

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
École supérieure de commerce -kolea-

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de  
gestion

**Option** : contrôle de gestion

Thème :

**LE TABLEAU DE BORD DE GESTION VERSUS  
TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE VERSION  
PLUS COMPLETE D'UN OUTIL DE PILOTAGE  
STRATEGIQUE  
CAS :  
SONATRACH : DIVISION DE PRODUCTION**

**Elaboré par :**

ELHOUARI Radhwane  
GHARNAOUT Hassan

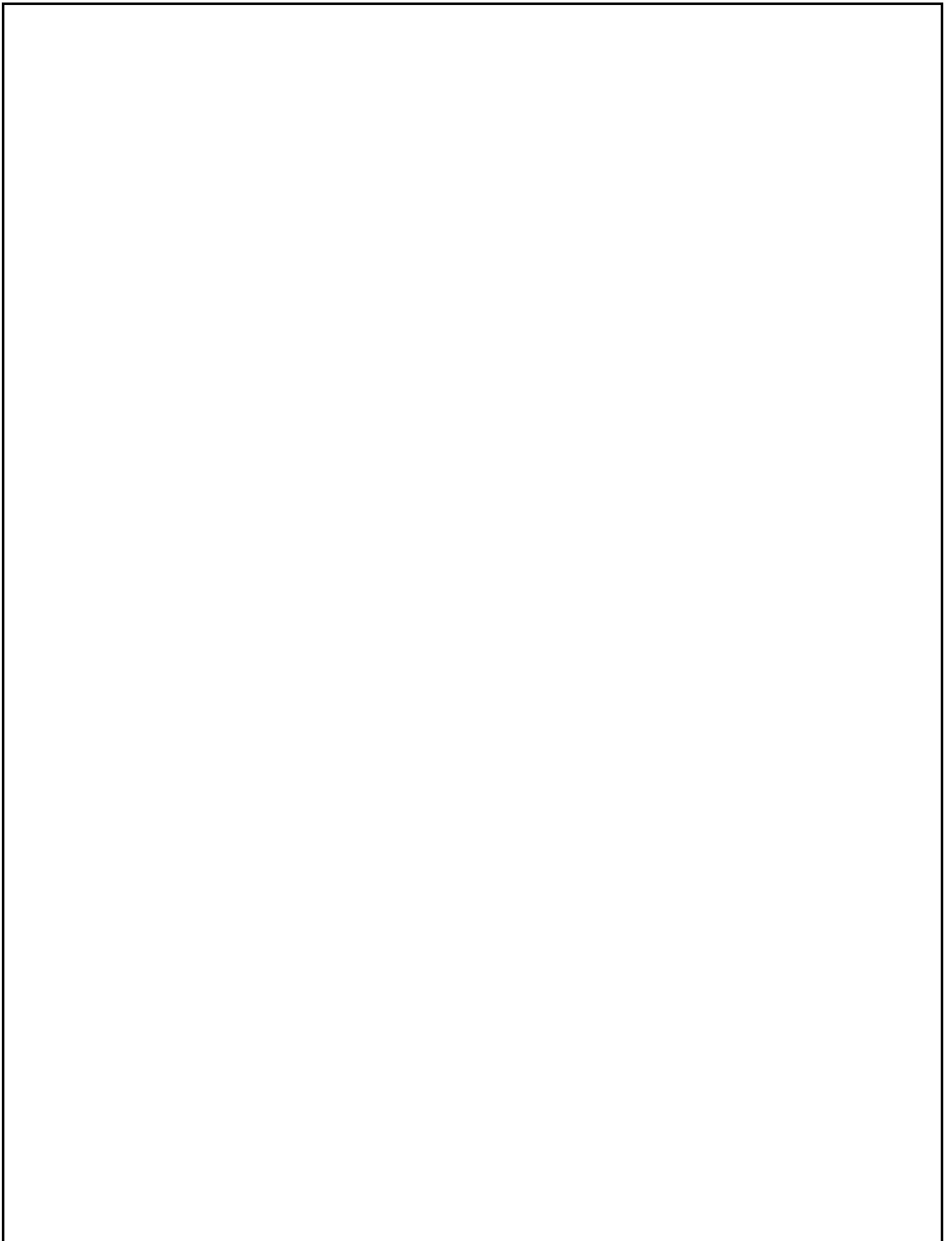
**Encadré par :**

DR. OUSLIMANE Meriem

**Lieu du stage :** la division de production de SONATRACH à Hydra – Alger

**Période du stage :** du 26 avril 2023 au 01 juillet 2023

Année universitaire 2022-2023



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
École supérieure de commerce -kolea-

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de  
gestion

**Option** : contrôle de gestion

Thème :

LE TABLEAU DE BORD DE GESTION VERSUS  
TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : UNE VERSION  
PLUS COMPLETE D'UN OUTIL DE PILOTAGE  
STRATEGIQUE  
CAS :  
SONATRACH : DIVISION DE PRODUCTION

**Elaboré par :**

ELHOUARI Radhwane  
GHARNAOUT Hassan

**Encadré par :**

DR. OUSLIMANE Meriem

**Lieu du stage :** la division de production de SONATRACH à Hydra – Alger

**Période du stage :** du 26 avril 2023 au 01 juillet 2023

Année universitaire 2022-2023

# Sommaire

**SOMMAIRE** ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

**REMERCIEMENT** ..... IV

**DEDICACE** V

**LISTE DES ABREVIATIONS** ..... VI

**LISTE DES TABLEAUX** ..... VII

**LISTE DES FIGURES**..... VIII

**LISTE DES ANNEXES** ..... IX

**RESUME** X

**INTRODUCTION GENERALE** ..... A

**CHAPITRE 01 : LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE** ....1

**L'INTRODUCTION DU CHAPITRE 01** .....2

**Section 01 : La performance de l'entreprise**.....3

1. Définition de la performance .....3

2. L'évolution historique de la notion performance .....4

3. Les concepts efficacité/ efficience et valeur/ cout .....5

4. Les outils de mesure de la performance .....7

4.2. Les outils de mesure de performance non financière .....9

**Section 02 : Le contrôle de gestion comme dispositif de pilotage de la performance**.....11

1. L'évolution de contrôle de gestion .....11

2. Définition du contrôle de gestion : .....11

3. Le rôle et la mission de contrôleur de gestion .....12

4. La démarche de contrôle de gestion .....13

**Section 03 : Les outils de contrôle de gestion**.....15

1. Les outils traditionnels.....15

2. Les outils modernes.....	20
<b>Conclusion du chapitre 01.....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction du chapitre 02 .....</b>	<b>24</b>
<b>Section 01 : Cadre théorique du tableau de bord .....</b>	<b>25</b>
1. Les origines de la notion « tableau de bord » .....	25
2. La définition de tableau de bord .....	25
3. Type de tableau de bord.....	26
4. L'utilité du tableau de bord dans le contrôle de gestion .....	28
<b>Section 02 : Cadre théorique du tableau de bord prospectif .....</b>	<b>29</b>
1. Définition de tableau de bord prospectif.....	29
2. Les démarches d'évolution de tableau de bord prospectif.....	32
3. Le processus de construction d'un tableau de bord prospectif .....	32
4. Les 4 axes de tableau de bord prospectif.....	35
5. Rôles du TBP.....	37
6. Avantages du TBP .....	38
7. Les limites du TBP.....	38
<b>Section 03 : Contribution de tableau de bord prospectif dans la mesure de performance .....</b>	<b>40</b>
1. L'utilisation de tableau de bord prospectif.....	40
2. La mesure de la performance « les indicateurs de la performance ».....	41
3. Les indicateurs de tableau de bord prospectif .....	42
<b>Conclusion du chapitre 02.....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE 03 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DE SONATRACH : DIVISION DE PRODUCTION .....</b>	<b>49</b>
<b>Introduction du chapitre 03 .....</b>	<b>48</b>
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production".....</b>	<b>49</b>
1. Historique et création de la SONATRACH .....	49
La SONATRACH est la compagnie nationale algérienne des hydrocarbures de la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.....	49
2. La nationalisation des hydrocarbures du 24 FEVRIER 1971 .....	51
3. Mission de la SONATRACH .....	53
4. Activités de SONATRACH .....	53
5. L'organisation de SONATRACH.....	54
6. Présentation de la division production.....	59
<b>Section 02 : description et analyse des tableaux de bord existants au sein de la DP de SONATRACH.....</b>	<b>63</b>
1. Un aperçu du déroulement de stage pratique .....	64
2. Le processus d'élaboration des tableaux de bord : .....	65

3. La procédure d'obtention des informations de gestion :.....	65
4. Tableau de bord des charges d'exploitation 2021.....	66
5. Tableau de bord des charges d'exploitation 2022.....	68
6. Taux d'évolution des charges d'exploitation 2021/2022 prévus.....	70
7. Taux d'évolution des charges d'exploitation réalisées 2021/2022.....	71
8. Tableau de bord de Cout de maintenance 2021 .....	72
9. Tableau de bord de cout de maintenance 2022.....	74
10. Taux d'évolution des réalisations des couts de maintenance 2021/2022 : .....	75
11. Tableau de bord de cout de sécurité 2021.....	76
12. Tableau de bord de cout de sécurité 2022.....	78
13. Taux d'évolution des réalisations des couts de sécurité 2021 / 2022 .....	80
14. La contribution du TB de la DP dans la prise de décision.....	80
<b>15. Les points faibles de tableau de bord de gestion .....</b>	<b>82</b>
<b>Section 03 : proposition de tableau de bord prospectif.....</b>	<b>83</b>
1. Démarche de la conception d'un BSC.....	83
<b>Conclusion du chapitre 03.....</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>92</b>

# Remercîment

Après avoir rendu la grâce à dieu le tout puissant et le miséricordieux.

Nous tenons à remercier chaleureusement notre promoteur Madame OUSLIMANE Meriem,  
pour son orientation continue et sa disponibilité tout au long de notre parcours et plus  
particulièrement cette année

Nous remercions également Madame AIT ALI Nawel notre mette du stage pour son  
investissement personnel, pour le temps accordé et pour les efforts fournis

Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude à nos parents pour ses aides et ses  
encouragements

Il est aussi important pour nous de gratifier chacun des membres du jury qui évalueront notre  
travail.

# Dédicace

**Nous dédions ce travail :**

Aux tous les personnes les plus chères dans notre vie



# Liste des abréviations

AEP	Activité exploration et production
BSC	Balanaced Score Card
CA	Chiffre d'affaires
DB	Département budgétaire
DP	Direction de production
KPI/FCS	Key Indicator Performance/ Facteurs Clés de Succès
PME	Petite et moyenne entreprise
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
TBG	Tableau de bord de gestion
TBP	Tableau de bord prospectif

# Liste des tableaux

TABLEAU 1: LES DEFINITIONS DE LA PERFORMANCE.....	3
TABLEAU 2: DEFINITION DE LA NOTION EFFICACIES.....	6
TABLEAU 3: LES OUTILS DE LA MESURE DE PERFORMANCE NON FINANCIÈRE .....	9
TABLEAU 4: LES INDICATEURS DE L'AXE FINANCIERS.....	43
TABLEAU 5: LES INDICATEURS DE L'AXE PROCESSUS INTERNE .....	44
TABLEAU 6: LES INDICATEURS DE L'AXE APPRENTISSAGE.....	45
TABLEAU 7: LA FICHE D'IDENTITÉ DE SONATRACH. ....	52
<i>TABLEAU 8: TABLEAU DE BORD DES CHARGES D'EXPLOITATION 2021 RÉGION HASSI R'MEL.....</i>	<i>66</i>
<i>TABLEAU 9: TABLEAU DE BORD DES CHARGES D'EXPLOITATION 2022 RÉGION HASSI R'MEL.....</i>	<i>68</i>
TABLEAU 10: TAUX D'ÉVOLUTION DES PRÉVISIONS DES CHARGES D'EXPLOITATION 2021/2022.....	70
TABLEAU 11: TAUX D'ÉVOLUTION DES RÉALISATIONS DES CHARGES D'EXPLOITATION 2021/2022.....	71
TABLEAU 12: TABLEAU DE BORD DES COUTS DE MAINTENANCE 2021 RÉGION HASSI R'MEL .....	72
TABLEAU 13: TABLEAU DE BORD DES COUTS DE MAINTENANCE 2022 RÉGION HASSI R'MEL .....	74
TABLEAU 14: TAUX D'ÉVOLUTION DES RÉALISATIONS DES COUTS DE MAINTENANCE 2021/2022 RÉGION HASSI R'MEL (VOIR L'ANNEXE 04) .....	76
TABLEAU 15 : TABLEAU DE BORD DES COUTS DE SÉCURITÉ 2021 RÉGION HASSI R'MEL .....	76
TABLEAU 16 : TABLEAU DE BORD DES COUTS DE SÉCURITÉ 2022 RÉGION HASSI R'MEL .....	78
TABLEAU 17: TAUX D'ÉVOLUTION DES COUTS DE SÉCURITÉ 2021/2022.....	80
TABLEAU 18: DÉFINITION LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES .....	85
TABLEAU 19 : LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS.....	85

TABLEAU 20: LES INDICATEURS.....	86
TABLEAU 21 : FICHE DE L'INDICATEUR TAUX DE RÉALISATION DES CHARGES.....	86
TABLEAU 22: LA FICHE DE L'INDICATEUR LE TAUX D'ÉVOLUTION.....	87
TABLEAU 23: LA FICHE DE L'INDICATEUR LES RÉCLAMATION REÇUS .....	88
TABLEAU 24: LA FICHE DE L'INDICATEUR TEMPS D'ARRÊTS .....	88
TABLEAU 25: LA FICHE DE L'INDICATEUR VOLUME DE DÉCHET.....	89
TABLEAU 26: LA FICHE DE L'INDICATEUR NOMBRE DE FORMATION PAR TYPE.....	90
TABLEAU 27: LA FICHE DE L'INDICATEUR TURNOVER .....	90

## Liste des figures

FIGURE 1: TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....	31
FIGURE 2: LE CALENDRIER DE MISE EN PLACE D'UN TBP .....	35
FIGURE 3: L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE SONATRACH.....	56
FIGURE 4: L'ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITÉ EXPLORATION ET PRODUCTION ...	58
FIGURE 5 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CHARGES D'EXPLOITATION 2021 ..	67
FIGURE 6: REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES CHARGES D'EXPLOITATION 2022...	69
FIGURE 7: REPRESENTATION GRAPHIQUE DES COUTS DE MAINTENANCE 2021.....	73
FIGURE 8 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES COUTS DE MAINTENANCE 2022....	74
FIGURE 9: REPRESENTATION GRAPHIQUE DES COUTS DE SECURITE 2021.....	77
FIGURE 10: REPRESENTATION GRAPHIQUE DES COUTS DE SECURITE 2022.....	79
FIGURE 11: PROCESSUS DE PRODUCTION DE SONATRACH .....	84

# Liste des annexes

Annexe 01	Guide d'entretien (Interviewé : Mme AIT ALI Nawel)
Annexe 02	Tableau récapitulatif des charges d'exploitation région Hassi R'mel 2021
Annexe 03	Tableau récapitulatif des charges d'exploitation région Hassi R'mel 2022
Annexe 04	Tableau récapitulatif des couts de maintenance région Hassi R'mel 2021-2022
Annexe 05	Tableau récapitulatif des couts de la sécurité région Hassi R'mel 2021-2022

# Résumé

Le tableau de bord prospectif est l'un des outils moderne de gestion stratégique qui permet aux organisations de suivre et de contrôler leurs performances à travers différentes perspectives. Au sein la direction finance et comptabilité de la division de production SONATRACH nous avons proposé un nouveau tableau de bord prospectif qui vise à couvrir les points faibles de tableau de bord de gestion.

Notre recherche est divisée en deux parties principales. La première partie se focalise sur une analyse approfondie de la littérature théorique permettant de comprendre le rôle fondamental du contrôle de gestion, plus précisément du tableau de bord prospectif, en tant qu'outil de pilotage.

Pour ce qui de notre étude de cas, nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas, afin de réaliser notre étude nous avons fait appel aux techniques de recherche suivantes : observation, analyse documentaire et entretien semi directif

À la lumière des résultats issus de cette recherche, nous concluons que Le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif sont deux outils de pilotage stratégique qui permettent aux entreprises d'évaluer leur performance et de prendre des décisions éclairées. Cependant, le tableau de bord prospectif offre une vision équilibrée de la performance et une version plus complète de cet outil en intégrant non seulement des indicateurs financiers, mais aussi des indicateurs non financiers tels que la satisfaction client, l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

les mots clés : tableau de bord prospectif, tableau de bord de gestion, pilotage, performance, indicateur.

## الملخص

لوحة القيادة الاستشرافية هي إحدى أدوات الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تسمح للمؤسسات بتتبع أدائها والتحكم فيه من خلال وجهات نظر مختلفة. داخل قسم المالية والمحاسبة التابع لقسم الإنتاج في SONATRACH، اقترحنا لوحة تحكم استشرافية جديدة تهدف إلى تغطية نقاط ضعف لوحة المعلومات الإدارية.

ينقسم بحثنا إلى قسمين رئيسيين. يركز الجزء الأول على تحليل معمق للأدبيات النظرية لفهم الدور الأساسي للرقابة الإدارية، وبشكل أكثر تحديداً بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية. بالنسبة للجزء الثاني، استخدمنا نهجاً يجمع بين المقابلات والملاحظات والتحليلات واستخدام المستندات الداخلية المقدمة من قسم المالية والمحاسبة في قسم الإنتاج، من أجل دعم الجزء العملي من دراستنا. في ضوء نتائج هذا البحث، نستنتج أن لوحة القيادة الإدارية ولوحة القيادة الاستشرافية هما أداتان إداريتان استراتيجيتان تسمحان للشركات بتقييم أدائها واتخاذ قرارات مستنيرة. ومع ذلك، تقدم بطاقة الأداء المتوازن رؤية متوازنة للأداء وإصداراً أكثر شمولاً من هذه الأداة من خلال دمج المؤشرات المالية ليس فقط، ولكن أيضاً المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء ومستوى البحث والابتكار وأيضاً العمليات الداخلية.

الكلمات الرئيسية: لوحة القيادة الاستشرافية ، لوحة القيادة الإدارية ، القيادة ، الأداء ، المؤشر.

# Introduction générale

La situation concurrentielle des dernières années a fait confronter les entreprises à de sérieux problèmes de performance économique. Par conséquent, le management, en tant que discipline phare au sein de l'entreprise s'est trouvé dans l'obligation de réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies tout en assurant parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs. Dans cette quête d'avantage concurrentiel, le manager dispose d'un volant d'autonomie et qu'il est responsable des performances produites par ses activités, il doit pouvoir disposer d'outils de pilotage. Le contrôle de gestion a pour fonction d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise.

Peter Drucker, théoricien américain du management, dit : « la culture mange la stratégie au petit déjeuner ». Cela veut dire que si l'entreprise néglige son environnement, elle échoue, et ce, même si elle a une bonne stratégie. Alors, et pour assurer sa continuité, elle ne doit pas se focaliser seulement sur la performance financière mais il faut mettre la lumière sur la performance non-financière également.

Le contrôle de gestion s'emploie dans la mesure en temps réel la performance de l'entreprise afin d'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources. C'est un outil de consolidation des acquis et d'anticipation des problèmes qui aide l'entreprise à atteindre l'efficacité et l'efficacités.

L'objectif principal du contrôleur de gestion est d'améliorer et atteindre la performance globale (financière et non financière). Pour cela, Il doit se munir d'outils de pilotage. Cependant, il appartient de préciser que les outils dits classiques (le bilan, le compte des résultats, les ratios financiers...) ne sont pas suffisants à eux seuls de régler ce souci de performance. Alors, il doit forcément s'orienter vers des outils du pilotage plus modernes.

Parmi ces outils, Nous trouvons principalement le tableau de bord prospectifs qui est : « un ensemble d'indicateurs constituant un système dont l'objectif est non seulement de mesurer la performance globale et son évolution dans ses diverses dimensions, mais aussi d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie adoptée par l'organisation. Il permet de traduire en valeurs cibles

## Introduction générale

---

Concrètes les objectifs stratégiques, Il contribue pleinement à la réduction de l'incertitude dans la prise de décision, Il répond aux besoins d'information nécessaires et utiles pour une gestion opérationnelle efficace et efficiente. Il est donc un instrument de pilotage et d'aide à la décision qui permet également d'assurer une cohérence entre la stratégie élaborée et les opérations effectuées ».

Dans ce contexte, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

En tant qu'outil de pilotage stratégique de la performance,  **dans quelle mesure peut-on considérer le tableau de bord prospectif en tant qu'outil de pilotage plus complet et plus équilibré que le TBG au sein de la division de production de Sonatrach ?**

La problématique principale découle des questions secondaires suivantes :

- 1- Comment les TBG de la division Sonatrach sont réalisées ? et quel est le rôle qu'ils jouent dans la prise de décision ?
- 2- Quels sont les points faibles des TBG existant au sein de DS ?
- 3- Quelle est la démarche à suivre afin de proposer un TBP plus complet et équilibré pour un pilotage meilleur de la performance ?

### a) Les hypothèses

#### ▪ Hypothèse principale

Dans la mesure où le Tableau de Bord Prospectif (TBP) intègre des perspectives financières, clients, processus internes et apprentissage et croissance, il peut être considéré comme un outil de pilotage plus complet et plus équilibré que le Tableau de Bord de Gestion (TBG) au sein de la division de production de Sonatrach ?

#### ▪ Hypothèses secondaires



## Introduction générale

---

- H.1** Les TBG de la division Sonatrach sont réalisées en collectant des données et des informations provenant de différentes sources internes et externes ?
- H.2** Les TBG fournis une vision globale et synthétique de la performance de la division ?
- H.3** Le tableau de bord de gestion de la division de production de Sonatrach met principalement l'accent sur les aspects financiers, ce qui risque de négliger d'autres aspects importants de la performance ?
- H.4** Pour concevoir un tableau de bord prospectif, il faut effectuer une analyse approfondie des besoins et des objectifs de la DP, Pour identifier les indicateurs clés de performance (KPI) ?

### b) Les motifs du choix de thème

Plusieurs raisons nous ont amené à porter la réflexion sur ce sujet. Ces raisons sont aussi pertinentes les unes que les autres, parmi ces raisons :

- Le sujet a une relation directe avec la spécialité Contrôle de Gestion.
- Le tableau de bord est un outil principal utilisé dans les grandes entreprises qui aide à contrôler, piloter, prise de décisions... cela nous pousse à le découvrir plus.
- Il englobe tous ce que nous avons étudié dans notre parcours.

### c) Objectif de la recherche

Notre objectif de cette étude est de faire connaître le tableau de bord prospectif, sa définition, ses caractéristiques, en indiquant son importance et sa valeur ajoutée qu'il procure aux entreprises algériennes et aussi sa contribution dans la mesure et l'amélioration de la performance de cette dernière.

### d) La méthodologie de recherche utilisée

Pour répondre à la problématique de notre travail, nous opterons pour une démarche méthodologique qui s'appuie sur deux parties :

## Introduction générale

---

- Partie théorique se base sur la méthode descriptive qui basé sur les ouvrages, les articles, les études précédentes.
- Partie pratique se base sur la méthodologie qualitative basée sur une étude de cas, afin de réaliser notre étude nous avons fait appel aux techniques de recherche suivantes : observation, analyse documentaire et entretien semi directif

### e) Le plan de recherche

Notre étude est divisée en deux parties principales

La première partie comprend deux chapitres. Le premier chapitre sera consacré au contrôle de gestion et à son rôle dans le pilotage de la performance. Le deuxième chapitre abordera le tableau de bord prospectif en tant qu'outil de mesure de la performance.

La deuxième partie de notre étude est consacrée à l'application pratique du tableau de bord prospectif en tant qu'outil de pilotage de la performance au sein de SONATRACH : DIVISION DE PRODUCTION.

# **Chapitre 01 : Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance**

---

# L'introduction du chapitre 01

Le contrôle de gestion est un levier essentiel pour piloter la performance d'une entreprise. Il englobe l'ensemble des processus, méthodes et outils permettant de collecter, analyser et communiquer les informations nécessaires à la prise de décision et à la réalisation des objectifs de performance. En tant que dispositif de gestion, le contrôle de gestion permet de coordonner les actions, d'évaluer les performances, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés et de mettre en place des actions correctives.

Ce chapitre vise à explorer le lien étroit entre le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise, commençant par définir la notion de performance, puis étudier le rôle du contrôle de gestion en tant que dispositif de pilotage de la performance. Enfin, présenter les outils de contrôle de gestion qui permettent d'opérationnaliser ce pilotage.

