

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion et
comptabilité

Spécialité : **CONTROLE DE GESTION**

THEME :

**Le rôle des tableaux de bord dans l'appréciation et
l'amélioration de la performance globale de l'entreprise**

Cas pratique :

SONATRACH : DIVISION PRODUCTION

Élaboré par :

HANOUTI Mayssa

HARFI Lydia

Encadreur :

Pr. Nacer AZOUANI

Lieu du stage : Division Production de SONATRACH à Hydra – Alger

Période du stage : du 01 mars 2020 au 01 juin 2020

2019/2020

Remerciements

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

Nous tenons à remercier chaleureusement notre cher promoteur Monsieur **AZOUANI Nacer**, professeur à l'école supérieure de commerce, pour son orientation continue et sa disponibilité tout au long de notre parcours et plus particulièrement pour ses conseils avisés, son écoute et à son implication dans notre travail de fin d'études.

Nous remercions également Madame **AIT ALI Nawel** ; chef de service information de gestion à la Division Production pour son investissement personnel, pour le temps accordé et pour les efforts fournis à notre égard et ce malgré les circonstances que nous vivions actuellement.

Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude à Madame **KESSAI Asma** ; cadre comptable et financier à la Division Production pour son aide précieuse et ses encouragements.

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

Dédicaces

Je dédie ce travail :

Aux personnes les plus chères dans ma vie

A ma mère **El-Djouher** ;

Pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices.

A mon père **Mohand Ameziane** ;

Pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a accordée.

Que dieu les protège et leur accorde une longue vie.

A mon frère **Arezki**.

A mon oncle **Toufik**, sa femme **Tassadit** et ses deux enfants **Taous** et **Youcef** qui ont tout aussi su m'encourager et être présent.

A tous les membres de ma famille paternelle et maternelle.

A mes amis sans exception.

Sans oublier mon binôme **Lydia**, pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

Je la remercie aussi pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble.

Mayssa

Dédicaces

Je dédie ce travail :

Aux personnes les plus chères dans ma vie

A ma mère **Saliha** ;

Pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices.

A mon père **Ahmed** ;

Pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a accordé.

Que dieu les protège et leur accorde une longue vie.

A mon frère **Hafid** que je considère comme mon deuxième père; je le remercie profondément pour sa présence, ses conseils et ses sacrifices envers moi, à sa femme **Lila** et leurs petites filles **Nouha** et **Anfel**.

A mon frère **Farouk**.

A ma sœur **Hassina**.

A tous les membres de la famille **HARFI**.

A mes amis sans exception.

Sans oublier mon binôme **Mayssa**, pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

Je la remercie aussi pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble.

Lydia

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Résumé	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise: concepts et notions de base	6
Section 01: Le tableau de bord; outil de contrôle de gestion.....	6
Section 02 : Généralités sur le tableau de bord.....	14
Section 03 : Notion, évolution et typologies de la performance de l'entreprise.....	28
Conclusion du chapitre.....	39
Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale.....	40
Section 01 : La nature des informations produites par le tableau de bord.....	40
Section 02 : L'utilisation des informations du tableau de bord dans la prise de décision.....	48
Section 03 : l'impact des décisions relevant du tableau de bord sur la performance.....	57
Conclusion du chapitre.....	66

Sommaire

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH.....	67
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : SONATRACH – Division Production.....	67
Section 02 : Description et analyse des tableaux de bord au sein de la DP de SONATRACH.....	81
Section 03 : Constats et résultats relatifs à la démarche d'établissement et d'analyse des TDB au niveau de la DP de SONATRACH.....	90
Conclusion du chapitre.....	94
Conclusion générale.....	95
Liste de références.	
Liste des annexes.	
Table des matières.	

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- TDB : tableau de bord.
- TBP : tableau de bord prospectif.
- BSC : balanced scorecard.
- SME : Système de Management de l'Environnement.
- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- ROI: Return On Investment.
- ROA: Return On Assets.
- EVA: Economic Value Added.
- PER: Price Earning Ratio.
- PBR: Price to Book Ratio.
- KLD : Kinder, Lydenberg, Dominic Co
- TRI : Taux de Rentabilité Interne.
- ESG : Environnementale, Sociale, Gouvernance.
- ABC/ABM: Activity Based Costing/management.
- DP : Division Production.
- EBE : Excédent Brute d'Exploitation.
- EP : Exploration-Production.
- MT : Montant.
- N° : Numéro.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N° de tableau	Libellé	page
Tableau 01	Les différents tableaux de bord en fonction des horizons souhaités.	25
Tableau 02	Distinction entre la performance interne et la performance externe.	31
Tableau 03	Principes de conception des indicateurs de performances.	51-52
Tableau 04	Fiche d'identité de SONATRACH.	71
Tableau 05	Tableau de bord des coûts d'exploitation.	82
Tableau 06	Tableau de bord des coûts de maintenance.	84
Tableau 07	Tableau de bord récapitulatif des coûts de maintenance.	85
Tableau 08	Tableau de bord des coûts de sécurité.	87
Tableau 09	Tableau de bord récapitulatif des coûts de sécurité.	88

Liste des figures

Liste des figures

N° de figure	Libellé	page
01	Le triangle du contrôle de gestion.	7
02	Les axes de définition du tableau de bord.	16
03	Les six facettes d'un bon indicateur.	22
04	Les liaisons « causes-effet ».	27
05	Les deux versants de la performance : coût et valeur.	29
06	Le triangle théorique de la performance.	30
07	La performance globale de l'entreprise.	35
08	Les phases de l'exploitation du tableau de bord.	54
09	Les trois phases de l'exploitation du tableau de bord dans la prise de décision.	57
10	La contribution des TB à la performance globale de l'entreprise.	65

Liste des schémas

Liste des schémas

N° de schéma	Libellé	page
Schéma 01	Représentation graphique des charges d'exploitation.	83
Schéma 02	Représentation graphique des charges de maintenance.	85
Schéma 03	Représentation graphique des charges de sécurité.	89

Résumé :

Le tableau de bord est devenu indispensable quel que soit la taille ou le secteur d'activité de l'organisation. Vu ce qui précède, et vu le contexte actuel caractérisé par l'ouverture de l'économie, la conception d'un tableau de bord comme outil de gestion pour une entreprise est devenu pour les décideurs une nécessité et non plus un choix. Le tableau de bord est une méthode d'analyse des activités de l'entreprise dans le but d'obtenir une vision d'ensemble de la performance globale de l'entreprise. Pour réussir ce rôle, il est important de définir les points clés que le tableau de bord doit faire apparaître. Il faut des indicateurs homogènes et cohérents dans le temps et dans l'espace, autour d'un lexique commun à tous les utilisateurs, donc chaque indicateur doit trouver sa pertinence dans la mesure de la performance, en accord avec les objectifs de l'entreprise.

La façon dont un tableau de bord est exploité sur le terrain a été découverte au sein de la Division Production de SONATRACH. En se référant aux résultats de notre analyse, la Division Production de SONATRACH dispose des tableaux de bord utiles pour la prise de décision mais autour d'un champ limité. Certaines insuffisances constituent les tableaux de bord de la Division Production, à cet égard, elle doit impérativement mettre en place des nouveaux modèles de tableaux de bord plus sophistiqués.

Mots clés : Tableau de bord, Décideurs, Performance globale, indicateurs, Performance, objectifs.

ملخص:

أصبحت لوحة القيادة ضرورية مهما كان حجم أو نشاط المؤسسة و بالنظر إلى ما سبق وإلى السياق الحالي الذي يتسم بانفتاح الاقتصاد، فإن تصميم لوحة القيادة كأداة إدارية لمؤسسة ما أصبح ضروريا و ليس خيارا بالنسبة لمتخذي القرارات. لوحة القيادة هي طريقة لتحليل أنشطة المؤسسة من أجل الحصول على لمحة عامة عن أداءها العام، للنجاح في هذا الدور، من المهم تحديد النقاط الرئيسية التي يجب أن تظهر في لوحة القيادة. يجب أن تظهر فيه مؤشرات متجانسة و متنسقة في الزمان و المكان، حول معجم مشترك لجميع المستخدمين، لذلك يجب أن يكون كل مؤشر ملائم لقياس الأداء وفقا لأهداف المؤسسة.

تم اكتشاف طريقة استخدام لوحة القيادة في الميدان في قسم الإنتاج لسونا طراك. بالإشارة إلى نتائج تحليلنا، فإن قسم الإنتاج لسونا طراك لديه لوحات قيادة مفيدة لاتخاذ القرار ولكن حول نطاق محدود. يوجد هناك نقائص تتضمنها لوحات القيادة لقسم الإنتاج، و لهذا على هذه الأخيرة أن تقوم بتطوير لوحات القيادة الخاصة بها.

الكلمات الرئيسية: لوحة القيادة، متخذي القرارات، الأداء العام، مؤشرات، الأداء، أهداف.

Introduction générale:

Introduction générale

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises vivent de grands changements et connaissent d'innombrables mutations dans un environnement national et international de plus en plus ouvert et turbulent. Ces entreprises livrent alors une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part du marché. À l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voir même à disparaître.

Face à ces nouvelles exigences, les entreprises se retrouvent dans l'obligation de s'adapter aux changements. Pour cela, il est important qu'elles évitent toutes actions allant au détriment de leurs objectifs fixés. De plus, elles sont tenues de réagir à tout moment en mettant en œuvre de nouvelles stratégies et assurer parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs et cela n'est que pour dépasser la contrainte principale à laquelle elles sont soumises et qui est entre autres la contrainte de performance et de la rentabilité. Les dirigeants, responsables des performances produites par l'activité de leurs entreprises, sont appelés à suivre une méthode de gestion de plus en plus rigoureuse et disposer d'outils de pilotage développés pour assurer leurs compétitivités sur le plan national et international et surtout maîtriser tous les volets de la performance et veiller à son amélioration.

Actuellement, avec l'apparition de la vision Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la problématique de la performance est devenue très complexe à résoudre et le souci des entreprises se fait encore grandir car ces derniers en quête d'amélioration continue doivent non seulement maîtriser l'allocation des ressources et générer des profits mais encore contribuer aux objectifs du développement durable, c'est-à-dire atteindre une performance globale. Cette nouvelle conception de la performance suppose une multiplication des domaines du contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle exige en théorie, l'implication et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Ainsi, l'évaluation de ces performances sort de la vision classique de l'entreprise (vision shareholder), responsable de ces performances financières envers les seuls actionnaires, pour adopter une vision de l'entreprise encadrée dans la société et ayant à rendre compte de ses comportements en matière sociale et environnementale à une multitude de parties prenantes (vision stakeholder)¹.

Le contrôle de gestion a apporté des réponses à la problématique posée sur la performance globale, considérant le rôle qu'il joue dans le pilotage pour l'amélioration continue et durable de la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une fonction d'aide à la décision, et ce par l'évaluation

¹ www.revue-rimec.org, consulté le 14 août 2020 à 15 h : 20 mn.

Introduction générale

des données financières, économiques, commerciales et encore sociales de l'entreprise. La mission du contrôle de gestion est d'assurer l'interaction entre la stratégie et les activités courantes ; cela conduit à lui assigner la tâche prioritaire d'apporter l'assurance que le processus dont dépend la stratégie est mené de manière cohérente avec elles¹. Pour accomplir son rôle, il se sert de plusieurs instruments dont principalement : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les **tableaux de bord (TDB)**.

Le tableau de bord constitue, par excellence, l'outil privilégié des dirigeants. Il est quelque part, l'instrument de prédilection du contrôle de gestion, le TDB est perçu comme un outil de mesure des différents aspects de la vie de l'entreprise, il doit être adapté à sa taille et à la spécificité de son activité. Il synthétise les points clés de l'activité réalisée et poursuit deux objectifs essentiels à savoir : piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance et prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles.

Le tableau de bord a pris plus d'ampleur en s'adaptant à toutes les dimensions de la performance globale et le nouveau tableau de bord dit tableau de bord prospectif représente l'exemple de cette adaptation. Le balanced scorecard (BSC) (Kaplan et Norton) a été conçu d'une façon permettant de piloter quatre axes de performance, le dernier est celui de la performance financière qui dépend de la satisfaction des clients, liée elle même à la bonne réalisation des processus de l'entreprise, et qui dépend finalement de la mobilisation efficiente de l'actif immatériel tel que les ressources humaines et la qualité du système d'information². Bien que, le BSC est plus répondeur à la mesure de la performance globale or, chaque tableau de bord sans exception a une certaine contribution à la performance globale, le fait que chacun est conçu pour diffuser de multiples informations servant la performance globale.

Pour mieux vérifier les aspects théoriques, nous avons opté pour un cas concret et notre choix d'entreprise s'est porté sur la société Division production (DP) de SONATRACH « Société Nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures ».

¹Donadio Alain, management et contrôle de gestion-manuel et application, Edition VUIBERT, paris, 2017, p13.

²Bouamama Mohamed, nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, thèse présenté en vue de l'obtention du grade de docteur de l'université de bordeaux, université de bordeaux, 2015, P 66.

Introduction générale

Objectifs et cadre de la recherche :

Notre étude abordera profondément les tableaux de bord et leurs rôles dans l'appréciation et l'amélioration de la performance globale au sein de l'entreprise, de ce fait, nous avons choisi ce thème pour deux raisons :

√ Comprendre la procédure avec laquelle une entreprise prépare et conçoit ses tableaux de bord.

