

Indicateur 2 : Les durées les et dates des formations

Indique les dates et les duré de formation

Indicateur 3 : Le cout de la formation

Cet indicateur donne une vision détaillée sur les couts de formation (Transport, Frais de mission, Salaires /pré salaires, Charges fiscales et sociales, Frais pédagogiques)

Indicateur 6 : Les besoins en formation

Type de besoin, Domaine, Objectif de formation, Durée, Cout,

2.2.2 Le tableau de bord HSE

Le tableau de bord HSE contient des éléments d'information pertinents en matière de santé et sécurité au poste de travail, d'environnement et d'intégrité des installation, Ces éléments d'informations serviront à mesure des performances HSE des activités et filiale du groupe SONATRACH, en considération de la performance liée aux éléments suivants :

- Le personnel
- Les installations et les équipements
- Les procédures et l'organisation
- Les conditions de travail et l'environnement

2.2.2 Les tableaux de bord Investissement

Le tableau de bord investissements est conçu pour fournir un aperçu complet des investissements, les coûts des projets et des entrepreneurs responsables des projets et des périodes d'achèvement des projets, ainsi que les taux de réalisation des projets par rapport au plan annuel.

Le tableau de bord Investissement est divisé en deux parties : la première partie contient les grands investissements comme : (la construction d'une nouvelle usine ou la rénovation complète d'une usine) et la deuxième partie contient les IMFS les investissements pour maintien la fiabilité et la sécurité par exemple (l'achat d'une nouvelle turbine).

Comme tous les tableaux de bord de SONATRACH AVAL ce tableau de bord est élaboré à la base des rapports envoyés mensuellement par les complexes de l'activité AVAL de liquéfaction, Raffinage et pétrochimie.

Ce tableau de bord est élaboré sous format Word, la maquette de ce tableau de bord est constituée de neuf zones

Figure N°II. 3 : La maquette de tableau de bord investissement

N°	Désignation	Site	Entrepreneur	Date Prévue Signature du contrat	Coût du projet (Estimation à +/- 30%)	Taux de réalisation cumulée à fin de mois l'années ex :2018		Date prévue de mise en service	Observations
						Prévu	Réalisé		
1	2	3	4	5	6	7		8	9

Source : Elaborer par l'étudiant

La zone n° 1 : le numéro de projet

La zone n° 2 : le nom de projet

La zone n° 3 : l'emplacement géographique de projet

La zone n° 4 : L'entreprise responsable de la réalisation du projet

La zone n° 5 : la date prévue de signature de contrat avec l'entrepreneur

La zone n° 6 : l'estimation de cout du projet

La zone n° 7 : le taux de réalisation à fin de mois avec une comparaison avec les prévisions

La zone n° 8 : la date prévue de fin de projet et la mise en service

La zone n° 9 : les causes et les explications en cas de retard

A travers la maquette du TDB investissement on peut constater que

- ❖ Le tableau de bord aide à la surveillance des projets
- ❖ De voir le taux de réalisation des objectives donc réagir rapidement à la situation actuelle
- ❖ Le tableau de bord permet de voir les impacts des décisions prise

2.2.2 Le tableau de bord Production

Le tableau de bord de production donne une vue détaillée des quantités produites par mois de l'activité AVAL liquéfaction, raffinage et la pétrochimie

Comme tous les tableaux de bord de SONATRACH AVAL ce tableau de bord est élaboré à la base des rapports envoyés mensuellement par les divisions de l'activité AVAL la division LQS de liquéfaction, la division RAF de Raffinage et la division PEC de pétrochimie.

Le tableau de bord de production nous donne les quantités produites pour chaque produit avec une comparaison les prévisions Et cela nous donne le taux de réalisation du plan, et il y a aussi une comparaison avec l'année passée à travers le taux d'évolution

Ce tableau de bord aide les manager de voir la situation actuelle de réalisation du plan en temps réel, Il a un seul indicateur

Indicateur 1 : La production

La quantité produite de chaque produit

Indicateur 2 : L'autoconsommation de GN

Indique la quantité autoconsommée du Gaz Naturel

2.2.2.1 l'analyse des données de tableau de bord production de 2011 à 2016

Pour notre cas on a choisi un complexe de liquéfaction le complexe « A », « *La liquéfaction est un changement d'état qui fait passer un corps de l'état gazeux à l'état liquide¹* », ce complexe fonctionne avec des Train GNL « *le train GNL est définie comme un ensemble des unités d'une usine ou d'une installation mobile assurant le traitement et la liquéfaction du gaz naturel²*. »

La fixation des objectifs de production dépend des engagements de l'Activité COM (l'activité COM s'occupe de la commercialisation du gaz liquéfier et du pétrole) et dépend aussi de quantité envoyée du gaz naturel par l'activité AMONT

Ces deux complexes produisent du gaz naturel liquéfié (GNL) après le traitement du gaz naturel le fonctionnement des deux complexes nécessite un degré d'autoconsommations de GN

Complexe A :

Pour bien analyser la situation des deux complexes, nous avons besoin des facteurs suivants

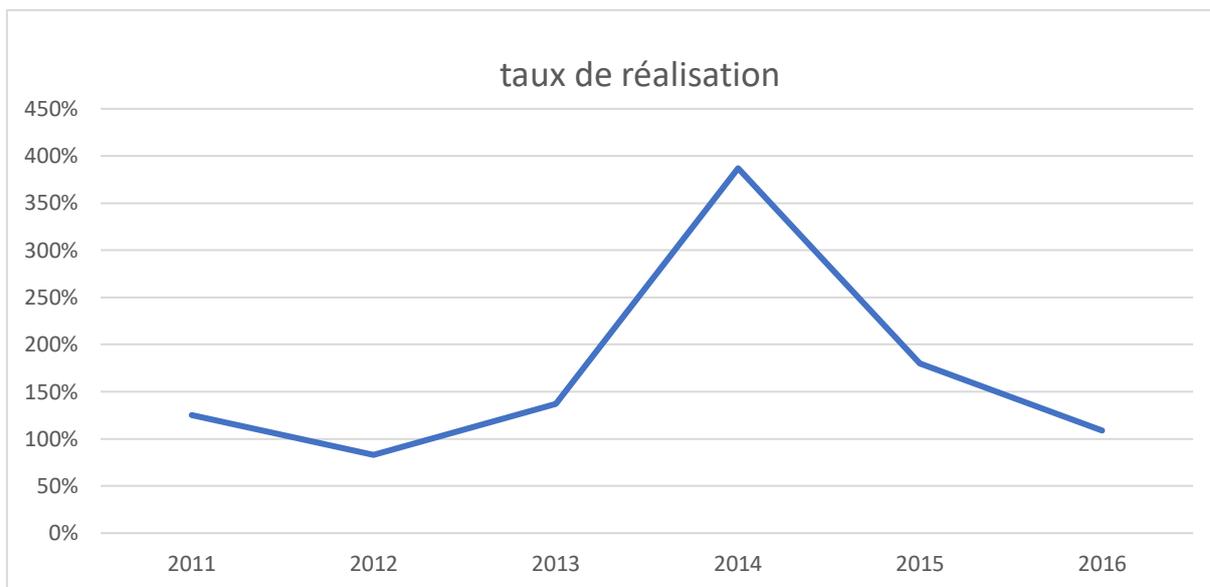
- ❖ Les taux de réalisation des objectifs
- ❖ Les taux d'autoconsommation de GN
- ❖ Les taux d'évolutions de production

Et pour bien visualiser la situation on a les trois figures suivantes

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Liqu%C3%A9faction> 10 :30 15/05/2018

² <http://www.apfa.asso.fr/defi/t/traindel.htm> 10 :35 15/05/2018

Figure N°II.4 : la courbe des taux de réalisation des objectifs de production des années 2011 à 2016 pour le complexe « A »



Source : élaborer par l'étudiant

D'après les données de tableau de bord production représenté dans la figure N°4 on remarque que le complexe « A » a réussi à atteindre ses objectifs de production de l'année 2011 avec un taux de 125% et une diminution en 2012 avec la réalisation de 83% des objectifs, de 2013 à 2016 le complexe « A » a réalisé plus que ses objectifs avec un taux de 137 % en 2013, 387% en 2014, 180% en 2015 et 109 % en 2016

Si nous considérons seulement la courbe des taux de réalisation des objectifs de production, nous pouvons dire que le complexe « A » est efficace, Mais si nous ajoutons d'autres informations comme le taux d'évolution Nous devons reconsidérer l'analyse.

Nous avons le tableau suivant

Tableau N°II.1 tableau des taux d'évolutions de production des années 2011 à 2016 pour le complexe « A »

	Taux d'évolution
2011/2010	-27%
2012/2011	-20%
2013/2012	15%
2014/2013	-5%
2015/2014	-5%
2016/2015	-28%

Source : élaborer par l'étudiant

D'après le tableau des taux d'évolution de production on remarque que :

La production a chuté de 47% entre 2010 et 2012, En 2013, la production a augmenté de 15% par rapport à 2012, et ensuite la production a encore chuté de 38% entre 2014 et 2016, Et cela signifie une diminution de 70% de production entre 2010 et 2016.

Si nous regardons la courbe des taux de réalisation des objectifs de production et le tableau des taux d'évolutions de production en même temps, nous remarquons que les objectifs fixés de production de complexe « A » diminuent constamment.

En 2014 le complexe « A » a réalisé 387% des objectifs de production par contre la production a diminué de 5% par rapport à la production de 2013.