## Section 01 : La performance de l'entreprise

La performance d'une entreprise est un aspect essentiel de son fonctionnement et de sa réussite. Dans cette section, nous allons examiner les différents aspects de la performance d'une entreprise, en mettant l'accent les outils de mesure et les différents concepts de la performance

### 1. Définition de la performance

La performance peut être définie de différentes manières, ce qui conduit à plusieurs interprétations selon les auteurs dans le tableau suivant :

**Tableau 1: Les définitions de la performance.**

Auteurs	Définitions
<b>Bourguignon (1997)</b>	« La performance est synonyme du succès » « La performance se réfère aux résultats d'une action, qui sont évalués a posteriori sans jugement de valeur. » « La performance se réfère à la réalisation et la mise en œuvre d'une action. »
<b>Philips Lorino (1997)</b>	Il a défini la performance comme suit : « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple cout-valeur. »
<b>Yvon Pesqueux</b>	« La performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" capable d'absorber plusieurs dimensions, telles que la compétitivité économique, la rentabilité financière, la solvabilité juridique, l'efficacité organisationnelle, ainsi que la dimension sociale. »
<b>J. -B. Carriere (1999)</b>	« La performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. »
<b>Notat (2007)</b>	« C'est un constat officiel qui enregistre un résultat accompli à un moment donné, en référence à un contexte, un objectif et un résultat attendu, quel que

soit le domaine concerné. »

**Source : Zineb Issor, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, De BOECK SUPERIEUR, Maroc, 2017, p 93-103**

La performance est un terme d'origine latine « performar » qui a pris sa signification en anglais. Elle se réfère à la réalisation complète d'une action ou d'un objectif, en accord avec les attentes et les exigences. Le contrôle de gestion considère la performance comme le fait de donner entièrement forme à quelque chose.

De ce fait, la performance c'est le fait d'atteindre l'objectif fixé d'une manière pertinente.<sup>1</sup>

## **2. L'évolution historique de la notion performance**

La notion de performance de l'entreprise a connu une évolution significative au fil du temps, influencée par divers facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Voici une évolution historique générale de cette notion :

### **2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle**

Pendant longtemps, la performance était principalement mesurée par le profit et était axée sur la création de valeur pour les actionnaires. Cependant, cette vision unidimensionnelle a été critiquée dans la littérature, car elle ne prend pas en compte les autres acteurs impliqués dans le développement de l'entreprise (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995). Ainsi, certains auteurs ont proposé une vision plus large de la performance organisationnelle (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al, 1994) en intégrant des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle. Cette approche permet de mieux appréhender la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle<sup>2</sup>.

### **2.2. De la performance organisationnelle à la performance globale**

L'émergence de la notion de performance globale est étroitement liée au développement des concepts de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de développement durable. Cette approche globale de la performance intègre les objectifs économiques, sociaux et

<sup>1</sup> SAOU Ouanissa, ABBACHE Khelaf, « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière », mémoire de fin de cycle, université d'Abderrahmane mira Bejaia, 2017, p 3

<sup>2</sup> Melchior Salgado **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, Pub : 10 Jul 2013, consulté le 19/05/2023 page 02.

Environnementaux, et dépasse les mesures traditionnelles axées uniquement sur les aspects financiers. La performance est évaluée à travers une combinaison de dimensions et d'indicateurs tels que la qualité des produits/services, la satisfaction des clients, l'engagement social, l'empreinte environnementale, et bien d'autres, La performance a évolué vers une notion globale qui intègre les dimensions économiques, sociétales et environnementales. Ainsi, il est nécessaire de se baser non seulement sur des informations financières, mais aussi sur des données qualitatives et non financières pour évaluer la performance dans sa dimension la plus globale<sup>3</sup>.

### **2.3. De la performance globale à la création de la valeur partagée**

Depuis le milieu des années 2000 Michael Porter développe le concept de la valeur partagée pour décrire une approche des affaires qui vise à créer de la valeur économique tout en répondant aux besoins et aux défis sociaux et environnementaux.

La valeur partagée consiste à aligner les intérêts économiques des entreprises avec ceux de la société dans le but de créer des avantages mutuels et durables. Cela implique de prendre en compte les dimensions sociales, environnementales et économiques dans la stratégie et les activités commerciales d'une entreprise<sup>4</sup>.

## **3. Les concepts efficacité/ efficience et valeur/ cout**

La notion d'analyse de la performance englobe quatre grandes dimensions : l'efficacité, l'efficience, la valeur et coût.

### **3.1 L'efficacité**

Définition de l'efficacité selon plusieurs auteurs :

---

<sup>3</sup> MASKINI Najat, MOUNAJI Oussama, **La notion de performance globale et l'évolution des outils de son Pilotage**, Faculté des Sciences Economiques et de gestion – Settat Université Hassan 1er Settat, Revue Internationale du Chercheur, pub : 11/10/2021, Volume 2 : Numéro 4, page 324, 325.

<sup>4</sup> Louis-David Benyayer et Carole Leclerc **La valeur partagée : innover en sortant des territoires habituels**, pub 6 mai 2013, consulter la 19/05/2023 disponible sur [www.withoutmodel.com](http://www.withoutmodel.com).

**Tableau 2: définition de la notion efficacités**

Allain (1989),	MIKOL	L'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, en particulier financier : chiffre d'affaires, profit, rentabilité.
Philippe (2000),	CAMUS	Une action est efficace si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée.
ISABELE als (2003),	Calme et	L'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise

Source : Edison NSENGIYUMVA, « **L'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l'efficacité des entreprises au Rwanda. Cas des entreprises publiques** », Université Adventiste d'Afrique Centrale (UAAC) - Bachelor of Business Administration 2007, consultée le 19/05/2023 à 20h26.

D'après les définitions l'efficacité correspond à la mesure de la réalisation des objectifs d'une entreprise. Cela signifie que l'entreprise cherche à atteindre ses objectifs en utilisant tous les moyens possibles. L'accent est mis sur la réalisation des objectifs, indépendamment des coûts engagés ou des ressources utilisées. La mesure de l'efficacité d'une entreprise consiste simplement à évaluer sa capacité à atteindre ses objectifs.

Le degré d'efficacité se calcule comme suite :

Efficacité = Résultats atteints/ Objectifs visés

### 3.2. L'efficience

Elle se réfère au rapport entre les biens ou services produits et les ressources utilisées pour les produire. Dans une opération basée sur l'efficience, le produit obtenu est maximal pour un ensemble de ressources utilisées ou les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services. En d'autres termes, l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens et des capacités en relation avec les résultats. Selon une définition, elle représente le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité



d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part. En somme, l'efficacité peut être exprimée par la formule suivante<sup>5</sup> :

Efficiency = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

### 3.3. Valeur

Le terme "valeur" englobe à la fois une dimension financière et une dimension morale (non financier). Du point de vue financier, il fait référence à la valeur d'une marque ou d'une entreprise pour l'actionnaire. Sur le plan moral, il décrit la manière dont une entreprise exerce ses activités professionnelles<sup>6</sup>.

### 3.4. Coûts

Le coût est la somme des charges liées à un élément spécifique, qu'il s'agisse d'un produit, d'une activité ou d'une fonction au sein d'une entreprise. Il évolue dans le temps en fonction des conditions d'exploitation, et représente les ressources consommées par les activités nécessaires à la réalisation et à l'exploitation d'un produit ou d'un service<sup>7</sup>

## 4. Les outils de mesure de la performance

Les outils de mesure de la performance de l'entreprise sont des méthodes et des indicateurs utilisés pour évaluer la performance globale d'une entreprise, on distingue deux types d'outils :

---

<sup>5</sup> M. Hassane AMAAZOUL, **SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITOIRES DU CONCEPT DE PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION**, Revue Du Consolidation Comptable Et De Management De La Performance (RCMP) N°2 – Décembre 2018, consulter le 21/05/2023, page 11 et 12.

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> BAHRINI OUESLATI Wadiaa **contrôle de gestion**, Université de Manouba École Supérieure de l'Économie Numérique, disponible sur esen.tn consulter le 21/05/2023 page 03.

## 4.1. Les outils de mesure de la performance financière

- **Les outils comptables**

La comptabilité mesure la performance d'une entreprise en utilisant divers outils et indicateurs financiers. Voici des principales mesures utilisées en comptabilité pour évaluer la performance d'une entreprise :

- **États financiers**

Les états financiers fournissent une vue générale de la santé financière de l'entreprise. Ils permettent d'évaluer les revenus, les dépenses, les actifs, les passifs, la rentabilité et la capacité de génération de trésorerie de l'entreprise.

- Le bilan décrit séparément les éléments d'actif et ceux du passif.
- Le compte de résultat présente la rentabilité de l'entreprise.
- L'état des flux de trésorerie indique comment l'encaisse a évolué au sein de l'entreprise.
- Tableau de variation des capitaux propres permet d'analyse des mouvements ayant affectées rubriques des capitaux propres.
- Annexes des états financiers répondent au souci de la comptabilité d'engagement et d'information<sup>8</sup>

- **Ratios financiers**

Les ratios financiers permettent d'analyser les relations entre différentes données financières.

- Le ratio de rentabilité sur ventes (Marge commerciale / Chiffre d'affaires HT).
- Le ratio d'endettement (dettes nettes / capitaux propres).
- Le ratio de trésorerie (disponibilités / dette à court terme)

- **Analyse de la valeur ajoutée**

L'analyse de la valeur ajoutée permet de mesurer la création de richesse par l'entreprise. Elle compare la valeur des biens et services produits par l'entreprise à la valeur des biens et services consommés pour leur production.

---

<sup>8</sup> Grant Godfrey directeur principal, BDC **États financiers**, disponible sur [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca) , consulter le 21/05/2023.

### Tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion consiste à choisir, organiser et présenter de manière concise et ciblée les indicateurs essentiels et pertinents. Il est généralement présenté sous forme d'une vue D'ensemble rapide accompagnée d'un rapport ventilé ou synthétique. Il offre à la fois une vision globale et la capacité d'explorer les niveaux de détail<sup>9</sup>.

#### 4.2. Les outils de mesure de performance non financière

Avant l'avènement de l'informatique et des outils de mesure de performance non financière, il existait des outils plus anciens pour mesurer la performance des entreprises, notamment :

**Tableau 3: les outils de la mesure de performance non financière**

<b>A. Les études de marché</b>	Les études de marché étaient utilisées pour mesurer la demande pour un produit ou un service, ainsi que pour identifier les tendances du marché et les comportements des consommateurs.
<b>B. Les enquêtes de satisfaction</b>	Les enquêtes de satisfaction étaient également utilisées pour mesurer la satisfaction des clients, mais elles étaient souvent menées en personne ou par téléphone, plutôt que par des enquêtes en ligne.
<b>C. Les enquêtes sur le terrain</b>	Les enquêtes sur le terrain étaient utilisées pour mesurer la performance opérationnelle d'une entreprise en observant les processus de production, en évaluant la qualité des produits et en identifiant les problèmes opérationnels.
<b>D. Évaluations individuelles</b>	Les évaluations individuelles sont des outils qui permettent d'évaluer la performance des individus, des équipes ou des départements. Ils peuvent être utilisés pour identifier les forces et les faiblesses des individus ou des groupes, et pour établir des objectifs de performance.
<b>E. Rapports</b>	Les rapports sont des documents écrits qui présentent les résultats de la performance. Ils peuvent inclure des graphiques, des tableaux et des

<sup>9</sup> Pierre Voyer **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2<sup>-ème</sup> Edition presses de l'université de Québec 1999, page 39.

---

	données chiffrées qui permettent de comprendre la performance dans son ensemble.
<b>F. Benchmarking</b>	Est une technique qui consiste à comparer la performance d'une organisation à celle de ses concurrents ou de l'industrie en général. Cela peut aider à identifier les domaines où l'organisation doit s'améliorer et à prendre des mesures pour améliorer la performance.

Source: "Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know"  
par Bernard Marr (Pearson, 2012)

## Section 02 : Le contrôle de gestion comme dispositif de pilotage de la performance

Le contrôle de gestion occupe une place centrale dans la gestion des entreprises et constitue un dispositif essentiel pour piloter la performance de l'entreprise.

Dans cette section, en traitant la définition de contrôle de gestion, ensuite étudier son rôle et la mission en tant que dispositif de pilotage de la performance au sein des entreprises puis présenter ses démarche et outils.

### 1. L'évolution de contrôle de gestion

La fonction de contrôle de gestion fait son apparition entre la première et la deuxième guerre des Etats Unis, la date officielle de son apparition est en 1931 en France.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion a été initialement mis en pratique dans les très grandes entreprises industrielles américaines. À cette époque, sa mission consistait à motiver le personnel, à identifier et corriger les erreurs, et à anticiper pour les éviter (logique de Fayol et Taylor). Par la suite, dans les années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles, pour but d'améliorer la performance de la production principalement, grâce à la mise en place d'un contrôle budgétaire.

A la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes ont proposées (exemple : budget à base zéro) pour mieux améliorer l'évolution de contrôle de gestion des organisations. La place actuelle de contrôle de gestion est d'assister les décideurs dans leurs choix organisationnels<sup>10</sup>

### 2. Définition du contrôle de gestion :

D'après Anthony (1965) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>11</sup>

La définition de H. Bouquin : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Ghenima BOUARAB, Tassadit OUCHENE Hassan **Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas : ENIEM**, mémoire de fin de cycle, université mouloud mammeri de tizi-ouzoufaculte des sciences 2018 page 02.

<sup>11</sup> Hervé ARNOUD ; **Le contrôle de gestion... en action** ;2eme édition Liaisons 2001 ; page : 8.

La définition de A. Khemakhem : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>13</sup>.

Selon le plan comptable général (PCG) de 1982 : « le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »<sup>14</sup>.

D'après les définitions précédentes le contrôle de gestion est une fonction qui vise à planifier, mesurer, évaluer et piloter la performance d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs. Il s'agit d'un processus continu qui implique la collecte, l'analyse et l'interprétation des informations financières et opérationnelles pour prendre des décisions éclairées et mettre en place des actions correctives.

### 3. Le rôle et la mission de contrôleur de gestion

Selon l'auteur peut distinguer quatre catégories principales concernant le rôle du contrôle de gestion : le rôle technique, conseil, pédagogue, d'interface/médiateur

Le rôle du contrôleur de gestion a évolué au fil du temps. Initialement perçu comme un technicien chargé de fournir des informations et des outils, il était considéré comme le gardien des procédures. Son rôle consistait à surveiller les activités, vérifier les erreurs et manipuler les systèmes d'information pour la direction générale.

Cependant, cette approche purement technique peut entraîner une connotation négative, faisant du contrôleur un surveillant disciplinaire plutôt qu'un partenaire des managers opérationnels. Afin de remédier à cela, les contrôleurs de gestion se sont tournés vers une approche plus

---

<sup>12</sup> El bachir Rouimi **Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise**, mémoire université IBN ZOHR ; licence dans la gestion 2010 disponible sur memoireonline.com, page 5.

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, **contrôle de gestion**, éd : Dunod, Paris, 2010, P 9.

orientée vers le terrain, axée sur les aspects relationnels et humains. Ils sont devenus des conseillers actifs, participant à la prise de décision et à l'amélioration des processus organisationnels.

En tant qu'animateur des systèmes de contrôle de gestion, le contrôleur remplit également un rôle de formation et d'assistance aux managers. Il exerce une influence indirecte sur les décisions organisationnelles et agit en tant que coordinateur et facilitateur du changement. Il joue le rôle d'interface entre la stratégie et les opérations, en tant que médiateur et régulateur, fixant des limites et laissant de la marge de manœuvre aux opérationnels.

Le contrôleur de gestion doit donc concilier deux profils : celui d'un expert technique financier et celui d'un partenaire orienté vers le conseil et l'aide à la décision. Il doit se rapprocher des activités opérationnelles, avoir une connaissance approfondie de celles-ci et agir comme un pont entre les opérationnels et la direction.

En tant que traducteur entre la stratégie et l'opérationnel, le contrôleur de gestion doit adapter sa communication en fonction de son interlocuteur. Il gère l'équilibre entre les décisions stratégiques et la réalité du terrain, agissant comme une interface entre les dimensions stratégique et opérationnelle<sup>15</sup>

Le contrôleur de gestion joue un rôle fonctionnel de coordination, communication, formation et apprentissage. Il assure la diffusion des principes de contrôle de gestion et assure la synchronisation des différentes unités de l'organisation.

#### **4. La démarche de contrôle de gestion**

Selon Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI la démarche du contrôle de gestion se décompose en plusieurs étapes :

- La définition des objectifs stratégiques de l'entreprise : il s'agit d'identifier les objectifs stratégiques de l'entreprise, en termes de rentabilité, de croissance, de part de

---

<sup>15</sup> Élodie Allain, Philippe Noir : **Les différents rôles du contrôle de gestion**, mémoire master 02, Année scolaire 2019 – 2020 Université de Strasbourg, page 14 -18.

marché, etc. Ces objectifs doivent être clairs, mesurables et cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise.

- La définition d'indicateurs de performance pertinents pour mesurer l'atteinte de ces objectifs.
- La collecte et le traitement des données nécessaires : c'est Pour évaluer les performances réelles par rapport aux objectifs fixés, il est nécessaire de collecter des données pertinentes.
- L'analyse des écarts entre les résultats observés et les objectifs fixés, Cela permet de détecter les éventuels problèmes ou dysfonctionnements et d'apporter des ajustements si nécessaires.
- L'identification des causes des écarts et la mise en place de mesures correctives pour les corriger et améliorer la performance future<sup>16</sup>

La démarche de contrôle de gestion est cruciale pour l'entreprise car elle permet de piloter les performances, d'aligner les actions sur la stratégie, de prendre des décisions éclairées, de gérer les risques, de favoriser l'amélioration continue et de communiquer de manière transparente sur les résultats. Elle contribue ainsi à l'efficacité et à la pérennité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

---

<sup>16</sup>Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI **Contrôle de gestion DCG11 : Manuel et applications**, 2e édition Paris 2010, Page 23 25



## Section 03 : Les outils de contrôle de gestion

Dans cette section, nous explorerons les différents outils de contrôle de gestion utilisés dans les organisations

### 1. Les outils traditionnels

#### 1.1. Le coût

Définition d'un coût : « un coût s'applique à tout objet par lequel l'entreprise juge utiles d'attribuer des charges : produit, fonction, atelier, opération... pour un produit (ou une matière ou un service), c'est la somme des charges qui lui sont incorporées à un stade donné de l'exploitation (achat, production ou distribution) »<sup>17</sup>.

Il existe principalement deux méthodes : la méthode des coûts complets et la méthode des coûts partiels.

#### A. La méthode des coûts complets

Nous distinguons deux méthodes essentielles

- **Méthode des centres d'analyse**

La méthode des centres d'analyse appelée aussi la méthode des sections homogènes est issue des travaux menés pendant la seconde guerre mondiale par le lieutenant-colonel RIMAILHO en France, dans le cadre de l'organisation d'ateliers de l'armée puis poursuivis dans le cadre de la commission générale d'organisation scientifique. Il est défini comme est une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirects préalablement à leurs imputations aux coûts.<sup>18</sup>

**Objectifs de la méthode** : cette méthode a pour objectif de :

- Faciliter la gestion et le contrôle des ressources consommées.
- Proposer une relation coût-valeur.

---

<sup>17</sup> Thierry JACQUOT, Richard MILKOFF, **comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts**, édition : Darios, France, 2007, P 73

<sup>18</sup> Claude ALAZARD, Sabine SAPARI, **le contrôle de gestion**, 2eme édition, 2010, P 69

- Orienter les comportements des acteurs.
- Définir le processus qui permet la transformation des ressources obtenus de l'environnement en biens finals, c'est la notion de traçabilité des couts. La traçabilité des
- couts est : « la capacité du système à suivre le cheminement des ressources de l'entrée à la sortie de l'organisation malgré leurs transformations progressives »<sup>19</sup>. Elle vise à définir le lien de causalité entre le volume de production et le volume de la ressource consommée.
- **La méthode ABC**

Cette méthode a été développée dans les années 1980 par le programme du Cost Management System (CMS). Parmi les chercheurs américains qui y ont participé, nous avons Kaplan, Porter, etc. Elle a ensuite été adoptée en France par Lorino, Mevelle, Middler, Lebas. Il s'agit d'une approche qui vise à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations claires au sein de processus identifiés

#### **Le principe de base**

On distingue deux principes de base :

- Les activités réalisées dans les centres d'analyse « consomment » des ressources ;
- Les produits/ services « consomment » des activités.

La démarche de la méthode ABC est la suivante :

- Identifier les activités ;
- Évaluer les ressources consommées par chacune d'entre elles ;
- Définir les inducteurs d'activités ;
- Allouer le coût des activités aux objectifs de coût ;

---

<sup>19</sup> Idem., P 63.

## Objectifs de l'ABC

Cette méthode a plusieurs objectifs qui sont <sup>20</sup>

- **Obtenir des coûts plus précis**

La répartition approximativement des importantes charges indirectes par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des articles produits en petites séries par rapport à ceux produites en garde série

- **Rendre visibles des activités cachées**

Un découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût des activités « accessoires », activités parfois coûteuses, alors qu'elles peuvent n'apporter que peu de valeur : exemple de la manutention interne à un atelier ou une entreprise.

- **Rendre « variables » les charges fixes**

Les charges « fixes » ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale : ainsi les frais d'un bureau d'études. Mais la charge du bureau d'études dépend du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliore.

- **Donner un (nouveau) modèle de fonctionnement pertinent et cohérent**

A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projet... de plus, dans le cadre d'un processus, peuvent être suivis de façon cohérente : les coûts, les délais, la qualité des produits empruntant le processus.

### **B. La méthode des coûts partiels**

Il existe quatre principales méthodes des coûts :

#### **a. La méthode des coûts variables**

---

<sup>20</sup> Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, **l'essentiel du contrôle de gestion**, édition : Organisation, Paris, 2002, P : 208.

Selon Claude ALAZARD « La méthode des coûts variables ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes, dans le coût des produits ». <sup>21</sup>

L'objectif de cette méthode est de permettre une évaluation de l'opportunité de supprimer ou de développer les ventes d'un ou plusieurs produits.

La méthode des coûts variables est définie par le plan comptable. Elle est aussi connue sous d'autres appellations.

- Méthode des coûts proportionnels ;
- Directe costing, terme originaire des Etats-Unis.

#### **b. La méthode des coûts directs**

« La méthode des coûts directs intègre dans les coûts uniquement les charges affectables sans ambiguïté qu'il s'agit de charges variables ou de charges fixes ». <sup>22</sup>

Cette méthode est définie par le plan comptable. Sous cette forme, elle reste peu utilisée, les entreprises préférant une approche mixte de l'analyse des coûts combinant les deux classifications.

#### **c. La méthode des coûts spécifiques**

La méthode des coûts spécifiques prolonge la démarche de celle des coûts variables. Elle impute, à chaque produit, les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur coûts spécifique (du produit) qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charges communes à l'entreprise<sup>23</sup>.

Le principe de cette méthode est :

- Incorporer dans les coûts des produits des charges de structure directes.
- Rejet des charges de structure communes.

Cette méthode est aussi appelée :

- Méthode du coût variable évolué.
- Direct costing évolué.

---

<sup>21</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit. P : 60.

<sup>22</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit. P161.

<sup>23</sup> Idem. P162.

- Méthode de la contribution ou des apports.

#### **d. La méthode du coût marginale**

Selon le plan comptable, le coût marginal est « la différence entre l'ensemble des charges d'exploitation nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité »<sup>24</sup>.

#### **Composante du coût marginal**

Le coût de la dernière unité produite se compose, comme tous les coûts, de charges de nature différente.

- Les charges variables qu'entraîne sa réalisation.
- Les charges fixes éventuellement nécessaire à ça si un changement de structure se révèle indispensable.<sup>25</sup>

### **1.2. La gestion budgétaire**

La gestion budgétaire une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables<sup>26</sup>

Selon Dépailles G « Un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>27</sup>

Selon ALAZARD et SEPARI, la gestion budgétaire est définie comme : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. »

D'après la définition La gestion budgétaire est un processus qui consiste à établir des prévisions à court terme des revenus et des dépenses d'une entreprise. C'est un outil de gestion qui permet de comparer les prévisions avec les résultats réels, ce qui facilite une analyse comparative.

---

<sup>24</sup> Idem P 218.

<sup>25</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit. P 219.

<sup>26</sup> Dépailles G, **Gestion Financière De L'entreprise**, 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971, p. 519.

<sup>27</sup> Doria th. B, **Contrôle De Gestion En 20 Fiche**, 5eme Edition, DUNOD, Paris, 2008, p :01

La gestion budgétaire est un outil fondamental dans le contrôle de gestion car elle permet de planifier, suivre, contrôler et ajuster les ressources financières d'une organisation. Elle offre une vision globale des performances financières et facilite la prise de décisions éclairées pour atteindre les objectifs fixés.