√ Analyser, observer et évaluer l'entreprise et plus précisément l'entreprise algérienne, en l'occurrence au niveau de la DP de SONATRACH, en terme d'utilisation des tableaux de bord et savoir est ce que ces derniers sont qualifiés comme étant des instruments efficaces ou insuffisants pour la prise de décision.

Problématique de la recherche :

Les objectifs de la recherche sont cernés dans la problématique suivante :

Le tableau de bord est un outil de gestion très important pour toute entreprise cherchant la performance. A ce titre, est-ce que le tableau de bord a réellement un impact sur l'appréciation et l'amélioration de la performance globale des entreprises algériennes et particulièrement celle de la DP de SONATRACH ?

Questions secondaires :

A travers la question principale, des questions subsidiaires peuvent être formulées pour toucher aux points importants du thème :

- 1- Le tableau de bord est-il considéré comme un outil de gestion multifonctionnel ?
- 2- La performance est une composante floue, mesurable et parfois non mesurable, parce qu'elle intègre actuellement des dimensions qualitatives à savoir sociale et environnementale. Les entreprises arrivent-elles à trouver un équilibre entre les quatre dimensions de la performance globale ?
- 3- Le tableau de bord étant conçu comme un outil d'aide à la décision et de suivi des performances réalisées, il doit être efficace pour répondre à cette caractéristique. Sur la base de quels critères les tableaux de bord permettent-ils aux décideurs de mesurer la performance de leur entreprise et d'obtenir un niveau de performance plus ou moins acceptable ?

Introduction générale

- 4- La Division Production de SONATRACH est-elle dotée des tableaux de bord suffisamment adaptés pour situer sa performance globale ?

Hypothèses de la recherche :

Ces interrogations nous amène à poser les hypothèses suivantes qui seront confirmées ou infirmées par la suite :

- 1- Le tableau de bord est un instrument de suivi, d'information, de communication et d'aide à la décision. Il permet de suivre les actions en cours et leurs résultats, de coordonner entre ces actions et de diagnostiquer les problèmes rencontrés, ce qui permet de dire que le TDB est un outil de gestion à multiples fonctions.
- 2- Une entreprise quel que soit son mode de gestion développé, ses outils de contrôle modernisés et son positionnement occupé sur le marché, elle risque d'avoir des lacunes à propos de la maîtrise de sa performance globale.
- 3- La contribution des tableaux de bord à l'amélioration de la performance de l'entreprise est conditionnée par le choix des indicateurs pertinents et leur bonne exploitation auprès des responsables.
- 4- La Division Production de SONATRACH est dotée des tableaux de bord suffisamment adaptés pour situer sa performance globale.

Méthodologie de recherche :

En ce qui concerne notre démarche méthodologique, nous avons fait appel à :

√ **La méthode descriptive** : elle concerne la partie bibliographique, il s'agit de comprendre théoriquement l'évolution du contrôle de gestion et d'obtenir une vue d'ensemble des tableaux de bord ainsi que leur contribution à la performance et plus exactement la performance globale de l'entreprise.

√ **La méthode analytique** : elle concerne la partie empirique, elle permettra d'étudier notre cas pratique et d'évaluer les différents tableaux de bord mises à notre disposition au niveau de la DP de SONATRACH.

Plan du travail :

Notre travail est réparti sur trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre pratique. Pour cela, nous optons pour le plan suivant :

Introduction générale

√ Le premier chapitre est subdivisé en trois sections. Nous abordons dans un premier point des notions théoriques sur le contrôle de gestion, ensuite sur les tableaux de bord et dans un deuxième point quelques réflexions sur la performance dans ses multiples dimensions.

√ Le deuxième chapitre est subdivisé en trois sections. Il traite des points importants qui relient le tableau de bord à la performance commençant de la nature des informations produites par le TDB et leur utilisation dans la prise de décision pour arriver enfin à situer l'impact de ces décisions sur la performance de l'entreprise.

√ Le troisième chapitre porte sur le cas pratique effectué au sein de la DP de SONATRACH et il sera subdivisé en trois sections ; la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième sera consacrée pour l'étude de l'existant et la dernière partie va contenir les constats et les résultats relatifs à l'étude de l'existant.

Chapitre 01 :

**Le tableau de bord et la performance de l'entreprise :
Concepts et notions de base**

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

Dans le cadre du management de l'entreprise et de sa performance, le contrôle de gestion est destiné à aider visuellement et rapidement les responsables dans la prise de décision et garantir la coordination entre différentes actions. Pour ce faire, le contrôle de gestion a mis en place des tableaux de bord afin de favoriser la transmission de l'information fiable aux différents responsables dans le but de faire l'objet d'une mesure et d'une amélioration permanente de la performance de l'entreprise qui s'introduit dans les préoccupations majeures des dirigeants.

Dans ce premier chapitre subdivisé en trois sections, nous allons aborder en premier lieu des notions théoriques sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord et en second lieu quelques réflexions sur la performance dans ses multiples dimensions.

Section 01 : Le tableau de bord, outil du contrôle de gestion

On peut dire que la fonction contrôle de gestion doit exister dans toute organisation, que cette dernière dispose ou non de contrôleurs de gestion en son sein¹.

1. Le contrôle de gestion, au cœur de l'organisation :

Le contrôle de gestion signifie une procédure durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations.

1.1. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut être défini selon une double perception :

- la perception classique du contrôle de gestion.
- la perception moderne du contrôle de gestion.

1.1.1. La définition classique :

Dans la première catégorie, la définition que l'on retient généralement est celle proposée par **R. Anthony (1993)**. Elle est essentiellement axée sur les finalités directes de la fonction: «le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont

¹Désiré-luciani marie-Noëlle et autres, le grand livre du contrôle de gestion, Edition EYROLLES, 1^{ère} édition, paris, 2013, p02.

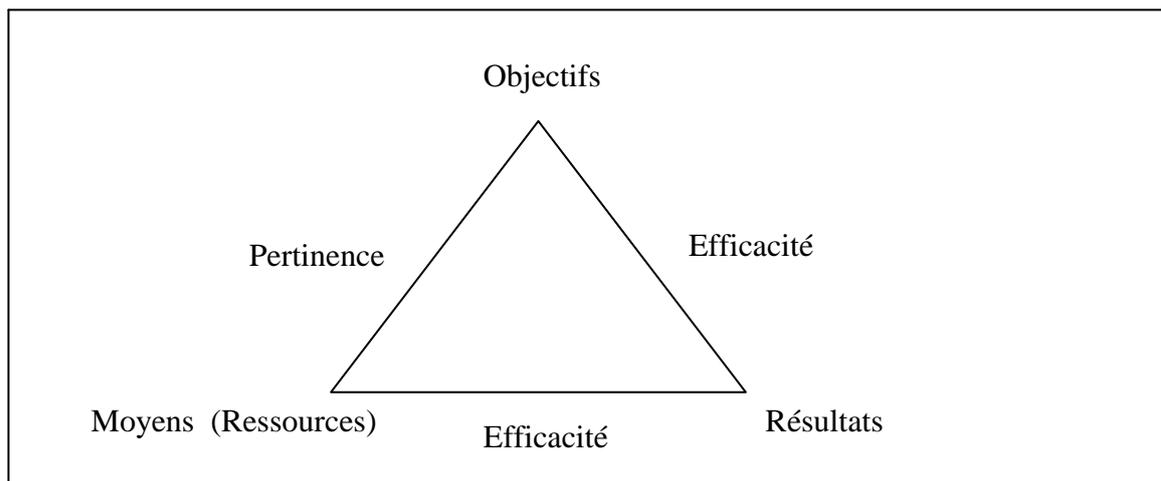
Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

obtenues utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »¹.

1.1.2. La définition moderne :

Selon les tenants d'une vision élargie; « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'informations destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs »².

Figure 01 : le triangle du contrôle de gestion



Source : Löning Hélène et autres, contrôle de gestion, Edition DUNOD, 4^{ème} édition, paris, 2013, p07.

Pour **C. ALAZARD et S. SEPARI**: « le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation avec des responsables. Le contrôle de gestion ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et l'utilisation des ressources pour atteindre

¹ Boisselier Patrick et autres, contrôle de gestion, Edition VUIBERT, paris, 2013, p11.

² Idem, p11.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration continue de la stratégie et de l'organisation »¹.

À partir de la conception traditionnelle et moderne de la notion « contrôle de gestion », une définition plus globale du contrôle de gestion peut être formulée. Le contrôle de gestion est le système de pilotage des performances; il veille au suivi des objectifs de l'entreprise à travers la vérification des résultats réalisés par rapport aux objectifs fixés et la maîtrise des écarts défavorables en procédant à des actions de correction et d'amélioration possibles.

1.2. La place du contrôle de gestion dans l'organisation :

Aujourd'hui; le contrôle de gestion est une fonction bien installée dans les entreprises privées mais aussi dans des organisations intervenants dans le secteur non lucratif ; tel que les administrations et les organisations non gouvernementales, dès qu'existe une organisation, naît son contrôle².

Cette fonction ne sera pas exercée de la même manière dans toutes les organisations, justement parce que celles-ci ont des caractéristiques et des buts différents : à chaque organisation son contrôle de gestion. Néanmoins, quel que soit la forme précise que prendra la fonction contrôle de gestion dans une organisation, elle s'appuie sur des processus et une gamme d'outils ou de systèmes de gestion similaires, ces processus de gestion qu'elle anime (planification, processus budgétaire, parution des tableaux de bord, émission du reporting, etc.) rythment naturellement la vie des entreprises ou des organismes non lucratifs et parfois avec des fréquences diverses. Tout directeur, tout manager, tout salarié se trouve, dans ses propres activités, impliqué dans une démarche de contrôle de gestion à différents moments³.

Dans une optique de pilotage de l'entreprise, le contrôle est à la chaumière des différentes fonctions qui existent au niveau de l'entreprise (production, approvisionnement, distribution, ressources humaines, etc.), car il se doit de fournir à la direction des informations nécessaires à l'arbitrage des décisions, aussi bien dans l'allocation des ressources qu'en cas de conflits. Le contrôle de gestion est une fonction extrêmement relationnelle. Au delà des aspects techniques

¹Alazard Claude, Separi Sabine, contrôle de gestion : manuel et application, Edition DUNOD, 4^{ème} édition, paris, 2007, p05.

²Djerbi Zouhair et autres, contrôle de gestion, Edition DUNOD, paris, 2014, p02.

³ Idem, p02.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

que comporte le travail du contrôleur, ce dernier constitue une interface entre les responsables car lui seule possède en réalité les éléments permettant d'avoir une représentation globale de l'organisation. Les budgets dont il a généralement la maîtrise, constituent l'une de ces représentations et servent souvent de base commune de discussion. Mais ce n'est pas la seule. La mise en place et le suivi des tableaux de bord constituent également une opportunité et un cadre d'échange entre les contrôleurs et les différents responsables, alors, le contrôle de gestion jouera pleinement son rôle d'aide à la préparation des décisions à tous les niveaux et de coordination des actions, sans pour autant être perçu comme un instrument de surveillance de la part de la hiérarchie¹.

En fin, L'importance du contrôle de gestion et les outils que cette fonction déploie (budgets, tableaux de bord, reporting, système d'aide à la décision) au niveau de l'organisation réside dans deux points:

A- Le contrôle de gestion s'opère en trois temps :

- ✓ Le temps de la prévision.
- ✓ Le temps de la mesure.
- ✓ Le temps de l'action ou de la réaction.

La fonction va y apporter une expertise, des méthodes répondants aux préoccupations opérationnelles à travers des activités comme² :

- Le conseil ; l'aide au diagnostic et à la décision.
- La production d'informations économiques.
- La conception d'outils et de méthodes de pilotage.
- L'animation de gestion, l'organisation du pilotage.
- La pédagogie et le transfert de compétences aux opérationnels.

B - le contrôle de gestion a pour champs d'application principale la maîtrise de la performance économique et financière. Il se préoccupera donc en priorité de ce qui permet d'obtenir une performance économique (liée à une stratégie relative aux activités de production, de distribution, d'échange et de consommation de biens et services, l'économie dans son sens

¹Boisselier patrick, op.cit., pp23-25.

²Selmer Caroline et autres, contrôle de gestion, Edition EYROLLES, 1^{ère} édition, paris, 2019, p15.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

premier) et une performance financière (ce qui crée une rentabilité financière, à travers la maîtrise des recettes, des dépenses donc des coûts, et du financement des investissements). l'une et l'autre étant interdépendantes¹.

1.3. Le rôle du contrôle de gestion dans l'organisation :

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle de gestion au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles stratégique et organisationnel, au-delà de ses premières fonctions opérationnelles de calcul de coûts et de gestion des budgets² :

- ✓ L'aide au pilotage de la performance globale.
- ✓ L'aide au pilotage du changement organisationnel.

1.3.1. Le contrôle de gestion pour piloter la performance :

Deux fonctions :

- Aider à piloter l'efficacité : c'est à dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques (exemple : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue par la demande d'un produit pour se différencier des concurrents).
- Aider à piloter l'efficacité : c'est à dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (exemple : un calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort).