En 2015 la réalisation de complexe est de 180% des objectifs de production et par contre la production a diminué de 5% par rapport à la production de 2014

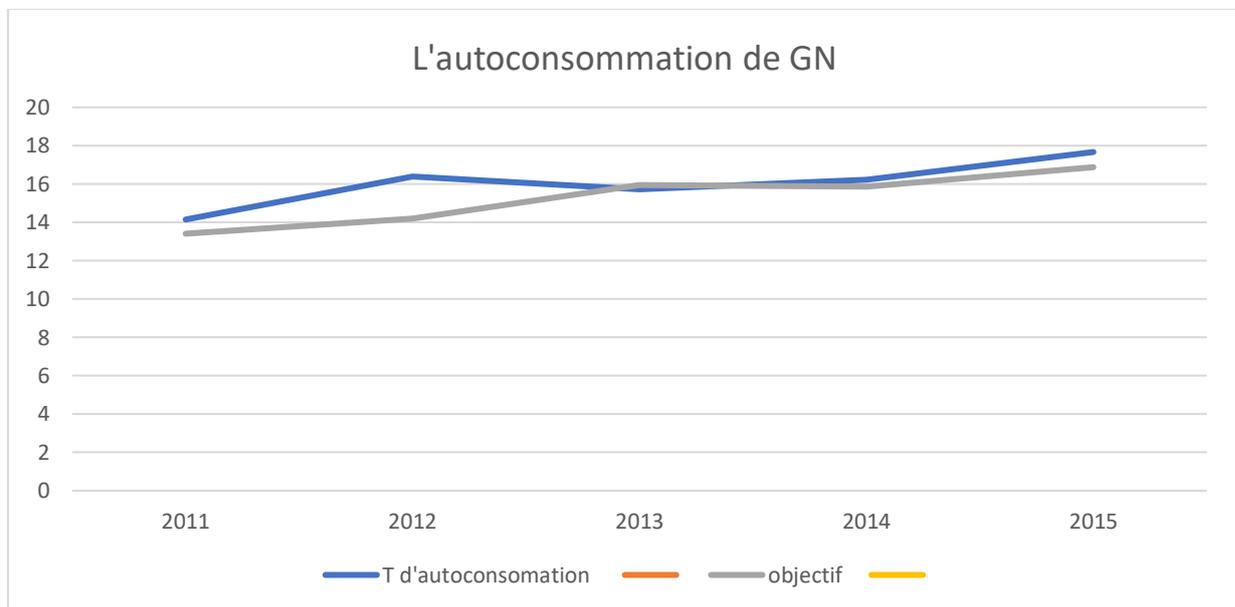
Suite à un entretien avec le chef de département planification nous avons détecté les causes de diminution de la production de complexe « A » et sont les suivantes :

En 2014 il y a une sous-estimation des objectifs, il était prévu trois arrêts programmés de travail mais les arrêts ne sont pas réalisés Cela expliquera l'atteinte de 387% des objectifs

Le mauvais état des trains GNL a conduit à l'arrêt de travail fréquent pour la maintenance et à cette fin il a été décidé de réduire les objectifs pour le complexe « A » et augmenter les objectifs des autres complexes de liquéfaction pour assurer les engagements de l'activité COM.

Augmentation des arrêts de travail affecte négativement la consommation de gaz naturel, la figure suivante montre l'autoconsommation du GN de complexe « A » des années 2011 à 2015 :

Figure N°II.5 : la courbe des taux d'autoconsommation de GN des années 2011 à 2015 pour le complexe A



Source : élaborer par l'étudiant

Nous remarquons que la consommation de GN est généralement supérieure à celle prévue durant les années 2011 à 2015 avec un taux de 0.75% du GN entré en 2011, 2.9% du GN entré en 2012, 0.35% en 2014 et 0.79% du GN entré.

La forte autoconsommation du gaz naturel est un mauvais indicateur, Indique la détérioration du complexe

- ❖ En 2016, ils ont décidé d'entreprendre un projet de rénovation complète pour le complexe « A3 »

Le but de ce cas est de démontrer l'importance des TDB à travers les informations qu'ils fournissent dans la prise de décision.

2.2 Démarche et résultats de l'enquête

Dans cette partie nous présentons les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès de SONATRACH activité AVAL concernant le rôle de tableau de bord de gestion dans le processus décisionnel

2.2.1 L'objectif de l'enquête

Afin d'élaborer notre enquête, il est important de définir l'objectif de notre étude qui est la contribution du tableau de bord de gestion dans le processus décisionnel au sein de l'entreprise SONATRACH activité AVAL

2.2.2 Présentation de l'enquête

L'outil que nous avons choisi pour la réalisation de notre enquête c'est le questionnaire, vu qu'il est le plus utilisé pour le recueil d'information. « *Le questionnaire est l'outil le plus fréquemment utilisé en sciences commerciales. C'est un outil d'approche du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans L'objectif méthodologique de vérifier une hypothèse, pour répondre aux interrogations et apporter des éléments de solution, qui mèneront vers des recommandations* ¹ » Le questionnaire est l'outil de base pour le recueil d'information concernant une population donnée, il est constitué d'un ensemble de question qui doivent porter une réponse à la problématique posée, pour élaborer un bon questionnaire doit être : Complet, Simple, Précis

2.2.3 Le déroulement du questionnaire

Afin de compléter notre travail de recherche qui est le rôle de tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision au sein de SONATRACH activité AVAL, nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire au niveau des directions PLS, HSE, Finance et ISI que nous allons présenter dans cette partie.

2.2.3.1 Les types de question

Nous avons utilisé deux types de questions :

❖ Les questions ouvertes

¹ ZELLAL, N. (2009). Guide de méthodologie de la recherche post-graduée. Alger : OPU.P 36

Les questions ouvertes sont : « *des questions qui laissent à l'interlocuteur une totale liberté dans le choix des mots utilisés pour répondre* »¹. Elles laissent la liberté totale à l'enquêté quant à la formulation des réponses. Et, pour but de ne pas influencer l'enquête ; elle permet de constituer une source d'idées grâce à la richesse des réponses.

❖ Les questions fermées

Ce sont « *des questions pour lesquelles on impose au répondant une forme précise de réponses et un nombre limité de choix de réponses* »². Donc, les réponses sont prévues à l'avance et le répondant doit cocher des cases.

Questions à choix multiple

Elles donnent une certaine hiérarchie des réponses pour des sujets juges parfois complexe, il s'agit de poser une série des réponses possibles et de demander à la personne interrogée de cocher la case qui correspond à la réponse qu'il a choisie. C'est le type de la majorité des questions de notre questionnaire.

2.2.3.2 Méthode d'analyse des données

Nous avons traité les données recueillies de cette enquête avec logiciel SPSS 19 et EXCEL 2016

2.2.3.3 L'échantillon

Notre thème a une relation directe avec la prise de décision, et pour donner la valeur à notre étude nous avons choisi un échantillon qui pourra répondre à notre problématique, il y a huit directions dans le siège SONATRACH activité AVAL, et pour constituer notre échantillon nous avons initialement exclu les directions qui n'utilisent pas les tableaux de bord, Après l'exclusion il nous reste cinq directions (HSE, Finance, PLS, RH, ISI) qu'ils utilisent les tableaux de bord, nous avons utilisé comme méthode d'échantillonnage la méthode des quotas.

Notre échantillon composé des décideurs (les chefs de département et les directeurs), le nombre des effectifs des chefs de département des cinq directions est de 20 et le nombre des directeurs est de 5, On a utilisé la méthode des quotas pour construire notre

¹ VANDERCAMMEN (M) : l'essentiel pour comprendre, décider, agir, édition De Boeck, Belgique, 2002, p.195

² GIONNELONI (J-L) et VERNETTE (E) : étude de marché, édition Vuibert, Paris, 1995, P. 258

échantillon Nous avons pris 75 % des chefs de département de chaque direction et nous avons pris 2 directeur parmi les cinq, pour que notre échantillon soit représentatif.

La taille de notre échantillon est de 17 (2 directeur et 15 chefs de département)

2.2.3.4 Le choix de l'échelle du questionnaire

Nous avons choisi l'échelle de Likert « *L'échelle d'attitude la plus connue est sans doute l'échelle de Likert. Celle-ci permet au répondant de donner son degré d'accord ou de désaccord envers une affirmation. Cette échelle comprendra 5 ou 7 choix. Dans certains cas, l'échelle de Likert peut contenir un nombre impair de choix¹* ».

Pour déterminer la largeur de l'intervalle de chaque classe de Likert on calcule :

- ❖ Nombre des Classes de Likert (K) = 5
- ❖ Entendu (E) = VALEUR max – VALEUR min = 5 - 1 = 4
- ❖ Large de l'intervalle = Entendu / Nbr des classes = E / K = 4 / 5 = 0.8

Tableau N°II.2 : L'intervalle des classes de Likert

Numéro	Les classes	L'intervalle de la classe
1	Tout à fait désaccord	[1.00 – 1.80[
2	Désaccord	[1.80 – 2.60[
3	Neutre	[2.60 – 3.40[
4	D'accord	[3.40 – 4.20[
5	Tout à fait d'accord	[4.20 – 5.00]

Source : ELFARA (A), « Analyse des données d'un questionnaire par SPSS », Séminaire international de JM, 2009, p.26.

In <http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d=1265386109> 13 :30
19/05/2018

2.2.3.5 Le teste de fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	11

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

¹ <https://business.critizr.com/blog/satisfaction-client-et-%C3%A9chelle-dattitude> 18 :19h le 26/05/2018

Nous avons utilisé ce coefficient pour mesurer la fiabilité interne des échelles de mesure de notre questionnaire

Alpha de Cronbach = 0.9 est un bon indice indique la fiabilité des échelles du questionnaire Ce coefficient est acceptable pour poursuivre l’analyse des données lorsqu’il est supérieur à 0.6 (60%)

2.2.4 Analyse descriptive

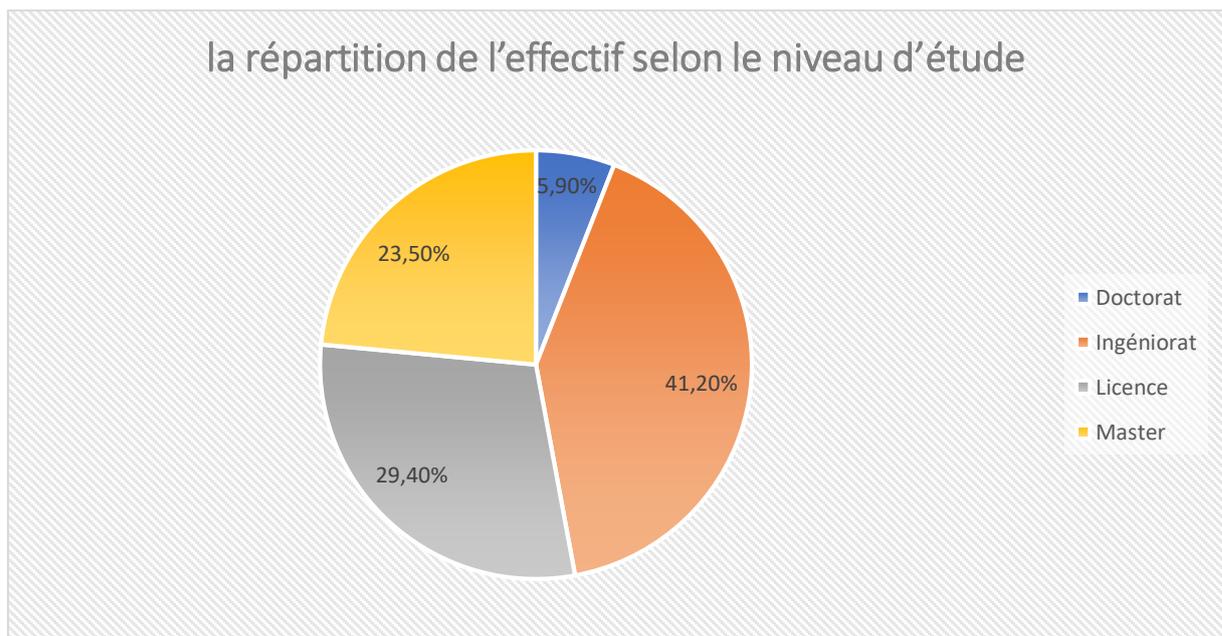
2.2.4.1 le trie à plat

Tableau N°II.5 : la répartition de l’effectif selon le niveau d’étude

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Doctorat	1	5,9	5,9	5,9
Ingénieur	7	41,2	41,2	47,1
Licence	5	29,4	29,4	76,5
Master	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Source : élaboré à l’aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.8 : la répartition de l’effectif selon le niveau d’étude