### 1.3. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision

La comptabilité analytique n'a pas pour vocation d'être un système formel et universel car elle doit s'adapter à chaque situation. La liberté dont on bénéficie s'accompagne cependant de contraintes : la validité de l'outil impose que l'on observe une grande rigueur dans le raisonnement et que l'on accepte la discipline d'un vocabulaire précis. C'est à ces conditions que l'on pourra mesurer la fiabilité ou les limites des éléments d'information qu'elle fournit <sup>28</sup>

La comptabilité analytique joue un rôle crucial dans le contrôle de gestion en fournissant des informations détaillées sur les coûts, les revenus. Elle aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées, à allouer efficacement les ressources, à contrôler les coûts et à évaluer la rentabilité.

## 2. Les outils modernes

Les outils moderne de contrôle de gestion sont :

### 2.1. Le Système d'information

« Le système d'information d'une organisation est l'ensemble des moyens et des procédures dont l'objectif explicite ou le résultat implicite est de fournir aux différents membres de l'organisation une perception de l'état et du fonctionnement de l'organisation à travers des mécanismes informationnels ». <sup>29</sup>

Le terme "système d'information" désigne l'ensemble des ressources humaines et informatiques utilisées par une organisation dans le but de collecter et de conserver à long terme les données relatives aux activités de ses différentes entités. Ces données sont ensuite restituées de manière

---

<sup>28</sup> Dubrulle, L et Jourdain D., **comptabilité analytique de gestion**, 4ème édition Dunod, Paris, 2003, p, 11.

<sup>29</sup> Gérard Huet, Jean Rousset, **Systèmes d'information** ; éditions Sirey, 1980.

périodique ou ponctuelle sous une forme adaptée aux besoins de l'organisation pour laquelle le système d'information est mis en place.

Les systèmes d'information sont essentiels dans le contrôle de gestion car ils fournissent les données, les outils d'analyse et les mécanismes de suivi nécessaires pour évaluer les performances, prendre des décisions éclairées et améliorer les résultats de l'entreprise.

## **2.2. Les ERP**

Un ERP se définit comme un logiciel de planification des ressources en entreprises. C'est-à-dire qu'il est une solution unique qui intègre une multitude d'applications, de fonctionnalités et de modules afin de vous permettre d'avoir une vision complète sur votre entreprise, mais aussi d'optimiser tous ses processus. Normalement, dans un ERP vous retrouverez un module pour :

- La gestion des finances
- La gestion des approvisionnements
- La production manufacturière
- La gestion de projet<sup>30</sup>

Les ERP facilitent le contrôle de gestion en fournissant des informations précises, en automatisant les processus et en offrant des outils d'analyse avancés. Ils permettent aux contrôleurs de gestion de prendre des décisions éclairées et de contribuer à l'optimisation des performances de l'entreprise.

## **2.3. Le tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif, également connu sous le nom de Balanced Scorecard (BSC), est un outil de gestion stratégique qui permet aux organisations de suivre et de contrôler leurs performances à travers différentes perspectives.

---

<sup>30</sup>Gestisoft **Les fonctionnalités d'un logiciel ERP**, Publié le : 14/06/2022, disponible sur [gestisoft.com](https://gestisoft.com) consulter 24/05/2022

Le tableau de bord prospectif est un outil puissant pour le contrôle de gestion car il permet de mesurer, de suivre, de communiquer et d'évaluer les performances de l'entreprise d'une manière équilibrée et alignée avec sa stratégie globale.

## **Conclusion du chapitre 01**

La performance ne se limite pas seulement aux résultats financiers, mais englobe également des dimensions telles que la satisfaction des clients, la qualité des produits ou services, la productivité des ressources, et l'innovation.

Le contrôle de gestion se positionne comme un véritable moteur du pilotage de la performance, permettant aux entreprises de mieux comprendre, évaluer et améliorer leurs résultats. En intégrant les dimensions financières et non financières, et en utilisant des outils adaptés, le contrôle de gestion contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise et favorise sa compétitivité sur le marché. Il s'agit donc d'un élément clé très important pour les dirigeants pour optimiser les performances de leur organisation.



# **Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance**

## Introduction du chapitre 02

Le tableau de bord prospectif s'est imposé comme une référence incontournable dans le domaine de la mesure de la performance. Créé par Robert Kaplan et David Norton dans les années 1990, le tableau de bord prospectif propose une approche holistique de la performance, en intégrant différentes dimensions et en prenant en compte à la fois des indicateurs financiers et non financiers.

Ce chapitre vise à clarifier la notion de tableau de bord, son contexte théorique et son importance et. Nous explorerons les principes fondamentaux du tableau de bord prospectif, son rôle en tant qu'outil de mesure de la performance, ses perspectives stratégiques et ses avantages potentiels pour les organisations.

## Section 01 : Cadre théorique du tableau de bord

Dans cette première section est pour démontrer les origines de la notion du tableau de bord, les définitions du tableau de bord, ses types, ainsi son utilité dans le contrôle de gestion.

### 1. Les origines de la notion « tableau de bord »

Le tableau de bord a émergé au début du 20<sup>ème</sup> siècle, en même temps que l'avènement de l'ère industrielle. Au cours des années 20 à 40, on a observé une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion, principalement axées sur le contrôle budgétaire. C'est réellement dans les années 40, aux États-Unis, que les tableaux de bord, en tant qu'outil de collecte et de circulation de données et de documents au sein des entreprises, ont fait leur apparition. Jusqu'au début des années 60, certaines grandes entreprises ont mis en place un système interne de collecte, de traitement et de diffusion des informations quantitatives, ce qui a réellement donné naissance à la notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion.

En outre, dans les années 80, le tableau de bord était principalement utilisé comme un outil de reporting. Cependant, dans les années 90, il a évolué vers une approche davantage axée sur les plans d'action, avec un engagement plus marqué<sup>31</sup>.

### 2. La définition de tableau de bord

Jaugent & Quarrés, définissent le tableau de bord comme « Un ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeurs, chef de service...) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est un outil conçu pour analyser une performance »<sup>32</sup>

Selon Bouquin (2006), « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes

---

<sup>31</sup> Mellah Safia, **Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas delà SONEGGAZ**, Université de Mostaganem- Algérie, pub 17/01/2019, prise le 20/12/2022 page 44.

<sup>32</sup> Jaugent Patrick & Quarrés Marie-Agnès, **Pilotez vos performance**, édition AFNOR, (2006), P.101

qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »<sup>33</sup>

« 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 »<sup>34</sup>

D'après les définitions le tableau de bord est un outil de gestion qui présente de manière synthétique et visuelle des informations clés permettant de suivre et d'analyser la performance d'une entreprise, d'un projet ou d'un processus. Il permet aux décideurs de surveiller et d'évaluer rapidement les performances, de détecter les tendances, de prendre des décisions éclairées et d'ajuster les actions nécessaires. Il peut inclure différents types d'indicateurs, en fonction des objectifs spécifiques de l'organisation ou du projet.

### 3. Type de tableau de bord

Pour avoir une vue sur les performances globales relatives à processus internes, les tableaux de bord aideront à évaluer à tout instant le bon fonctionnement de 'entreprise. Un bon tableau de bord nous permet de disposer d'un aperçu détaillé de notre entreprise en un coup d'œil.

Il existe 3 différents types de tableaux de bord, dépendant l'objectif. Ce qui les différencie, ce sont les KPIs qui sont disponibles dans vos tableaux de bord : KPIs financiers, d'activités, de rentabilité, etc.

#### 3.1. Le tableau de bord stratégique

Ou le tableau de bord prospectif, Selon Kaplan et Norton (2003), le tableau de bord prospectif est « un outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituent la base d'un système de pilotage stratégie »<sup>35</sup>.

Le tableau de bord prospectif a émergé comme une réponse à la remise en question des systèmes d'évaluation des performances qui se concentraient exclusivement sur le suivi des résultats financiers passés. Il se présente comme une fusion de mesures financières et

---

<sup>33</sup> Bouquin. H **Le contrôle de gestion**, 7eme édition presse Universitaires de France, p 455

<sup>34</sup> ALAZARD (C) et SEPARI (S), DECF **Contrôle de Gestion**, 5ème Edition, Edition Dunod, Paris, 2008, P.634.

<sup>35</sup> Kaplan. R et Norton. D (2003), **Le tableau de bord prospectif**, éditions d'Organisation. P : 14.

opérationnelles organisées selon quatre axes d'analyse, englobant les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

### 3.2. Le tableau de bord opérationnel

Aussi connu sous le nom de tableau de bord performance, est un outil de gestion qui permet de surveiller et de suivre les indicateurs clés de performance (KPI) d'une entreprise. Il offre une vue synthétique et visuelle des données opérationnelles pertinentes, facilitant ainsi la prise de décision et la gestion quotidienne. Ils sont généralement utilisés par les gestionnaires et les décideurs pour surveiller et améliorer la performance opérationnelle au quotidien.

Son objectif comprend deux volets essentiels : la mesure de l'avancement des plans d'action décidée et l'évaluation de leur performance.

Parmi les éléments présents dans un tableau de bord opérationnel :

- Suivi des objectifs
- Alertes et notifications
- Segmentation et filtrage
- Graphiques et visualisations<sup>36</sup>

### 3.3. Le tableau de bord budgétaire

Appelé aussi tableau de bord de contrôle des coûts, vise à identifier les écarts entre les prévisions et la réalité, tant sur le plan financier que sur le plan de l'analyse des causes. Son objectif est de permettre la mise en place d'actions correctives en temps réel.

Les responsables, chacun dans son domaine de responsabilité respectifs, s'approprient et déclinent les objectifs de gestion en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Parmi les éléments présents dans un tableau de bord opérationnel :

- Prévisions budgétaires/ Réalisations
- Dépenses/ Revenus
- Écarts budgétaires

---

<sup>36</sup> Compta facile le **tableau de bord opérationnel** site web propose par expertise comptable le 13/01/2017, dipo sur [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) consulté le 24/05/2023

- Graphiques et visualisations<sup>37</sup>

#### **4. L'utilité du tableau de bord dans le contrôle de gestion**

Le tableau de bord est un instrument de contrôle de gestion flexible, souple et rapide, adapté à toutes les formes d'organisations. Il permet la décentralisation des décisions en fournissant aux

responsables les informations nécessaires, favorise une réaction rapide aux changements environnementaux, et permet d'évaluer la performance des centres de responsabilité grâce à l'évolution de leurs indicateurs. Cet outil est donc extrêmement utile pour le contrôle de gestion<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Idem

<sup>38</sup>HANOUTI Mayssa, HARFI Lydia **Le rôle du tableau de bord dans l'appréciation et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise**, mémoire de fin de cycle école supérieure de commerce koléa, page 12

## Section 02 : Cadre théorique du tableau de bord prospectif

La deuxième section sera consacrée à des généralités sur le tableau de Bord prospectif, les définitions, ses démarches d'évolution et conception, finissant par son rôle et ses limites.

### 1. Définition de tableau de bord prospectif

Au début des années 1990, le tableau de bord a été conçu par les auteurs Kaplan et Norton, pour résoudre les problèmes de mesure.

Kaplan et Norton (1994), définissent le TBP comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et L'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir ». <sup>39</sup>

Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion stratégique qui traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance. Il constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie, en tenant compte à la fois des objectifs financiers et des moyens nécessaires pour les atteindre. En mesurant la performance selon quatre axes équilibrés, il permet de suivre les résultats financiers<sup>40</sup>.

Le TBP constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, le TBP comble le vide dont pâtissent la plupart des systèmes de management, qui n'offrent pas de procédure systématique pour suivre la mise en œuvre de la stratégie, Les processus de management articulés autour de ce système permettent à l'entreprise de rendre cohérente et de piloter la mise en œuvre de la stratégie à long terme<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D), **le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance in les systèmes de mesure de la performance**, Harvard Business Review (1999). P: 157-178.

<sup>40</sup> R. Kaplan, D. Norton (1994), **Balanced Scorecard**, Edition Anglaise, P. 14.

<sup>41</sup> Robert S. Kaplan **le TBP pilotage stratégique : les 4 axes du succès** et d'orge, 1998. P31

Selon MOLHO.D & FERNANDEZ-POISSON.D, « le tableau de bord équilibré du type « Balanced Scorecard » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le reporting au différent niveau ; de l'ensemble de l'entreprise, du processus de centres de responsabilité ou de centre de profit »<sup>42</sup>

Le TBP selon MARIE-HELENE MILLIE- TIMBAL

LE BSC repose sur quatre dimensions complémentaires dont la performance sera mesurée par des indicateurs :

- L'axe financier : traduit la façon dont les résultats financiers reflètent la valeur pour les actionnaires.
- L'axe client : les indicateurs traduisent la façon dont les clients marquent leur satisfaction par rapport à l'entreprise.
- L'axe processus internes : ce sont les processus clés pour le développement de l'entreprise, vecteurs d'avantage concurrentiel.
- L'axe apprentissage organisationnel : les indicateurs de cet axe sont relatifs aux compétences humaines de l'entreprise<sup>43</sup>.

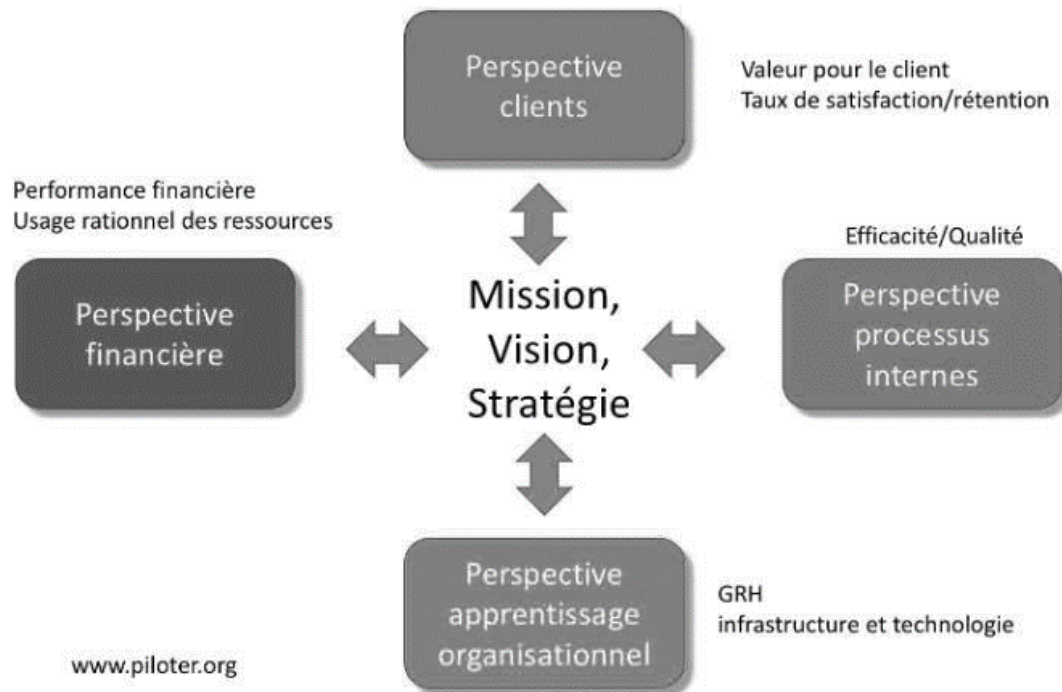
D'après les définitions le tableau de bord prospectif est un outil essentiel pour le contrôle de gestion car il permet de mesurer, de suivre et de contrôler la performance globale d'une organisation en intégrant des indicateurs financiers et non financiers, en alignant les actions sur les objectifs stratégiques et en facilitant la prise de décision basée sur des données objectives.

---

<sup>42</sup> MOLHO(D) et FERNANDEZ-POISSON(D) : **Tableau de bord, outils de performance**, éditions d'Organisation, Paris, 2009, P. 104

<sup>43</sup> MARIE-HELENE MILLIE- TIMBAL **élaborer des tableaux de bord utiles** Paris : Gereso, 2010, p117





La source : Alain Fernandez, « Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif » pub le 06 juillet 2020, disponible sur <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm> consulté le 02/05/2023

**Figure 1: tableau de bord prospectif**

## **2. Les démarches d'évolution de tableau de bord prospectif**

Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) a connu trois étapes d'évolution. La première génération, introduite en 1992 par Kaplan et Norton, regroupait quatre perspectives (finance, marchés, processus, savoirs) pour mesurer la performance de l'entreprise. La deuxième génération a introduit les objectifs stratégiques et a mis en évidence les liens causaux entre les perspectives, transformant le TBP en un système de management stratégique. La troisième génération a affiné la conception précédente, clarifiant les idées et renforçant les liens de causalité. Elle a également encouragé l'appropriation des objectifs stratégiques par tous les membres de l'organisation, favorisant ainsi les initiatives spéciales visant à atteindre ces objectifs<sup>44</sup>.

## **3. Le processus de construction d'un tableau de bord prospectif**

Selon Robert Kaplan et David Norton le processus de construction d'un TBP doit passer par quatre phases<sup>45</sup> :

1. Architecture du programme de mesure
2. Définir les objectifs stratégiques
3. Sélectionner les mesures stratégiques
4. Etablir un plan de mise en œuvre

### **3.1. Définir l'architecture de mesure**

Lors de la conception d'un tableau de bord prospectif, l'architecte, en collaboration avec la direction, doit choisir l'unité opérationnelle appropriée. Cependant, en raison de la diversité des activités au sein des entreprises, cette tâche peut s'avérer complexe. Idéalement, il est préférable de sélectionner une unité disposant d'une chaîne de processus complète, englobant l'innovation, la production, le marketing, la vente et le service. Cette unité devrait posséder ses propres produits, clients, circuits de commercialisation, installations de production, ce qui facilitera la mise en place de mesures de performance financière sans complications liées à l'allocation des coûts et aux prix de transfert provenant d'autres unités. Une fois l'unité choisie, l'architecte doit examiner

---

<sup>44</sup> ZERROUKI Oussama, HAFSAOUI Zinedine **Le tableau de bord prospectif comme un outil de mesurer la performance de l'entreprise**, Mémoire de fin de cycle master ESC, Algérie, 2016-2017 p 44

<sup>45</sup> Robert S. Kaplan, op.cit. 1998. p302

ses liens avec les autres unités et le siège. Il interroge les responsables compétents afin de comprendre les objectifs financiers de l'unité (croissance, rentabilité, trésorerie, profits en phase de récolte), les orientations stratégiques de l'entreprise (environnement, sécurité, personnel, responsabilité sociale, qualité, compétitivité, innovation) et les relations avec d'autres unités (clients communs, partage de savoir-faire, opportunités d'intégration des actions auprès des clients, relations clients/fournisseurs internes).

### **3.2. Définir les objectifs stratégiques**

Pour définir les objectifs stratégiques du tableau de bord prospectif (TBP), l'architecte recueille des informations clés sur le projet, la mission et la stratégie de l'entreprise, qu'il partage avec les cadres dirigeants de l'unité. Des entretiens individuels sont ensuite organisés avec chaque dirigeant pour présenter le concept du TBP, répondre à leurs questions et recueillir leurs commentaires. Ces entretiens visent à aligner la stratégie de l'entreprise avec les mesures opérationnelles du TBP.

Après les entretiens, l'architecte et l'équipe de conception du TBP analysent les réponses et identifient les problèmes liés au projet, établissant ainsi une liste d'objectifs et de mesures pour chaque axe du TBP.

Une réunion est ensuite tenue avec la direction lors de la première séance du comité exécutif pour discuter du projet, des orientations stratégiques et obtenir un consensus sur le TBP. Les participants évaluent les résultats potentiels sur la performance de l'entreprise et les objectifs proposés sont présentés avec les commentaires des dirigeants d'unités.

### **3.3. Sélectionner les mesures stratégiques**

Pour sélectionner les mesures stratégiques du tableau de bord de prospectif (TBP), l'architecte organise des réunions avec des sous-groupes. Ces réunions ont plusieurs objectifs : affiner la formulation des objectifs stratégiques en fonction des intentions exprimées lors de la première séance du comité exécutif, identifier les mesures qui reflètent au mieux chaque objectif, déterminer les sources d'information et les actions nécessaires pour accéder à ces mesures, et identifier les liens entre les mesures à l'intérieur et entre chaque axe du TBP.

Une deuxième séance du comité exécutif est ensuite organisée, réunissant la direction, leurs collaborateurs et des cadres intermédiaires. Lors de cette séance, les résultats des travaux des sous-groupes sont présentés, renforçant ainsi l'engagement envers le processus de développement du TBP. Les participants commentent les mesures proposées et ébauchent les grandes lignes d'un programme de mise en œuvre.

### **3.4. Etablir un plan de mise en œuvre**

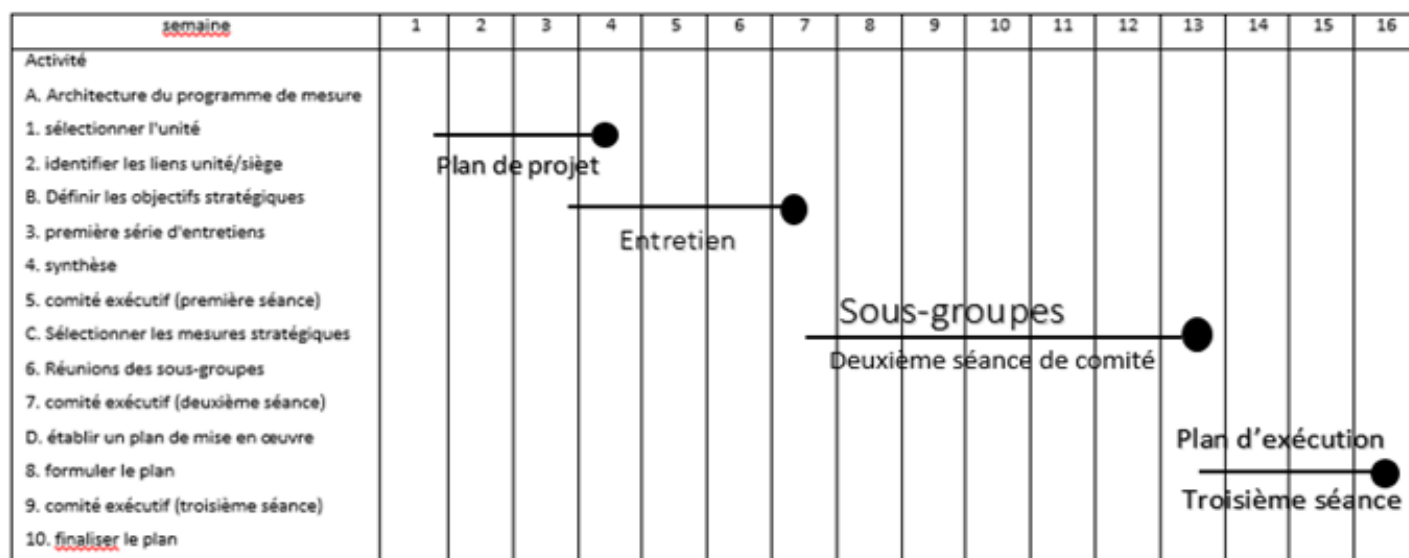
Pour établir un plan de mise en œuvre du tableau de bord prospectif (TBP), une équipe composée des animateurs de chaque sous-groupe est chargée de formuler les objectifs et les mesures définis lors des séances précédentes du comité exécutif. Ils développent ensuite un plan détaillé de mise en œuvre du TBP, en spécifiant comment les mesures seront liées aux bases de données et aux systèmes d'information pour assurer la diffusion du TBP dans toute l'entreprise.

Lors de la troisième séance du comité exécutif, le projet, les objectifs et les mesures définis sont définitivement validés, et le comité identifie les premières initiatives à entreprendre pour atteindre les objectifs. Il est recommandé de commencer à utiliser rapidement le TBP pour qu'il apporte une réelle valeur ajoutée, en se concentrant sur les priorités du TBP à l'aide des meilleures informations disponibles.

### **3.5. Le calendrier de mise en place d'un TBP**

Selon Robert Kaplan et David Norton le projet de TBP s'étend généralement sur 16 semaines. Sa durée varie en fonction du temps que les dirigeants peuvent consacrer aux entretiens, aux séances du comité de direction et aux réunions des sous-groupes

02



La source : Robert S. Kaplan « le TBP pilotage stratégique : les 4 axes du succes » edt d'org, 1998 .p305

Figure 2: Le calendrier de mise en place d'un TBP

#### 4. Les 4 axes de tableau de bord prospectif

Kaplan et Norton décrivent le tableau de bord prospectif comme un instrument qui permet de définir, de communiquer et de concrétiser la stratégie. Il facilite l'établissement d'objectifs, la coordination des initiatives des parties prenantes pour atteindre un objectif commun, et il renforce également la rétroaction et le suivi de la stratégie.

Pour cela Kaplan et Norton propose un modèle qui permet d'apprécier la performance dans quatre domaines ou axes (financier, client, apprentissage organisationnel, processus interne).