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'amélioration, c'est pourquoi il existe deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion:

- Informer les décideurs par des coûts, des indicateurs, des TDB, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur/coût.
- Aider à réguler les comportements des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de structure.

¹Djerbi Zouhair et autres, op.cit., p07.

²Alazard Claude et Sépari Sabine, contrôle de gestion-manuel et application, Edition Dunod, 5^{ème} édition, paris, 2018, pp17-18.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

1.3.2. Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement :

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être un aide pour piloter le changement :

- Aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût.
- Aide à l'amélioration opérationnelle par la démarche kaizen.
- Aide au changement organisationnel.

2. Les outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a produit plusieurs outils visant à donner au management une représentation opératoire des systèmes de l'organisation pour pouvoir mener des actions de pilotage¹. C'est ce qu'on appelle la boîte à outil du contrôle de gestion, cette dernière est composé de :

2.1. La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion :

Pour piloter, les opérationnels ont besoin de connaître leur activité. C'est la comptabilité analytique qui renseigne sur les coûts et leur élaboration. Pour **H. Bouquin**; « la comptabilité de gestion étudie les charges pour apporter une contribution au diagnostic ; à la prise de décision, au contrôle »².

La comptabilité de gestion constitue un mode de traitement de l'information comptable visant à fournir des informations utiles aux managers, soit d'ordre financière ou non financière, permettant de faire le lien entre la réalité opérationnelle et stratégique d'une organisation et la mesure financière de sa performance. Elle peut servir à éclairer des décisions très ponctuelles qui ne concernent qu'un service opérationnel à court terme ou au contraire participer à des décisions stratégiques de moyen et long terme, en plus la comptabilité de gestion s'intéresse non seulement aux causes, à l'origine des coûts, mais porte également sur la création de richesse et sur des éléments de patrimoine, notamment la trésorerie³.

¹Drot Christophe et Monferrand Marie Dominique, *pilotez votre association*, Edition VUIBERT, paris, 2007, p38.

²Renard Jacques et autres, *audit interne et contrôle de gestion*, Edition EYROLLES, 2^{ème} édition, paris, 2018, p51.

³Alcouffe Simon et autres, *contrôle de gestion interactif*, Edition DUNOD, paris, 2013, pp12-13.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

2.2.Le système budgétaire :

A partir des prévisions et objectifs définis dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise, décliné à son tour en plans opérationnels et en plans d'actions annuels au stade des différents centres de responsabilités de l'entreprise, il s'agit de réaliser un chiffrage de ces plans d'actions sous la forme d'états prévisionnels appelés budgets. Ces derniers constituent ainsi un chiffrage des revenus, charges et investissements propres à chaque centre de responsabilité. Chaque responsable de centre, à partir des prévisions et des objectifs sur l'année, devra établir son budget. Celui-ci est ensuite généralement soumis à une négociation et un arbitrage avec la direction qui, sur cette base, accordera une enveloppe budgétaire au responsable. Le contrôleur de gestion est garant de la procédure budgétaire. C'est lui qui fixe le calendrier et définit les différents stades de la procédure. Lorsque tous les budgets sont approuvés par la direction, il réalise une synthèse budgétaire complétant l'ensemble des budgets par un budget de trésorerie, un budget d'investissement, etc.)¹.

2.3.Les systèmes de régulation, de pilotage et de reporting :

Comprennent en premier lieu le contrôle budgétaire qui consiste à comparer, à étape régulière, les objectifs, standards et prévisions budgétaires aux données réelles, en vue de procéder à des ajustements correctifs en cas d'écarts constatés. En seconde lieu, le pilotage fait appel aux tableaux de bord (ils seront détaillés dans la section qui suit) qui constituent des instruments de suivi, de guidage et d'alerte permettant d'assurer, au plus près de l'action, la conduite du système à piloter. En troisième lieu, dans une optique de reddition des comptes, le reporting permet aux responsables des centres de responsabilité de rendre compte de leur action à leur hiérarchie².

3. L'importance du tableau de bord dans le contrôle de gestion :

Le tableau de bord occupe une place spécifique au sein du contrôle de gestion parce qu'il offre des perspectives de contrôle différentes de celles proposées par la comptabilité analytique, le budget et le reporting (dont une partie est néanmoins assurée par le tableau de bord)³. Aujourd'hui par exemple, la qualité est considérée comme un facteur essentiel de la performance à tous les niveaux de l'entreprise mais il est difficile, voire impossible, de faire apparaître cette composante

¹Augé Bernard et Naro Gérard, mini manuel de contrôle de gestion, Edition DUNOD, paris, 2011, p16.

²Ibid, p17.

³Germain Christophe, tableau de bord, Edition E-THEQUE, paris, 2003, p10.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

en comptabilité donc, la comptabilité ne met pas en évidence tous les éléments de la compétitivité. Or le tableau de bord est en mesure de définir des indicateurs de non qualité et aussi contrairement au contrôle budgétaire qui ne raisonne pas sur des valeurs, le TDB pourra prendre en compte des éléments non monétaires : qualité, durée, etc.¹

À la différence des outils traditionnels du contrôle de gestion qui constituent essentiellement des résultats et produisent des informations financières de type "rétrovisueur", orientés vers le passé, le TDB possède des attributs (ouverture à des éléments de performance non financières, caractère synthétique, fréquence de parution élevées) qui lui permettent de suivre les évènements en cours et de guider les actions correctives lorsque la situation le réclame et avant qu'ils sont soit trop tard².

Le tableau de bord est l'instrument du contrôle de gestion qui offre le plus de souplesse, de flexibilité et moins de lourdeur et son implantation est aussi plus rapide, cet outil s'adapte à toutes les formes d'organisations³.

En conclusion; le tableau de bord est un outil très utile pour le contrôle de gestion car il permet⁴ :

- ✓ Une décentralisation des décisions car il donne aux différents responsables les éléments d'informations nécessaires pour ces décisions.
- ✓ Une réaction rapide aux évolutions de l'environnement qui peuvent imposer de modifier certains choix tactiques ou stratégiques.
- ✓ Une évaluation de la performance des centres de responsabilité ; au vu de l'évolution de leur indicateurs.

¹Goujet Christian et autres, comptabilité de gestion, Edition DUNOD, 7^{ème} édition, paris, 2007, p320.

² German Christophe, op.cit., p10.

³Ibid, p11.

⁴ Goujet Christian et autres, op.cit, p325.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

Section 2 : Généralités sur le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et d'évaluation de l'entreprise constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des périodes données.

1. Le contexte évolutif du tableau de bord :

La place du tableau de bord au sein des organisations est évoluée en suivant l'évolution du monde du travail, le besoin d'utilisation de cet outil par les grands responsable et le champ de son applicabilité.

Alors, Le tableau de bord existait depuis toujours mais avec une ancienne conception différente de celle d'aujourd'hui. Cette notion a traversé plusieurs rôles aux cours des années¹ :

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20ème siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation de grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

La notion du tableau de bord est apparu réellement aux États-Unis vers les années 40 ; au début, le terme « Tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise et ce n'est qu'au début des années 60 que certaines grandes firmes ; ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui corresponde réellement à la notion du tableau de bord.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord été présenté comme un outil de reporting, et ce n'est que vers les années 90, que les notions du tableau de bord vont évolués vers une approche plus orientée vers le plan d'actions et plus engagée.

¹BouraiB Rafika, tableaux de bord : outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise cas pratique Naftal, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de magistère, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2014/2015.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

2. La notion du tableau de bord :

2.1. La définition du tableau de bord :

Selon **BOUQUIN (1987)**, la définition du tableau de bord est : «un outil d'aide à la décision et à la prévision et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions»¹.

Selon **M. Gervais**, « Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marge de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »².

Selon **C. Alazard et S. Sépari**, le tableau de bord est : « Un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »³.

D'après ces trois définitions, nous pouvons dire que le tableau de bord est un ensemble d'informations présentées de façon synthétique et destinées au pilotage de l'entreprise et de ses centres de responsabilité. Il est considéré aussi comme outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter et mesurer la performance de leurs activités.

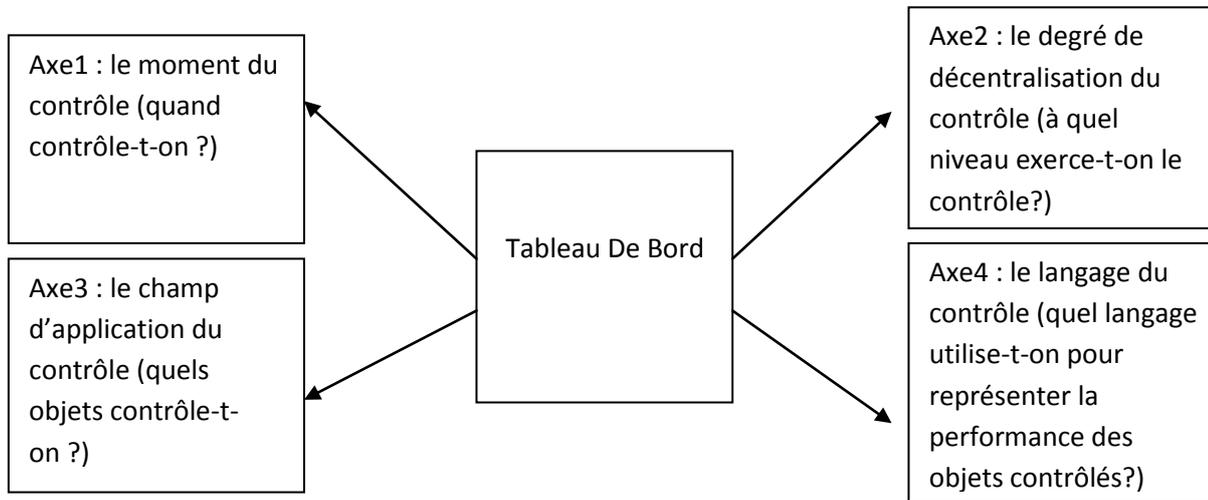
¹Germain Christophe, *op.cit.*, p06.

²Torest Christophe et autres, *Management et contrôle de gestion*, Edition FOUCHER, Paris, 2017.

³Idem.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

Figure 02 : Les axes de définition du tableau de bord



Source : Germain Christophe, op.cit., P07.

2.2. Les objectifs du tableau de bord :

Un bon tableau de bord doit toujours avoir pour principaux objectifs¹ :

- De permettre aux décideurs de se poser les bonnes questions.
- D'attirer leur attention sur les aspects les plus importants du moment.
- De les faire réfléchir utilement aux différents problèmes de l'entreprise.
- De leur donner une vision transversale de l'activité de leur entreprise.
- De leur présenter une approche prospective, donc tourner vers l'avenir.
- De leur faire prendre conscience des risques éventuels engendrés par une décision passée ou future.
- De permettre au chef d'entreprise d'appréhender avec précision le degré d'efficacité de ses décisions et de celles de ses responsables opérationnels.
- De s'assurer que les procédures et les règles de fonctionnement sont bien comprises et respectées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- De permettre aux différents responsables et à leur équipe de mesurer avec objectivité et intérêt l'évolution de leurs performances collectives.

¹Maurin Pierre, Le tableau de bord, Edition ELLIPSES, Paris, 2009, p16.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

- D'aider les dirigeants à faire passer un message important à l'ensemble de leur personnel.
- De leur permettre d'intéresser leurs équipes à la stratégie de l'entreprise et de faire participer ces derniers à certaines prises de décision.
- De présenter aux décideurs les principales tendances les plus marquantes, que ces dernières soient passées ou futures.
- De mettre l'accent sur les aspects stratégiques de l'activité de l'entreprise.
- De favoriser l'échange et concertation entre les différents responsables de l'entreprise.

2.3. Les caractéristiques du tableau de bord :

Un bon tableau de bord doit remplir cinq caractéristiques¹ :

2.3.1. Le tableau de bord doit être synthétique :

L'utilisateur du TDB ne peut pas se trouver face à un répertoire débordant d'indicateurs et d'informations de toutes sortes, donc le TDB de l'entreprise est obligatoirement un document conçu et peu volumineux.

2.3.2. Le TDB doit être significatif :

Cette caractéristique relève du point précédent ne pouvant appréhender toutes les informations de façon exhaustive, le TDB doit chercher à atteindre la plus grande précision possible.

Les éléments présentés sont situés aux étapes clés du fonctionnement de l'entreprise. Cela implique la fixation d'un seuil de matérialité en dessous duquel les indicateurs ne sont pas significatifs.

2.3.3. Le TDB doit être disponible rapidement :

Pour être efficace, l'alerte doit être donnée au plus près du dysfonctionnement. Les systèmes d'information doivent permettre ces remontés rapides dans le cadre de l'élaboration d'un TDB, l'entreprise a souvent intérêt à privilégier la vitesse d'exécution et la pertinence des indicateurs par rapport à une recherche d'exhaustivité.

¹Cabane Pierre, *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, Edition EYROLLES, 3^{ème} édition, Paris, 2014, pp297-298.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

2.3.4. Le TDB doit être facilement exploitable :

Sa forme et sa présentation doivent être soignées : utilisation de graphiques, les courbes mettant en évidence visuelle les éléments clés.