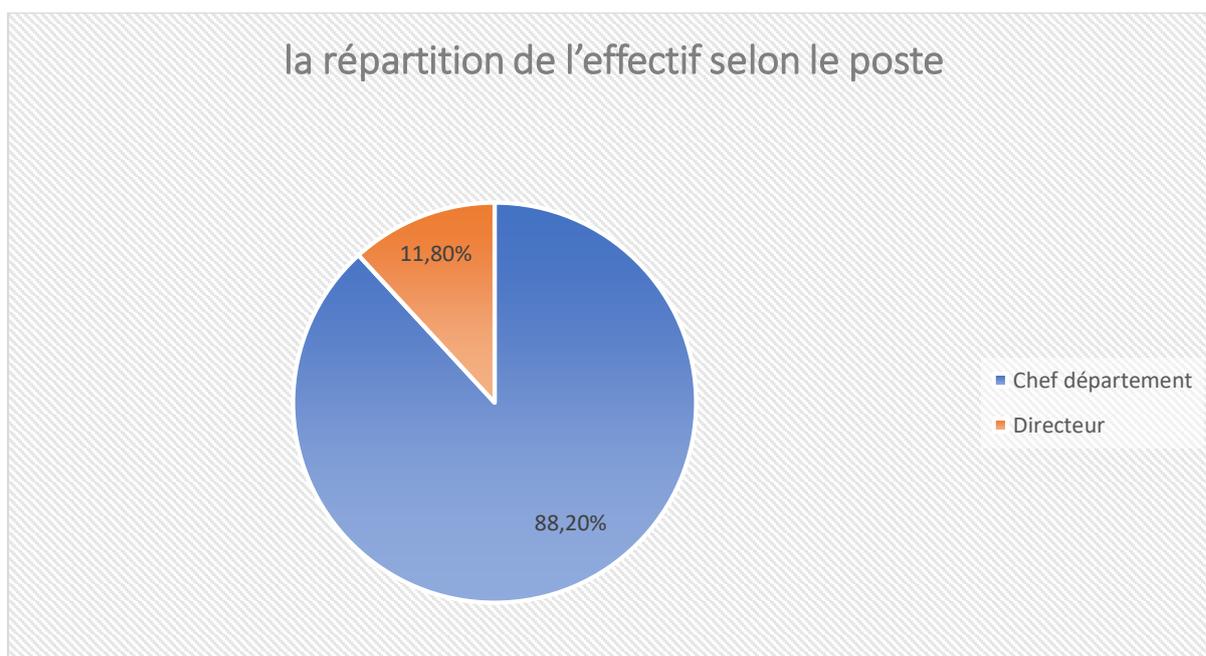
Source : élaboré à l’aide de logiciel EXCEL 2016

La majorité de notre échantillon sont des ingénieurs avec un taux de 41.2%, 20.4% de l’échantillon sont des licencié et 23.5% de l’échantillon ont des Master et le reste 5% de l’échantillon sont des doctorants

Tableau N°II.6 : la répartition de l'effectif selon le poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Chef département	15	88,2	88,2	88,2
Directeur	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.9 : la répartition de l'effectif selon le poste

Source : élaboré à l'aide de logiciel EXCEL 2016

La majorité des interrogés sont des chefs des départements avec un taux de 88.2% et le reste sont les directeurs avec un taux de 11.8 %

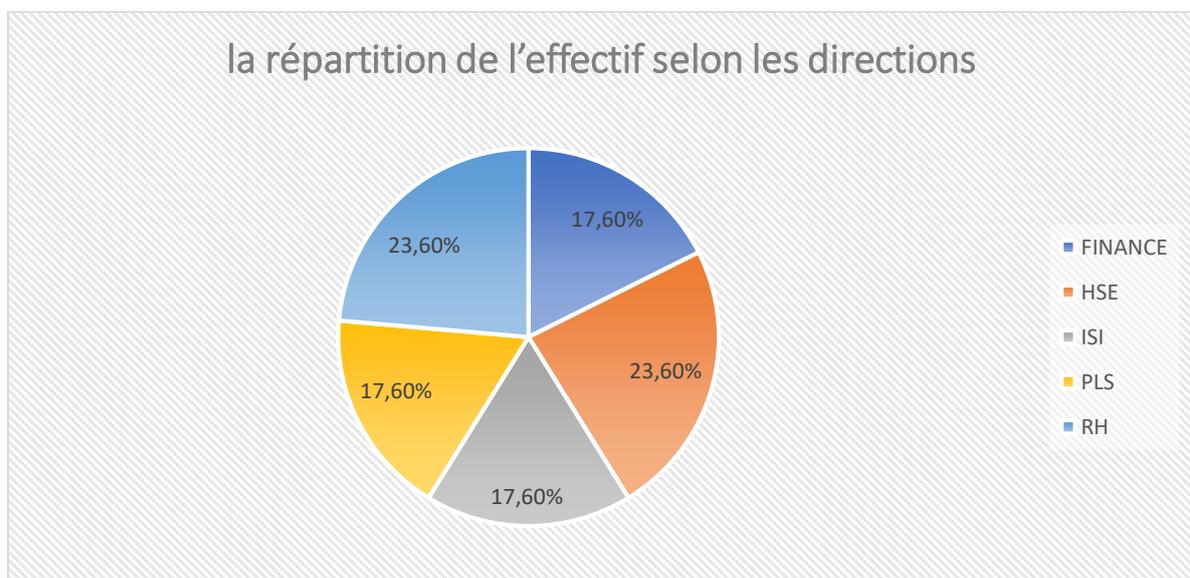
Et ceci est expliqué par notre choix de méthode d'échantillonnage, nous avons utilisé la méthode des quotas et dans cette méthode il est obligatoire de garder les dimensions de population Mère

Tableau N°II.7 : la répartition de l’effectif selon les directions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
FINANCE	3	17,6	17,6	17,6
HSE	4	23,6	23,7	41,3
ISI	3	17,6	17,6	58,8
PLS	3	17,6	17,6	76,4
RH	4	23,6	23,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Source : élaboré à l’aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.10 : la répartition de l’effectif selon les directions



Source : élaboré à l’aide de logiciel EXCEL 2016

Comme indiqué dans la figure nous remarquons que la répartition de l’effectif dans les directions ISI, PLS et Finance sont représenté avec un taux de 17.6% et les directions HSE et RH sont représenté avec un taux de 23.6%

Les directions RH et HSE ont un pourcentage plus élevé par rapport les autres directions par ce que les directeurs de ces deux directions sont parmi les interrogés

Question N° 1 : Selon vous la qualité d’information importe-elle sur la prise de décision ?

Tous les interrogés ont répondu Oui pour cette question

Question N° 2 : Si oui, quelle est le degré d'importance de l'information dans la prise de décision à l'échèle de 1 à 5 ?

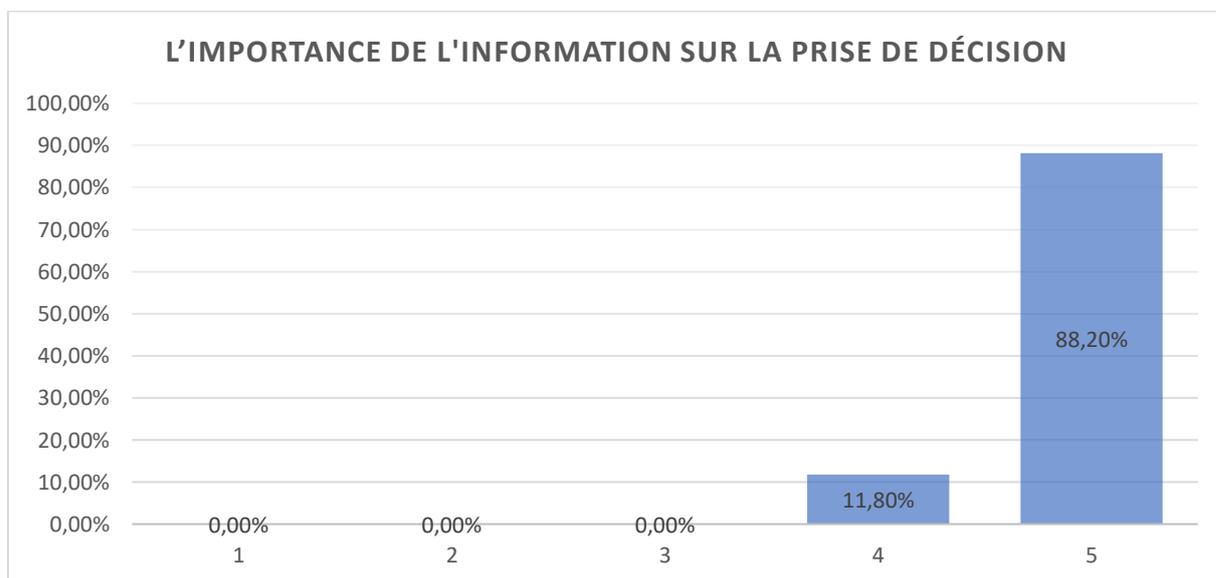
Tableau N°II.8 : L'importance de l'information sur la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	2	11,8	11,8	17,6
5	15	88,2	88,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

N	Valide	17
	Manquante	0
	Moyenne	4,65

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.11 : L'importance de l'information sur la prise de décision



Source : élaboré à l'aide de logiciel EXCEL 2016

On remarque que les responsables sont Tout à fait d'accord avec l'importance de l'information sur la prise de décision avec un taux de 88.2% et sont d'accord avec un taux de 11.8%

Donc nous constatons que l'information est indispensable dans les décisions, car il a une moyenne pondérée de 4.65 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe cinquième [4.20 – 5.00], ce qui signifie « Tout à fait d'accord »

Question N° 3 : Connaissez-vous le Tableau de Bord ?

Tous les responsables ont répondu Oui

Question N° 4 : Selon vous quelle est le degré d'importance de cet outil au sein de l'entreprise à l'échelle de 1 à 5 ?