##### 4.1. Axe financière

La création d'un tableau de bord prospectif (TBP) permet aux unités opérationnelles d'aligner leurs objectifs financiers avec la stratégie globale de l'entreprise. Bien que de nombreuses

entreprises fixent des objectifs financiers uniformes pour toutes leurs divisions et unités, il est essentiel de prendre en compte les stratégies spécifiques de chaque unité.

Un indicateur financier unique ne convient pas nécessairement à un large éventail d'unités, car elles peuvent avoir des activités, des marchés cibles et des positions concurrentielles

différentes. Par conséquent, les responsables d'unités doivent choisir des mesures adaptées à leur stratégie pour évaluer de manière précise leur contribution à la performance financière globale de l'entreprise. Au sein de cet axe, Kaplan et Norton recommandent trois types d'objectif :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires
- La réduction des coûts
- La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement

#### **4.2. Axe clients**

L'axe clients du tableau de bord prospectif (TBP) permet aux managers d'identifier les segments de marché ciblés par leur département et de définir les indicateurs de performance correspondants. Cet axe comprend à la fois des indicateurs génériques qui reflètent les résultats attendus d'une stratégie clairement formulée et rigoureusement mise en œuvre, ainsi que des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Les indicateurs clés de résultats incluent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'expansion de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients et la part de marché sur les segments ciblés. Les indicateurs spécifiques sont liés aux facteurs déterminants de la fidélité des clients envers leurs fournisseurs, tels que la ponctualité des livraisons, l'innovation dans les produits et services, et la capacité du fournisseur à anticiper et répondre aux besoins des clients. En utilisant ces indicateurs, les managers peuvent formuler une stratégie de marché visant à atteindre une performance financière optimale à l'avenir<sup>46</sup>.

#### **4.3. Axe processus internes**

L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes, et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente. Au travers de l'analyse des processus, c'est une vision transversale de l'organisation que l'on cherche à établir, ainsi que

---

<sup>46</sup> Robert S. Kaplan, op, cit., 1998.p61

la mise en avant de deux processus souvent négligés dans l'analyse comptable des performances, à savoir l'innovation et l'après-vente.

#### 4.4. Axe apprentissage organisationnel

Pour les auteurs Kaplan et Norton, les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs :

Les compétences stratégiques et la connaissance.

Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, etc. ...

La motivation et responsabiliser des salariés<sup>47</sup>.

#### 5. Rôles du TBP

Le Tableau de Bord Prospectif joue plusieurs rôles importants dans la gestion stratégique d'une entreprise :

- Fournir des informations synthétiques : Le TBP permet de synthétiser les informations provenant de différentes sources pour fournir aux managers une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise.
- Équilibrer les aspects financiers et non financiers : Le TBP intègre à la fois des mesures financières et non financières, offrant ainsi une perspective équilibrée de la performance de l'entreprise.
- Aligner la performance et la stratégie : Le TBP aide à aligner la performance de l'entreprise sur sa stratégie à tous les niveaux organisationnels. Il permet aux dirigeants et au personnel d'avoir une vision claire et globale de l'activité de l'entreprise,
- Identifier les relations de cause à effet : Le TBP utilise une carte stratégique pour aider les managers à identifier et comprendre les relations de cause à effet entre les différents objectifs. Cela permet de surmonter les obstacles.

---

<sup>47</sup> Houda ZIAN, **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (E.D. 42) Le 28 janvier 2013.

- Clarifier et simplifier la stratégie : Le TBP facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'organisation. Il offre quatre perspectives financières et non financières<sup>48</sup>.

## 6. Avantages du TBP

Le tableau de bord prospectif offre plusieurs avantages aux organisations tels que :

- Vision équilibrée de la performance : Cette avantage aide les managers à éviter de se focaliser uniquement sur les résultats financiers à court terme et permet de prendre des décisions plus informées et équilibrées.
- Identification des lacunes et des opportunités : Le tableau de bord prospectif met en évidence les domaines où l'organisation peut présenter des lacunes ou des opportunités d'amélioration, il aide les gestionnaires d'identifier rapidement les faiblesses et prendre des mesures correctives appropriées.
- Prise de décision éclairée : Le tableau de bord prospectif fournit aux gestionnaires des informations pertinentes et actualisées sur la performance de l'organisation. Cela facilite le pilotage de l'activité et la prise de décision éclairée en identifiant rapidement les problèmes et les tendances.
- Alignement des objectifs : Le TBP permet d'aligner les objectifs des employés sur ceux de l'entreprise, ils comprennent mieux comment leur travail contribue aux objectifs globaux de l'entreprise. Cela favorise l'engagement, la motivation et la cohérence des efforts individuels avec la stratégie organisationnelle.
- Amélioration continue : Le TBP facilite l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue en fournissant un retour d'expérience sur les résultats obtenus. Les managers peuvent analyser les écarts entre les objectifs fixés et les performances réelles<sup>49</sup>.

## 7. Les limites du TBP

Plusieurs critiques ont été adressées au TBP, comme détaillé ci-dessous :

- Certains estiment que le TBP nécessite un système d'information sophistiqué et très coûteux, et s'avère complexe pour certaines entreprises tels les PME.

---

<sup>48</sup> Aissaoui smail, slimani Mohamed, **conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif**, mémoire, ESC Algérie 2013/2014, page 45

<sup>49</sup> R. Kaplan, D. Norton (1994), op, cit. P71-73



- Le TBP, ne prend pas en considération les incertitudes et les décalages temporels, en effet l'impact d'une variable sur une autre n'est pas immédiat, de plus les objectifs liés à l'axe financier relèvent du court terme tandis que ceux des axes clients et apprentissage organisationnel sont à long terme.
- Il a tendance à faire abstraction de la contingence stratégique de pilotage.
- L'équilibre sur lequel se base le TBP n'est pas facile à obtenir, souvent l'axe financier a une prépondérance par rapport aux autres axes, et les actions liées à ces derniers sont favorisées que dans la limite qu'elles affectent immédiatement le résultat financier.
- Le TBP est souvent associé à une démarche « top down » qui garantit l'application de la stratégie, mais ne donne pas d'importance à l'aspect humain, ce qui crée un sentiment d'espionnage chez le personnel qui n'a pas participé à l'élaboration du TBP, et peut entraver la tâche de contrôle.
- Les relations de cause à effet ne sont pas tout à fait claires, et sont plutôt axées sur les finalités que sur les causalités<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> R. Kaplan, D. Norton (1994), op. cit. P71-73

## Section 03 : Contribution de tableau de bord prospectif dans la mesure de performance

Dans le cadre de cette section, nous allons explorer la contribution du tableau de bord prospectif dans la mesure de la performance.

### 1. L'utilisation de tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (TBP), développé par Kaplan et Norton en 1990, est devenu un outil stratégique essentiel pour la gestion de la performance dans les entreprises. Il permet d'intégrer des mesures non financières en plus des mesures financières pour évaluer la performance globale. Voici les utilisations principales du TBP :

- Clarification du projet et de la stratégie : Le TBP aide à traduire la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels clairs. Il favorise également le consensus et le travail d'équipe en identifiant les lacunes et en encourageant une vision commune.
- Communication des objectifs et des indicateurs stratégiques : Le TBP recommande des méthodes de communication variées pour assurer la compréhension des objectifs à long terme et de la stratégie. Cela garantit l'alignement des efforts et des initiatives de tous les acteurs.
- Planification, fixation des objectifs et harmonisation des initiatives stratégiques : Le TBP intègre la planification stratégique et la procédure budgétaire annuelle. Il permet de fixer des objectifs quantitatifs à long terme et des jalons à court terme pour évaluer les progrès vers ces objectifs.
- Renforcement du retour d'expérience et suivi stratégique : Le TBP offre une vision stratégique globale de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques. Il permet à chaque membre de comprendre comment sa contribution individuelle contribue aux objectifs stratégiques, assurant ainsi une cohérence entre les actions à court terme et les objectifs à long terme<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> AMROUNI Celia, BOUGHERFA Kahina, **Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance : cas d'Electro-Industries d'AZAZGA**, mémoire de fin de cycle, 2016, page 50

Le tableau de bord prospectif est devenu un outil stratégique essentiel pour les entreprises, les aidants à clarifier leur vision, à communiquer leurs objectifs, à planifier leurs initiatives stratégiques et à assurer un suivi cohérent de leur performance.

## **2. La mesure de la performance « les indicateurs de la performance »**

La mesure de la performance est une évaluation systématique de la manière dont une personne, une équipe, une organisation ou un système accomplit ses objectifs.

### **2.1. Définitions d'un indicateur de performance**

Selon Lorino « Un indicateur de performance est une donnée qui doit aider un acteur individuel ou collectif à diriger une action vers l'atteinte d'un objectif spécifique, ou à évaluer le résultat obtenu. En d'autres termes, un indicateur de performance fournit des informations précieuses pour orienter les actions dans la bonne direction et mesurer leur efficacité ».

Les indicateurs de performance délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente<sup>52</sup>.

### **2.2. Construction d'un indicateur de performance**

La construction d'un indicateur de performance est un processus qui comprend plusieurs étapes importantes. Voici les étapes clés :

- **Choix des variables** : Identifier les mesures qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale, tels que le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires.
- **Définition des paramètres** : Déterminer les paramètres des variables, comme la manière dont les actifs sont représentés (actif total ou actif net).
- **Méthode d'évaluation** : Sélectionner une méthode d'évaluation des paramètres, telle que le coût historique, la valeur marchande actuelle ou la valeur actualisée.

---

<sup>52</sup> Laurent GRANGER **Comment définir des indicateurs de performance ?** publier le 15/09/2020, disponible sur <https://www.manager-go.com/finance/indicateurs-de-performance.htm>; consulter le 15/05/2023.

- Établissement d'un objectif de référence : Définir un objectif de référence pour la performance, afin d'assurer une référence commune pour toutes les divisions, par exemple en termes de taux de rendement attendu des actifs.
- Périodicité des retours d'informations : Déterminer la fréquence des rapports de performance, tels que les comptes rendus des unités de production, qui peuvent être transmis à la direction générale chaque jour, chaque semaine ou chaque mois<sup>53</sup>.

### 2.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont regroupées en quatre volets : pertinence, qualité et précision, faisabilité ou disponibilité des données, et convivialité.

- **Pertinence** : L'indicateur doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification claire pour l'utilisateur et pour l'objet mesuré.
- **Qualité et précision** : L'indicateur doit être clairement formulé, précis et capable de détecter toute variation significative de l'objet mesuré dans le temps et dans l'espace.
- **Faisabilité ou disponibilité des données** : Il doit être possible de collecter les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et celui-ci doit être facile à déterminer et peu coûteux en termes de collecte de données.
- **Convivialité** : L'indicateur doit être simple, clair et bien illustré pour permettre une utilisation opérationnelle, visuelle et cognitive confortable.

### 3. Les indicateurs de tableau de bord prospectif

Selon les auteurs KAPLAN.R et NORTON.D, le Tableau de Bord Prospectif (TBP) répond aux besoins de pilotage de la performance en se basant sur quatre perspectives interagissant entre elles selon des liens de causalité. Il permet de vérifier l'équilibre des dimensions de la performance globale et de servir de base à un système de management. Le TBP est donc structuré autour des axes suivants :

---

<sup>53</sup> AMROUNI Celia, BOUGHERFA Kahina, **Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance : cas d'Electro-Industries d'AZAZGA**, mémoire de fin de cycle, 2016

### 3.1. Les indicateurs de l'axe financier

Cet axe permet de répondre à la question : "Que doit-on fournir aux actionnaires ?", Il guide les objectifs et les indicateurs des autres axes du plan. Il se base sur des indicateurs financiers pour évaluer les effets mesurables des actions passées sur l'aspect économique. Ces indicateurs comprennent généralement la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires et le retour sur investissement<sup>54</sup>

Le tableau suivant montre les indicateurs généraux de l'axe financier

**Tableau 4: les indicateurs de l'axe financiers**

Les indicateurs de l'axe financier	<p><b>La croissance et diversification du chiffre d'affaires :</b> implique une expansion de l'offre de produits et de services, ainsi que la conquête de nouveaux clients et marchés.</p> <p><b>La réduction des coûts et l'amélioration de la productivité :</b> nécessitent un effort pour réduire les coûts directs et indirects, ainsi que pour partager les ressources communes à plusieurs unités.</p> <p><b>La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement :</b> a pour objectif d'optimiser le besoin en fonds de roulement requis pour financer un certain volume et éventail d'activités</p>
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : KAPLAN.R & NORTON.D, « Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : Les 4 axes du succès », éd d'Organisation, Paris, 1998. P. 68.

### 3.2. Les indicateurs de l'axe client :

La question "Que faut-il apporter aux clients ?" peut être répondu en utilisant l'axe client. L'axe client est essentiel pour une entreprise, car il permet de déterminer ce que les clients attendent et nécessitent. Cela implique d'identifier les segments de marché ciblés et les indicateurs de performance associés. Ces indicateurs comprennent la satisfaction et la fidélité des clients, ainsi que la part de marché dans les segments visés. De plus, il est important d'utiliser des indicateurs de suivi pour évaluer la fidélité et la satisfaction des clients qui ont été mesurées initialement. En

<sup>54</sup> KAPLAN.R & NORTON.D: 1998, Op.cit. P. 38

utilisant ces indicateurs, les gestionnaires peuvent élaborer une stratégie de marché qui conduira à une performance financière optimale à l'avenir<sup>55</sup>.

### 3.3. Les indicateurs de l'axe des processus internes

L'axe processus répond à la question "quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?", il consiste à déterminer les processus essentiels pour satisfaire les actionnaires et les clients. Les dirigeants se servent de cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise qui doivent être excellents. Ces processus permettent d'offrir des services qui attirent et fidélisent les clients des segments de marché ciblés, tout en assurant aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Pour cela, le tableau de bord prospectif (TBP) met en évidence des indicateurs spécifiques pour les processus existants, ainsi que pour les nouveaux processus à maîtriser afin d'atteindre les objectifs financiers et ceux des clients<sup>56</sup>

**Tableau 5: les indicateurs de l'axe processus interne**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs de l'axe processus interne</li> </ul>	<p><b>Indicateur de volume</b> : est utilisé pour mesurer le niveau d'activité des processus et se mesure en unités de production.</p> <p><b>Indicateurs d'efficacité</b> : Les indicateurs d'efficacité permettent de mesurer la capacité des processus à atteindre les objectifs préalablement fixés</p> <p><b>Indicateurs d'efficience</b> : Les indicateurs d'efficience permettent d'évaluer la capacité d'un processus à atteindre ses objectifs tout en minimisant l'utilisation de ressources.</p> <p><b>Indicateurs de qualité</b> : En vue d'une démarche de qualité totale, l'objectif de l'entreprise doit être de tendre vers le "zéro défaut". Les indicateurs de qualité retenus doivent permettre de quantifier à la fois le nombre de défauts et les coûts engendrés par la non-qualité.</p> <p><b>Indicateurs de délais</b> : ils permettent de mesurer le respect des délais</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>55</sup> KAPLAN.R & NORTON.D: 1998, Op.cit. P. 39

<sup>56</sup> KAPLAN.R & NORTON.D: 1998, Op.cit. P. 41

	impartis pour la réalisation des activités qui composent les différents processus étudiés.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------

Source: S. Thomas Foster "Managing Quality: An Integrative Approach" (2015)

### 3.4. Les indicateurs L'axe apprentissage :

L'axe d'apprentissage organisationnel du Tableau de Bord Prospectif (TBP) vise à répondre à la question de la manière dont l'entreprise peut piloter le changement et l'amélioration de sa performance. Il se concentre sur les infrastructures nécessaires pour améliorer la performance actuelle et future de l'entreprise, telles que les compétences des employés, les systèmes d'information et les procédures. Les axes financiers, clients et processus internes du TBP permettent d'identifier le fossé entre les capacités actuelles et celles requises pour une

amélioration significative de la performance. Afin de combler ce fossé, il est nécessaire d'investir dans le développement des compétences des employés, d'améliorer les systèmes d'information et d'ajuster les procédures et pratiques. Selon Kaplan et Norton, il est important que les relations de cause à effet entre les quatre axes du TBP soient visibles, avec des indicateurs de performance interconnectés par une chaîne de causalité.<sup>57</sup>

**Tableau 6: Les indicateurs de l'axe apprentissage**

Les indicateurs de l'axe apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le potentiel des salariés :</b> Il existe 3 indicateurs :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>La satisfaction des salariés :</b> En général, les entreprises mesurent la satisfaction des salariés en effectuant des enquêtes annuelles ou des sondages mensuels auprès d'un échantillon représentatif des employés.</li> <li>b. <b>Fidélisation de personnel :</b> L'indicateur utilisé pour mesurer la fidélité des employés est le taux de rotation, qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à retenir ses salariés</li> </ul> </li> </ul>
----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>57</sup> idem P. 42

	<p>c. <b>La productivité individuelle</b> : La mesure de la productivité individuelle permet d'évaluer les résultats des actions visant à améliorer les compétences et la motivation des salariés, promouvoir l'innovation, améliorer les processus internes et satisfaire les clients</p> <p><b>Les capacités des systèmes d'informations</b> : les informations spécifiques sur les clients sont essentielles pour permettre aux salariés de mieux les comprendre et de répondre à leurs attentes</p> <p><b>La motivation, la responsabilisation des objectifs de l'entreprise et des salariés</b> : la motivation des salariés est un facteur clé pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer la motivation des salariés, tels que le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, le niveau d'engagement des salariés dans leur travail, etc.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source: Mark L. Lengnick-Hall ET Cynthia A. Lengnick-Hall "The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD and OD" (2003)

## Conclusion du chapitre 02



Le tableau de bord prospectif offre une approche complète et équilibrée pour mesurer la performance d'une organisation. Il permet de traduire la stratégie en objectifs mesurables et facilite la prise de décision basée sur des données objectives. Cependant, son succès dépend d'une planification rigoureuse et d'une implication de l'ensemble de l'organisation.

Les indicateurs du tableau de bord prospectif sont un outil puissant pour mesurer, suivre et améliorer la performance globale d'une organisation, Ils favorisent l'alignement des objectifs, la communication et la transparence au sein de l'entreprise, tout en encourageant l'amélioration continue.

**Chapitre 03 : Le tableau de  
bord prospectif comme outil  
de pilotage de la  
performance au sein de  
SONATRACH : DIVISION  
DE PRODUCTION**

## Introduction du chapitre 03

Dans ce chapitre pratique, nous allons plonger dans une étude de cas qui permettra d'illustrer les concepts et les théories abordés au niveau des deux chapitres théoriques précédents. Notre objectif est de mettre en pratique les connaissances acquises et de les appliquer à une situation réelle, en analysant les problèmes, en proposant des solutions et en évaluant les résultats obtenus.

La présente étude de cas consiste en premier lieu à faire une description et analyse de tableau de bord de la division production Sonatrach département budget en suite, il sera question de proposer un outil de pilotage de la performance plus complet et plus équilibré, il s'agit du tableau de bord prospectif.

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production".**

Avant de commencer à analyser le cas pratique en lien avec notre thème de recherche, il est nécessaire de procéder à une présentation préliminaire de l'entreprise qui a accueilli les stagiaires. Cette partie se focalise sur la structure organisationnelle la division de production de la société SONATRACH, son historique et sa fonction.

### **1. Historique et création de la SONATRACH**

La SONATRACH est la compagnie nationale algérienne des hydrocarbures de la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.

#### **1.1. Historique**

L'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse d'autres choix à l'Algérie que s'adapter à ce nouveau défi.

Conscience du rôle que devaient jouer les hydrocarbures dans la construction du pays, l'Algérie a décidé de prendre en main ce secteur, bien avant l'indépendance.

C'est ainsi que les accords d'Evian prévoyaient la mise en place de l'organisme saharien dont la tâche essentielle était de proposer des solutions aux questions pétrolières et de veiller au développement de l'infrastructure saharienne.

Mais le code pétrolier saharien, spécialement remanié avant juillet 1962, offrait pratiquement le monopole sur le pétrole algérien notamment des avantages fiscaux importants.

En outre, pour les sociétés françaises ayant leur siège à Paris, les paiements continuaient à s'effectuer en France, si bien que les exportations pétrolières qui représentaient pourtant plus de 60% des exportations globales du pays, passaient inaperçues dans la balance algérienne des paiements.

Pourtant, bien que l'état algérien ait créé, dès le début la Direction de l'énergie et des carburants, afin d'assurer le contrôle et la gestion du secteur des hydrocarbures et lui fournir les éléments nécessaires à la définition de sa politique pétrolière.

## **1.2. Création**

L'état algérien se dota, alors d'un instrument permettant la mise en œuvre de sa politique énergétique en créant le 31 décembre 1963 par le décret N° 63/491, la société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures : SONATRACH.

En 1964, la nécessité d'un troisième oléoduc se faisant sentir, les compagnies françaises projettent la création d'une société de transport pour réaliser et exploiter cet oléoduc.

Le gouvernement algérien demande alors une participation de 51% au capital de cette société. Devant leur refus d'accéder à sa demande ; il décide de prendre à son compte la réalisation de ce pipe-line qu'il confie naturellement à la SONATRACH.

Ainsi, la SONATRACH entreprit la première expérience du genre, dans un pays en voie de développement, avec la construction et la mise en service de l'oléoduc Haoud El Hamra-Arzew (801Km).

Elle confirmait par cette réalisation son acte de naissance ; des négociations sont ouvertes dès 1964 et aboutissent le 29 juillet 1965 à l'accord Algéro-français, relatif au règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie, aux termes de cet accord, une association coopération (ASCOOP) est créé entre SOPEFAL représentant l'état Française et l'état Algérien.

Le gouvernement algérien ayant délégué sa société nationale pour le représenter dans cette association, le champ d'activité de la SONATRACH s'est considérablement élargi, par rapport à l'ancien code saharien.

Le 29 avril 1966, un régime particulier d'association a été mis sur pied, pour la surface d'exploitation Haoud-Berkaoui – Ben Kahal.

Les statuts de la société ayant été modifié par le décret N° 66-292 de septembre 1966, SONATRACH est devenue : « Société Nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures ».

## **2. La nationalisation des hydrocarbures du 24 FEVRIER 1971**

La volonté de l'Algérie de récupérer ses richesses naturelles et d'assurer pleinement le contrôle de leur exploitation a toujours été une constante.

En effet, les mesures annoncées le 24 février 1971 avaient été précédées d'autres, de même nature la nationalisation partielle des sociétés concessionnaires françaises, de telle sorte que l'état détient 51% des capitaux et assure le contrôle au sein des sociétés pétrolières ou intérêts étrangers possédaient la totalité, la majorité ou la moitié est transféré à SONATRACH 51% des intérêts de toute nature, notamment 51% des intérêts miniers détenus par toute personne physique ou morale dans les concessions d'hydrocarbures qui composent en Algérie les patrimoines des sociétés.

La SONATRACH voit donc croître ses responsabilités en même temps qu'elle puisse enfin assurer pleinement son rôle pour concrétiser la politique pétrolière du pays en vue de promouvoir son développement économique.

L'efficacité s'exerce, quelques mois seulement après le 24 février, lorsque les sociétés françaises retirèrent l'ensemble de leurs cadres et techniciens des centres de production, les techniciens algériens ayant assurés dans des conditions très difficiles la continuité des opérations.

Les décisions du 24 février 1971 se sont traduites dans les faits par la signature d'une ordonnance le 12 avril 1971, promulguant la loi fondamentale sur les hydrocarbures, définissant ainsi le cadre dans lequel devait s'exercer l'activité des sociétés étrangères dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures. Les réactions de la France ne furent pas favorables bien entendu.

Les décisions du 24 février furent taxées de soudaines et d'unilatérales. Les négociations furent cependant poursuivies pour régler les problèmes selon les principes énoncés par l'ordonnance du 12 avril 1971.

Le règlement définitif des différents intervint par la signature, le 30 juin 1971 entre SONATRACH et CFPA, et le 13 décembre 1971 entre SONATRACH et ELF-ERAP. Des accords sur les nouvelles conditions régissant leurs activités en Algérie.<sup>58</sup>

Le tableau suivant présente la fiche d'identité de la société Sonatrach

**Tableau 7: La fiche d'identité de SONATRACH.**

<b>Groupe Pétrolier</b>	
Principales activités de base : l'exploration, la production, le transport terrestre et maritime des produits pétroliers, la commercialisation et partenariat en amont et en aval dans le domaine des hydrocarbures liquides et gazeux.	
<b>Raison sociale</b>	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH.
<b>Siège social</b>	10, rue SARAH-HYDRA - Alger.
<b>Forme Juridique</b>	Société par actions (SPA) au capital de 245 .000.000.000 DA.
<b>Date de création</b>	31/12/1963
<b>Effectif de la SONATRACH et ses filiales</b>	120 000 Personnes
<b>Filiales de la SONATRACH</b>	Naftal, Naftec, Entp, Enip, Enafor, Engtp, Enac, Sipex.
<b>SONATRACH à</b>	Pérou, Luxembourg, Mali, Portugal, Suisse, Mauritanie, Espagne, Italie,

<sup>58</sup> Document interne de la société Sonatrach division de production.