2.3.5. Le TDB doit être adapté :

Les tableaux de bord existent à chaque niveau et catégorie de responsabilité et de décision or le tableau de bord du directeur général est différent de celui de l'un des membres de son comité de direction, qui est lui-même différent de celui d'un chef de service, etc. De plus, si le système doit être adapté aux besoins de chacun, le TDB de l'échelon N n'est pas automatiquement la synthèse des N-1.

2.4. Les fonctions du tableau de bord :

Le tableau de bord est bien l'interface entre un système d'information constitué de fonctions ou d'activités¹, il permet de façon régulière et même constante de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation. Donc le TDB remplit en générale les fonctions suivantes²:

2.4.1. Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte :

Le tableau de bord permet de plus de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme.

2.4.2. Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse :

Le tableau de bord peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Le tableau de bord par sa capacité de ventilation, peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente. De plus, la capacité du tableau de bord de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le

¹Saulou Jean-Yves, Tableaux de bord pour décideurs de qualité, Edition AFNOR, Paris, 2006, p24.

²Voyer Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Edition PADIE, 2^{ème} édition, Québec, 1999, pp46-49.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts, les tendances et des exceptions.

2.4.3. Fonction de reportage et de reddition de comptes :

L'information consolidée et présentée sous forme de tableaux de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion pour la reddition des comptes, donc cette fonction permette de rendre des comptes de façon macroscopique, tout en disposant d'une foule d'information de gestion pour appuyer la reddition des comptes.

2.4.4. Fonction de communication et de motivation :

Le tableau de bord favorise et facilite la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. Il motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle. De plus, si les indicateurs sont bien documentés, les risques de confusion sur leur interprétation sont très minces.

2.4.5. Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes :

Le tableau de bord permet de mesurer les résultats qui ont une influence sur la gestion et aussi conditionne le fonctionnement et la formulation des objectifs de l'organisation, donc un objectif bien formulé devrait comprendre son indicateur principal.

2.5. Le contenu du tableau de bord :

Différents instruments peuvent être mise en œuvre lors de la construction d'un tableau de bord: tableaux, graphiques, valeurs et ratios en constituent l'essentiel¹ :

2.5.1. Les valeurs brutes et les écarts :

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs. Ceux-ci constituent un outil de pilotage essentiel, puisqu'ils facilitent le constat de dérives éventuelles par rapport aux

¹Patrick Boisselier et autres, op.cit., pp628-631.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

prévisions. Ces écarts apparaissent dans le tableau de bord doivent cependant être peu nombreux mais ciblés sur les besoins du responsable.

2.5.2. Les ratios :

Les ratios facilitent une appréhension de la situation en terme relatifs et autorisent une mesure de la performance.

2.5.3. Les clignotants :

Les clignotants sont des indicateurs extrêmement importants, ils doivent attirer l'attention de l'utilisateur sur une information essentielle. Les clignotants se caractérisent par leur aspect visuel : il peut s'agir d'un indice, d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

2.5.4. Les graphiques :

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord car ils permettent de visualiser rapidement et efficacement l'évolution, la tendance ou la répartition entre divers éléments.

2.5.5. Les tableaux :

Les tableaux sont en règle générale conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre des objectifs ou des prévisions et des réalisations.

2.6. Les limites du tableau de bord :

Les principales limites sont les suivantes¹ :

➤ Pas de lien avec la stratégie :

Les tableaux de bord ne peuvent se satisfaire d'une mesure isolée de la performance opérationnelle mais doivent contrôler que l'action des entités opérationnelles s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise.

¹Delhon-Bugard Annick et autres, l'essentiel du contrôle de gestion, Edition EYROLLES, 1^{ère} édition, Paris, 2013, pp85-86.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

➤ **Prépondérance des indicateurs financiers :**

La majorité des tableaux de bord sont issus du contrôle de gestion qui est rattaché à la direction administrative et financière. Cette suprématie du ratio financier provient du fait que les entreprises privilégient très souvent un retour sur investissement rapide et facilement mesurable.

➤ **Manque de réactivité :**

Il est compréhensible que l'élaboration du tableau de bord et l'analyse qui en découle puissent ne pas se dérouler dans un délai compatible avec les mises en œuvres correctives nécessaires, donc l'arbitrage des indicateurs contenus dans un tableau de bord devra également prendre en compte la capacité à produire l'information rapidement.

➤ **Description des conséquences :**

Le tableau de bord mesure principalement l'activité passée sans mettre en évidence la cause de la performance de cette activité.

➤ **Informations peu fiables et incomplètes :**

Si certaines sources de données ne sont pas automatisées, il convient d'être particulièrement vigilant sur la fiabilité de l'indicateur qui en résulte, donc un défaut de fiabilité fera perdre la crédibilité indispensable au tableau de bord.

➤ **Sur information :**

Un trop grand nombre d'indicateurs et de tableaux de bord nuira grandement à l'efficacité du modèle de pilotage.

Après avoir défini la notion du tableau de bord, il y a lieu de définir une autre notion qui fait partie du tableau de bord et représente une composante essentielle de son contenu qui est : « indicateur ».

3. Les indicateurs :

Les indicateurs sont des variables dont l'observation par les décideurs dans un cadre formalisé, fournissent des éléments d'une situation conjoncturelle et justifient le choix d'investissement ou

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

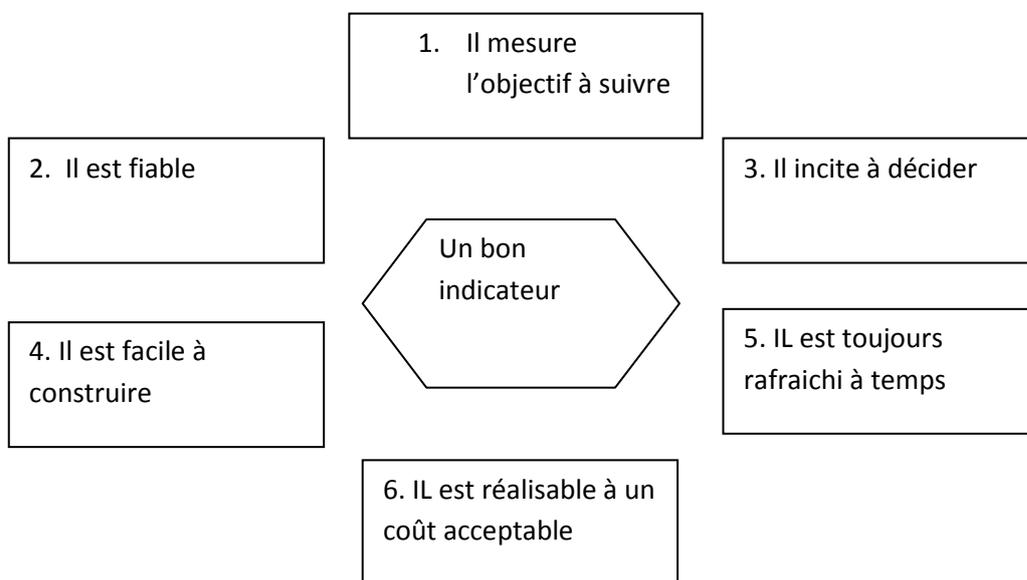
d'arbitrage. L'indicateur permet de rendre compte de la réalité des activités ou du patrimoine de la collectivité de manière régulière¹.

3.1. La définition de l'indicateur :

Le mot indicateur est défini dans le dictionnaire de la qualité d'AFNOR, comme : « La matérialisation d'un événement observé, prélevé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus »².

Un tableau de bord n'est efficace que lorsqu'il ne comporte que des informations porteuses d'un sens complet pour l'utilisateur donc la solution de l'aide à la décision n'est pas une question de quantité de données mises à disposition, mais bien de pertinence ; et pour que les indicateurs classés au niveau du tableau de bord répondent à cette caractéristique de pertinence, ils doivent répondre aux 6 facettes d'un bon indicateur.

Figure 03 : Les 6 facettes d'un bon indicateur



Source : Fernandez Alain, l'essentiel du tableau de bord, Edition d'organisation groupe EYROLLES, 5^{ème} édition, Paris, 2018, p74.

¹Carlie Bruno et Ruprich-Robert Christophe, contrôle de gestion Mission, Système, Outils, Edition de la LETTRE DU CADRE TERRITORIAL, Paris, 2002, p92.

²Aïm Roger, Indicateurs et tableaux de bord, Edition AFNOR, 2^{ème} édition, Paris, 2010, p34.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

3.2. Le rôle de l'indicateur :

Un indicateur, selon sa nature et les attentes de l'utilisateur, peut jouer différents rôles¹ :

- Alerte : l'indicateur signale un état anormal du système placé sous contrôle.
- Équilibrage : l'indicateur informe sur le cap ; l'objectif sera-t-il atteint ?
- Anticipation : pour voir plus loin que le bout de son tableau de bord et envisager, le cas échéant, de reconsidérer la situation, voir la stratégie choisie.

3.3. Les typologies des indicateurs :

Les indicateurs intégrés dans le tableau de bord peuvent être²:

3.3.1. Des indicateurs de résultat/ indicateurs de progression :

Un indicateur de résultat mesure, à posteriori, le résultat final de l'action. Il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs. Par contre, un indicateur de progression ou de suivi jalonne l'action, en mesure la progression et permet de réagir avant que le résultat ne soit consommé. Il révèle les évolutions tendanciennes dans les processus et fournit une capacité d'anticipation et de création à temps.

3.3.2. Des indicateurs de pilotage/ indicateur de reporting :

Un indicateur de pilotage sert à la propre gouvernance de l'acteur qui le suit pour l'aider à piloter son activité. Il guide l'action en cours, et ne remonte pas nécessairement aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Il sert, également, à suivre l'action en cours (indicateurs de suivi) ou à contrôler régulièrement les résultats obtenus (indicateurs de résultat). Quant à l'indicateur de reporting, sa principale vocation est de rendre compte au niveau hiérarchique supérieur de la performance réalisée, et du degré d'atteinte des objectifs. C'est un outil de constat à posteriori.

3.3.3. Des indicateurs financiers/ indicateur non financier :

Certains indicateurs sont élaborés à partir de données comptables et financières. D'autres en revanche, sont tirés de données physico-opérationnelles, par exemple : segmentation de la clientèle. Les données présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que le résultat

¹Fernandez Alain, *op.cit.*, p71.

²Lorino Philippe et autres, *Contrôle de gestion et pilotage d'entreprise*, Edition DUNOD, Paris, 2002, pp80-82.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

financier. Il n'est donc, pas toujours intéressant d'attendre ce dernier alors que, les dérapages constatés en quantité physique, peuvent être connus plutôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives.

3.3.4. Des indicateurs synthétiques/ Indicateur ciblé :

Certains indicateurs sont construits à partir d'une multitude de données pour représenter, de façon globale une situation. A contrario, les indicateurs ciblés se focalisent sur des aspects bien précis de la performance.

3.4.Choix d'indicateurs :

Le choix d'indicateurs , s'il est bien préparé , il sera considéré comme une phase qui va nous permettre de mesurer dans le temps le degré d'atteinte des objectifs (les résultats) en utilisant des moyens et des ressources et aussi de suivre la performance des variables d'actions.

L'indicateur doit être succinct, clair et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour évaluer la performance, donc un bon indicateur est celui qui en parlant ou doté de sens. Il doit toujours entraîner une action ou une réaction de la part des opérationnels¹.

Les indicateurs, éléments pertinents de gestion, qui auront été choisis pour suivre les activités d'une direction ou d'un projet, feront du tableau de bord un outil efficace de management et d'aide à la prise de décision. Ces indicateurs doivent à la fois donner l'état de la situation, la tendance et l'objectif à atteindre. Dès leur conception, les indicateurs doivent retranscrire une information précise, utile et pertinente pour le dirigeant.

Le choix des indicateurs est capital, ils doivent impérativement être² :

- Simple, compris facilement de tous et incontestables.
- Significatifs et durables dans le temps.
- Accessibles et disponibles à la période attendue.
- Cohérents entre eux et d'une valeur unique.
- Personnalisés et motivants.

¹Delhon-Bugard Annick et autres, op.cit., p80.

²Ibid, pp80-81.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

4. Les typologies du tableau de bord :

Le constructeur du tableau de bord doit se poser la question de l'horizon qu'il souhaite couvrir avec cet outil d'aide à la décision¹ :

- Le long terme : l'objectif est de mesurer les performances de la stratégie déployée par l'entreprise.
- Le moyen terme : il consiste à cadrer les performances de budgets en comparant les prévisions aux réalités.
- Le court terme : le but ici d'évaluer le degré d'avancement des plans d'actions ainsi que leurs performances.

Tableau 01 : Les différents tableaux de bord en fonction des horizons souhaités.

Vision	Nature du tableau de bord
Long terme	Tableau de bord prospectif (Balanced scorecard)
Moyen terme	Tableau de bord de gestion (Tableau de bord budgétaire)
Court terme	Tableau de bord opérationnel

Source : www.compta-facile.com, consulté le 03 mars à 15 h 12 mn.

4.1. Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) :

Les tableaux de bord prospectifs de type « Balanced scorecard » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le reporting aux différents niveaux ; qu'il s'agisse de l'ensemble de l'entreprise, de processus de centres de responsabilité ou de centre de profit².