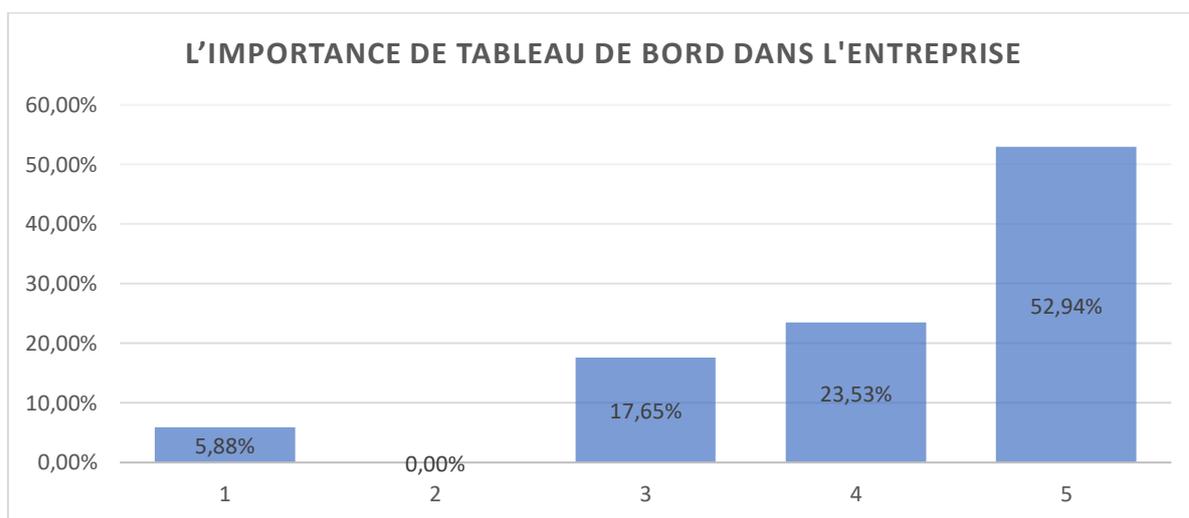
Tableau N°II.9 : L'importance de tableau de bord dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	1	5,9	5,9	5,9
0	0	0	0	5,9
3	3	17,6	17,6	23,5
4	4	23,5	23,5	47,1
5	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

N	Valide	17
	Manquante	0
Moyenne		4,18

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.12 : L'importance de tableau de bord dans l'entreprise



Source : élaboré à l'aide de logiciel EXCEL 2016

Nous remarquons que La majorité des responsables de SONATRACH sont tout à fait d'accord avec l'importance de tableau de bord dans l'entreprise avec un taux de 52.94%, 23.53% sont d'accord, 17,65% sont ni en désaccord ni d'accord et 5.88% sont pas du tout d'accord

Donc nous constatons que le tableau de bord est important dans l'entreprise, car il a une moyenne pondérée de 4.18 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20], ce qui signifie « D'accord »

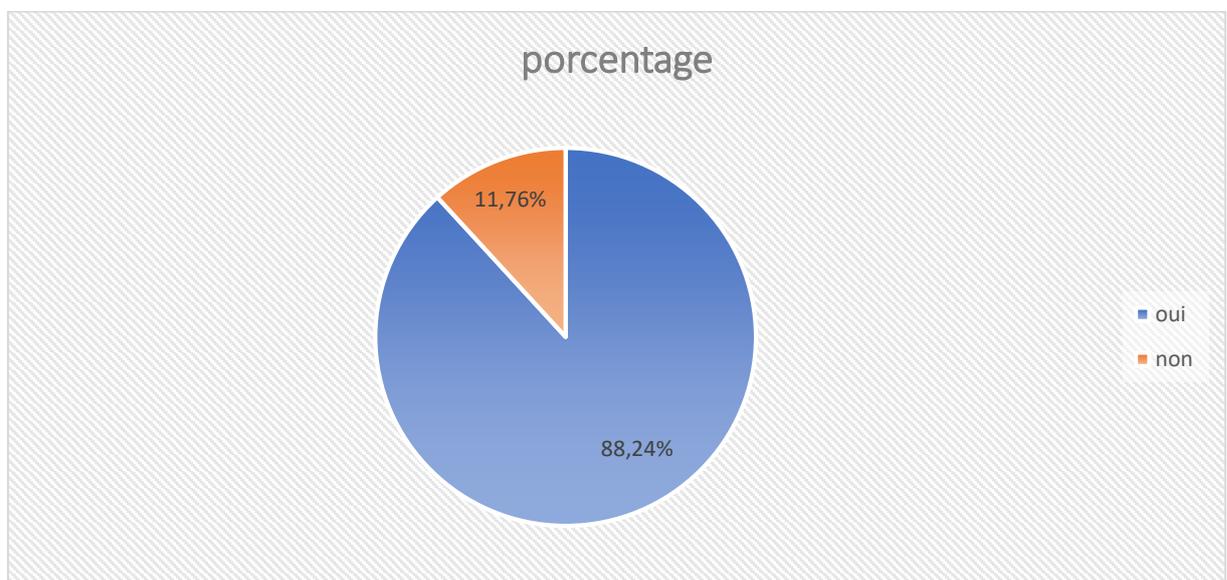
Question N° 5 : Utilisez-vous le tableau de bord ?

Tableau N°II.10 : Utilisation de tableau de bord

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	88,2	88,2	88,2
	Non	2	11,8	11,8	100,0
Total		17	100,0	100,0	

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.13 : Utilisation de tableau de bord

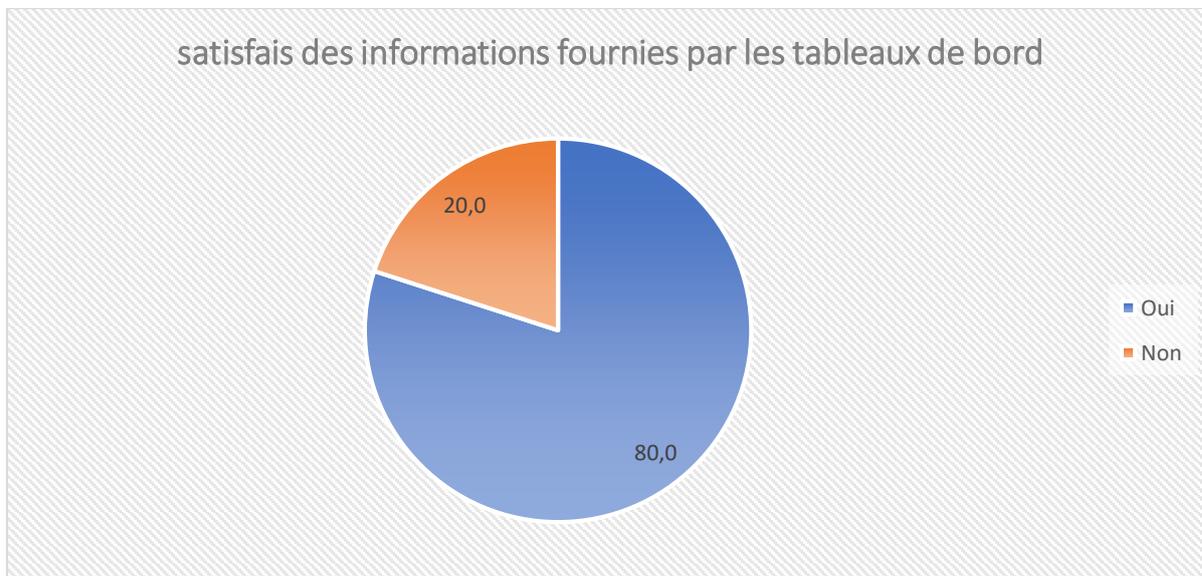


Source : élaboré à l'aide de logiciel EXCEL 2016

Comme indique la figure N°13 88.24% des responsables de SONATRACH utilise le tableau de bord

Question N° 6 : Est-ce que vous êtes satisfaits des informations fournies par les tableaux de bord ?

Figure N°II.14 : Satisfaction des informations fournies par les tableaux de bord



Source : élaboré à l'aide de logiciel EXCEL 2016

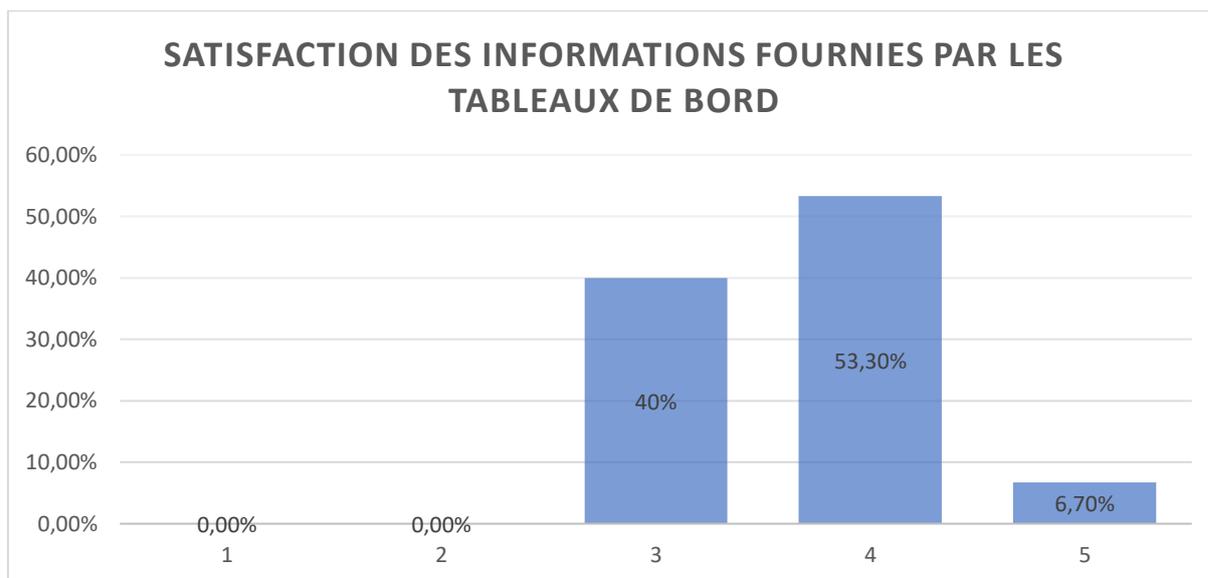
Nous remarquons que la majorité des responsables sont satisfaits des informations fournies par les tableaux de bord avec un taux de 80 %

Question N° 7 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est votre degré de satisfaction des informations fourni par les tableaux de bord ?