<b>international</b>	Niger, Royaume uni, Tunis, Nigeria, Pays bas, Libye.
----------------------	------------------------------------------------------

Source : Le document interne de SONATRACH « DP ».

### 3. Mission de la SONATRACH

SONATRACH se présente actuellement sous l'aspect d'une entreprise intégrée intervenant directement dans l'ensemble des activités du secteur hydrocarbures. Elle conserve la charge des opérations liées à la recherche, la production, le transport par canalisation des hydrocarbures, le

conditionnement des hydrocarbures gazeux ainsi que leur commercialisation employant 32000 personnes.

La SONATRACH après sa restriction en 1981 a recentré son action vers les missions suivante :

- ❖ Le développement et l'exploitation des gisements et des installations de surface pour la valorisation des ressources hydrocarbures liquides et gazeux.
- ❖ La réalisation d'études d'engineering de détails relatives aux installations de surface, le suivi technique ainsi que la supervision de la réalisation des travaux de développement des gisements et la construction d'ouvrage d'exploitation.
- ❖ L'élaboration des programmes et plannings de forage d'exploitation.
- ❖ La reconstitution et l'accroissement des revues d'hydrocarbures.
- ❖ L'approvisionnement énergétique à moyen et à long terme.
- ❖ Rénovation des techniques dans la gestion de ses ressources.

### 4. Activités de SONATRACH

- L'exécution des opérations relatives à la recherche et à l'exploitation des gisements.
- L'exploitation industrielle et commerciale de tous ces moyens de transports des hydrocarbures.
- Le traitement et transformation des hydrocarbures liquides et gazeux.
- La commercialisation des hydrocarbures ainsi que leurs substances connexes tant en ALGERIE qu'à l'étranger.



- La constitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures.

### **Les activités de base**

- L'exploitation, la production, le transport par canalisation, les premières transformations, la commercialisation et la maintenance lourde, représente les activités de base.
- Ces activités sont considérées prioritaires, donc bénéficient d'une affectation prioritaire des ressources de l'entreprise.

## **5. L'organisation de SONATRACH**

La SONATRACH a procédé une étude pour trouver une organisation meilleure afin de faciliter les tâches de travail ; pour cette raison SONATRACH a connu plusieurs changements ; après le plan proposé par Mr A. BOUHAFS (ex Président Directeur Général de SONATRACH).

La décision définissant le nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH signé par Mr K. CHAKIB le 7 février 2002.

Le schéma de la macrostructure s'articule en conséquence, autour :

- 1- De la Direction Générale.
- 2- Des Activités Opérationnelles.
- 3- Des Directions Fonctionnelles.

1- La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président Directeur Général assisté :

- Comité Exécutif.
- Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe.
- Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.
- Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la Direction Générale.

2- Les Activités Opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en International.

Chacune des activités est placée sous l'autorité d'un Vice-Président :

- Il s'agit de l'activité Amont (AMT) elle assure :
  - ✓ Le contrôle des opérations DATA contrôle Recherche et le développement des nouvelles technologies.
  - ✓ Production.
  - ✓ Forage.
  - ✓ Partenariat.
- L'activité Aval (AVL) : elle assure
  - ✓ Liquéfaction du gaz naturel.
  - ✓ Séparation du GPL.
  - ✓ Raffinage du pétrole.
  - ✓ Pétrochimie.
  - ✓ Etude et développement des techniques.
- L'activité Transport par Canalisations (TRC), elle assure :
  - ✓ Opération de transport des hydrocarbures et leurs stations.
  - ✓ Maintenance.
  - ✓ Etude et développement.
- L'activité Commercialisation (COM), elle assure :
  - ✓ Le commerce extérieur du pétrole brut, et les produits raffinés ; condensat, GPL, GNL, GN.
  - ✓ La commercialisation intérieure des produits pétroliers, gaz industriel et le transport maritime.

Chacune des Activités est placée sous l'autorité d'un Vice-Président.

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 nécessaire aux Activités Opérationnelles du Groupe.

√ Elles sont organisées en quatre (04) Directions Coordination Groupe :

- Ressources Humaines et Communication, placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint RHC.
- Stratégie, Planification et Economie, placée sous l'autorité de la directrice Exécutive SPE.
- Finance, placée sous l'autorité du Directeur Exécutif FIN.
  
- Activités Centrales placés sous l'autorité du Directeur Exécutif ACT.

√ Des décisions spécifiques définiront l'organisation interne de l'ensemble de ses structures.

Avec le parachèvement de la macrostructure du Groupe, SONATRACH dispose désormais d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, à reporter dynamique et une bonne réactivité.

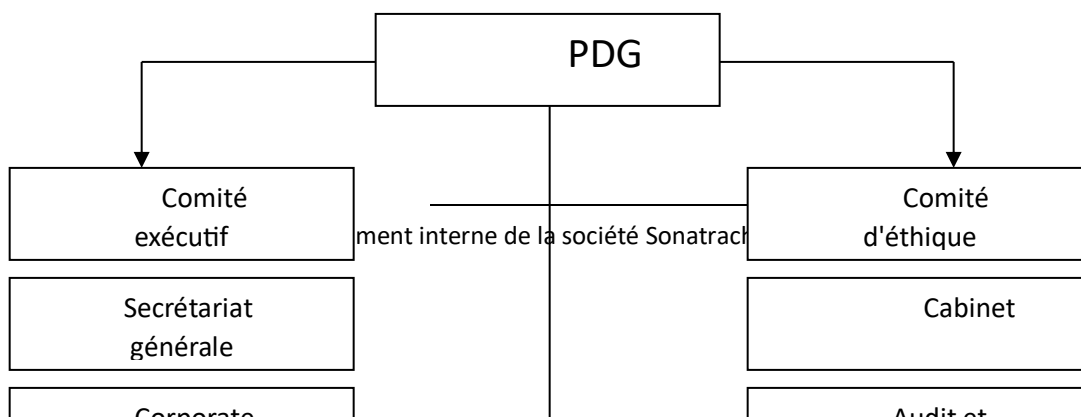
Elle va permettre à SONATRACH d'utiliser de manière plus efficace les formidables ressources humaines et financières qu'elle possède et de poursuivre de manière plus assurée le processus d'adaptation aux grands changements qui s'amorcent dans ses environnements national et international.<sup>59</sup>

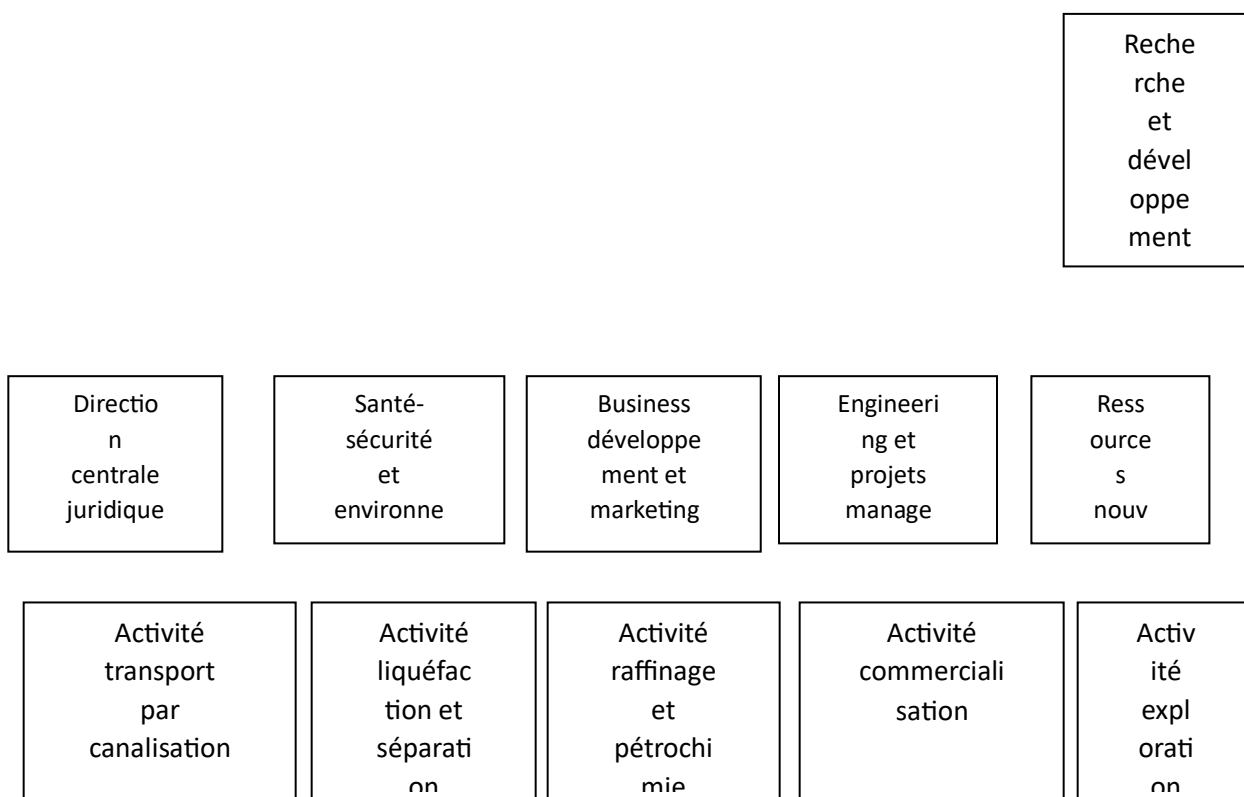
### 1.5.1. L'organigramme de la direction générale de SONATRACH

L'organigramme de la direction générale de Sonatrach reflète la structure hiérarchique de l'entreprise et met en évidence les principales activités et les directions.

Le schéma suivant présente l'organigramme de la direction générale de Sonatrach

**Figure 3: l'organigramme de la direction générale de SONATRACH**



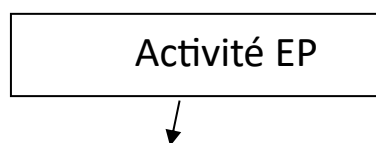


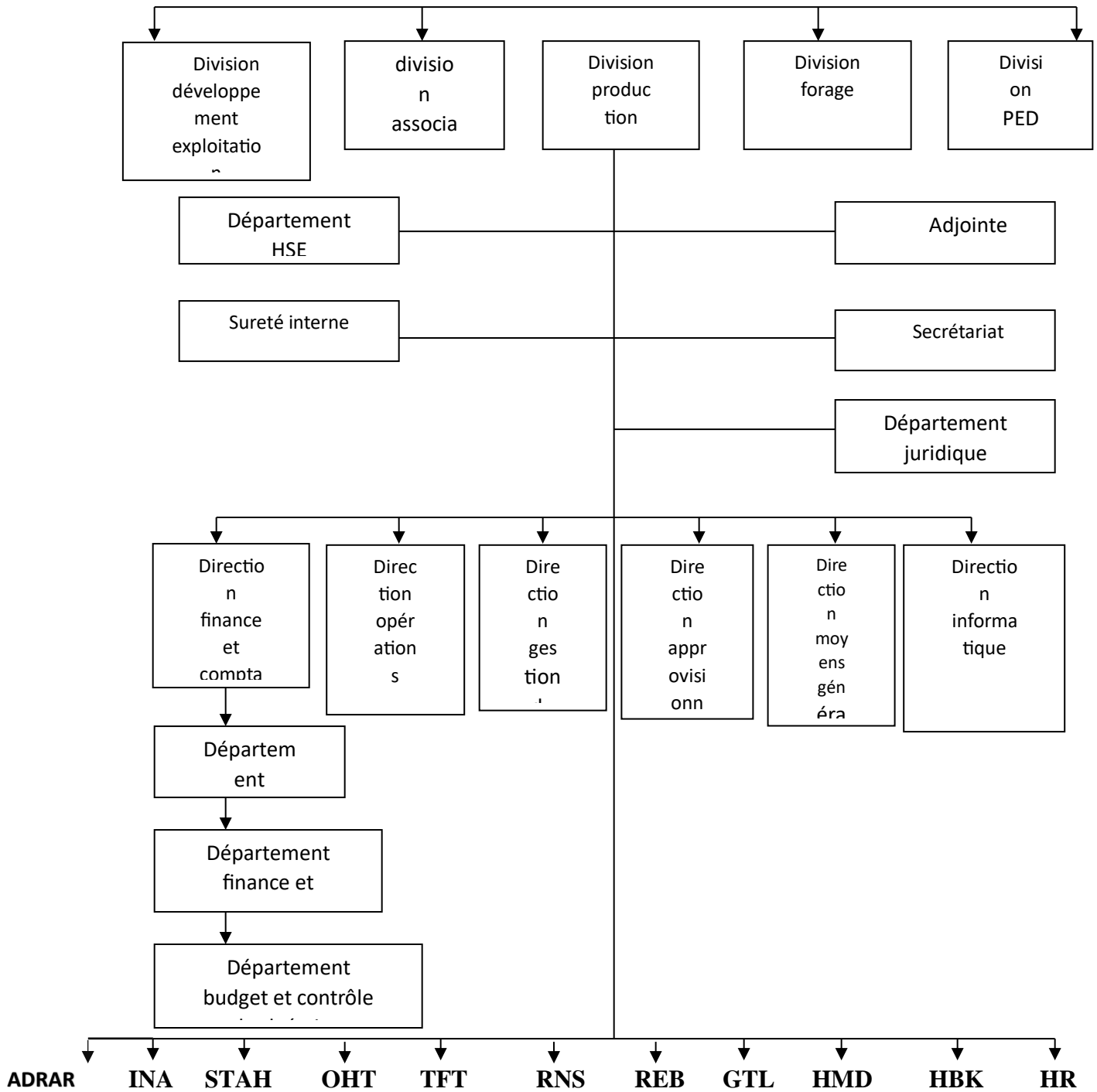
Source : document interne de la société Sonatrach division de production

### 1.5.2. L'organigramme de l'activité exploration et production

Le schéma suivant présente l'organigramme de l'activité exploration et production de la société Sonatrach

**Figure 4: l'organigramme de l'activité exploration et production**





Source : document interne de la société Sonatrach division de production

### 6. Présentation de la division production

La division production, comme son nom l'indique s'occupe de la production des hydrocarbures et de leur traitement : pétrole brute, gaz, condensat et GPL.

### **6.1 Les missions de la division production :**

√ L'exploitation des gisements et installations de la surface pour la valorisation optimale des ressources d'Hydrocarbures liquides et gazeux.

√ La réalisation d'études d'engineering de base de développement des installations de surface d'exploitations.

√ La gestion et l'exploitation des raffineries.

Cette division placée sous l'autorité hiérarchique du vice-président amont emploi près de 22000 personnes.

L'activité de la division production se situe essentiellement dans le sud algérien et ceux à partir de dix (10) directions régionales :

- Direction régionale de HASSI-R'MEL.
- Direction régionale de HAOUD-BERKAOUI.
- Direction régionale de HASSI-MESAOUUD.
- Direction régionale de GASSITOUUL.
- Direction régionale de RHOUEL BAGUEL.
- Direction régionale de RHOUD\_NOUSS.
- Direction régionale de TIN\_FOUY TABENKORT.
- Direction régionale d'OHANET.
- Direction régionale de STAH.
- Direction régionale d'IN AMENAS.
- Direction régionales d'ADRAR.

### **6.2. L'activité principale**

Exploitation des gisements d'hydrocarbures (liquides et gazeux) sur tout le territoire national, la production des hydrocarbures et de la maintenance des installations et des équipements de production.

Les directions régionales ont pour objet :

√ La réalisation et le suivie des programmes détaillés de production et d'exploitation.

√ La conduite des opérations de production en conformité avec les règles et consignes de sécurité.

√ La valorisation et l'optimisation du développement des gisements et des installations de surface.

√ La réalisation des travaux de développement et la prestation de toute assistance, afin d'obtenir la mise en production rapide des puits.

### **6.3. L'organisation**

La division production est composée des structures organiques suivantes :

- Department Health safety environment (HSE).
- Direction finance et comptabilité.
- Direction Gestion du personnel.
- Direction opérations.
- Direction approvisionnement et transport.
- Direction moyens généraux.
- Direction informatique.

### **6.4. La direction comptabilité et finance**

Pour réaliser les objectifs fixés par la direction générale, particulièrement dans le domaine financier, comptable et budgétaire, les missions essentielles attribués à la direction finance et comptabilité sont :

√ La gestion financière, comptable et budgétaire des structures de siège de la division production.

√ La consolidation, le contrôle et l'analyse des budgets et bilans globaux ainsi que la recommandation des mesures de redressement éventuelle.

√ L'établissement des états financiers, comptables et fiscaux requis par la réglementation.

√ La coordination des relations avec les organismes bancaires et fiscaux.

√ L'établissement du tableau de bord financier de la division.



√ La participation à l'élaboration et à la conclusion de contrats avec les entreprises et sociétés de service intervenant dans le processus de la production ainsi que le suivi de la gestion de ces contrats.

√ La couverture en matière d'assurance de tout le patrimoine de la division et de la gestion des polices d'assurance.

√ Le suivi des dossiers de contentieux, en collaboration avec la direction juridique.

La direction finance et comptabilité est décomposée en trois départements :

- Département comptabilité.
- Département finance et trésorerie.
- Département budget et contrôle budgétaire.

#### **6.5. Département budget et contrôle budgétaire : (département d'accueil)**

Le département budget et contrôle budgétaire est chargé d'élaborer les budgets d'exploitation, d'investissement et assiste en matière de gestion prévisionnelle les structures opérationnels, notamment au sud.

Les principales tâches qui sont attribués à cette fonction sont :

√ Le contrôle, la consolidation, la présentation des budgets d'exploitation et d'investissement de l'ensemble de la division production conformément aux orientations de la direction générale.

√ La détermination, la diffusion des coûts prévisionnels des principaux produits liquides et gazeux et des tableaux de bord financiers de la division production.

√ Assurer le contrôle budgétaire et son harmonisation aux niveaux des directions régionales.

√ Définir en permanence les objectifs et les besoins en informations financières de gestion vue d'établir et d'actualiser la banque des données financières.

Le département budget et contrôle budgétaire est structuré de 4 services fonctionnels :

- Service budget d'investissement.

- Service budget d'exploitation.
- Service contrôle budgétaire.
- Service information de gestion.

## **Section 02 : description et analyse des tableaux de bord existants au sein de la DP de SONATRACH**

Notre stage se déroule au niveau du service information de gestion et notre thème de recherche sera abordé et mis en application tout en référant aux moyens, aux données et informations disponibles dans ce service

Cette section sera consacrée à l'analyse des tableaux de bord mises à notre disposition par le service de stage à savoir le TDB des coûts d'exploitation (voir annexe 02 et 03), le TDB de maintenance (voir annexe 04), et le TDB de sécurité (voir annexe 05).

Dans ce qui suit, nous allons analyser ces tableaux de bord, et ce à travers une lecture des prévisions par rapport aux réalisations et l'analyse des écarts. Ces étapes vont nous permettre d'expliquer le rôle et l'importance de ces tableaux de bord dans la prise de décision ainsi dans l'amélioration de la performance globale

Nous allons commencer par une présentation les étapes d'élaboration des tableaux de bord au sein de la division production, ensuite nous allons faire le suivie des réalisations de l'exercice 2021 2022 relatives à la direction régionale de Hassi R'mel avec les trois volets choisis (charge d'exploitation, coût de la maintenance et coût de la sécurité) pour faire ressortir les niveaux de réalisations réel d'un plan prévisionnel.

### **1. Un aperçu du déroulement de stage pratique**

Nous avons eu l'opportunité de réaliser notre stage au sein de la division de production de Sonatrach, plus précisément dans la direction de comptabilité et finance. Cette expérience nous a permis d'approfondir notre compréhension des opérations financières au sein d'une entreprise majeure du secteur pétrolier et gazier. Tout au long de notre stage, nous avons bénéficié de l'encadrement de professionnels expérimentés qui ont généreusement partagé leurs connaissances avec nous.

Notre projet de recherche avait pour objectif de fournir une vision plus complète de l'impact de l'utilisation du tableau de bord prospectif en tant qu'outil de pilotage stratégique. Pour mener cette étude, nous avons adopté une approche qualitative afin de collecter et d'analyser les données. Nous avons notamment réalisé une entrevue avec Mme chef du département du budget et contrôle budgétaire (voir l'annexe N°01 fiche d'entretien semi-directif), et nous avons effectué

une analyse documentaire des documents internes ainsi que des annexes des rapports de la région Hassi R'mel.

La dernière étape de notre démarche consistait à présenter les résultats sous forme de tableaux et de schémas, en utilisant l'outil Excel afin de faciliter la collecte et l'interprétation des données.

## **2. Le processus d'élaboration des tableaux de bord :**

Les concepteurs des tableaux de bord s'appuient sur trois étapes pour préparer les tableaux de bord mensuels :

- **Étape 01** : L'envoi des canevas codifiés (TBUB 001, TBUB 002, TBUB 003) aux régions du sud relatives aux charges d'exploitation, les coûts de maintenances et de sécurité (tels que l'entretien des unités, des machines et des puits).
- **Étape 02** : Recevoir des prévisions d'exploitation du service budget d'exploitation de la DP puis l'attente d'approbation de la DG sur ces prévisions.
- **Étape 03** : Réception des informations de la part des régions du sud pour l'élaboration du tableau de bord.

Concernant l'étape 03, il y a toute une procédure à suivre pour obtenir ces informations citées.

## **3. La procédure d'obtention des informations de gestion :**

1. Réception des e-mails des régions du sud (HASSI R'MEL, HAUD BERKAOUI, HASSI-MESSAOUD, GASSI TOUIL, RHOUEL BAGUEL, RHOUD NOUSS, TIN-FOUY TABENKORT, OHANET, STAH, IN AMENAS ET ADRAR) pour informer la DP que les rapports qu'elle a envoyés ont été reçus.
2. Préparation de bases de données par EXCELL.
3. Réception des e-mails mensuels, à partir du 5<sup>ème</sup> jour du mois, c'est-à-dire, chaque mois les régions du sud envoient les informations relatives aux réalisations mensuelles.
4. Tenir à jour les informations reçus des tableaux de bord des régions du sud (charge d'exploitation, coûts de maintenance, coûts de sécurité).
5. Vérifier et saisir les données (montants) reçus des régions du sud (corrections et extraction des pourcentages de réalisation par rapport aux prévisions du mois précédent).

6. Vérifier les montants (MT), et les comparer par rapport au tableau de bord de sortie du mois précédent qui doit être entre -10% et +10%.
7. Obtenir le tableau de bord du mois en cours.
8. Envoie des tableaux de bord de ce mois aux directions concernées (toutes les directions de la DP).
9. Extraire les points importants du mois et les commenter.

#### **4. Tableau de bord des charges d'exploitation 2021**

Le tableau suivant présente les charges d'exploitation 2021 de la région Hassi R'mel, en montrant ses écarts et ses taux de réalisation

*Tableau 8: Tableau de bord des charges d'exploitation 2021 région Hassi R'mel*

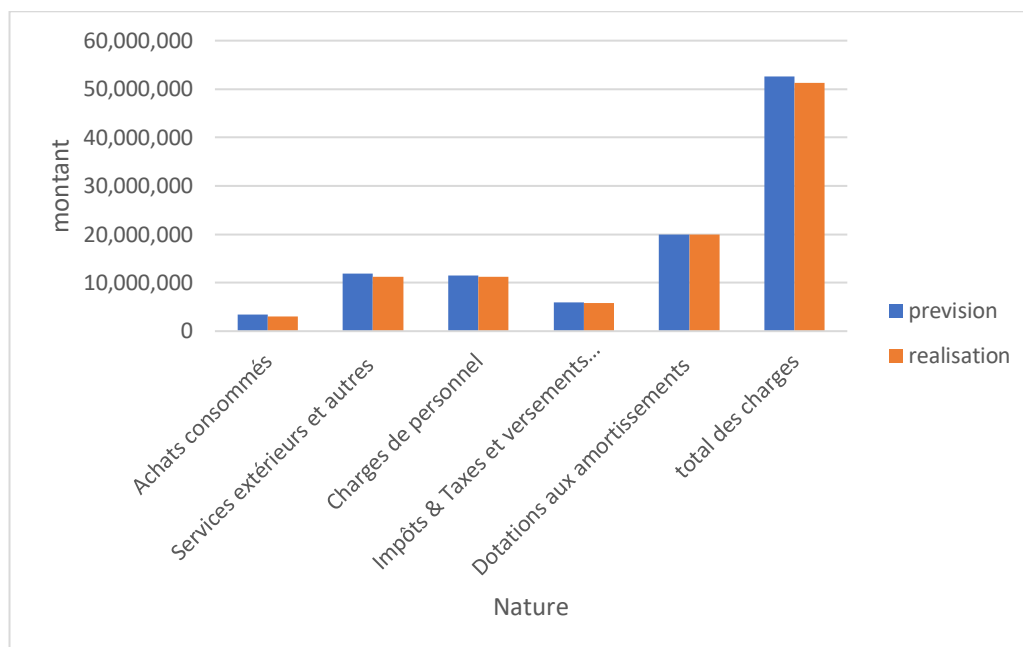
Nature des charges	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
Achats consommés	3 386 670	3 027 905	-358 765	89,41%
Services extérieurs et autres	11 927 480	11 253 984	-673 496	94,35%
Charges de personnel	11 462 859	11 239 251	-223 608	98,05%
Impôts & Taxes et versements assimilés	5 890 778	5 830 352	-60 426	98,97%
Dotations aux amortissements	19 895 235	19 895 287	52	100,00%
<b>Total des charges</b>	<b>52 563 022</b>	<b>51 246 779</b>	<b>- 1 316 243</b>	<b>97,50%</b>

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

NB :

- Écart = Réalisation – Prévision.
- Taux de réalisation = Réalisation / Prévision.