4.1.1. La définition du tableau de bord prospectif :

Le TBP est un tableau de bord qui offre une vision globale des objectifs et de la stratégie d'une entreprise à long terme grâce à une mise en place d'une série d'indicateurs de performance. Ceux-ci quantifient et mesurent les projets et les missions de la société³.

¹www.compta-facile.com, consulté le 3 mars à 15h12mn.

²Molho Denis et Dominique Fernandez-Poisson, Tableaux de bord outils de performance, Edition d'organisation groupe EYROLLES, Paris, 2009, p104.

³Sanna Alice, Le tableau de bord prospectif, Edition 50 MINUTES, France, 2015, p10.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

Le balanced scorecard « BSC » repose sur une double approche :

- La performance multidimensionnelle représentée par quatre axes complémentaires.
- Les liaisons de « causes à effet » qui permettent de bâtir un système de pilotage cohérent.

4.1.2. La définition des quatre axes perspectifs du tableau de bord prospectif :

Les quatre axes complémentaires de la performance multidimensionnelle sont les suivants :

4.1.2.1. Axe financier :

Cet axe est basé sur la conviction que l'objectif de long terme d'une entreprise est toujours de maximiser le rendement pour les actionnaires¹.

4.1.2.2. Axe clients :

L'axe client du BSC identifie le positionnement de l'entreprise au niveau des segments de marché qu'elle souhaite occuper. La construction de l'axe client du TBP vise à traduire la mission et la stratégie de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité de l'entreprise en objectifs spécifiques au marché et aux clients².

4.1.2.3. Axe des processus interne :

Cet axe apporte au manager une vision globale du fonctionnement interne de la société. En effet, il permet, d'une part, d'identifier les processus internes qui génèrent directement ou non la satisfaction de la clientèle et d'autre part, de repérer les compétences clés et les domaines dans lesquels l'entreprise excelle³.

4.1.2.4. Axe de l'apprentissage organisationnel :

Cette dimension est importante dans la mesure où elle tient compte de l'environnement qui doit être mis en place pour permettre le bon développement des trois autres dimensions.

¹Sanna Alice, *op.cit.*, p19.

²De Range Yves et Karine Cerrada, *contrôle de gestion*, Edition PEARSON Éducation France, 2^{ème} édition, Paris, 2008, pp239 -240.

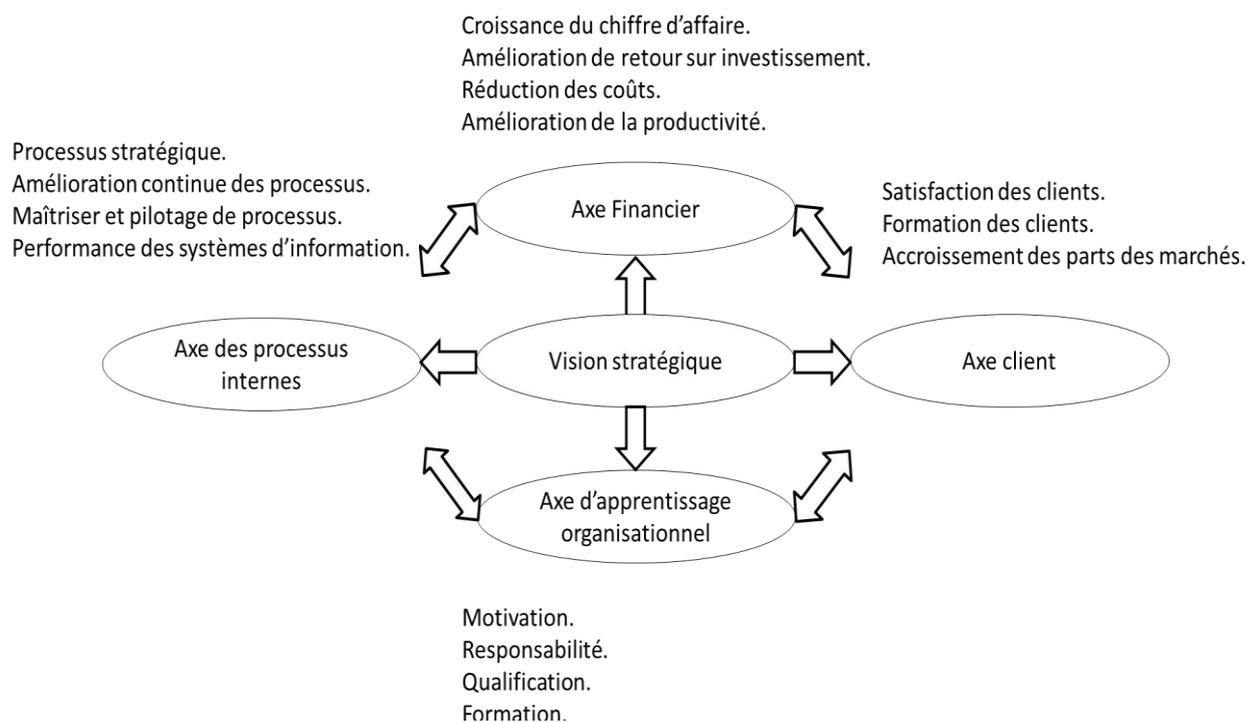
³Sanna Alice, *op.cit.*, p22.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

4.1.3. Les liaisons « causes-effet » :

Ces liaisons seront illustrées dans le schéma suivant :

Figure 04 : Les liaisons « causes-effet »



Source : Aim Roger, op.cit., p110.

4.2. Le tableau de bord budgétaire (gestion) :

Le tableau de bord budgétaire permet de comparer les prévisions budgétaires et les chiffres réels. Ce tableau de bord est un outil de pilotage à moyen terme. Il permet à la direction de l'entreprise de mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalité d'en comprendre les raisons et de pouvoir prendre ainsi les décisions adéquates nécessaires¹.

Comme tout tableau de bord, un tableau de bord de gestion constitue² :

- Un outil d'anticipation : il permet de prévenir des difficultés financières et ainsi de les anticiper de la meilleure façon qu'il soit.

¹Delhon-Bugard Annick et autres, op.cit., p83.

²<https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-de-gestion/>; consulté le 14 juillet 2020 à 14 h 12 mn.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

- Un outil d'aide au pilotage : il permet d'analyser les résultats de la gestion d'une entreprise et de les rapprocher des prévisions qui avaient été établies.
- Un outil d'aide à la décision : il permet de prendre des décisions lorsque les réalisations s'écartent dangereusement des prévisions et ainsi de mettre en place des mesures correctives sans trop attendre.

4.3. Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel (commercial, exploitation...) permet de suivre l'avancement des plans d'actions mise en place par la direction de l'entreprise, c'est donc un outil de pilotage à court terme. Il permet à la direction générale, et surtout aux responsables opérationnels, de suivre des plans d'actions mise en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise et également de prendre les mesures correctives nécessaires¹.

Le tableau de bord opérationnel ne peut être établi qu'après que la stratégie de l'entreprise ait été clairement définie et déclinée en différents plans d'actions. Ses principaux objectifs consistent² :

- D'une part à mesurer le degré d'avancement de chacun de ces plans d'actions.
- Et d'autre part à évaluer le niveau de la performance attendue à date.

Section 03 : Notion, évolution et typologies de la performance de l'entreprise

Chaque organisation a son mode de travail, sa propre politique de gestion, ses propres moyens et objectifs stratégiques. Mais quel que soit le domaine touché et le type d'activité exercé; les organisations sont tous orientés vers une préoccupation commune qui est la performance.

1. Définition, dimensions et typologies de la performance :

1.1. La définition de la performance :

Le concept de performance est polysémique et il n'existe pas une définition absolue de la performance valable en tout lieu et en tout temps ce qui complique la définition que l'on peut en donner. Mais nous pouvons cerner la notion de la performance en quelques conceptions :

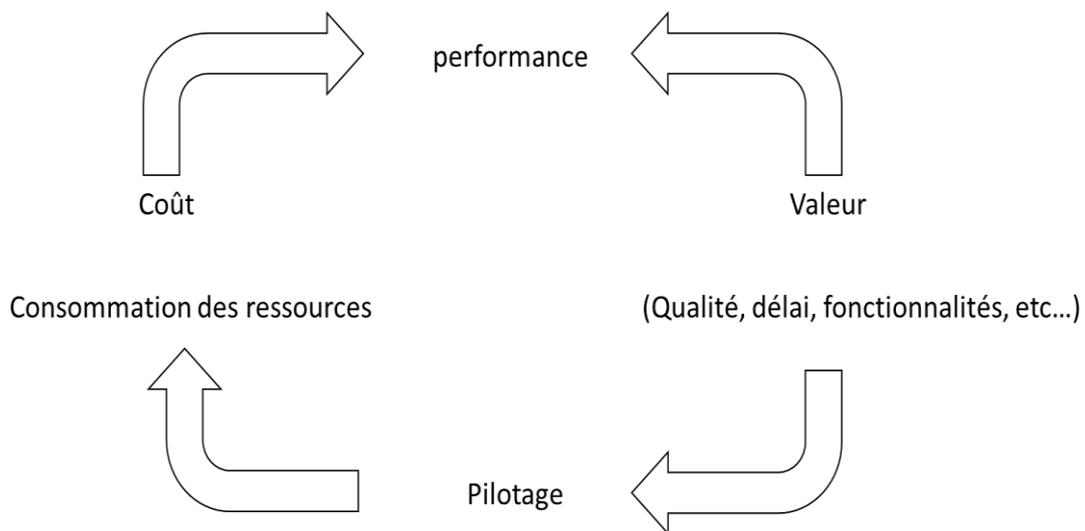
¹Delhon-Bugard Annick, Op.cit., p83.

²<https://www.compta-facile.com>; consulté le 15 juillet 2020 à 13 h 40mn.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

- Traditionnellement; on assimile la performance à l'atteinte des objectifs et des finalités de l'organisation dans son ensemble¹.
- Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français " performer " qui, au XIII^e siècle signifie "accomplir, exécuter"(petit robert) ; il apparait en anglais avec "to perform" pour revenir en français avec le mot performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer².
- [...est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût ou contribue à atteindre des objectifs stratégiques]³.

Figure 05: Les deux versants de la performance : coût et valeur.



Source : François Giraud, contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition GUALINO éditeur, paris, 2002, p22.

- La performance peut être considérée au regard du tryptique objectifs-résultats-moyens en considérant les concepts d'efficacité (les résultats sont conformes aux objectifs),

¹Helluy Arnaud et Xavier Durand, les fondamentaux du contrôle de gestion, Edition d'organisation, paris, 2009, p98.

²Drot christophe et Monferand marie domonique, op.cit., p24.

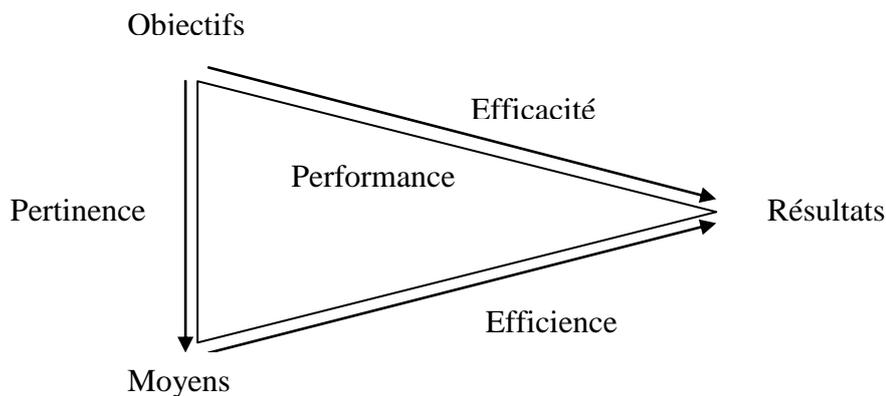
³Giraud François et phillipzar Lowski, les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils, Edition PEARSON éducation France, paris, 2011, p29.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

d'efficacité (les résultats sont cohérents par rapport aux niveaux de ressources engagés) et d'économie (les ressources sont cohérentes par rapport aux objectifs)¹.

- La performance s'exprime en deux dimensions spécifiques : l'efficacité et l'efficacités. L'efficacité c'est exploiter du mieux possible les moyens disponibles, tandis que l'efficacités, c'est agir pour atteindre les objectifs fixés. L'un ne va sans l'autre².

Figure 06 : Le triangle théorique de la performance.



Source : Fernandez Alain, les tableaux de bord du manager innovant, Edition EYROLLES, 1^{ère} Edition, paris, 2018, p143.

1.2. Les dimensions de la performance :

Nous distinguons entre : la performance externe et la performance interne.

1.2.1. La performance externe :

La performance externe concerne l'entreprise dans son ensemble. Elle intéresse les partenaires de l'entreprise : associés, créanciers, fournisseurs, clients, administration, etc.³

1.2.2. La performance interne :

La performance interne est liée au processus de production et aux relations internes de l'entreprise. Son analyse est destinée aux dirigeants de l'entreprise⁴.

¹Donadio Alain et autres, op.cit., p60.

² Fernandez Alain, les tableaux de bord du manager innovant, op.cit., pp142-143.