Tableau N°II.11 : Degré de Satisfaction des informations fournies par les tableaux de bord

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	0	0	0	0
	2	0	0	0	0
	3	6	35,3	40,0	40,0
	4	8	47,1	53,3	93,3
	5	1	5,9	6,7	100,0
Total		15	88,2	100,0	
Manquante	Système manquant	2	11,8		
Total		17	100,0		
N	Valide	15			
	Manquante	2			
Moyenne		3,67			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.15 : Degré de Satisfaction des informations fournies par les tableaux de bord

Source : élaboré à l'aide de logiciel EXCEL 2016

Nous remarquons que 53.30% des responsables sont satisfaits des informations fournies par les tableaux de bord 6.7% sont très satisfaits et 40% sont ni satisfaits ni insatisfait

Donc nous constatons que les responsables sont satisfaits des informations fournies par le tableau de bord, car il a une moyenne pondérée de 3.67 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert da la classe quatrième [3.40 – 4.20 [ce qui signifie « D'accord »

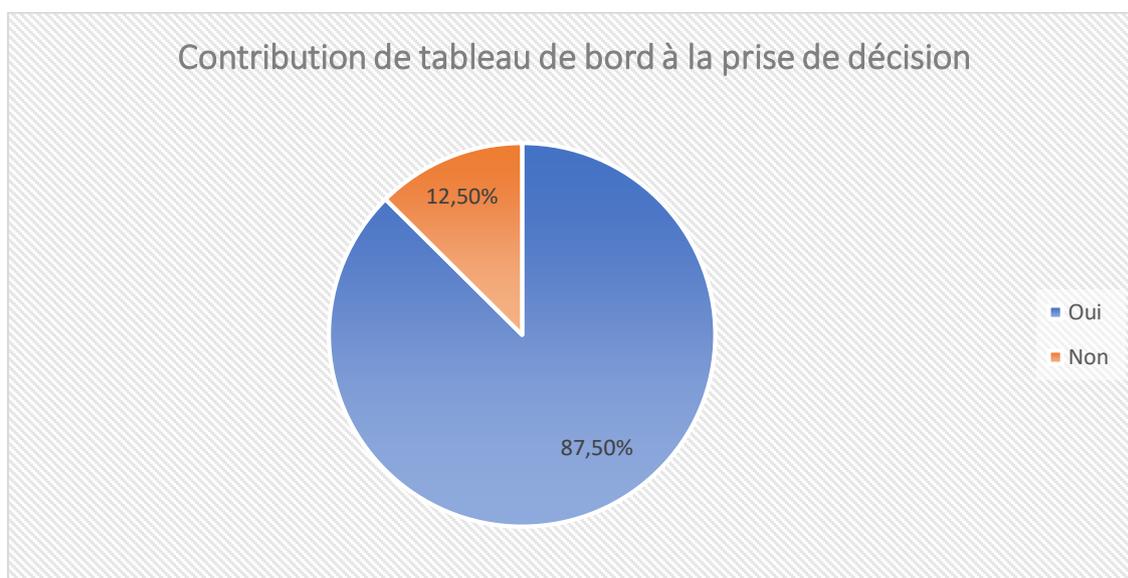
Question N° 8 : D’après votre expérience les tableaux de bord contribue-t-il à la prise des décisions ?

Tableau N°II.12 : Contribution de tableau de bord à la prise de décision

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	14	82,4	87,5	87,5
	Non	2	11,8	12,5	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		

Source : élaboré à l’aide de logiciel SPSS 19

Figure N°II.16 : Contribution de tableau de bord a la prise de décision



Source : élaboré à l’aide de logiciel EXCEL 2016

La majorité des responsables ont répondu Oui à cette question avec un taux de 87.5%

Question N° 9 : A l'échèle de 1 à 5 quelle est le degré de contribution de tableau de bord dans la prise des décisions ?

Tableau N°II.13 : Le degré de Contribution de tableau de bord à la prise de décision

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	5,9	6,3	6,3
	3	2	11,8	12,5	18,8
	4	7	41,2	43,8	62,5
	5	6	35,3	37,5	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Systeme manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		
N	Valide	16			
	Manquante	1			
Moyenne		4,13			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous remarquons que les responsables sont d'accord que le tableau de bord a une contribution dans la prise de décision

Donc nous constatons que le tableau de bord contribue à la prise de décision, car il a une moyenne pondérée de 4.13 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20 [, ce qui signifie « D'accord »

Question N° 10 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré de contribution de tableau de bord dans Les décisions stratégique ?

Tableau N°II.14 : Le degré de Contribution de tableau de bord dans les décisions stratégique

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	5,9	6,3	6,3
	2	1	5,9	6,3	12,5
	3	5	29,4	31,3	43,8
	4	3	17,6	18,8	62,5
	5	6	35,3	37,5	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Systeme manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		
N	Valide	16			
	Manquante	1			
Moyenne		3,75			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que les responsables sont d'accord que le tableau de bord a une contribution dans les décisions stratégique, 37.5% ont choisi le degré 5, 18.8 % ont choisi le degré 4, 31.3% sont neutre avec le choix de degré 3 et le reste une minorité représentée par 12.6 % qui ne sont pas d'accord

Donc nous constatons que le tableau de bord contribue dans les décisions stratégiques, car il a une moyenne pondérée de 3.75 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20], ce qui signifie « D'accord »

Question N° 11 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré de contribution de tableau de bord dans Les décisions tactiques ?

Tableau N°II.15 : Le degré de Contribution de tableau de bord dans les décisions Tactique

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	5,9	6,3	6,3
	3	3	17,6	18,8	25,0
	4	9	52,9	56,3	81,3
	5	3	17,6	18,8	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		
N	Valide	16			
	Manquante	1			
Moyenne		3,88			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

La lecture de ce tableau nous indique que les responsables sont d'accord que le tableau de bord a une contribution dans les décisions Tactique, la majorité représentée par 75.1% sont d'accord qui ont choisi les degrés 4 et 5, 18.8% sont neutres et 6.3% ne sont pas d'accord

Nous constatons que le tableau de bord contribue dans les décisions Tactique, car il a une moyenne pondérée de 3.88 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20], ce qui signifie « D'accord »

Question N° 12 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré de contribution de tableau de bord dans Les décisions opérationnelles ?

Tableau N°II.16 : Le degré de Contribution de tableau de bord dans les décisions opérationnelles

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	5,9	6,3	6,3
	3	2	11,8	12,5	18,8
	4	4	23,5	25,0	43,8
	5	9	52,9	56,3	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Systeme manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		
N	Valide	16			
	Manquante	1			
Moyenne		4,31			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous remarquons que 81.3% des responsables sont d'accord avec la contribution de tableau de bord dans les décisions opérationnelles le choix des degrés 4 et 5, 12.5% sont neutres et 6.3 % ne sont pas d'accord

Donc nous constatons que le tableau de bord contribue dans les décisions opérationnelles, car il a une moyenne pondérée de 4.31 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe cinquième [4.20 – 5.00], ce qui signifie «Tout à fait d'accord»

Question N° 13 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase d'analyse des problèmes ?

Tableau N°II.17 : le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase d'analyse des problèmes

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	5,9	6,3	6,3
	3	6	35,3	37,5	43,8
	4	3	17,6	18,8	62,5
	5	6	35,3	37,5	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		
N	Valide	16			
	Manquante	1			
Moyenne		3,81			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

A La lecture de ce tableau nous indique que 56.3% des responsables sont d'accord avec l'utilité de tableau de bord dans la phase d'analyse des problèmes dans le processus décisionnel, 37.5% sont neutres et 6.3% ne sont pas d'accord

Nous constatons que le tableau de bord est utile dans la phase d'analyse des problèmes dans le processus décisionnel, car il a une moyenne pondérée de 3.81 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20], ce qui signifie « D'accord »

Question N° 14 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase d'évaluation de toutes les solutions possibles ?

Tableau N°II.18 : le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase d'évaluation de toutes les solutions possibles

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	5,9	6,3	6,3
	2	1	5,9	6,3	12,5
	3	3	17,6	18,8	31,3
	4	4	23,5	25,0	56,3
	5	7	41,2	43,8	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		
N	Valide	16			
	Manquante	1			
Moyenne		3,94			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

Nous remarquons que 68.8 % des responsables sont d'accord avec l'utilité de tableau de bord dans la phase d'évaluation de toutes les solutions possibles dans le processus décisionnel, 18.8% sont neutres et 12.6% ne sont pas d'accord

Donc nous constatons que le tableau de bord est utile dans la phase d'évaluation de toutes les solutions possibles dans le processus décisionnel, car il a une moyenne pondérée de 3.94 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20], ce qui signifie « D'accord »

Question N° 15 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase de choix de la meilleure solution. ?

Tableau N°II.19 : le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase de choix de la meilleure solution

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	5,9	6,3	6,3
	2	1	5,9	6,3	12,5
	3	2	11,8	12,5	25,0
	4	6	35,3	37,5	62,5
	5	6	35,3	37,5	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Systeme manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		

N	Valide	16
	Manquante	1
Moyenne		3,94

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous remarquons que 75% des responsables sont d'accord avec l'utilité de tableau de bord dans la phase de choix de la meilleure solution dans le processus décisionnel, 12.5% des responsables sont neutres et 12.6% les responsables ne sont pas d'accord

Nous constatons que le TDB est utile dans la phase de choix de la meilleure solution dans le processus décisionnel, car il a une moyenne pondérée de 3.94 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20], ce qui signifie « D'accord »

Question N° 16 : A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase de contrôle et de suivi des décisions prise ?

Tableau N°II.20 : le degré d'utilité de tableau de bord dans La phase de contrôle et de suivi des décisions prise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	5,9	6,3	6,3
	4	4	23,5	25,0	31,3
	5	11	64,7	68,8	100,0
	Total	16	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	5,9		
Total		17	100,0		
N	Valide	16			
	Manquante	1			
Moyenne		4,56			

Source : élaboré à l'aide de logiciel SPSS 19

La lecture de ce tableau nous indique que 93.8% des responsables sont d'accord avec l'utilité de tableau de bord dans La phase de contrôle et de suivi des décisions prise dans le processus décisionnel, 6.3% des responsables ne sont pas d'accord.