Le schéma suivant présente la réalisation des charges d'exploitation 2021 région Hassi R'mel par rapport à la prévision



**Figure 5 : Représentation graphique des charges d'exploitation 2021**

Source : réaliser par nous-même à partir de tableau de bord des charges d'exploitation 2021

### Analyse des écarts

Les charges d'exploitation de l'année 2021 enregistre un taux de 97% cette sous consommation de (-) 2,5% par rapport à la prévision annuelle soit un écart négatif de 1 316 243 KDA. Est constatée au niveau de la nature consommable qui enregistre un taux de 89%.

L'analyse des natures de la région de Hassi r'mel sont comme suit :

- Achats Consommes (60) :

Cette nature enregistre un taux de 89% par rapport à la prévision annuelle, cette sous consommation est dues :

- Aux retards dans la concrétisation relative aux achats de matériels liés aux consommables
- Faible sortie magasin des pièces de rechange.
- Faible consommation des produits chimiques et des pièces de rechanges destinés à l'entretien des puits et les unités de production.

- Service Extérieurs et autre (61/62) :

Cette nature enregistre un taux de 94% cette sous consommation est due :

- A la non concrétisation des contrats et des appels d'offres

- A la réalisation partielle de divers contrats

- Charge de personnel (63) :

Cette nature enregistre un taux de 98% par rapport à la prévision annuelle soit un taux acceptable

- Impôts et taxes (64) :

Cette nature enregistre un taux de 98% par rapport à la prévision annuelle ce qui justifie que ce soit un taux acceptable pour l'exercice 2021

- Dotation aux amortisse (68) :

Cette nature enregistre un taux de 100% par rapport à la prévision annuelle Prévision respectée

### 5. Tableau de bord des charges d'exploitation 2022

Le tableau suivant présente les charges d'exploitation 2022 de la région Hassi R'mel, en montrant ses écarts et ses taux de réalisation

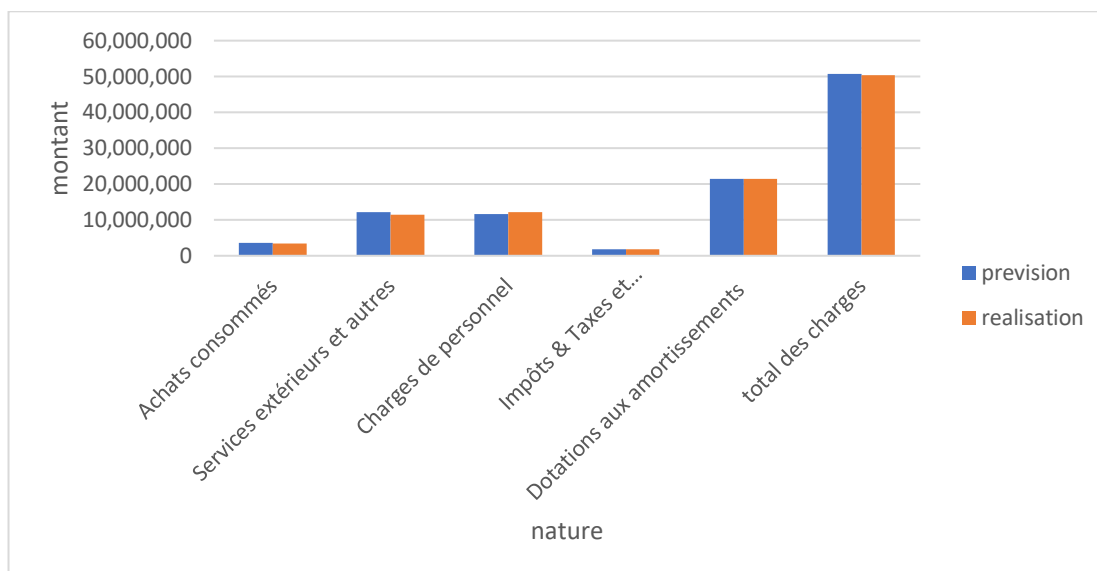
*Tableau 9: tableau de bord des charges d'exploitation 2022 région Hassi R'mel*

En KDA

Nature des charges	Prevision	Réalisation	Ecart	Taux d'avancement
Achats consommés	3 601 467	3 389 161	-212 306	94,11%
Services extérieurs et autres	12 225 999	11 442 570	-783 429	93,59%
Charges de personnel	11 640 050	12 239 231	599 181	105,15%
Impôts & Taxes et versements assimilés	1 817 109	1 816 598	-511	99,97%
Dotations aux amortissements	21 387 988	21 387 980	-8	100,00%
<b>Total des charges</b>	<b>50 672 613</b>	<b>50 275 540</b>	<b>-397 072</b>	<b>99,22%</b>

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Le schéma suivant présente la réalisation des charges d'exploitation 2021 région Hassi R'mel par rapport à la prévision



**Figure 6: Représentation graphique des charges d'exploitation 2022**

Source : réaliser par nous même à partir de tableau de bord des charges d'exploitation 2022

### Analyse les écarts

Les charges d'exploitation de l'année 2022 enregistre un taux de 99% cette légère sous consommation est constatée au niveau de la nature achat consommés qui enregistre un taux de 94% ça reste un taux acceptable mais l'analyse des natures de la région de Hassi r'mel sont comme suit :

- Achats Consommés (60)

Cette nature enregistre un taux de 94% par rapport à la prévision annuelle, cette légère sous consommation est dues :

- Faible consommation des produits chimiques et des pièces de rechanges destinés à l'entretien des puits et collectes ainsi que pour les unités de production
- Faible sortie magasin des pièces de rechange

- Service Extérieurs et autres (61/62)

Cette nature enregistre un taux de 94% cette légère sous consommation est due :

- A la non concrétisation des contrats et des appels d'offres
- A la réalisation partielle de divers contrats

- Charge de personnel ! (63)



Cette nature enregistre un taux de 105% par rapport à la prévision annuelle, cette surconsommation de 5% s'explique par l'augmentation du nombre de départ en retraite non prévus

- Impôts et taxes (64)

Cette nature enregistre un taux de 98% par rapport à la prévision annuelle soit un taux acceptable pour l'exercice 2021

- Dotation Aux Amortissement (68) cette nature enregistre un taux de 100% par rapport à la prévision annuelle Prévision

## 6. Taux d'évolution des charges d'exploitation 2021/2022 prévus

Le tableau suivant présente le taux d'évolution des prévisions des charges d'exploitation 2021/2022 de la région Hassi R'mel

**Tableau 10: Taux d'évolution des prévisions des charges d'exploitation 2021/2022**

En KDA

Charges	Charges prévues 2021	Charges prévues 2022	Taux d'évolution
Achats consommés	3 386 670	3 601 467	6,34%
Services extérieurs et autres	11 927 480	12 225 999	2,50%
Charges de personnel	11 462 859	11 640 050	1,55%
Impôts & Taxes et versements assimilés	5 890 778	1 817 109	-69,15%
Dotations aux amortissements	19 895 235	21 387 988	7,50%
Total des charges	52 563 022	50 672 613	-3,60%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

### 7. Taux d'évolution des charges d'exploitation réalisées 2021/2022

Le tableau suivant présente le taux d'évolution des réalisations des charges d'exploitation 2021/2022 de la région Hassi R'mel

**Tableau 11: Taux d'évolution des réalisations des charges d'exploitation 2021/2022**

Charges	En KDA		
	Charges réalisées 2021	Charges réalisées 2022	Taux d'évolution
Achats consommés	3 027 905	3 389 161	11,93%
Services extérieurs et autres	11 253 984	11 442 570	1,68%
Charges de personnel	11 239 251	12 239 231	8,9%
Impôts & Taxes et versements assimilés	5 830 352	1 816 598	-68,84%
Dotations aux amortissements	19 895 287	21 387 980	7,5%
Total des charges	51 246 779	50 275 540	-1,90%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

#### Analyse et commentaire

- La région de Hassi R'mel a enregistré un taux d'évolution de -3,60% des exercice 2021 et 2022 du essentiellement à la nature impôts et taxes.
- Le taux d'évolution des réalisations des charges d'exploitation entre 2021 et 2022 est de (-1,90%), cette diminution légère permet de constater une maitrise des réalisations des charges d'exploitation
- Cette dégression est une variation positive et négative entre les natures de charges cité en haut

Ces natures :

- Achats consommés réalise une augmentation de 11,93% à cause de l'évolution des prix des pièces de rechanges (après la crise sanitaire de covid 19)

- Services extérieurs et autres est de 1,68% entre elle ne dépasse pas la cible (-10% et 10%)<sup>60</sup>
- Charge personnelle est de 8,9% causé par le recrutement des agents de sécurité
- Dotations aux amortissements est de 7,5% à cause de l'acquisition des appareils d'entretiens sur les puits.
- Impôts et taxes et versements assimilés représente une diminution importante de (-68%), ce taux s'explique essentiellement vers le transfert de 16 périmètres de Hassi R'mel vers Adrar (création d'une nouvelle région nommé Adrar fin 2021) cette baisse réside dans la taxe superficiaire.

### 8. Tableau de bord de Cout de maintenance 2021

Le tableau suivant présente les couts de maintenance 2021 de la région Hassi R'mel, en montrant ses écarts et ses taux de réalisation

**Tableau 12: tableau de bord des couts de maintenance 2021 région Hassi R'mel**

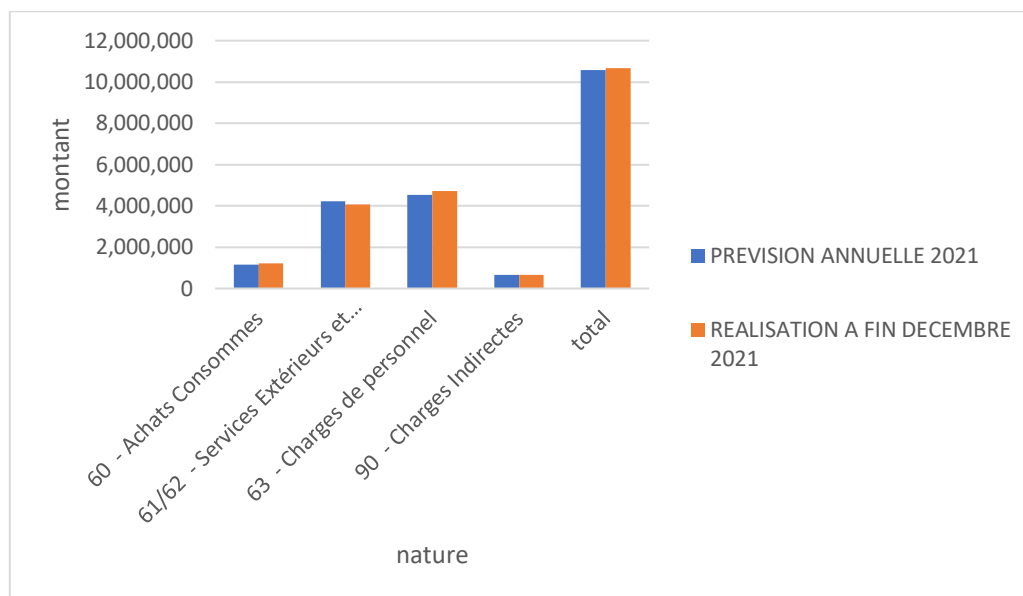
En KDA

	Prévision Annuelle 2021	Réalisation A Fin Décembre 2021	Ecart	Taux De Réalisation
60 - Achats Consommables	1 144 249	1 208 903	64 654	105,65%
61/62 - Services Extérieurs et Autres	4 233 873	4 071 451	-162 422	96,16%
63 - Charges de personnel	4 517 480	4 728 515	211 035	104,67%
90 - Charges Indirectes	668 369	660 029	-8 340	98,75%
<b>Total</b>	<b>10 563 971</b>	<b>10 668 898</b>	<b>104 927</b>	<b>100,99%</b>

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Le schéma suivant présente la réalisation des couts de maintenance 2021 région Hassi R'mel par rapport à la prévision

<sup>60</sup> un contrôle interne qui est utilisé par le responsable



**Figure 7: représentation graphique des coûts de maintenance 2021**

Source : réaliser par nous même à partir de bord des coûts de maintenance 2021

### Analyse les écarts

Les coûts de maintenance de l'année 2021 enregistre un taux de 100.99% cette légère sur consommation est constatée au niveau du nature achat consommés qui enregistre un taux de 105.65% ça reste un taux acceptable mais l'analyse des natures de la région de Hassi r'mel sont comme suit :

- Achats Consommés (60)

Cette nature enregistre un taux de 105.65% par rapport à la prévision annuelle, cette légère sur consommation est dues : à l'augmentation des pièces de rechange

- Service Extérieurs et autres (61/62)

Cette nature enregistre un taux de 96,16% cette légère sous consommation est due : à la réalisation partielle des opérations d'entretiens des puits et des unités de traitement

- Charge de personnel (63)

Cette nature enregistre un taux de 104.67% par rapport à la prévision annuelle, cette sus consommation de 4,67% s'explique par l'augmentation du nombre de départ en retraite non prévu

- Charge indirecte (90)

Cette nature enregistre un taux de 98,75% par rapport à la prévision annuelle soit un taux acceptable pour l'exercice 2021

### 9. Tableau de bord de cout de maintenance 2022

Le tableau suivant présente les couts de maintenance 2022 de la région Hassi R'mel, en montrant ses écarts et ses taux de réalisation

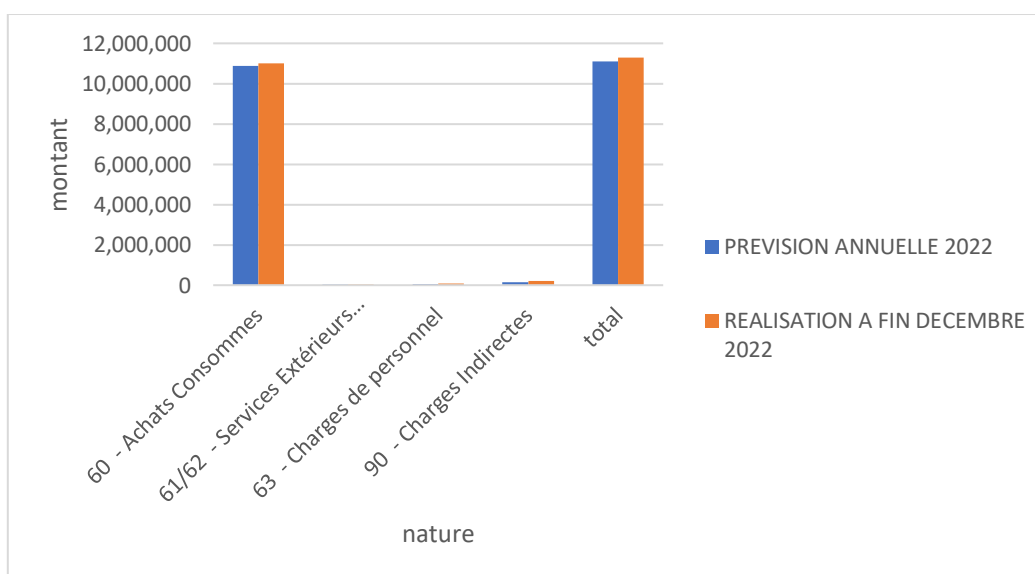
**Tableau 13: Tableau de bord des couts de maintenance 2022 région Hassi R'mel**

En KDA

Nature des charges	Prevision Annelle 2022	Realisation A Fin Decembre 2022	Ecart	Taux De Realisation
60 - Achats Consommes	1 212 778	1 148 824	-63 954	94,73%
61/62 - Services Extérieurs et Autres	5 432 045	5 713 502	281 457	105,18%
63 - Charges de personnel	6 015 001	4 549 479	-1 465 522	75,64%
90 - Charges Indirectes	745 289	841 639	96 350	112,93%
Total	13 405 113	12 253 443	-1 151 670	91,41%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Le schéma suivant présente la réalisation des couts de maintenance 2021 région Hassi R'mel par rapport à la prévision



**Figure 8 : representation graphique des couts de maintenance 2022**

Source : réaliser par nous-même à partir de bord des couts de maintenance 2022

### **Analyse les écarts**

Les couts de maintenance de l'année 2022 enregistre un taux de 91,41% cette légère sous consommation est constatée au niveau de la nature charge personnel qui enregistre un taux de

75,64% ça reste un taux acceptable mais l'analyse des natures de la région de Hassi r'mel sont comme suit :

- Achats Consommes (60)

Cette nature enregistre un taux de 94,73% par rapport à la prévision annuelle, cette légère sous consommation est dues : à la baisse des pièces de rechange

- Service Extérieurs et autres (61/62)

Cette nature enregistre un taux de 105,18% cet sur consommation est due : à l'augmentation du nombre d'opération d'entretien des puits non-prévus initialement

- Charge de personnel (63)

Cette nature enregistre un taux de 75,64% par rapport à la prévision annuelle, cette sous consommation de 24,36% s'explique par le nombre des départs en retraite sans remplacement

- Charge indirecte (90)

Cette nature enregistre un taux de 112,93% par rapport à la prévision annuelle, cette sur consommation légère de 12,93% s'explique par l'augmentation de la nature production d'électricité

### **10. Taux d'évolution des réalisations des couts de maintenance 2021/2022 :**

Le tableau suivant présente le taux d'évolution des couts de maintenance 2021/2022 région Hassi R'mel

**Tableau 14: taux d'évolution des réalisations des couts de maintenance 2021/2022 région Hassi R'mel (voir l'annexe 04)**

En KDA

Les charge par nature	Réalisation des charges 2021	Réalisation des charges 2022	Taux d'évolution
60 - Achats Consommes	1208903	1148 824	-4,9%
61/62 - Services Extérieurs et Autres	4071451	5713502	40,33%
63 - Charges de personnel	4728515	4 549 479	-3,7%
90 - Charges Indirectes	660029	841 639	-27,51%
Total	10668898	12253444	14,85%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Analyse les écarts :

- La région de Hassi R'mel a enregistré un taux d'évolution des réalisations de cout de maintenance de 14,85% des exercice 2021 et 2022 dus essentiellement au nature servi extérieurs et autre à cause de l'augmentation du nombre d'opération d'entretien des puits non-prévus initialement

### 11. Tableau de bord de cout de sécurité 2021

Le tableau suivant présente les couts de sécurité 2021 de la région Hassi R'mel, en montrant ses écarts et ses taux de réalisation

**Tableau 15 : Tableau de bord des couts de sécurité 2021 région Hassi R'mel**

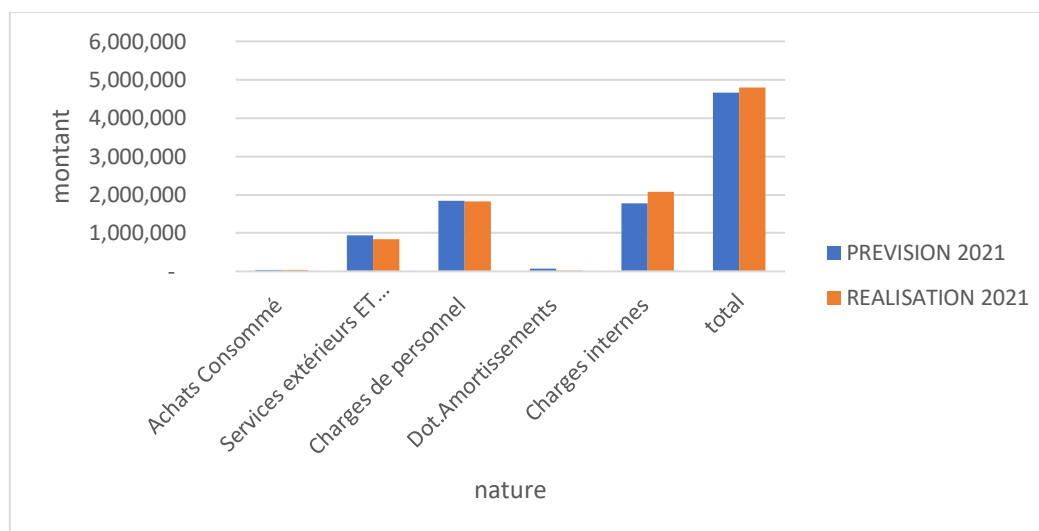
En KDA

	Prévision 2021	Réalisation 2021	Écart	Taux de réalisation
Achats consommation	36 980	31 688	-5292	85,69%
Services extérieurs et autres	932 410	833 425	-98985	89,38%
Charges de personnel	1 846 343	1 832 929	-13414	99,27%

Dot. Amortissements	67 915	19 887	-48028	29,28%
Charges internes	1 774 598	2 078 010	303 412	117,10%
Total	4 658 246	4 795 939	137 693	102,96%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Le schéma suivant présente la réalisation des couts de sécurité 2021 région Hassi R'mel par rapport à la prévision



**Figure 9: representation graphique des couts de securite 2021**

Source : réaliser par nous-même à partir de tableau de bord de sécurité 2021

### Analyse des écarts

Les couts de sécurité de l'année 2021 enregistre un taux de 102,96% cette sur consommation de 2,96% par rapport à la prévision annuelle soit un écart positif de 137 693 KDA. Est constatée au niveau de la nature charge interne enregistre un taux de 117,10%.

L'analyse des natures de la région de Hassi R'mel sont comme suit :

- Achats Consommés (60) :

Cette nature enregistre un taux de 85,69% par rapport à la prévision annuelle, cette sous consommation est due : mauvaise estimation des prévisions des équipements individuels (extincteur)

- Service Extérieurs et autre (61/62) :



Cette nature enregistre un taux de 89,38% cette sous consommation est due : à la réalisation partielle des interventions

- Charge de personnel (63) :

Cette nature enregistre un taux de 99,27% par rapport à la prévision annuelle ce qui justifie que ce soit un taux acceptable pour l'exercice 2021

- Dotation aux amortisse (68) :

Cette nature enregistre un taux de 29,28% par rapport à la prévision annuelle, cette sous consommation s'explique par la mauvaise estimation des prévisions

- Charges interne :

Cette nature enregistre un taux de 117,10% par rapport à la prévision annuelle, cet écart de 17.10% à cause de l'augmentation de la nature production d'électricité

## 12. Tableau de bord de cout de sécurité 2022

Le tableau suivant présente les couts de sécurité 2021 de la région Hassi R'mel, en montrant ses écarts et ses taux de réalisation

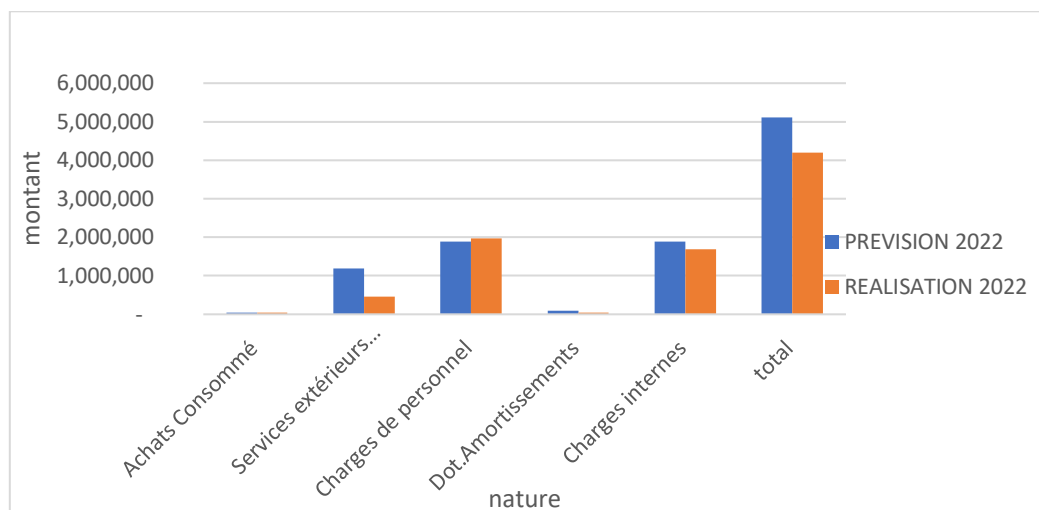
**Tableau 16 : Tableau de bord des couts de sécurité 2022 région Hassi R'mel**

En KDA

	Prévision 2022	Réalisation 2022	Écart	Taux de réalisation
Achats consommation	45 375	40 440	-4935	89,12%
Services extérieurs et autres	1 196 519	461 885	-734634	38,60%
Charges de personnel	1 888 325	1 968 567	80242	104,25%
Dot. Amortissements	97 512	35 736	-61776	36,65%
Charges internes	1 885 540	1 695 153	-190387	89,90%
Total	5 113 271	4 201 781	-911490	82,17%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Le schéma suivant présente la réalisation des couts de sécurité 2022 région Hassi R'mel par rapport à la prévision



**Figure 10: représentation graphique des couts de securite 2022**

Source : élaborer par nous-même à partir du tableau de bord de sécurité 2022

### Analyse les écarts

Les couts de sécurité de l'année 2022 enregistre un taux de 82,17% cette sous consommation de 17,83% par rapport à la prévision annuelle soit un écart négatif de -911490 KDA. Est constatée au niveau de deux nature dotation aux amortissements enregistre un taux de 36,65 % et Services extérieurs et autres qui enregistre un taux de 38.60%.