³ Clerc jean-phillipe, processus 9 – mesure et analyse de la performance, Edition LE GENIE EDITEUR, France, 2010, p15.

⁴ibid, p16.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

Tableau 02 : Distinction entre la performance interne et la performance externe

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

Source : Doriath Brigitte et Goujet Christian, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition DUNOD, 5^{ème} édition, paris, 2011, pp175-176.

1.3. Les typologies de performance :

Il existe quatre grands types de performance que chaque entreprise souhaite maîtriser :

1.3.1. La performance financière :

La performance financière représente les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière en utilisant les moyens financiers disponibles.

1.3.2. La performance économique :

La performance économique est profondément liée à la performance financière, elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

1.3.3. La performance environnementale :

La performance environnementale comme toute performance, est une notion utilisée dans le domaine de l'évaluation environnementale, elle représente une source d'interprétation subjective.

La performance environnementale désigne les résultats mesurables au Système de Management de l'Environnement (SME) d'un organisme, en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux¹.

1.3.4. La performance sociale :

La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues ou autrement dit c'est la résultante positive des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci tout en prenant en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.

Il existe encore diverses performances liées à plusieurs domaines tel que : la performance organisationnelle; commerciale; concurrentielle...etc.; mais ce qui nous intéresse le plus sont les grandes catégories citées ci-dessus par leur combinaison représentant la performance globale. En effet, une entreprise qui atteint une performance globale est logiquement performante sur toutes les autres dimensions (organisationnelle; concurrentielle....etc.).

2. Introduction à la performance globale de l'entreprise :

2.1. L'émergence du concept " performance globale " :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension unidimensionnelle qui est financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part du marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Cette logique purement financière a été critiquée sur trois points :

- Dans un premier lieu ; la pérennité de l'entreprise ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de son activité mais également de la manière dont elle se conduit.

¹www.actu-environnement.com ; consulté le 06 avril à 16 h 50 mn.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

- Dans un deuxième lieu ; la responsabilité d'une entreprise, ne se limite plus à la création de valeurs, mais englobe d'autres responsabilités tel que la prise en compte des parties prenantes (non seulement les actionnaires mais aussi les associations, syndicats, clients, fournisseurs, etc.).
- Dans un troisième lieu ; une entreprise poursuit en réalité un grand nombre d'objectifs dont elle doit organiser la conciliation.

Cependant , la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept et la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seule aspect financier¹.

Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargie. Les entreprises se sont engagés dans une approche qui ne se limite plus à l'atteinte des objectifs économiques et financiers mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte des préoccupations sociétales, à savoir les préoccupations sociales et environnementales.

Alors la notion de la performance globale découle du concept de développement durable et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Ce concept se définit généralement comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leur activités commerciales et leur relations avec les parties prenantes »².

Dans ce contexte, la performance de l'entreprise est passée d'une représentation financière à une représentation plus globale avec une vision tridimensionnelle qui inclut à la fois des dimensions économiques, sociales et environnementales. La prise en compte de ces dimensions constitue désormais une préoccupation cruciale au sein des entreprises.

¹Issor Zineb, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, la revue de « PROJECTIQUE », N° 17, 2017, p98.

²Crutzen Nathalie et Didier Van Caillie, le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation aux outils existants, la revue de « HUMANISME ET ENTREPRISE », N° 297, 2010, p17.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

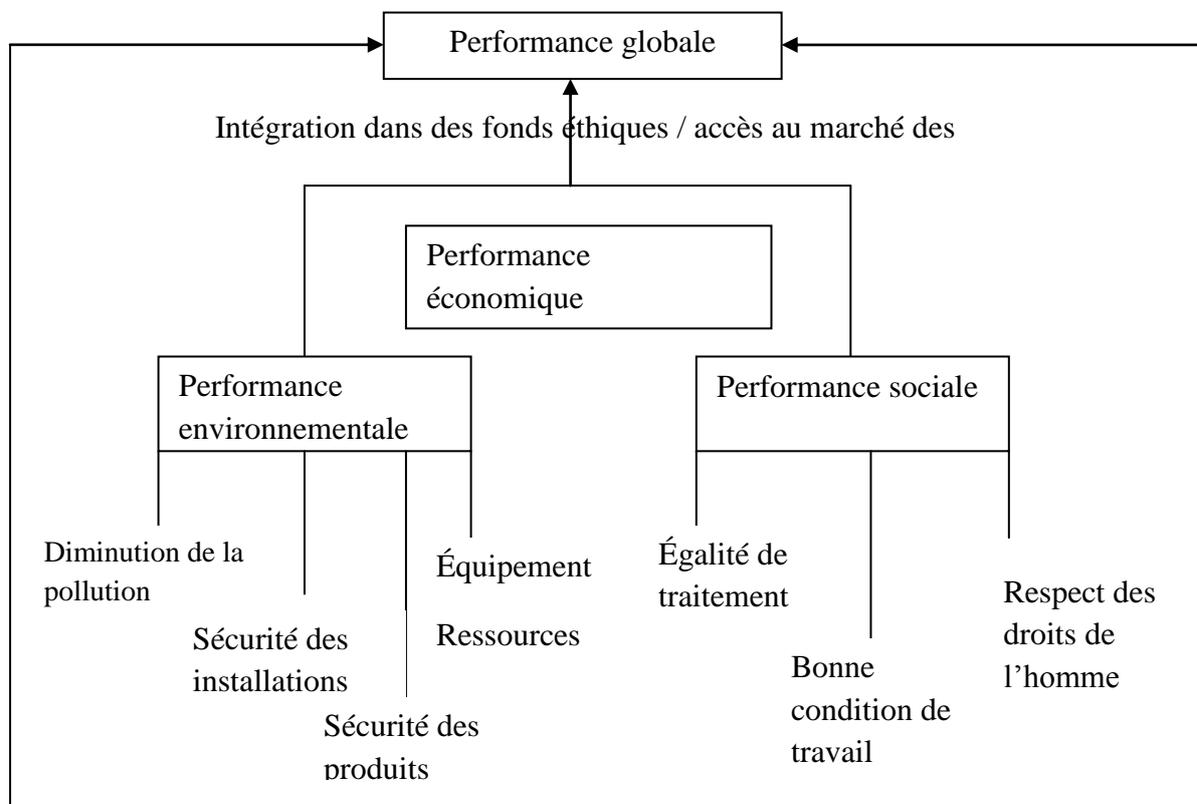
2.2. La définition de la performance globale :

Mercel Lepetit définit la performance globale comme : « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétale, doivent être prises en compte et évalués. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable. Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'une est économique (création de richesse pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est sociale (équité et participation de tous les groupes sociaux). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite de l'objectif se fasse au détriment des deux autres. Dans une autre optique ; la performance globale des entreprise se définit comme « l'agrégation de performances économique, sociale et environnementale »¹.

¹Renaud Angèle et Berland Nicolas, mesure de la performance globale des entreprises, communiqué dans un congré de « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », 2007, p10.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

Figure 07: la performance globale de l'entreprise.



- Diminution des coûts directs (Diminution du gaspillage).
- Diminution des risques d'accidents et juridiques.
- Images / gain de part de marché.

- Diminution d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts).
- Augmentation de la motivation des employés.
- Facilité de recrutement des cadres.

Source : Crutzen Nathalie et Didier VanCaillie, le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation aux outils existants, op.cit., p18.

3. Les critères de mesure de la performance de l'entreprise :

La performance d'une entreprise se mesure avec des critères(ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat et pour effectuer une mesure correcte sur la base de ces deux types de critères ; il faut s'appuyer sur deux niveaux :

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

3.1. 1^{er} niveau : mesurer la performance de l'entreprise à travers son efficacité et son efficience :

À partir de la définition accordée à la performance, nous constatons qu'une entreprise performante combine à la fois deux composantes : l'efficience et l'efficacité.

Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé, l'efficience quant à elle, mesurée sur la base d'un critère qui exprime le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre¹.

Mais, il existe un certain nombre de difficultés associées à ces mesures² :

√ Comment mesurer l'efficacité ? Cette mesure fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts. Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît, dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites et même des conflits dans la définition des finalités d'une organisation.

√ L'autre dimension de la performance n'est pas exempte de difficulté. En générale, l'efficience se mesure par le ratio résultats/moyen. Que se passe-t-il si la relation résultats/moyens est mal connue ou mal maîtrisée ? C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes. Les méthodes d'évaluation de l'efficience qui s'efforcent d'établir un lien entre moyens et résultats ne conviennent qu'à des activités faiblement discrétionnaires. Pour les autres; les entreprises sont amenées à mettre en œuvre des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats à posteriori.

3.2. 2^{ème} niveau : mesurer la performance de l'entreprise à travers ses quatre dimensions:

Nous pouvons définir les critères des quatre dimensions de performance ; économique, financière, sociale et environnementale³:

¹www.itceq.tn, consulté le 01 avril à 14 h.

²Renaud Angèle et Berland Nicolas, mesure de la performance globale des entreprises, op.cit., p05.

³Michel Leroy, management et contrôle de gestion-manuel et applications corrigées, Edition GUALINO, 1^{ère} Edition, paris, 2019, pp103-106.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

3.2.1. La performance économique :

Deux éléments permettent de mesurer la performance économique :

- ✓ La compétitivité prix : la capacité d'attirer de nouveaux clients grâce au prix du produit, augmentant la part de marché relative à l'entreprise.
- ✓ La compétitivité hors-prix : la capacité d'attirer de nouveaux clients par la qualité du produit ou des services qui lui sont associés, par l'image, le design, l'innovation.

3.2.2. La performance financière :

La mesure de la performance financière pourrait paraître simple à définir car les sources d'informations sont larges :

- ✓ Les mesures comptables : sont généralement le Return On Investment (ROI), le Return On Assets (ROA), la croissance et la rotation des actifs ou des revenus d'exploitation, pour la marge nous utilisons généralement l'Economic Value Added (EVA) : elle est la différence entre le résultat obtenu par l'entreprise et le coût de financement (capitaux et dettes financières), plus l'EVA exprimée en monnaie est forte, plus l'entreprise dépasse les résultats attendues par les actionnaires et donc augmenter la valeur de leur patrimoine.
- ✓ Les mesures issues du marché : se sont le prix de l'action, le bêta, le Price Earning Ratio (PER), le Price to Book Ratio (PBR).

▪ Le prix de l'action est une valeur donnée par le marché, supposé rationnel, intégrant tous les flux futurs actualisés communs.

▪ le bêta représente le risque d'un titre par rapport au risque du marché, mesuré par l'élasticité du titre par rapport à son marché. L'investisseur s'en sert pour définir le niveau de risque de l'action, et donc son espérance de gains.

▪ Le PER : représente le cours de l'action sur le bénéfice de l'action, c'est-à-dire le nombre d'années de bénéfices nécessaires à payer le prix de l'action : plus le PER est élevé, plus l'action est chère.

▪ Le PBR : représente le rapport du cours de l'action par rapport à sa valeur comptable ; plus ce rapport est élevé, plus l'action est spéculative.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

3.2.3. La performance sociale :

Il existe plusieurs outils qui sont proposés afin de mesurer la performance sociale de l'entreprise et qui sont regroupés sous l'acronyme ESG, en référence notamment :

- L'indice Kinder, Lydenberg, Dominic Co (KLD).
- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI).
- Le rapport social.

Il existe également l'audit social qui est un outil de mesure de la performance sociale et le bilan social qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale; parmi les indicateurs sociaux qu'il contient nous pouvons citer : l'évolution des rémunérations, le nombre de jours de travail non effectués.....etc.

3.2.4. La performance environnementale :

Les enjeux de la performance environnementale sont identiques à ceux de la performance sociale et les outils utilisés sont généralement les mêmes : la performance sociale s'inscrit dans la performance environnementale et renforce la performance en terme de gouvernance (critères ESG).

Plusieurs outils produisent des indicateurs relatives à l'engagement des entreprises dans les domaines environnementaux tel que: la comptabilité verte, le TDB sociétal et le BSC.

4. Les méthodes d'amélioration des performances :

Il existe deux grandes méthodes d'amélioration des performances¹:

¹Plauchu Vincent, mesure et amélioration des performances des entreprises, Edition CAMPUS OUVERT, 2^{ème} Edition, paris, 2015, p135.

Chapitre 01: Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base

4.1. La méthode de Svall et Zardet (1987) :

Insiste sur la dimension socio-économique de la performance, il y a des coûts cachés dans l'entreprise ; il faut les réduire et libérer les performances cachées, mais on ne peut pas séparer l'économique (productivité, rentabilité) du sociale (condition du travail, organisation du travail) ; il faut améliorer les deux ensemble.

4.2. La méthode d'ABC/ABM (1980) :

Met l'accent sur la nécessité de découper l'entreprise en processus, en activités, et en tâches, et insiste sur le fait que c'est sur la base de ce découpage que l'on peut mesurer et donc améliorer les performances.