Et donc nous constatons que le TDB est utile dans la phase de contrôle et de suivi des décisions prise dans le processus décisionnel, car il a une moyenne pondérée de 4.56 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe cinquième [4.20 – 5.00 [, ce qui signifie « Tout à fait d'accord »

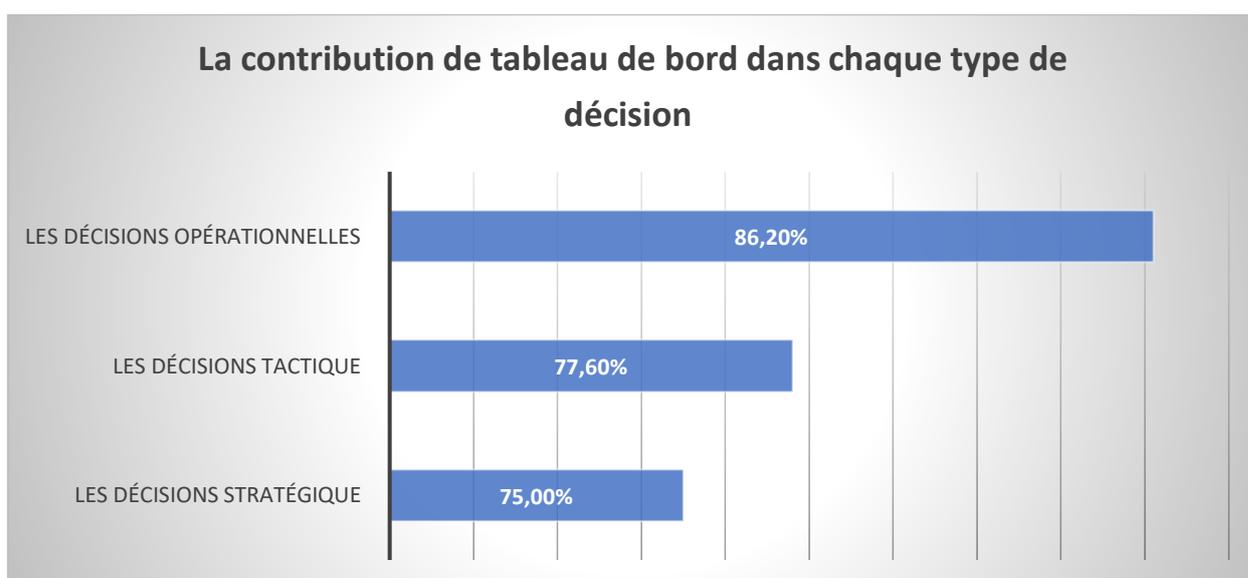
2.2.4.2 la trie croisée

Tableau N°II.21 : La contribution de tableau de bord dans chaque type de décision

	La contribution de tableau de bord dans chaque type de décision
Les décisions stratégique	75,00%
Les décisions Tactique	77,60%
Les décisions Opérationnelles	86,20%

Source : élaboré à l'aide de logiciel Excel 2016

Figure N°II.17 : La contribution de tableau de bord dans chaque type de décision



Source : élaboré à l'aide de logiciel Excel 2016

D'après la figure ci-dessus nous remarquons que le tableau de bord contribue dans tous les types des décisions avec un taux de 86.2% dans les décisions opérationnelles, 77.6% dans les décision tactique et 75% dans les décisions stratégiques

Nous constatons que le tableau de bord est un outil d'aide à la prise des décisions dans l'entreprise Sonatrach Activité LRP

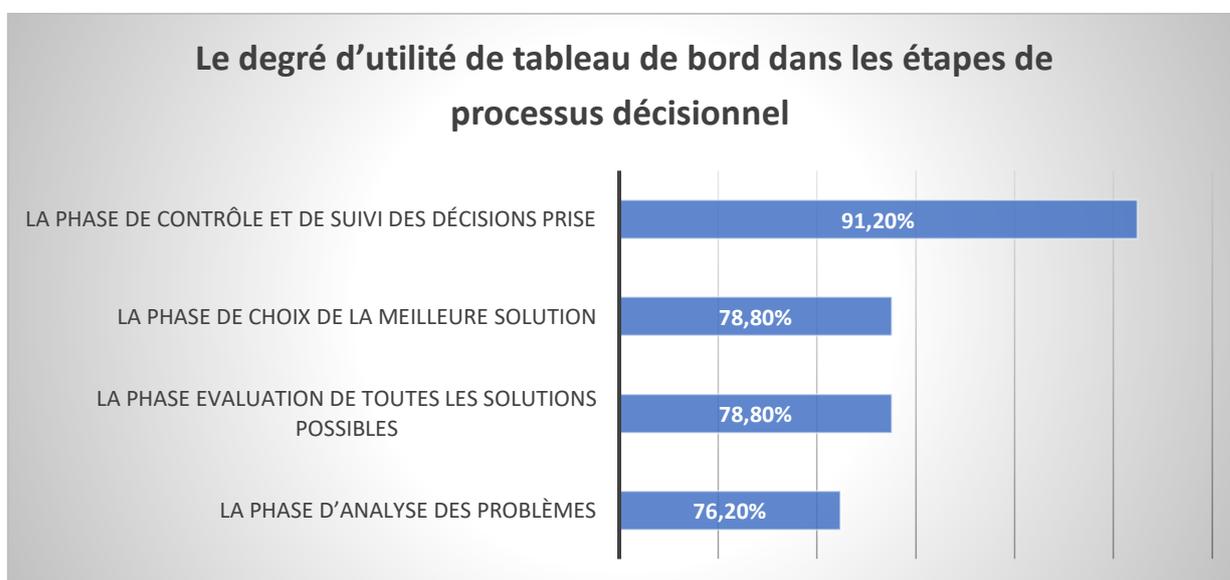
Nous constatons aussi que le tableau de bord contribue dans les décisions Opérationnelles beaucoup plus que les autres types de décisions selon les responsables Sonatrach Activité LRP

	Le degré d'utilité de tableau de bord dans les étapes de processus décisionnel
La phase d'analyse des problèmes	76,20%
La phase Evaluation de toutes les solutions possibles	78,80%
La phase de choix de la meilleure solution	78,80%
La phase de contrôle et de suivi des décisions prise	91,20%

Tableau N°II.22 : Le degré d'utilité de tableau de bord dans les étapes de processus décisionnel

Source : élaboré à l'aide de logiciel Excel 2016

Figure N°II.18 : Le degré d'utilité de tableau de bord dans les étapes de processus décisionnel



Source : élaboré à l'aide de logiciel Excel 2016

Ci-dessus nous avons un graphe qui montre l'utilité de tableau de bord dans chaque étape de processus décisionnel, nous remarquons que le TDB a une utilité supérieur à 75 % dans tous les phases de processus de prise de décision avec un taux de 76.20% dans la phase d'analyse des problèmes, 78.80% dans chaque une des deux phases , la phase d'évaluation de toutes les solution possible et la phase de choix de la meilleure solution et un taux de 91.20% dans la phase de contrôle et de suivi des décision prise.

Nous constatons que le tableau de bord est un outil important utilisé dans toutes les phases de processus décisionnel.

Nous constatons aussi que le tableau de bord est plus utile dans la phase de contrôle et de suivi des décisions prise.

Section 03 : Synthèse et recommandation

Durant notre travail de recherche au sein de Sonatrach Activité AVAL qui porte sur l'apport des tableaux de bord de gestion dans la prise de décision, Nous avons révélé à la lumière les résultats obtenus après l'enquête par questionnaire réalisé auprès des principaux responsable concernés ainsi l'analyse détaillé des TDB,

Conclusion du chapitre

L'analyse est faite par un questionnaire distribué aux directions qu'ils utilisent le tableau de bord pour déterminer l'importance et le but d'élaboration des tableaux de bord RH, Finance, PLS et ISI de l'entreprise, ainsi on a fait une analyse complète du TDB RH, Investissement, production, et nous avons abordé un cas d'un complexe de liquéfaction du gaz naturelle et nous avons l'impact réel des informations fournies par le tableau de bord sur la prise de décision,

Où nous avons constaté :

Le tableau de bord de gestion : un outil clé de pilotage Permet de mettre en place des stratégies sur le terrain à travers la mise en place des objectifs fixés et voir l'amélioration qui permet de suivre de toutes les actions en application en temps réel et alors prendre les décisions correctives au meilleur moment et assurer la réalisation des objectifs.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapide qui permet aux décideurs de prendre des décisions rapidement et efficacement.

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision, il permet de :

- ❖ Suivre la réalisation des objectifs
- ❖ Détecter les évolutions significatives
- ❖ Visualiser les données stratégiques à travers les indicateurs
- ❖ Assurer la réalisation des objectifs

A travers notre enquête par questionnaire nous avons constaté que :

- ❖ Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision
- ❖ Le tableau de bord contribue dans tous les types de décision Stratégique, Tactique et opérationnelle
- ❖ Le tableau de bord est plus utile dans les décisions opérationnelles
- ❖ Le TDB est utilisable dans toutes les phases de processus décisionnel
- ❖ Le TDB est plus utile dans la phase de suivi des décisions prises

CONCLUSION GENERALE

A travers notre recherche qui vise à apporter une réponse à notre problématique de départ, « Quel est la contribution du tableau de bord de gestion sur la prise de décision ? » pour ce faire, nous avons divisé notre travail en deux chapitres, le premier nous avons présenté un descriptif détaillé de tableau de bord ainsi que le contrôle de gestion et leur relation avec le processus décisionnel, et le deuxième chapitre qui se décompose en trois parties, la première est consacrée à la présentation de Sonatrach Activité AVAL, dans la deuxième partie nous allons essayer d'analyser les différents indicateurs utilisés des tableaux de bord et nous avons abordé l'analyse de données d'un complexe de liquéfaction à travers les données fournies par le tableau de bord et dans cette partie aussi nous avons mené une enquête par questionnaire et nous avons fait une analyse des résultats obtenus et les interprétations, en fin la dernière partie mettra en lumière le degré de contribution du tableau de bord de gestion à la prise de décision au sein de Sonatrach AVAL et pour cela on a opté pour la technique descriptive quantitative avec l'utilisation de questionnaire.

En s'appuyant sur les principales caractéristiques du tableau de bord présentées dans le premier chapitre et qui le différencient aux autres outils de contrôle de gestion en termes de son aspect synthétique d'indicateurs sur les points clés de gestion, ses données rassemblées de nature non seulement quantitatives mais aussi qualitatives.

Nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui suppose que le tableau de bord est un outil de gestion qui permet d'avoir une vision claire sur la santé de l'organisation à travers le cas que nous avons abordé précédemment, nous avons pu découvrir la santé de complexe grâce aux informations fournies par le tableau de bord.

La deuxième hypothèse suppose que : le tableau de bord contribue dans tous les types de décisions et dans toutes les étapes de processus décisionnel au sein de l'entreprise SONATRACH Activité AVAL, nous pouvons aussi confirmer cette hypothèse par l'étude quantitative que nous avons faite auprès des responsables de Sonatrach qui ont confirmé cette hypothèse.

Notre troisième hypothèse suppose que le tableau de bord joue un rôle primordial dans le pilotage de l'entreprise SONATRACH Activité AVAL, cette hypothèse est confirmée car parmi les résultats que nous avons constatés il s'avère que le TDB est un outil primordial dans le

pilotage de l'entreprise il permet de donner une vision synthétique de la situation en temps réel, alors réagir rapidement et donc c'est un outil de pilotage primordial pour l'entreprise.

Pour optimiser l'efficacité de système de pilotage quelque recommandation et suggestions s'avèrent nécessaire, et donc améliorer la prise de décision mais avant ça nous avons pu synthétiser quelques points caractérisant le fonctionnement du tableau de bord investissement, production et RH au niveau de Sonatrach Activité AVAL.