L'analyse des natures de la région de Hassi r'mel sont comme suit :

- Achats Consommés (60) :

Cette nature enregistre un taux de 89,12% par rapport à la prévision annuelle, cette sous consommation est due : mauvaise estimation des prévisions des équipements individuels (extincteur)

- Service Extérieurs et autre (61/62) :

Cette nature enregistre un taux de 38,60% cette sous consommation est due : à la réalisation du nombre des opérations d'intervention revue à la baisse par rapport aux prévisions

- Charge de personnel (63) :

Cette nature enregistre un taux de 104,25% par rapport à la prévision annuelle due : aux départs en retraite non-prévus

- Dotation aux amortissements (68) :

Cette nature enregistre un taux de 36,65% par rapport à la prévision annuelle, cette sous consommation s'explique par la mauvaise estimation des prévisions

- Charges interne :

Cette nature enregistre un taux de 89,90% par rapport à la prévision annuelle, cet sous consommation de 10.10% à cause du manque a gagné des natures intendance et transport de personnel

### **13. Taux d'évolution des réalisations des couts de sécurité 2021 / 2022**

Tableau suivant présente le taux d'évolution des couts de sécurité 2021/2022 région Hassi R'mel

**Tableau 17: taux d'évolution des couts de sécurité 2021/2022**

**(Voir l'annexe 05)**

En KDA

	Réalisation 2021	Réalisation 2022	Taux d'évolution
Achats consommation	31688	40440	27,62%
Services extérieurs et autres	833425	461885	-44,58%
Charges de personnel	1832929	1968567	7,40%
Dot. Amortissements	19887	35736	79,69%
Charges internes	2078010	1695153	-18,42%
Total	4795939	4201781	-12,39%

Source : réaliser par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

#### **Analyse et commentaire**

- Le taux d'évolution des réalisations des couts de sécurité entre 2021 et 2022 est de (-12,39%) cette diminution est due essentiellement aux natures services extérieurs et autre et les charges internes à cause du transfert de 16 périmètres de Hassi R'mel vers Adrar (création d'une nouvelle région nommé Adrar fin 2021)

### **14. La contribution du TB de la DP dans la prise de décision**

La Direction de la SONATRACH a instauré des mécanismes de pilotage des dépenses liées à l'exploitation, à la maintenance et à la sécurité, à travers le tableau de bord. L'objectif est de contrôler ces différents aspects afin de maîtriser les coûts associés. Cette maîtrise est essentielle pour améliorer la performance globale de l'entreprise, la SONATRACH doit anticiper et prévenir tout surcoût qui pourrait affecter sa rentabilité et empêcher la réalisation de ses objectifs.

Vu que les tableaux de bord étudiés dans notre cas sont des tableaux de bord liés à la structure budget, ces derniers doivent contenir des critères justifiant les besoins et les objectifs de cette structure, cette dernière est appelée à comparer périodiquement les prévisions (les montants qu'il fallait dépenser pour couvrir les charges) par rapport aux réalisations (les montants dépensés réellement pour couvrir les charges d'exploitation, de maintenance et de sécurité). Les TDB mises à la disposition du personnel du service information de gestion doivent être en mesure de rassembler des indicateurs permettant d'aider la structure budget à compléter sa mission.

Les TDB des coûts d'exploitation, de maintenance et de sécurité répondent en quelque sorte à leur besoin, ils sont constitués de :

- Zone des paramètres à suivre (les différents coûts).
- Zone des prévisions (l'objectif fixé ou qu'on souhaite atteindre pour chaque paramètre).
- Zone du réel (les résultats de chaque paramètre).
- Zone d'écarts (c'est la réponse à la question : est-ce qu'on a atteint, dépasser ou rater l'objectif fixé).
- Zone des taux de réalisations (pour mieux visualiser le degré d'atteinte des objectifs).

Le contenu de chaque tableau de bord est à la faveur des responsables de la structure budget pour la prise de décision, car il remplit les aspects suivants :

- Permettre à son utilisateur de se rendre compte facilement des objectifs atteints et non atteints.
- Donner une lecture rapide à son utilisateur sur les paramètres jugés en état critiques (un dépassement inadmissible entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé).
- Mettre son utilisateur en veille pour qu'il demande par la suite des explications sur ces dépassements (pourquoi ces écarts),

Après l'entrevue avec le chef département budget et contrôle budgétaire, la plage acceptable de taux de réalisation se situe entre -10% et +10%. En dehors de cette fourchette, cela indiquerait

- Une mauvaise estimation des prévisions
- Réalisation des dépenses non prévues

- Une sous-utilisation des ressources (sous consommation)

Permettre à l'utilisateur d'apporter une analyse des écarts et opter à des décisions pour remédier les taux de réalisation plus de 100%.

### 15. Les points faibles de tableau de bord de gestion

La division de production a plusieurs départements tels que la ressource humaine, juridique, informatique... chaque département a un tableau de bord. Puisque la stratégie de la division production basé sur la minimisation des charges et les couts donc nous trouvons principalement le tableau de bord de gestion de département budget comme un outils de prise de décision et de pilotage stratégique. Ce tableau bien qu'il soit un outil puissant pour mesurer et suivre les performances d'une entreprise, présente également certains points faibles potentiels qui sont comme suite :

- **Limitations dans les mesures financières** : Les tableaux de bord de gestion du département budget sont souvent axés sur les mesures financières telles que le taux de réalisation des charges et le taux d'évolution.
- **Rétrospective plutôt que prospective** : Les tableaux de de gestion de la DP se concentrent souvent sur les données passées tell que les charges d'exploitation, les couts de maintenance et de sécurité, ce qui ne permet une pas d'apprécier l'évolution encours.
- **Partiel** : les indicateurs ne recouvrent que partiellement les enjeux de l'entreprise Sonatrach. Les données présentes au niveau de ces TDB sont limités aux données liées aux couts son autant toucher à la totalité de la direction production.
- **Isolé et absence de liaison la stratégie** : ces tableaux de bord de gestion ne sont pas liés à la stratégie, ils manquent de clarté quant à la stratégie globale de l'entreprise et ne fournissent pas d'informations sur la manière dont les objectifs sont alignés avec cette stratégie.

A partir des points faibles identifiés ci-dessus, il sera nécessaire de mettre en place un nouveau système de mesure de performance, qui n'est autre que le tableau de bord prospectif (BSC), ce

dernier constitue une pièce maîtresse qui permet de piloter la performance de la direction de production de Sonatrach et contribue à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Il est à souligner que plusieurs le BSC a plusieurs avantages qui peuvent être profitables pour la DP de Sonatrach, nous pouvons essentiellement les résumés en ce qui suit :

- **Prédictif de performance** : il reflète les performances à venir autant que les performances passées ;
- **Equilibré** : il tient compte les 04 axes (fiances, client, processus interne, apprentissage) qui permettent d'atteindre la performance globale.
- **Communicant** : il sert à communiquer au plus grand nombre de responsables impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise.

## **Section 03 : proposition de tableau de bord prospectif**

Au cours de cette section, nous allons proposer un tableau de bord prospectif pour donner une version plus complète sur la performance et le pilotage stratégique de l'entreprise.

### **1. Démarche de la conception d'un BSC**

Pour réaliser un tableau de bord prospectif, il faut suivre les étapes suivantes :

1. Description générale du processus de production
2. Définir les missions de la DP
3. Définition des objectifs
4. Identification de facteurs clés de succès
5. Élaboration des indicateurs
6. Dresser des fiches d'indicateurs

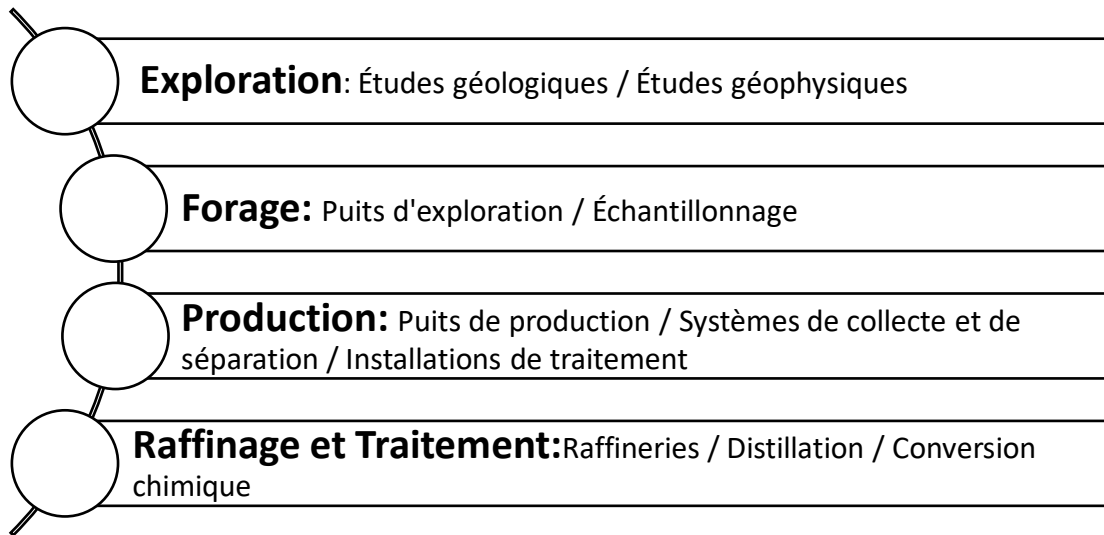
#### **1.1. Etape 01 : Description générale du processus de production**

Le processus de production de Sonatrach comporte quatre étapes :

- a) **Exploration** : Sonatrach effectue des études géologiques approfondies pour identifier les zones potentielles de réserves d'hydrocarbures.
- b) **Forage** : Une fois qu'une zone prometteuse est identifiée, Sonatrach procède au forage de puits d'exploration.

- c) **Production** : Lorsque les puits sont forés et opérationnels, la production commence. Le pétrole et le gaz naturel sont extraits des réservoirs souterrains et remontés à la surface.
- d) **Traitement** : Le pétrole brut et le gaz naturel produits sont traités pour éliminer les impuretés et séparer les différents composants.

Le schéma suivant présente le processus de production de Sonatrach



**Figure 11: processus de production de Sonatrach**

Source : élaborer par nous même

## 1.2. Etape 02 : Définir les missions de la division production

Les missions de la division de production sont suivantes :

- **Exploitation des gisements** : La division de production est chargée de l'exploitation des gisements d'hydrocarbures liquides et gazeux. Son objectif est d'extraire les ressources de manière optimale.

- **Études d'engineering** : La division réalise des études d'engineering de base pour développer les installations de surface nécessaires à l'exploitation pétrolière et gazière.
- **Gestion des raffineries** : La division est responsable de la gestion et de l'exploitation des raffineries, qui transforment le pétrole brut en produits pétroliers raffinés.

### 1.3. Etape 03 : Définition des objectifs stratégiques

Le tableau suivant présente les objectifs stratégiques de chaque axe de tableau de bord prospectif

**Tableau 18: définition les objectifs stratégiques**

Axe stratégique	Objectifs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser les coûts tout en maintenant un niveau élevé de qualité de production.</li> </ul>
Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux besoins des clients service commerciale</li> </ul>
Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les temps d'arrêt</li> <li>• Renforcer les pratiques de sécurité et de protection de l'environnement</li> </ul>
Apprentissage et développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les compétences et les connaissances du personnel</li> <li>• Motiver le personnel</li> </ul>

Source : élaborer par nous-même

### 1.4. Etape 04 : Identification de facteurs clés de succès

Le tableau suivant présente les facteurs clés de succès de tableau de bord prospectif

**Tableau 19 : les facteurs clés de succès**

L'objectif stratégique	Le facteur clés de succès
Optimiser les coûts tout en maintenant un niveau élevé de qualité de production.	La maîtrise des dépenses (les charges d'exploitation, maintenance et sécurité)
Répondre aux besoins des clients service commerciale	La satisfaction des besoins du service commercial
Réduire les temps d'arrêt	Planification et suivi de la maintenance



Renforcer les pratiques de sécurité et de protection de l'environnement	Adoption de pratiques de réduction, de réutilisation et de recyclage
Développer les compétences et les connaissances du personnel	Diversifier les programmes de formation
Motiver le personnel	Satisfaction du personnel

Source : élaborer par nous même

### 1.5. Etape 05 : élaboration des indicateurs

Le tableau suivant présente les indicateurs de tableau de bord prospectif

**Tableau 20: les indicateurs**

<b>Le facteur clé de succès</b>	<b>L'indicateur</b>
La maîtrise des dépenses (les charges d'exploitation, maintenance et sécurité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de réalisation des charges</li> <li>• Taux d'évolution</li> </ul>
La satisfaction des besoins du service commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réclamations reçues de service commerciale</li> </ul>
Planification et suivi de la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps d'arrêt</li> </ul>
Adoption de pratiques de réduction, de réutilisation et de recyclage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de déchet</li> </ul>
Diversifier les programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de formation par type</li> </ul>
Satisfaction du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnover</li> </ul>

Source : élaborer par nous même

### 1.6. Etape 06 : dresser les fiches d'indicateurs

Les fiches indicatrices comportent les informations suivantes : Direction à laquelle l'indicateur appartient, l'intitulé de l'indicateur, Objectif de l'indicateur, le mode de calcul, la fréquence, l'objectif à réaliser et l'interprétation.

#### 1.6.1. Le taux la réalisation des charges

Le tableau suivant présente la fiche de l'indicateur taux de réalisation des charges

**Tableau 21 : fiche de l'indicateur taux de réalisation des charges**

La direction	Direction de finance et comptabilité
--------------	--------------------------------------

L'intitulé	Taux de réalisation des charge
L'objectif	Évaluer le niveau de réalisation des charges par rapport au prévision
Le mode de calcul	$(\text{Charges réalisées} / \text{Charges prévues}) * 100$
La fréquence	Mensuelle
L'objectif à réaliser	Optimiser les coûts tout en maintenant un niveau élevé de qualité de production
L'interprétation	Un taux de réalisation inférieur à 100% indiquerait que les dépenses réelles sont inférieures aux prévisions, tandis qu'un taux supérieur à 100% indiquerait que les dépenses réelles dépassent les prévisions.
Représentation graphique	Représentation graphique en ligne Les mois sont représentés en abscisse (axe horizontal), et le taux de réalisation des charges d'exploitation est indiqué en ordonnée (axe vertical).

Source : élaborer par nous même

### 1.6.2. Taux d'évolution

Le tableau suivant présente la fiche de l'indicateur le taux d'évolution

**Tableau 22: la fiche de l'indicateur le taux d'évolution**

La direction	Direction de finance et comptabilité
L'intitule	Taux d'évolution des charges
L'objectif	Il permet de déterminer si les charges ont augmenté ou diminué et à quel rythme.
Le mode de calcul	$(\text{Charges actuelles} - \text{Charges de référence}) / \text{Charges de référence} * 100$
La fréquence	Annuelle
L'objectif a réalisé	Optimiser les coûts tout en maintenant un niveau élevé de qualité de production.
L'interprétation	Un taux d'évolution positif indique une augmentation des charges par rapport à la période de référence. Un taux d'évolution négatif indique une diminution des charges par rapport à la période de référence.
Représentation	Représentation graphique en ligne

graphique	L'axe vertical représente le pourcentage de taux d'évolution des charges d'exploitation réalisées, tandis que l'axe horizontal représente les années.
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : élaborer par nous même

### 1.6.3. Les réclamation reçus de service commerciale

Le tableau suivant présente la fiche de l'indicateur les réclamation reçus de service commerciale

**Tableau 23: la fiche de l'indicateur les réclamation reçus**

La direction	Direction opérations
L'intitule	Les réclamations reçues de service commerciale
L'objectif	Mesure la satisfaction client et aider à identifier les problèmes récurrents et à prendre des mesures correctives.
Le mode de calcul	Nombre de réclamation et être classées en différentes catégories pour une analyse plus approfondie.
La fréquence	Mensuelle
L'objectif a réalisé	Répondre aux besoins des clients (service commerciale)
L'interprétation	Le nombre de réclamations augmente, cela peut indiquer une insatisfaction de produit.
Représentation graphique	Diagramme en barres : L'axe horizontal représente les mois de l'année, et l'axe vertical représente le nombre de réclamations reçues.

Source : élaborer par nous même

### 1.6.4. Temps d'arrêts

Le tableau suivant présente la fiche de l'indicateur temps d'arrêts

**Tableau 24: la fiche de l'indicateur temps d'arrêts**

La direction	Direction opération
L'intitulé	Temps d'arrêts
L'objectif	Déterminer la durée pendant laquelle une opération ou une activité est interrompue ou non opérationnelle.
Le mode de calcul	Temps d'arrêt total = Durée de la période d'arrêt 1 + Durée de la période d'arrêt 2 + ... + Durée de la période d'arrêt n

La fréquence	Mensuelle
L'objectif à réaliser	Réduire les temps d'arrêt
L'interprétation	Plus le résultat tend vers zéro, plus la performance est optimale.
Représentation graphique	Le diagramme circulaire Il est divisé en deux section, la première est pour le temps d'arrêts totale et la deuxième est pour le temps de la période (le mois)

Source : élaborer par nous même

### 1.6.5. Volume de déchet

Le tableau suivant présente la fiche de l'indicateur volume de déchet

**Tableau 25: la fiche de l'indicateur volume de déchet**

La direction	Direction opération
L'intitulé	Volume de déchet
L'objectif	Savoir le volume de déchets que la DP a jeté par rapport à une période donnee
Le mode de calcul	Si les déchets solides ou liquides stockés dans des conteneurs on calculer leur volume ; sinon on utilise un échantillonnage représentatif.
La fréquence	Trimestriels
L'objectif a réalisé	Renforcer les pratiques de sécurité et de protection de l'environnement
L'interprétation	Une augmentation signifier un besoin d'améliorer les pratiques de réduction des déchets.
Représentation graphique	Diagramme en barres : L'axe horizontal représente le trimestre et l'axe vertical représente le volume de déchet

Source : élaborer par nous même

### 1.6.6. Nombre de formation par type

Le tableau suivant présente la fiche de l'indicateur nombre de formation par type

**Tableau 26: la fiche de l'indicateur nombre de formation par type**

La direction	Ressource humaine
L'intitulé	Nombre de formation par type
L'objectif	Mesurer la quantité de formations dispensées dans la DP, en les classant par type.
Le mode de calcul	Calcule le nombre de formations totale pour chaque type.
La fréquence	Annuelle
L'objectif à réaliser	Développer les compétences et les connaissances du personnel
L'interprétation	Si le nombre de formations est élevé dans un type de classement donné, cela indique que le niveau de compétence du personnel est plus élevé et performant.
Représentation graphique	Diagramme en barres : L'axe horizontale présente les types de formation et l'axe verticale présente le nombre de formation

Source : élaborer par nous même

### 1.6.7. Le turnover

Le tableau suivant présente la fiche de l'indicateur turnover

**Tableau 27: la fiche de l'indicateur turnover**

La direction	Ressource humaine
L'intitulé	Turnover
L'objectif	Évaluation les niveaux de recrutement, de rétention et de satisfaction des employés.
Le mode de calcul	$(\text{Nombre total de départs} / \text{Nombre moyen d'employés pendant la période}) * 100$
La fréquence	Annuelle
L'objectif a réalisé	Motiver le personnel
L'interprétation	Un taux de turnover élevé peut indiquer une instabilité, un mauvais climat de travail,

Représentation graphique	Un graphique en barres L'axe horizontal représente les années, tandis que l'axe vertical indique le taux de turnover.
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : élaborer par nous même

## **Conclusion du chapitre 03**

Le tableau de bord de gestion est axé sur le suivi des performances passées et présentes de l'entreprise, tandis que le tableau de bord prospectif est orienté vers la gestion stratégique en alignant les objectifs et en identifiant les mesures de performance clés dans différentes perspectives. Les deux outils sont complémentaires et sont souvent utilisés ensemble pour une gestion plus complète et équilibrée d'une entreprise.

Pour la mise en place d'un TPB il faut tout d'abord déterminer d'abord la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation, pour ce faire nous avons concentres sur la description des processus de production et la mission de la DP.

Nous avons présenté les objectifs stratégiques de la direction de production en utilisant une approche en quatre axes afin de classifier les facteurs clés de succès et les indicateurs selon les catégories suivantes : les indicateurs financiers visant à accroître la rentabilité de l'entreprise, les indicateurs de satisfaction client, les indicateurs relatifs aux processus internes permettant de contrôler la qualité des processus clés, et enfin les indicateurs d'apprentissage englobant à la fois les compétences et la motivation de l'ensemble du personnel

## CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés à la problématique suivante : dans quelle mesure peut-on considérer le tableau de bord prospectif en tant qu'outil de pilotage plus complet et plus équilibré que le TBG au sein de la division de production de Sonatrach ? Notre objectif principal était d'explorer en profondeur cette question et de fournir des réponses éclairées sur le tableau de bord prospectif, son rôle en tant qu'outil de pilotage stratégique. Nous avons cherché à fournir des réponses éclairées sur son utilisation, sa contribution et son importance dans la gestion et l'évaluation des performances organisationnelles.

Afin d'accomplir cela, nous avons divisé notre travail de recherche en deux parties principales. La première partie se compose de deux chapitres qui se concentrent sur une revue de littérature théorique.

Le chapitre 01 vise à fournir une introduction générale sur la performance de l'entreprise et à expliquer comment le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en tant que dispositif de pilotage.

Dans le chapitre 02, nous abordons les concepts liés au tableau de bord, en mettant particulièrement l'accent sur le tableau de bord prospectif et son rôle dans la mesure de la performance.

Dans la deuxième partie de notre travail de recherche, nous nous concentrons sur l'approche pratique de la mise en place d'un tableau de bord prospectif pour améliorer la performance de l'entreprise.

Tout d'abord, nous avons effectué une analyse approfondie du tableau de bord existant dans l'entreprise. Cette analyse nous a permis d'identifier les points faibles et les lacunes du tableau de bord actuel. Ces points faibles peuvent inclure des indicateurs de performance inappropriés, un manque de liens clairs entre les objectifs stratégiques et les mesures de performance, ou une absence de suivi régulier des résultats.

Ensuite, sur la base de notre analyse et des meilleures pratiques en matière de tableau de bord prospectif, nous avons proposé un nouveau tableau de bord qui vise à couvrir ces points faibles et à fournir une vision globale de la performance de l'entreprise.



### Résultats de la recherche

D'après notre étude nous sommes arrivés à les résultats suivants :

- Le tableau de bord de gestion fournit une vue synthétique et visuelle sur la performance financière de l'entreprise
- Le TBP facilite la communication et l'alignement des objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise.
- Le tableau de bord prospectif encourage une perspective à long terme en mettant l'accent sur les mesures non financières
- Le tableau de bord prospectif et de gestion se concentrent sur des aspects différents de la gestion, ils sont complémentaires et peuvent être utilisés ensemble.
- Le tableau de bord prospectif peut couvrir les points faibles de tableau de bord de gestion
- L'élaboration d'un tableau de bord prospectif implique plusieurs étapes qui permettent de définir les objectifs, les mesures, les cibles et les initiatives stratégiques pour chaque perspective.
- Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des méthodes, outils et processus utilisés pour mesurer, analyser et suivre les performances d'une entreprise.