Conclusion du chapitre :

D'après les lignes soulignés dans ce premier chapitre, nous constatons que, posséder des tableaux de bord est indispensable pour une entreprise nonobstant son domaine d'affaires vu à sa contribution dans le suivie des objectifs des entreprises. Or, son utilité dépend de plusieurs facteurs tel que le choix d'indicateurs, qui doivent être fiable, pertinents et pratiques ; cela pour mieux servir la mesure de la performance de l'entreprise et pourquoi pas la performance dans sa globalité. Il y a lieu de retenir deux points essentiels:

√ Bien que le TDB permet à une organisation de mieux contrôler son activité en lui permettant de faire périodiquement le point des informations d'ordre économique, financier et commerciale afin de suivre de plus près l'avancé de ces activités et de faire une estimation de celles-ci et permet également le suivie des performances or, un TDB mal construit peut réduire considérablement son efficacité dans la gestion des problèmes de performance et de guider l'orientation de l'organisation.

√ Malgré le degré de développement qu'ont connu les entreprises aujourd'hui et les nouveaux outils développés dans leur gestion, leur performance reste encore difficile à mesurer et difficile à la définir correctement.

Chapitre 02 :

Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Les décideurs au sein d'une entreprise ont pour principale mission de maîtriser toutes les événements auxquels est susceptible leur activité et gérer le processus de prise de décision dans les meilleures conditions et meilleurs délais afin de mieux servir la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire; ils doivent disposer de la bonne information diffusés par des outils fiables, et le tableau de bord répond à ce besoin. Il sert à savoir à quel niveau les objectifs de l'entreprise sont atteintes; cela nous confirme que le tableau de bord constitue un rôle important dans l'appréciation et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise en donnant une image sur le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir vers l'atteinte des objectifs.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections et consacré au résumé des points importants qui relie le tableau de bord à la performance. On peut dire que cette relation peut être interprétée en trois parties qui seront chacune abordée en une section, commençant de la nature des informations produites par le tableau de bord dans le cadre du suivi des performances, leur utilisation dans la prise de décision pour arriver enfin à situer l'impact de ces décisions sur la performance de l'entreprise.

Section 01 : Nature des informations produites par le tableau de bord

Le tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs représentant les informations clés de gestion.

1. Les réponses du TDB à la problématique du besoin d'informations en entreprise :

La mondialisation croissante des marchés, l'état de saturation concurrentielle et l'accélération des processus d'innovation et du cycle de vie des produits ont profondément affecté l'environnement des entreprises et les dirigeants mesurent actuellement combien ces évolutions sont source de menaces et d'opportunités, et pour gérer efficacement ces évolutions, il faut considérer l'information comme une réelle matière première et la gérer avec autant de rigueur que toute autre source et comme les gestionnaires ont constamment besoin d'informations vitales, ils vont investir une partie importante de leur temps à la recherche et à l'organisation de ces informations pour les rendre significatives et surtout maîtriser la façon de rassembler, consolider, ventiler et croiser ces informations; car les managers sont confrontés à la difficulté de prendre des décisions importantes dans des contextes de plus en plus complexes et turbulents.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Aujourd'hui, les managers ont une conscience aigüe de l'importance de l'information pour de nombreuses raisons¹ :

- Les informations modifient ou complètent l'analyse des enjeux majeurs auxquels ils sont confrontés.
- C'est grâce aux informations obtenues que les managers peuvent être alertés à bon escient.
- L'information est appelée à jouer un rôle fondamentale en assistant les décideurs dans le processus de décision et d'anticipation.
- L'information intervient dans la fixation des objectifs, l'analyse des résultats obtenues et la comparaison par rapport à des références pour situer les performances de l'entreprise.

En particulier, les services de contrôle de gestion ont rendu la problématique d'accès aux bonnes informations aux meilleurs délais faciles à résoudre; ces services ont pour vocation de fournir aux managers des documents structurés à périodicité régulière qui sont utiles pour la prise de décision, le tableau de bord constitue par excellence, le principal outil de pilotage et d'informations issu de ces services de contrôle de gestion.

Le tableau de bord centralise, traite et affiche de façon ergonomique toutes les informations utiles pour assurer la bonne marche de l'entreprise, c'est une console sur laquelle sont affichées de nombreuses informations et l'état de santé économique de l'entreprise qui proviennent d'un ensemble de sources et qui peuvent être des insertions manuelles du chef d'entreprise, issues automatiquement d'autres logiciels ou encore renseignés par l'ensemble des salariés².

Le tableau de bord d'un secteur d'activité ne vise pas à éloigner le gestionnaire de l'information détaillée, mais plutôt à le rapprocher de l'information stratégique nécessaire à la saine gestion de son secteur, c'est une interface intégratrice entre un système de gestion, un système de mesure, un système d'information et des utilisateurs; il permet de sélectionner, consolider, agencer et présenter de façon rapide et sommaire l'information essentielle à la gestion par un nombre

¹Châari Zouhour et Didier Leclèr, l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, communiqué dans un congrès de « LA COMPTABILITE, LE CONTROLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE », May 2008, France, pp 3-5.

²<http://www.b2b-info.com>, consulté le 03 mai à 15 h 53 mn.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

restreint d'indicateurs significatifs se rapportant aux clients, aux ressources, aux activités, aux résultats et à l'environnement de l'organisation¹. ces indicateurs peuvent être :

- Multiples (résultat, progression, suivi).
- D'un ordre quantitatif et quantitatif non financier.
- Qualitatif.
- Chiffré et non chiffré.
- Indicateurs comptables et financiers.
- Indicateurs physiques.

Et toute une longue liste d'indicateurs et chaque liste d'indicateurs est associée à un type de tableau de bord adéquat.

On qualifie le tableau de bord d'une interface, car il représente une structure intermédiaire d'accès à l'information par navigation et forage, de filtrage, de réorganisation et de présentation de cette information pertinente à la gestion et à la décision; pour cela, il requiert un bon système d'information qui l'alimente en données; et on le qualifie d'intégrateur, car il permet de présenter, s'il ya lieu, les indicateurs de façon intégré, en relation les uns avec les autres².

2. Structuration des informations au niveau du tableau de bord :

Comme il est présenté ci-dessus, le tableau de bord est l'outil qui permet de faire l'interface entre l'information et la décision, et tout simplement; le tableau de bord est représenté comme une banque d'informations. Mais il convient de mettre en œuvre des tableaux de bord spécifiques à chaque besoin mis en évidence, c'est à dire mettre en place des tableaux de bord internes pour chaque niveau de responsabilité. Car les décideurs au sein d'une entreprise n'ont pas le même besoin d'information, or d'une part cette différenciation implique :

√Malgré la nécessité de différencier les tableaux de bord d'un supérieure hiérarchique à un opérationnel dont chacun a un TDB différent avec des indicateurs différents disponibles à des moments différents, probablement avec des indicateurs différents, discutés avec des personnels différents et communiqués éventuellement à des destinataires différents, mais il ya lieu de respecter le principe de cohérence des informations et la remonté des informations à un niveau

¹Voyer Pierre, op.cit., pp54-55.

²Idem, p54-55.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

verticale (entre les différents niveaux hiérarchique) et à un niveau horizontale (entre les différents responsables situés à un même niveau hiérarchique).

Cependant; pour que les contrôles puissent s'exercer dans les meilleures conditions, il est nécessaire qu'il y ait cohérence entre les différents tableaux de bord afin de faciliter le dialogue entre les délégués. Cela implique¹ :

- L'utilisation d'unités d'œuvre communes ou compatibles les unes avec les autres (additives).
- L'établissement des tableaux de bord selon une périodicité permettant des regroupements cohérents et une mise à jour simultanée : par exemple, les tableaux de bord des responsables des secteurs de vente, établie par décade peuvent être synthétisés par mois et seront de ce fait compatible avec le tableau de bord mensuel du directeur commercial.
- Une structure cohérente de l'ensemble des tableaux de bord pour que les dirigeants puissent aisément situer les responsabilités des écarts et obtenir de leur collaborateur des explications suffisamment élaborées.

Pour cela, les tableaux de bord ont classiquement une structure "gigogne", cela signifie qu'ils sont emboîtés les uns dans les autres en remontant la ligne hiérarchique par une série d'extractions-consolidations. Cette conception gigogne ou pyramidale est appelé aussi un système à double flux :

- Des flux ascendants d'informations des délégués vers les délégués.
- Des flux descendants selon lesquels le chef d'entreprise peut actionner directement ou indirectement chacun des centres de responsabilité en fonction des décisions prises.

Alors pour chaque tableau de bord on identifiera plusieurs types d'informations² :

- Les informations qui concernent le domaine de gestion propre du responsable de l'unité à un niveau N et qui constituent pour lui un système d'alerte.
- Les informations qui illustrent les résultats de la délégation des responsabilités, c'est à dire les extractions et synthèses provenant du niveau N-1, éventuellement consolidés.

¹Adande Claude et Solange ALLOSSOGBE, tableaux de bord et l'amélioration du pilotage des entreprises : cas de Sipic SARL, Cerco- licence professionnelle 2010.

²Millie-Timbal Marie- hélène, construire des tableaux de bord vraiment utiles, Edition GERESO, 4^{ème} édition, France, 2018, p34.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

- Les informations d'éclairage, provenant d'une autre unité ou de l'extérieure de l'entreprise, utiles à la prise de décision ou à l'analyse mais en dehors du champ de responsabilité.

√Par ailleurs, Malo explique que; les informations pertinentes de tout tableau de bord peuvent être de trois ordres¹ :

- Les variables essentielles d'état du système (jugées les plus informatives) qui permettent de réguler le système par rétroaction.
- Les variables d'état non essentielles, dont la perturbation peut signaler l'apparition d'un risque susceptible d'affecter le fonctionnement du système.
- Les informations sur l'environnement annonçant des perturbations prévisibles pour le système.

3. L'organisation du contenu du TDB :

Organisation, forme et périodicité des informations vont structurer le tableau de bord mais l'information pertinente est une condition nécessaire pour mieux servir la performance globale de l'entreprise. Alors C'est du choix de l'organisation des indicateurs du tableau de bord que va dépendre la pertinence de la décision, la maîtrise des déterminants de la performance et les actions permettant d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Le contenu du tableau de bord est organisé selon sept axes de travail² :

3.1.1^{er} axe de travail : le sur mesure informationnel

Qui dit sur mesure dit :

- Pas obligatoirement de spécialisation des indicateurs en fonction :

- Des responsabilités;
- Des niveaux hiérarchiques;
- Des fonctions;

¹ Marsal Christine et Denis Travaillé; les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, la revue de « FARGO »- centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, N° 1060901, septembre 2006, p06.

²Guedj Norbert, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Éditions D'ORGANISATION, 3^{ème} édition, paris, 2001, pp294-302.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

- pas de démission conceptuelle de la part des services de gestion.

Les mêmes indicateurs peuvent servir à des personnes différentes.

Il faut surtout donner ou faire produire des indicateurs utiles à chacun or, un même indicateur peut être utile à plusieurs.

L'indicateur ne donne pas le pouvoir (avec la confidentialité mal saine qu'il engendre) mais il permet le dialogue : comprendre ensemble comment on a travaillé et pourquoi on peut mieux travailler.

Le sur mesure et l'élaboration avec le terrain n'impliquent pas que les gestionnaires ne puissent pas proposer eux-mêmes des indicateurs. Cela signifie que les gestionnaires doivent être à l'écoute des hommes du terrain pour les aider à mettre en œuvre leur mission et pour éventuellement trouver et diffuser les indicateurs nés sur le terrain et en tant que spécialistes de la gestion, de proposer des indicateurs dans cet état d'esprit.

3.2.2ème axe de travail : structure du tableau de bord

Il importe de s'assurer des critères de qualité de l'information à savoir son origine, sa représentation matérielle c'est à dire sa forme et sa périodicité.

√ Origine de l'information :

S'assurer en permanence de la fiabilité des informations internes fournis par les services internes à l'entreprise (service comptabilité...etc.), et les informations externes fournies par les services externes à l'entreprise (syndicats professionnels...etc.).

√ Forme de l'information :

La forme doit permettre une présentation frappante des informations et une visualisation facile des points clés. Le support approprié peut être :

- Le tableau statistique;
- Le graphique (simple, bâtonnets, tuyaux d'orgue, spirale);
- Le document comptable;
- Un mémo court;

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Avec couleur, grâce à l'informatique et à la bureautique.

√ Périodicité de l'information :

L'information doit être exploitée en fonction de la périodicité des prises de décisions. Il faut démarquer la gestion de la comptabilité (centralisée mensuellement). Il faut éviter le divorce entre l'information et l'action. Souvent ont établie un TDB mensuel (informations peu nombreuses), un TDB trimestriel ou quatre fois par mois ou semestriel (informations assez nombreuses) et un TDB annuel (informations nombreuses).

3.3. 3ème axe de travail : un tableau de bord ouvert sur la concurrence et l'environnement

Dans la mesure où toutes les fonctions de l'entreprise sont directement en concurrence avec les entreprises concurrentes, il faut ouvrir à tout niveau le tableau de bord sur le monde. Deux solutions pour cela :

- Repérer les indicateurs et l'organisation de gestion des concurrents performants et compte tenu de la culture de l'entreprise, aligner l'organisation de tout ou partie du système d'information sur les meilleures du métier, quand on les a repérés.
- Inclure systématiquement et à tous les niveaux, des indicateurs ouverts sur l'extérieur (filiales du même groupe, moyennes sectorielles ou nationales, macro-économie, concurrents...).