Après la collection des informations et l'analyse de ces derniers. Proposer des suggestions est la phase de recherche dont on propose des modifications à mettre en place pour faire disparaître les problèmes et améliorer la situation, on s'appuiera ici sur l'étude, c'est-à-dire les questionnaires que nous avons collecté auprès les responsables de Sonatrach l'Activité AVAL, nous avons jugé nécessaire de proposer les points suivants :

- ❖ Améliorer le processus de collecte des Canevas mensuel auprès des complexes de l'activité AVAL à travers l'utilisation d'un logiciel qui regroupe tous les complexes de l'Activité qui vas visualiser les situations en temps réel et alors éliminé le problème de retard des Canevas
- ❖ Elaborer le tableau de bord investissement sous forma Excel au lieu de Word pour faciliter la tâche des cadres à travers la fonction (les tableaux croisés dynamique)
- ❖ L'Utilisation de RSE (réseaux sociaux d'entreprise) au lieu d'utilisé les emails à l'aide de Microsoft Outlook pour améliorer le système d'information de l'entreprise
- ❖ L'utilisation des graphiques pour une meilleure lisibilité
- ❖ Enrichir les tableaux de bord par des clignotants et des couleurs significatifs par exemple le vert pour une situation normale et le rouge pour les situations défavorable
- ❖ Intégration des indicateurs qui ont une relation avec l'aspect social pour le tableau de bord RH comme (le turnover) le turnover est le rapport entre le nombre de départ et le totale de l'effectif il permet au dirigeant de connaitre la politique sociale des travailleurs

Au long de ce dernier chapitre avons tenté de présenter, analyser et synthétiser les résultats de notre enquête, pour comprendre le rôle de tableau de bord dans le processus décisionnel au sien de l'entreprise SONATRACH Activité AVAL.

L'enquête que nous avons fait avec les responsables à travers le questionnaire ainsi l'analyse des informations du TDB nous a été très utile car il a servi à faire l'analyse de L'existants et d'en ressortir les forces et les faiblesses, nous pouvons alors affirmer avec ce que

nous avons pu observer que les tableaux de bord de Sonatrach Activité AVAL aide parfaitement les dirigeants de prendre leurs décisions.

Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail notamment en matière d'indisponibilité des données par motif de leurs confidentialités et la contrainte du temps ont entravé le bon déroulement de notre étude que ciblait un champ d'analyse plus consistant.

Nous espérons que d'autres études plus approfondies seraient réalisées dans cet ordre, elle a mis en avant plusieurs aspects et sujets au sein des entreprises qui pourraient faire l'objet d'une recherche tels :

- ✓ Le tableau de bord outil de mesure de la performance
- ✓ Le rôle de tableau de bord dans le processus d'application de management de la qualité

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

- ✚ ALAZARD (C) et SEPARI (S), *Contrôle de gestion*, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010, P.226
- ✚ BOIX (D), FEMINIER (B), *Le tableau de bord facile*, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2004, P.4
- ✚ BOUIN (X), XAVIER (F), SIMON (F), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2004, P.57
- ✚ DJERBI, (Z)., DURAND, (X)., & DUSZLA, (D). (2014). *contrôle de gestion*. paris: DUNOD.
- ✚ FERNANDEZ (A), *l'essentiel du tableau de bord*, 4ème édition, Eyrolles, Paris 2013, P.42.
- ✚ FERNANDEZ (A), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition EYROLLES, 5ème édition, paris,2010, P.3.
- ✚ FERNANDEZ (A), *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, édition d'organisation, 2ème édition, juin 2000, page 91
- ✚ GERVAIS (M), *Contrôle de gestion*, 7ème édition, Economica, Paris, 2000, P 595.
- ✚ GIONNELONI, (J).-L., & VERNETTE,(E). (1995). *étude de marché*. Paris: vuibert
- ✚ GRANDGUILLOT. (2015-2016). *L'essentiel du contrôle de gestion* . GUALINO.
- ✚ GUEDJ (N), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 3ème édition, éditions D'organisation, Paris, 2000, P.286
- ✚ HELENE(L). (2008). *Le contrôle de gestion organisation et pratiques* (éd. 3). Paris: DUNOD.
- ✚ Jean Luc CHARROUN, Jabine SEPARI, *organisation et gestion de l'entreprise, manuel et Application*, édition Paris, 2004, p. 296.
- ✚ Josein, Samuel, Landrieux-Kartochian, Sophie, *Organisation et management de l'entreprise*, édition, Gualino, 2008, p.185
- ✚ Khemakhem, *la dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunda, 1976, p.16.
- ✚ LAUZEL (P), . (1994). *Contrôle de gestion et budgets* (éd. 7ème édition). paris: Dalloz
- ✚ LEROY, (M) : *le tableau de bord au service de l'entreprise*, 3ème édition d'Organisation, Paris, p : 129
- ✚ Naro, G. B. (2011). *Mini manuel de contrôle de gestion*. Paris: Dunod.

- ✚ Patrick, B., Ludivine, C., David, D., Philippe, D. J., & Ulrike, M. Y.). *Contrôle de gestion* . (2013), Paris
- ✚ SELMER, (C), *concevoir le tableau de bord*, édition DUNOD, 1998, p.03.
- ✚ SOPARANOT, Richard, *Organisation et gestion de l'entreprise*, édition Dunod, 2012, p.94
- ✚ VANDERCAMMEN, M. (2002,). *l'essentiel pour comprendre, décider, agir*. Belgique: Boeck.
- ✚ ZELLAL, N.. *Guide de méthodologie de la recherche post-graduée*.(2009), Alger: OPU

Travaux Universitaires :

- ✚ TOUMI, K. (2003). *conception et exploration des tableaux de bord au sein de la CNEP-Banque*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du D.S.E.B. 5. Ecole supérieure de banque.

Webographie :

- ✚ <https://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Contrôle-de-gestion/Cours-Les-outils-de-contrôle-de-gestion-2997.html> 12:17 09/03/2018
- ✚ <http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d=1265386109>
15/04/2018 18 :05h
- ✚ <https://business.critizr.com/blog/satisfaction-client-et-%C3%A9chelle-d'attitude> 12/04/2018
10 :15
- ✚ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210> consulté le
22/02/2018 à 10h 05
- ✚ <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/abdellaoui/risque-incertitude-et-decision-S6>. Consulté
le 20/04/2018 à 20h 35.
- ✚ <http://slideplayer.fr/slide/494373/> 15/05/2018 10 :30h

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE I : Contrôle de gestion et tableau de bord, concept, utilité et relation avec la démarche décisionnelle.....	A
Section 01 : Le tableau de bord en tant qu’outil de Contrôle de Gestion.....	3
1.1 Définition du contrôle de gestion	3
1.2 Objectifs du contrôle de gestion	4
1.2.1 Le contrôle de gestion comme outil de pilotage	5
1.2.1.1 L’entreprise en tant que système.....	5
1.2.2 La mise en place de systèmes d’information	6
1.3 les missions de contrôle de gestion	7
1.3.1 Maitrise de la gestion, coordination des action et amélioration des performances.....	7
1.3.2 conception et gestion d'un système d'information orienté vers l'action	7
1.3.3 médiation entre stratégie et opérations	7
1.5 les outils de contrôle de gestion	8
1.5.1 les outils prévisionnels	8
1.5.1.1 le plan	9
1.5.1.2 le budget.....	9
1.5.2 les outils de suivi de la réalisation	9
1.5.2.1 la comptabilité générale.....	9

1.5.2.2 la comptabilité analytique	10
1.5.2.3 le contrôle budgétaire	10
1.5.2.4 le reporting	10
1.5.2.5 le tableau de bord.....	11
1.5.2.6 le reporting et le tableau de bord.....	11
1.5.2.7 les outils d'appui.....	12
Section 02 : Le tableau de bord de gestion et le processus décisionnel	13
2.1 le tableau de bord de gestion	13
2.1.1 Définitions du TDB	13
2.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord.....	14
2.1.2.1 Respecter le triangle d'or : coût/qualité/délai du système d'information ..	15
2.1.2.2 Etre orienté vers l'action.....	16
2.1.2.3 Etre animé par les acteurs eux-mêmes	16
2.1.3 Rôle du tableau de bord.....	16
2.1.4 Les fonctions d'un tableau de bord	17
2.1.5 Les limites du tableau de bord	18
2.1.5.1 La perte de précision	18
2.1.5.2 La mesure en temps différé.....	18
2.1.5.3 L'incomplétude de la mesure.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.5.4 La recherche d'une représentation standardisée et universelle de l'information	19
2.1.6 Les étapes d'élaboration du Tableau de Bord	19
2.1.6.1 Sélectionner les axes de progrès	19
2.1.6.2 Déterminer les points d'intervention	20
2.1.6.3 Sélectionner les indicateurs.....	20
2.1.6.3.1 Les critères de qualité d'un indicateur.....	20
2.1.6.4 Le choix d'un référentiel.....	22

2.1.6.5 La collecte des informations	22
2.1.6.6 La mise en forme des tableaux de bord	23
2.2 Processus de prise de décision	23
2.2.1 Définition de la décision	23
2.2.2 Les types de décision.....	24
2.2.3 Les principales théories de la décision	26
2.2.4 le processus décisionnel	27
2.2.4.1 Définition du processus.....	27
2.2.4.2 La formalisation de processus décisionnel.....	27
2.2.4.3 Les facteurs influant la décision	29
Section 03 :la contribution de tableau de bord dans la prise de décision	30
3.1 le rôle de tableau de bord dans la prise de décision	30
3.2.1 l'analyse des écarts	31
3.2.2 interprétation des écarts	31
3.2.2 étude des action correctives	31
3.3 Un tableau de bord adapté pour chaque décideur	32
3.4 Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise a l'aide de tableau de bord.....	32
3.4.1 Dimension temporelle de la décision	33
Le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard.....	35
CHAPITRE II : Etude de cas de SONATRACH Activité AVAL	38
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil	40
1. Présentation de l'Activité Aval.....	41
1.1 Missions de l'activité Aval	41
1.2 Organisation de l'activité Aval.....	42
1.2.1 Structures Opérationnelles	42
1.2.2 Structures Fonctionnelles.....	42

1.2.3II est rattaché au poste du Vice-Président Aval.....	42
1.2.1 Structures opérationnelles.....	43
1.2 présentation de la direction D'accueil PLANIFICATION & STRATEGIE « PLS ».....	49
1.2.1 Organisation de « PLS ».....	49
1.2.2 Missions Principales de la Direction PLS	49
1.2.3 Département Planification & Stratégie (PLS/ PST)	49
1.2.4 Département Etudes Economiques (PLS/ ECO).....	50
1.2.5 Département Suivi Exploitation (PLS/ EXP)	50
1.2.6 Département Système et Modélisation (PLS/ SYM).....	50
Section 02 : Etude de terrain.....	51
2.1 l'analyse de maquette des tableaux de bord de SONATRACH Activité AVAL .	51
2.2 Analyse des indicateurs et l'apport des TDB RH, HSE, Investissement et Production sur les décisions	51
2.2.1 les tableaux de bord Ressource humaine.....	52
2.2.1.1 Tableau de bord (Emplois/Salaire).....	52
2.2.1.1 Tableau de bord (Formation)	55
2.2.2 le tableau de bord HSE	55
2.2.2 les tableaux de bord Investissement.....	56
2.2.2 le tableau de bord Production	57
2.2.2.1 l'analyse des données de tableau de bord production de 2011 à 2016	58
2.2 Démarche et résultats de l'enquête.....	62
2.2.1 L'objectif de l'enquête.....	62
2.2.2Présentation de l'enquête	62
2.2.3 Le déroulement du questionnaire	62
2.2.3.1 Les types de question	62
2.2.3.2 Méthode d'analyse des données.....	63
2.2.3.3 L'échantillon	63