### Test des hypothèses

Sur la base des résultats obtenus dans les trois chapitres précédents, nous pouvons dire que :

L'Hypothèse principale qui est « Dans la mesure où le Tableau de Bord Prospectif (TBP) intègre des perspectives financières, clients, processus internes et apprentissage et croissance, il peut être considéré comme un outil de pilotage plus complet et plus équilibré que le Tableau de Bord de Gestion (TBG) au sein de la division de production de Sonatrach » est confirmé

La première Hypothèses secondaires qui est « Les TBG de la division Sonatrach sont réalisées en collectant des données et des informations provenant de différentes sources internes et externes » est confirmé.

La deuxième hypothèse secondaire qui est « Les TBG fournis une vision globale et synthétique de la performance de la division » est infirmée car le tableau de bord de gestion fournit une vue synthétique et visuelle sur la performance financière de l'entreprise il traite que l'aspect financier

La troisième hypothèse secondaire qui est « Le tableau de bord de gestion de la division de production de Sonatrach met principalement l'accent sur les aspects financiers, ce qui risque de négliger d'autres aspects importants de la performance » est confirmé

La quatrième hypothèse secondaire qui est « pour concevoir un tableau de bord prospectif, il faut effectuer une analyse approfondie des besoins et des objectifs de la DP, Pour identifier les indicateurs clés de performance (KPI) » est confirmé

### Recommandation

D'après notre recherche nous proposons les recommandations suivantes :

- Pour obtenir une vision complète de la performance de l'entreprise et prendre des décisions éclairées, il est essentiel d'utiliser un tableau de bord prospectif.
- Nous encourageons l'exploration et le développement de nouvelles technologies et approches de gestion pour favoriser l'innovation.
- Nous mettons à disposition des programmes de formation et de développement afin d'améliorer les compétences techniques et opérationnelles de nos employés.

### Limite de recherche

Notre recherche a été entravée par des obstacles qui ont rendu difficile l'obtention d'informations essentielles en raison de contraintes de confidentialité.

### Titres prospectifs de recherche

A la fin de notre travail nous proposons d'explorer les thèmes suivants :

- L'intégration du tableau de bord prospectif dans un système de gestion de la performance plus large.

- L'impact du tableau de bord prospectif sur la prise de décision stratégique
- Les tendances numériques et l'impact sur l'évolution du tableau de bord prospectif

# Bibliographie

## Les ouvrages

1. ALAZARD (C) et SEPARI (S), DECF **Contrôle de Gestion**, 5ème Edition, Edition Dunod, Paris, 2008
2. Bouquin. H **Le contrôle de gestion**, 7eme édition presse Universitaires de France,2006.
3. Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI **Contrôle de gestion DCG11 : Manuel et applications**, 2e édition Paris 2010.
4. Dépaillés G, **Gestion Financière De L'entreprise**, 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971.
5. Doria th. B, **Contrôle De Gestion En 20 Fiche**, 5eme Edition, DUNOD, Paris, 2008.
6. Dubrule, L et Jourdain D., **comptabilité analytique de gestion**, 4ème édition Dunod, Paris, 2003.
7. Gérard Huet, Jean Rousset, **Systemes d'information** ; éditions Sirey, 1980.
8. Hervé ARNOUD ; **Le contrôle de gestion... en action** ;2eme édition Liaisons 2001.
9. Jaugent Patrick & Quarrés Marie-Agnès, **Pilotez vos performance**, édition AFNOR, 2006.
10. Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, **l'essentiel du contrôle de gestion**, édition : Organisation, Paris, 2002.
11. Kaplan et Norton ; **Le tableau de bord prospectif**, éditions d'Organisation 2003.
12. KAPLAN.R et NORTON.D ; **le TBP pilotage stratégique : les 4 axes du succès et d'orge**, 1998.
13. KAPLAN.R et NORTON.D ; **le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance in les systèmes de mesure de la performance**, Harvard Business Révievz 1999.
14. KAPLAN.R et NORTON.D; **Balanced Scorecard**, Edition Anglaise, 1994.

## Bibliographie

---

15. MOLHO.D et FERNANDEZ-POISSON.D ; **Tableau de bord, outils de performance**, éditions d'Organisation, Paris, 2009.
16. Pierre Voyer ; **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2 -ème Edition presses de l'université de Québec, 1999.
17. Thierry JACQUOT, Richard MILKOFF ; **comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts**, édition : Darios, France, 2007.

### Les articles

1. M. Hassane AMAAZOUL, **synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion**, Revue Du Consolidation Comptable Et De Management De La Performance (RCMP) N°2 – Décembre 2018.
2. MASKINI Najat, MOUNAJI Oussama, **La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage**, Faculté des Sciences Economiques et de gestion – Settat Université Hassan 1er Settat, Revue Internationale du Chercheur, pub : 11/10/2021, Volume 2 : Numéro 4.
3. Melchior Salgado **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, Pub : 10 Jule 2013.
4. Mellah Safia, **Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas delà SONELGAZ**, Université de Mostaganem- Algérie, pub 17/01/2019.
5. Zineb Issor, **La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions**, article de BOECK SUPERIEUR, Maroc, janvier 2017.

### Thèse de doctorat

1. Houda ZIAN, **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (E.D. 42) Le 28 janvier 2013.

### Les Mémoires

1. Aissaoui smail, slimani Mohamed, **conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif**, mémoire master, ESC Algérie ,2013/2014.

## Bibliographie

---

2. AMROUNI Celia, BOUGHERFA Kahina, **Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance : cas d'Electro-Industries d'AZAZGA**, mémoire de fin de cycle, 2016.
3. El bachir Rouimi **Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise**, mémoire licence dans la gestion, université IBN ZOHR, 2010.
4. Élodie Allain, Philippe Noir : **Les différents rôles du contrôle de gestion**, mémoire master, Université de Strasbourg ,2019 – 2020.
5. Ghenima BOUARAB, Tassadit OUCHENE Hassan **Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas : ENIEM**, mémoire de fin de cycle, université mouloud mammeri de tizi-ouzoufaculte des sciences ,2018.
6. HANOUTI Mayssa, HARFI Lydia **Le rôle du tableau de bord dans l'appréciation et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise**, mémoire master, ESC Algérie,2020.
7. SAOU Ouanissa, ABBACHE Khelaf, **L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière**, mémoire de fin de cycle, université d'Abderrahmane mira Bejaia, 2017.
8. ZERROUKI Oussama, HAFSAOUI Zinedine **Le tableau de bord prospectif comme un outil de mesurer la performance de l'entreprise**, Mémoire master, ESC Algérie ,2017.

## Webographie

1. [www.withoutmodel.com](http://www.withoutmodel.com)
2. [www.esen.tn](http://www.esen.tn)
3. [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)
4. [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)
5. [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

## Autre source

- Les documents internes de la SONATRACH « DP ».

# Table des matières

REMERCIEMENT .....	IV
DEDICACE	V
LISTE DES ABREVIATIONS .....	VI
LISTE DES TABLEAUX .....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES .....	IX
RESUME	X
INTRODUCTION GENERALE .....	A
CHAPITRE 01 : LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ....	1
L'INTRODUCTION DU CHAPITRE 01 .....	2
Section 01 : La performance de l'entreprise.....	3
1. Définition de la performance .....	3
2. L'évolution historique de la notion performance.....	4
2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle .....	4
2.2. De la performance organisationnelle à la performance globale .....	4
2.3. De la performance globale à la création de la valeur partagée.....	5
3. Les concepts efficacité/ efficacité et valeur/ cout .....	5
3.1 L'efficacité.....	5
3.2. L'efficacité .....	6
3.3. Valeur .....	7
3.4. Coûts.....	7
4. Les outils de mesure de la performance.....	7
4.1. Les outils de mesure de la performance financière.....	8
• Les outils comptables .....	8

La comptabilité mesure la performance d'une entreprise en utilisant divers outils et indicateurs financiers. Voici des principales mesures utilisées en comptabilité pour évaluer la performance d'une entreprise : .....	8
• <b>États financiers</b> .....	8
Les états financiers fournissent une vue générale de la santé financière de l'entreprise. Ils permettent d'évaluer les revenus, les dépenses, les actifs, les passifs, la rentabilité et la capacité de génération de trésorerie de l'entreprise.....	8
○ Le bilan décrit séparément les éléments d'actif et ceux du passif.....	8
○ Le compte de résultat présente la rentabilité de l'entreprise.....	8
○ L'état des flux de trésorerie indique comment l'encaisse a évolué au sein de l'entreprise.....	8
○ Tableau de variation des capitaux propres permet d'analyse des mouvements ayant affectées rubriques des capitaux propres.....	8
○ Annexes des états financiers répondent au souci de la comptabilité d'engagement et d'information .....	8
Tableau de bord de gestion .....	9
4.2. Les outils de mesure de performance non financière .....	9
<b>Section 02 : Le contrôle de gestion comme dispositif de pilotage de la performance.....</b>	<b>11</b>
1. L'évolution de contrôle de gestion .....	11
2. Définition du contrôle de gestion : .....	11
3. Le rôle et la mission de contrôleur de gestion .....	12
4. La démarche de contrôle de gestion .....	13
<b>Section 03 : Les outils de contrôle de gestion.....</b>	<b>15</b>
1. Les outils traditionnels.....	15
1.1. Le coût .....	15
1.2. La gestion budgétaire .....	19
1.3. La comptabilité analytique.....	20
2. Les outils modernes.....	20
2.1. Le Système d'information .....	20
2.2. Les ERP.....	21
2.3. Le tableau de bord prospectif .....	21
<b>Conclusion du chapitre 01.....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction du chapitre 02 .....</b>	<b>24</b>
<b>Section 01 : Cadre théorique du tableau de bord .....</b>	<b>25</b>
1. Les origines de la notion « tableau de bord » .....	25
2. La définition de tableau de bord .....	25
3. Type de tableau de bord.....	26
3.1. Le tableau de bord stratégique .....	26
3.2. Le tableau de bord opérationnel.....	27
3.3. Le tableau de bord budgétaire.....	27
4. L'utilité du tableau de bord dans le contrôle de gestion .....	28



<b>Section 02 : Cadre théorique du tableau de bord prospectif .....</b>	<b>29</b>
1. Définition de tableau de bord prospectif.....	29
2. Les démarches d'évolution de tableau de bord prospectif.....	32
3. Le processus de construction d'un tableau de bord prospectif .....	32
3.1. Définir l'architecture de mesure .....	32
3.2. Définir les objectifs stratégiques.....	33
3.3. Sélectionner les mesures stratégiques .....	33
3.4. Etablir un plan de mise en œuvre.....	34
3.5. Le calendrier de mise en place d'un TBP .....	34
4. Les 4 axes de tableau de bord prospectif.....	35
4.1. Axe financière .....	35
4.2. Axe clients.....	36
4.3. Axe processus internes.....	36
4.4. Axe apprentissage organisationnel .....	37
5. Rôles du TBP.....	37
6. Avantages du TBP.....	38
7. Les limites du TBP.....	38
<b>Section 03 : Contribution de tableau de bord prospectif dans la mesure de performance .....</b>	<b>40</b>
1. L'utilisation de tableau de bord prospectif.....	40
2. La mesure de la performance « les indicateurs de la performance ».....	41
2.1. Définitions d'un indicateur de performance.....	41
2.2. Construction d'un indicateur de performance.....	41
2.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur .....	42
3. Les indicateurs de tableau de bord prospectif .....	42
3.1. Les indicateurs de l'axe financier.....	43
3.2. Les indicateurs de l'axe client :.....	43
3.3. Les indicateurs de l'axe des processus internes .....	44
3.4. Les indicateurs L'axe apprentissage : .....	45
<b>Conclusion du chapitre 02.....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE 03 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DE SONATRACH : DIVISION DE PRODUCTION .....</b>	<b>49</b>
<b>Introduction du chapitre 03 .....</b>	<b>48</b>
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production".....</b>	<b>49</b>
1. Historique et création de la SONATRACH .....	49
La SONATRACH est la compagnie nationale algérienne des hydrocarbures de la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.....	49
1.1. Historique .....	49
1.2. Création .....	50
2. La nationalisation des hydrocarbures du 24 FEVRIER 1971 .....	51
3. Mission de la SONATRACH .....	53
4. Activités de SONATRACH .....	53
5. L'organisation de SONATRACH.....	54

## Les annexes

---

1.5.1. L'organigramme de la direction générale de SONATRACH .....	56
1.5.2. L'organigramme de l'activité exploration et production.....	57
6. Présentation de la division production.....	59
6.1 Les missions de la division production :.....	60
6.2. L'activité principale.....	60
6.3. L'organisation.....	61
6.4. La direction comptabilité et finance .....	61
6.5. Département budget et contrôle budgétaire : (département d'accueil).....	62
<b>Section 02 : description et analyse des tableaux de bord existants au sein de la DP de SONATRACH.....</b>	<b>63</b>
1. Un aperçu du déroulement de stage pratique .....	64
2. Le processus d'élaboration des tableaux de bord : .....	65
3. La procédure d'obtention des informations de gestion :.....	65
4. Tableau de bord des charges d'exploitation 2021.....	66
5. Tableau de bord des charges d'exploitation 2022.....	68
6. Taux d'évolution des charges d'exploitation 2021/2022 prévus.....	70
7. Taux d'évolution des charges d'exploitation réalisées 2021/2022.....	71
8. Tableau de bord de Cout de maintenance 2021 .....	72
9. Tableau de bord de cout de maintenance 2022.....	74
10. Taux d'évolution des réalisations des couts de maintenance 2021/2022 : .....	75
11. Tableau de bord de cout de sécurité 2021.....	76
12. Tableau de bord de cout de sécurité 2022.....	78
13. Taux d'évolution des réalisations des couts de sécurité 2021 / 2022 .....	80
14. La contribution du TB de la DP dans la prise de décision.....	80
<b>15. Les points faibles de tableau de bord de gestion .....</b>	<b>82</b>
<b>Section 03 : proposition de tableau de bord prospectif.....</b>	<b>83</b>
1. Démarche de la conception d'un BSC.....	83
1.1. Etape 01 : Description générale du processus de production.....	83
1.2. Etape 02 : Définir les missions de la division production.....	84
1.3. Etape 03 : Définition des objectifs stratégiques.....	85
1.4. Etape 04 : Identification de facteurs clés de succès .....	85
1.5. Etape 05 : élaboration des indicateurs .....	86
1.6. Etape 06 : dresser les fiches d'indicateurs .....	86
<b>Conclusion du chapitre 03.....</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>92</b>

Les annexes :

**Annexe N°01 : l'entretien avec le chef département budget et contrôle budgétaire**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Pôle Universitaire de Koléa  
Ecole Supérieure de Commerce –ESC-



**Guide d'entretien (Interviewé : Mme AIT ALI Nawel)**

**Introduction**

- **Date** : .....
- **Heure** : .....
- **Rappel de la durée de l'entretien** : .....
- **Remerciements à l'interviewé**

Madame

Nous préparons actuellement au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce –ESC Pôle universitaire de Koléa un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, spécialité contrôle de gestion portant sur le thème de « **Le tableau de bord de gestion versus tableau de bord prospectif : une version plus complète d'un outil de pilotage stratégique** ».

Les informations recueillies lors de l'enquête demeureront strictement confidentielles. Par ailleurs, afin de vous permettre de bénéficier personnellement des conclusions de la recherche, une synthèse des résultats vous sera proposée.

En vous remerciant par avance pour votre participation et de l'attention que vous portez à la progression de ma recherche, je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.

**Guide D'entretien**

**Partie 01 : Les caractéristiques de la société Sonatrach**

- La raison sociale de la société,
- Le statut juridique actuel de la société Sonatrach,

- Le secteur d'activité, La date de création de la société,
- Le nombre des salariés,
- Le montant du capital de votre entreprise, La propriété du capital.


**Partie 02 : description de la division de production**

- Quelles sont les principales missions /objectifs DP ?
- Quels sont les principales activités de la DP ?
- Avez-vous vous un organigramme qui illustre la hiérarchie de l'entreprise ?


**Partie 03 : conception de tableau de bord prospectif**

- Quel sont les tableaux de bord que vous utilisez ?
- Quels sont les principaux éléments à prendre en compte lors de l'élaboration d'un tableau de bord ?
- Quelles sont les principales étapes du processus de production que la DP suit ?
- Quels sont les objectifs stratégiques que la DP tente les atteindre ?
- Quelles sont les facteurs clés de succès de la DP ?
- Comment vous choisissez les indicateurs de vos FCS ?
- Est-ce que vous avez des fiches d'indicateurs ?

Annexe 02 : Tableau récapitulatif des charges d'exploitation région Hassi R'mel 2021

		Activité : Exploitation & Production / Division Production												Code canevras :	E6		
		Budget d'Exploitation												Version :			
		Tableau récapitulatif des Charges d'exploitation par Nature A FIN DECEMBRE 2021												Page :	01		
REGION : HASSI R'MEL														Unité : KDA			
		Mois de Décembre															
		CUMUL A FIN DECEMBRE 2021															
N° DE Cpte	DESIGNATION	PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		OBJECTIF 2021		TAUX DE REALISATION	
		TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises
60	Achats consommés	723 334		721 841		99,79%		3 386 670		3 027 905		89,41%		3 386 670		89,41%	
61	Services extérieurs	2 212 672		2 024 326		91,49%		9 518 290		9 832 101		103,30%		9 518 290		103,30%	
62	Autres services extérieurs	501 149		415 067		82,82%		2 409 190		1 421 863		59,02%		2 409 190		59,02%	
63	Charges de personnel	1 226 448		1 008 980		82,27%		11 462 659		11 239 251		98,05%		11 462 659		98,05%	
64	Impôts & Taxes et versements assimilés	470 157		480 898		104,41%		5 890 778		5 830 352		98,97%		5 890 778		98,97%	
68	Dotations aux amortissements	1 780 624		1 657 941		93,11%		19 895 235		19 895 287		100,00%		19 895 235		100,00%	
TOTAL DES CHARGES :		6 914 384		6 319 054		91,39%		52 563 022		51 246 779		97,50%		52 563 022		97,50%	

Annexe 03 : Tableau récapitulatif des charges d'exploitation région Hassi R'mel 2022

		Activité : Exploitation & Production / Division Production										Code canevras : E6					
		Budget d'Exploitation										Version :					
		Tableau récapitulatif des Charges d'exploitation par Nature A FIN DECEMBRE 2022										Page : 01					
REGION : HASSI R'MEL												Unité : KDA					
		Mois de Décembre															
		CUMUL A FIN DECEMBRE 2022															
N° DE Cpte	DESIGNATION	PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		OBJECTIF 2022		TAUX DE REALISATION	
		TOTAL	Dt/Devises	TOTAL	Dt/Devises	TOTAL	Dt/Devises	TOTAL	Dt/Devises	TOTAL	Dt/Devises	TOTAL	Dt/Devises	TOTAL	Dt/Devises	TOTAL	Dt/Devises
60	Achèts consommés	291719		125300		42,97%		3601467		3389161		94,14%		3601467		94,14%	
61	Services extérieurs	986779		1462873		148,25%		9713318		10018270		103,14%		9713318		103,14%	
62	Autres services extérieurs	403527		433242		107,36%		2512681		1424300		56,68%		2512681		56,68%	
63	Charges de personnel	942844		923635		97,96%		11640050		12239231		105,15%		11640050		105,15%	
64	Impôts & Taxes et versements assimilés	147186		152606		103,74%		1817109		1816598		99,97%		1817109		99,97%	
68	Dotations aux amortissements	1732427		1782331		102,88%		21387988		21387990		100,00%		21387988		100,00%	
TOTAL DES CHARGES :		4504483		4880127		108,34%		50672613		50275540		99,22%		50672613		99,22%	

Annexe 04 : Tableau récapitulatif des couts de maintenance région Hassi R'mel 2021-2022

<b>EVOLUTION DU COÛT DE LA MAINTENANCE DE LA REGION HASSI R'MEL EXERCICE 2021-2022</b>						
<b>DESIGNATION</b>	<b>PREVISION ANNUELLE 2021</b>	<b>REALISATION A FIN DECEMBRE 2021</b>	<b>TAUX DE REALISATION</b>	<b>PREVISION ANNUELLE 2022</b>	<b>REALISATION A FIN DECEMBRE 2022</b>	<b>TAUX DE REALISATION</b>
UNITE : KDA						
<b>HASSI R'MEL</b>						
<b>-UNITES :</b>	<b>6 287 613</b>	<b>6 729 125</b>	<b>107%</b>	<b>7 921 627</b>	<b>7 297 715</b>	<b>92%</b>
60 - Achats Consommes	1 054 210	983 883	93%	1 064 322	951 987	89%
61/62 - Services Extérieurs et Autres	1 668 753	1 940 624	116%	2 309 977	2 657 295	115%
63 - Charges de personnel	3 186 151	3 493 590	110%	4 057 300	3 322 114	82%
90 - Charges Indirectes	378 499	311 028	82%	490 028	366 318	75%
<b>-PUITS :</b>	<b>3 952 248</b>	<b>3 605 143</b>	<b>91%</b>	<b>5 055 312</b>	<b>4 570 643</b>	<b>90%</b>
60 - Achats Consommes	80 785	207 559	257%	130 708	178 963	137%
61/62 - Services Extérieurs et Autres	2 507 403	2 056 801	82%	3 023 789	2 951 396	98%
63 - Charges de personnel	1 168 790	1 028 438	88%	1 698 788	1 005 897	59%
90 - Charges Indirectes	195 270	312 345	160%	202 027	434 387	215%
<b>-VEHICULES :</b>	<b>324 110</b>	<b>334 630</b>	<b>103%</b>	<b>428 174</b>	<b>385 085</b>	<b>90%</b>
60 - Achats Consommes	9 254	17 461	189%	17 748	17 874	101%
61/62 - Services Extérieurs et Autres	57 717	74 026	128%	98 279	104 811	107%
63 - Charges de personnel	162 539	206 487	127%	258 913	221 467	86%
90 - Charges Indirectes	94 600	36 656	39%	53 234	40 934	77%
<b>TOTAL COUT DE LA MAINTENANCE</b>	<b>10 563 971</b>	<b>10 668 998</b>	<b>101%</b>	<b>13 405 113</b>	<b>12 253 443</b>	<b>91%</b>

Annexe 05 : Tableau récapitulatif des couts de la sécurité régionale Hassi R'mel 202

<b>EVOLUTION DU COUT DE LA SECURITE DE LA REGION HASSI R'MEL EXERCICE 2021-2022</b>						
UNITE : KDA						
<b>SECURITE INDUSTRIELLE</b>	<b>PREVISION 2021</b>	<b>REALISATION 2021</b>	<b>TAUX DE REALISATION</b>	<b>PREVISION 2022</b>	<b>REALISATION 2022</b>	<b>TAUX DE REALISATION</b>
Achats Consommé	16 531,00	17 619,00	107%	28 429,00	29 937,36	105%
Services extérieurs ET Autres	92 366,00	32 439,00	35%	86 526,00	32 436,98	37%
Charges de personnel	936 850,00	891 121,00	95%	1 038 325,00	896 837,22	86%
Dot. Amortissements	24 969,00	17 820,00	71%	52 350,00	32 765,90	63%
Charges internes	457 000,00	642 395,00	141%	456 750,00	498 999,42	109%
<b>TOTAL SEC INDUSTRIELLE</b>	<b>1 527 716</b>	<b>1 601 394</b>	<b>105%</b>	<b>1 662 380</b>	<b>1 490 977</b>	<b>90%</b>
<b>VIGILE</b>						
Achats Consommé	13 786	6 838,00	50%	9 241	2 163,71	23%
Services extérieurs ET Autres	766 516	764 720,00	100%	1 012 788	419 498,74	41%
Charges de personnel	909 493	941 808,00	104%	850 000	1 071 729,64	126%
Dot. Amortissements	41 062	1 045,00	3%	42 150	978,50	2%
Charges internes	653 630	863 637,00	132%	645 040	612 295,97	95%
<b>TOTAL VIGILE</b>	<b>2 384 487</b>	<b>2 578 048</b>	<b>108%</b>	<b>2 549 978</b>	<b>2 106 667</b>	<b>83%</b>
<b>ANP</b>						
Achats Consommé	6 663,00	7 231,00	109%	7 705,00	8 338,69	108%
Services extérieurs ET Autres	73 528,00	36 266,00	49%	97 205,00	9 949,67	10%
Charges de personnel	1 884,00	1 022,00	54%	-	-	-
Dot. Amortissements	663 968,00	571 978,00	86%	3 012,00	1 991,50	66%
Charges internes	746 043	616 497	83%	783 750,00	583 857,55	74%
<b>TOTAL ANP</b>	<b>1 227 983</b>	<b>1 553 984</b>	<b>127%</b>	<b>891 672</b>	<b>604 137</b>	<b>68%</b>
<b>TOTAL SECURITE</b>	<b>4 658 246</b>	<b>4 795 939</b>	<b>103%</b>	<b>5 104 030</b>	<b>4 201 781</b>	<b>82%</b>