2.2.3.4 Le choix de l'échelle du questionnaire	64
2.2.3.5 Le teste de fiabilité.....	64
2.2.4 Analyse descriptive	65
2.2.4.1 le trie à plat	65
2.2.4.2 la trie croisée.....	82
Section 03 : Synthèse et recommandation	84
Conclusion de chapitre.....	85
CONCLUSION GENERALE.....	87
Bibliographie.....	91
TABLE DES MATIERES.....	94
Annexes	

ANNEXES

Annexes

Liste des Annexes :

Annexes 1 : TABLEAU DE BORD PRODUCTION

Annexes 2 : TABLEAU DE BORD INVESTISSEMENT

Annexes 3 : TABLEAU DE BORD HSE

Annexes 4 : TABLEAU DE RH

Annexes 5 : LE QUESTIONNAIRE

Annexes 6 : TEST SPSS 19

Annexes

Annexes 3 : TABLEAU DE BORD HSE

Indicateur	Semestriel	Annuel
Taux de réalisation des visites médicales d'embauche	+	+
Taux de réalisation des visites médicales périodiques obligatoires	+	+
Nombre de consultations spontanées à la demande de l'employeur	+	+
Nombre de consultations spontanées à la demande du travailleur	+	+
Nombre de formations en secourisme réalisé/ Nombre planifié	+	+
Nombre de campagnes de prévention des accidents et des maladies professionnelles dans le cadre du tiers temps.	+	+
Nombre de participations médicales aux exercices de simulation/ simulations réalisées.	+	+
Nombre de formations continues du personnel paramédical réalisé/nombre planifié	+	+
Nombre réalisé de formations, sensibilisation sur les risques professionnels pour les travailleurs / nombre planifié	+	+
Nombre réalisé de formations continues du personnel médical en relation avec la santé au travail/ nombre planifié	+	+

Annexes

Annexes 4 : TABLEAU DE RH

ACTIVITE LRP DIRECTION RESSOURCES HUMAINES DAG /ADM					MASSE SALARIALE					TB 05 AD							
NB: CLIQUER SUR LES DEUX BOUTONS (cumul MS) AFIN DE CUMULER LE APRES AVOIR FINALISER LA SAISIE (AVEC ACTIVATION DES MACROS)										MOIS DE <u>Janv-2017</u>							
RUBRIQUES	NATIONAUX				EFF	ETRANGERS				MONTANT	DONT	MASSE SALARIALE DU MOIS		CUMUL MASSE SALARIALE		PREVISIONS 2017	
	PERMANENTS	TEMPORAIRES	EFF	MONTANT		PERMANENTS	TEMPORAIRES	EFF	MONTANT			PERMANENTS	TEMPORAIRES	PERMANENTS	TEMPORAIRES		
SALAIRE DE BASE			870									0	0	0			
PRESAIRES APPRENANTS EN COURS DE FORMATION IAP OU SUR SITE												0	0	0			
ECHELON												0	0	0			
PRI												0	0	0			
PRC												0	0	0			
PRS												0	0	0			
AUGMENTATION INDIVIDUELLE												0	0	0			
REVALORISATION 18%												0	0	0			
REVALORISATION 20%												0	0	0			
REVALORISATION 25%												0	0	0			
INDEMNITE ANCIENNETE GROUPE (IAG)												0	0	0			
REMUNERATION VARIABLE INDIVIDUELLE (RVI)												0	0	0			
REMUNERATION VARIABLE COLLECTIVE (RVC)												0	0	0			
HEURES SUP /BSC												0	0	0			
BONIFICATION MOUDIAHID												0	0	0			
INDEMNITE FORMATEUR												0	0	0			
ITZIN												0	0	0			
INDEMNITE INTERIM												0	0	0			
INDEMNITE AMORTISSEMENT												0	0	0			
INDEMNITE KILOMETRIQUE												0	0	0			
INDEMNITE TRAVAIL POSTE												0	0	0			
INDEMNITE NUISANCES												0	0	0			
INDEMNITE NOURRITURE												0	0	0			
PRIME PANIER												0	0	0			
PRIME TRANSPORT												0	0	0			
PRIME INTERVENTION SPECIALE												0	0	0			
PAP/PAC												0	0	0			
IZCV												0	0	0			
INDEMNITE SALAIRE UNIQUE												0	0	0			
INDEMNITE RELIQUATS CONGES												0	0	0			
INDEMNITE CONGES ANNUEL												0	0	0			
GRATIFICATION MEDAILLES												0	0	0			
SOLDE TOUT COMPTE												0	0	0			
PENSION DE SERVICE												0	0	0			
ALLOCATION FIN DE CARRIERE												0	0	0			
PRIME D'INTERESSEMENT												0	0	0			
INDEMNITE PARTICIPATION COMMISSIONS MARCHES												0	0	0			

STRUCTURE:	PMT 2013 - 2017			P 20
	MASSE SALARIALE PAR RUBRIQUE (En KDA)			
RUBRIQUES	Réal 2011	P. Côture 2012	Prévisions 2013	Tx (P 13/PC 12)
SALAIRE DE BASE				#DIV/0!
INDEMNITE ANCIENNETE GROUPE (IAG)				#DIV/0!
REMUNERATION VARIABLE INDIVIDUELLE (RVI)				#DIV/0!
REMUNERATION VARIABLE COLLECTIVE (RVC)				#DIV/0!
HEURES SUP				#DIV/0!
BONIFICATION MOUDIAHID				#DIV/0!
INDEMNITE FORMATEUR				#DIV/0!
ITZIN				#DIV/0!
INDEMNITE INTERIM				#DIV/0!
INDEMNITE AMORTISSEMENT				#DIV/0!
INDEMNITE KILOMETRIQUE				#DIV/0!
INDEMNITE TRAVAIL POSTE				#DIV/0!
INDEMNITE NUISANCES				#DIV/0!
INDEMNITE NOURRITURE				#DIV/0!
PRIME PANIER				#DIV/0!
PRIME TRANSPORT				#DIV/0!
PRIME D'INTERVENTION SPECIALE				#DIV/0!
PAP/PAC				#DIV/0!
IZCV				#DIV/0!
INDEMNITE SALAIRE UNIQUE				#DIV/0!
INDEMNITE RELIQUATS CONGES				#DIV/0!
INDEMNITE CONGES ANNUEL				#DIV/0!
GRATIFICATION MEDAILLES				#DIV/0!
SOLDE TOUT COMPTE				#DIV/0!
PENSION DE SERVICE				#DIV/0!
PRIME D'INTERESSEMENT				#DIV/0!
S/TOTAL		0	0	0
CHARGES EMPLOYEUR / Sociales				#DIV/0!
Temporaires				#DIV/0!
dont Prime d'interressement				#DIV/0!
Etrangers (Assistance Technique)		0	0	0
TOTAL GENERAL		0	0	0

NB: LES AF ET PCR SONT COMPRIS DANS LA RUBRIQUE "CHARGES SOCIALES"

Annexes

Annexes 5 : LE QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de préparation de notre diplôme Master en sciences de gestion, option Organisation et management des entreprises, un mémoire de fin d'études est exigé. Suite à un travail théorique il est nécessaire de le justifier par un cas pratique, notre travail s'articule autour de « rôle du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision » et nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à ces questions.

Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps afin de répondre au questionnaire qui suit

1. Vous êtes ?

- Un homme
 Une femme

2. Age ?

- [-25ans]
 [25ans – 40 ans]
 [+40 ans]

3. Niveau d'étude ?

- Licence
 Master
 Magister
 Autre :
- | |
|--------------|
| Spécialité ? |
| |

4. Vous travaillez dans quelles directions ?

5. Quelle est votre poste de Travail ?

6. Selon vous la qualité d'information importe-elle sur la prise de décision ?

- Oui
 Non

7. Si oui, quelle est le degré d'importance de l'information dans la prise de décision à l'échèle de 1 à 5 ? 5 : tout à fait d'accord

1	2	3	4	5

Annexes

8. Connaissez-vous la notion de Tableau de Bord ?

Oui

Non

9. Selon vous quelle est le degré d'importance de cet outil au sein de l'entreprise à l'échèle de 1 à 5 ?

1	2	3	4	5

5 : tout à fait d'accord

10. Utilisez-vous le tableau de bord ?

Oui

Non

11. Si oui, quel tableau de bord vous utilisez ?

12. Est-ce que vous êtes satisfaits des informations fournies par les tableaux de bord ?

Oui

Non

13. Si Non, quelle est le problème ?

14. A l'échèle de 1 à 5 quelle est votre degré de satisfaction des informations fourni par les tableaux de bord ?

1	2	3	4	5

5 : tout à fait d'accord

15. Quelle sont les indicateurs clés qui vous aident dans le pilotage de votre fonction ?

16. D'après votre expérience les tableaux de bord contribue-t-il à la prise des décisions ?

Oui

Non

17. Si oui, comment ?

Annexes

18. A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré de contribution de tableau de bord dans la prise des décisions ? 5 : tout à fait d'accord

1	2	3	4	5

19. A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré de contribution de tableau de bord dans chaque type de décision ? 5 : tout à fait d'accord

Type de décision	1	2	3	4	5
Les décisions stratégiques					
Les décisions tactiques.					
Les décisions opérationnelles.					

20. A l'échelle de 1 à 5 quelle est le degré d'utilité de tableau de bord dans chaque étape de processus décisionnel ? 5 : tout à fait d'accord

Les étapes de processus décisionnel	1	2	3	4	5
La phase d'analyse des problèmes.					
La phase Evaluation de toutes les solutions possibles.					
La phase de choix de la meilleure solution.					
La phase de contrôle et de suivi des décisions prise.					

21. Quelle est votre processus de prise des décisions ?

Annexes

Annexes 6 : TEST SPSS 19

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	88,2
	Exclus ^a	2	11,8
	Total	17	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	11

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
L'importance de l'information sur la prise de décision	4,60	1,056	15
L'importance de tableau de bord dans l'entreprise	4,20	1,146	15
Degré de satisfaction des info de TDB	3,67	,617	15
degré de cotribution de TDB dans la prise de décision	4,20	,862	15
cntribution dans les decisions strategique	3,67	1,234	15
cntribution dans les decisions tactique	3,93	,799	15
cntribution dans les decisions opérationnelles	4,47	,743	15
degré d'utilisation de TDB dans la phase danayse des problemes	4,00	,926	15
degré d'utilisation de TDB dans la phase evaluation de toutes les solution possible	4,13	,990	15
degré d'utilisation de TDB dans la phase de choix de la meilleur solution	4,13	,915	15
degré d'utilisation de TDB dans la phase controle et suivi des décision prise	4,53	,834	15