3.4. 4ème axe de travail : un tableau de bord anticipateur aux réactions rapides

Dans la mesure où on recherche l'anticipation et l'adaptation par rapport aux événements, il faut rechercher systématiquement des indicateurs qui permettent de gagner du temps.

Certains indicateurs sont systématiquement en retard sur leur temps, soit parce qu'ils viennent à un niveau de synthèse trop élevé dans la chaîne de traitement de l'information (indicateurs financiers par rapport à des indicateurs physiques par exemple), soit parce que leur contenu ne permet pas d'anticiper les phénomènes, car ils donnent une vision trop optimiste ou trop décalée dans le temps et ne permettent pas de tirer les sonnettes d'alarme assez tôt.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

3.5. 5ème axe de travail : garder présent à l'esprit les secteurs de responsabilité et les besoins spécifiques

Il faut, en effet, distinguer :

- Les tableaux de bord destinés à la hiérarchie supérieure, qui doivent couvrir tous les axes de compétitivité et les secteurs de responsabilités. Ceux-ci, pour rester cohérents, doivent être à périodicité commune, généralement le mois.

Un vrai dirigeant doit préparer l'avenir et non se noyer dans le quotidien, il n'a aucune raison de privilégier le quotidien dans le tableau de bord.

- Les tableaux de bord destinés aux opérationnels du terrain, qui doivent s'adapter aux rythmes et spécificités locales, donc sortir plus vite que la comptabilité et utiliser pour cela des indicateurs physiques.

Il conviendrait de bien distinguer pour la préparation de l'avenir et l'approche stratégique et opérationnelle simultanées :

- L'usage de prévisions en cours d'année, comme support d'une animation par les plans d'actions formalisés et quantifiés, donnant toute son efficacité au dialogue hiérarchique.
- L'usage d'indicateurs d'avancement de plans d'actions ci-dessus.
- L'usage d'indicateurs précurseurs de progrès à moyen terme (pénétration future à 5 ans en fonction de nouveaux produits et du marché futur).
- L'usage d'indicateurs précurseurs d'un cycle conjoncturel à court terme (commandes au lieu de résultats).
- La structuration des tableaux de bord des responsables hiérarchiques autour des axes stratégiques de développement de l'entreprise, chacun intégrant dans son tableau de bord des indicateurs mesurant sa contribution aux objectifs d'ensemble, et pas seulement sa responsabilité.

Il est important de trouver des indicateurs les plus proches du terrain et ceux qui permettent d'avoir une image pertinente du futur pour mieux décider.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

3.6.6ème axes de travail : la scission entre les indicateurs directs par rapport à l'action opérationnelle et les indicateurs de mise en contexte

Pour gérer les causes de bon travail plus que les conséquences de dérapage, il ne faut pas strictement spécialiser les tableaux de bord sur les fonctions et les actions de chacun, mais inclure les indicateurs (à priori hors sujet) qui rendent à l'action son intelligence. Ce sont les indicateurs de mise en contexte. Il n'y pas de distribution d'information liée seulement aux niveaux hiérarchiques et/ou suivi des objectifs officiels, mais qu'il y ait travail sur l'information utile.

3.7.7ème axe de travail : suivre l'action et pas seulement les objectifs de l'action

Le tableau de bord ne permet pas seulement de connaître les résultats de son travail mais doit permettre de mieux travailler, doit donner des moyens pour mieux travailler.

Section 02 : L'utilisation des informations du tableau de bord dans la prise de décision.

Le tableau de bord est l'instrument dans lequel toute démarche de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni dans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider encours de parcours ?

1. Le tableau de bord; outil de prise de décision :

Un tableau de bord est un outil essentiel à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise. Ceci se fait à travers l'évaluation de son organisation selon certains indicateurs de performance. L'évaluation de l'entreprise permet aussi aux parties prenantes de l'entreprise de prendre des décisions¹.

En effet, le tableau de bord est considéré comme un instrument d'aide à la décision qui a pour vocation d'assister le décideur dans ses prises de décision. Lorsqu'il est bien conçu, le tableau de bord offre à son utilisateur la perception d'une situation donnée sous un éclairage spécifique. Un éclairage orienté selon la stratégie d'entreprise soigneusement déclinée sur le terrain, au niveau

¹BOURAIB Rafika, tableaux de bord, outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise cas pratique Naftal, op.cit.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

de chaque processus clé et de chaque activité¹. Cet éclairage spécifique est étroitement lié à la stratégie poursuivie, l'activité sous contrôle et les besoins et habitudes du décideur. C'est-à-dire à quel point l'instrument est personnel. Ensuite, lorsqu'il est très bien conçu, le tableau de bord peut suggérer quelques pistes de réflexions pour faciliter l'analyse de la situation, voire même inciter un peu à la prospective.

De ce fait, chaque responsable préparera la liste de ses objectifs et les indicateurs correspondant à leur périodicité. Il percevra et recensera l'ensemble des informations internes et externes dont il estimera nécessaire de disposer pour mener bien son activité et rend le mieux compte de leur performance à leur hiérarchie.

Tout responsable quel que soit son domaine d'activité ou son rôle, peut à tout moment se retrouver en situation de décision².

En proposant une perception stable et structurée de la progression selon l'axe de progrès, le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite ainsi la prise de décision. Le tableau de bord est l'instrument indispensable au pilotage de l'entreprise performante, donc tout responsable à un moment ou à un autre sera confronté à ces multiples dilemmes.

2. La mise en place d'instruments d'aide à la décision : exemple d'indicateurs de performance :

Un indicateur de performance est un indicateur construit pour favoriser une prise de décision, en confrontant l'évolution d'une donnée à l'objectif initialement recherché³, il est considéré aussi comme un instrument d'aide à la décision et de mesure qui intègre plusieurs types d'informations toutes essentielles pour le pilotage et l'appréciation de la performance.

Les indicateurs de performances permettent aux organisations de mesurer et d'évaluer leur performance dans divers domaines, en fonction d'objectifs précis. La direction générale pourra mener des analyses pour expliquer les causes de la dégradation ou de l'amélioration des valeurs relatée par l'indicateur de performance⁴.

¹<https://www.piloter.org/contrôle-de-gestion/tableau-de-bord.htm>, consulté le 27 juillet 2020 à 13 h 35 mn.

²Fernandez Alain, op.cit.

³Leroy Michel, op.cit., p302.

⁴Leroy Michel, op.cit., p302.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Un indicateur de performance évoluant positivement et bien choisis pointera une bonne pratique et offre une perception orientée de la situation selon les objectifs à atteindre afin d'assister les décideurs dans la prise de décision, par contre, un indicateur évoluant négativement déclenchera une analyse des défaillances du processus analysé.

2.1. Comment peut-on définir un indicateur de performance ?

Un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation¹.

Ces indicateurs 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. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise. Ils prennent place dans des tableaux de bord².

2.2. Principes de conception des indicateurs de performance :

Au sein des entreprises, l'analyse de rapports est favorable à l'instauration d'indicateurs de performance pertinents. Ces derniers servent à évaluer la performance d'une activité ou d'une ressource par rapport aux objectifs fixés. L'ensemble de ces indicateurs constituent le tableau de bord de l'entreprise.

¹Fernandez Alain, Les tableaux de bord du manager innovant, op.cit., p109.

²www.manager-go.com; site consulté le 15/05/2020 à 16h10.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Tableau 03 : principes de conception des indicateurs de performance

Avoir un objet clair	Il est important de comprendre qui va utiliser les renseignements, ainsi que comment et pourquoi les renseignements vont être utilisés. Les responsables ont besoin d'indicateurs qui les aident à prendre de meilleures décisions ou répondent à leurs questions.
Être centré sur les priorités	Les renseignements sur la performance doivent porter en premier lieu sur les priorités fixées par l'organisation – c'est-à-dire ses principaux objectifs et les secteurs de services qui doivent être améliorés. Ils doivent être complétés par des renseignements sur les opérations quotidiennes. Les organisations doivent apprendre comment les indicateurs influent sur les comportements et tenir compte de ces connaissances lors du choix et de l'élaboration de leurs indicateurs de performance.
Alignement	La mesure de la performance doit être alignée sur les processus de détermination des objectifs et d'examen de la performance de l'organisation. Des liens doivent exister entre les indicateurs de performance utilisés par les responsables à des fins opérationnelles et les indicateurs utilisés pour surveiller la performance de l'organisation. Les responsables et les employés doivent comprendre et accepter la validité d'objectifs d'entreprise ou d'objectifs nationaux.
Équilibre	L'ensemble des indicateurs doit permettre de disposer d'un tableau équilibré de la performance de l'organisation, traduisant les principaux aspects et notamment les résultats ainsi que le point de vue des utilisateurs. Cet ensemble d'indicateurs doit également traduire un équilibre entre le coût de

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

	mise en œuvre des indicateurs et la valeur des renseignements fournis.
Mises à jour régulières	Les indicateurs de performance doivent être tenus à jour pour tenir compte des évolutions. Un équilibre doit être trouvé entre le besoin de disposer de renseignements cohérents pour surveiller les changements de performance dans le temps, la possibilité de profiter de données nouvelles ou améliorées et la nécessité de traduire les priorités du moment.
Des indicateurs de performances solides	Les indicateurs utilisés devraient être suffisamment solides et intelligibles pour l'usage auquel ils sont destinés. Un examen indépendant, interne ou externe, aide à s'assurer que les systèmes de production des renseignements sont sains. Les indicateurs doivent être définis avec soin, dans le détail. Dans la mesure du possible les données requises doivent être fournies rapidement et par voie électronique.

Source : <http://wcoompublications.org> , consulté le 20 juillet 2020 à 10h20 mn.

2.3.Des exemples sur les indicateurs de performance :

L'entreprise est unique et elle subit des situations et des enjeux qui lui sont propres. Pour ces raisons, il est recommandé d'identifier les indicateurs de performance qui se rapportent autant à son secteur d'activité et aux prises de décision¹.

2.3.1. Les indicateurs de performance commerciale :

Ces indicateurs de performance ont pour mandat d'identifier et de suivre les activités commerciales de votre entreprise. Ce type d'indicateurs de performance peut réunir des données permettant d'explorer plusieurs axes stratégiques tout en validant plusieurs hypothèses se référant à une stratégie commerciale telle que :

¹<https://www.openmindt.com>, consulté le 28 juillet 2020 à 15 h 35.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

- Mesurer les revenus générés en fonction des chaînes de production.
- Calculer la productivité des chaînes de production.
- Évaluer la capacité de production de nouveaux produits sur les chaînes de montage.

2.3.2. Les indicateurs de performance organisationnelle :

Ces mesures sont surtout maîtrisées par les personnes responsables des ressources humaines. Ils sont utilisés principalement pour faciliter le contrôle des coûts de la masse salariale et la capacité de production.

2.3.3. Les indicateurs de performance financière et comptable :

Les indicateurs de performance financière permettent d'obtenir les indications nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est possible d'évaluer plusieurs composantes impliquées à la solidité et au potentiel financier de l'organisation :

- Retour sur investissement.
- Taux de rentabilité.
- Besoins en fonds de roulement.

2.3.4. Les indicateurs de performance informatique :

Ces indicateurs ont pour objectifs de mesurer la performance des activités technologiques de l'organisation. Pour une entreprise qui désire rentabiliser et optimiser ses processus d'affaires par le biais de solutions technologiques, elle pourra, à l'aide de ces indicateurs de calculer le coût total de ses solutions technologiques et les comparer au gain qu'elles apportent en termes de productivité ou de chiffre d'affaires. Ces indicateurs sont aussi utilisés pour mesurer :

- La sécurité des systèmes informatiques.
- La performance des infrastructures informatiques.
- La disponibilité des systèmes.

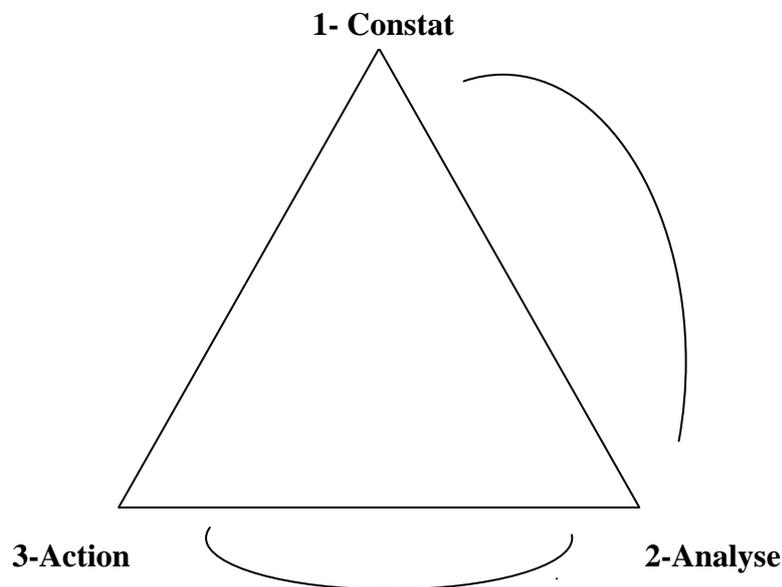
Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

3. Comment exploiter le tableau de bord dans la prise de décision ? :

Le tableau de bord conçu, pour donner au décideur l'ensemble des éléments opérationnels de gestion qui caractérisent son activité à date donnée, sera exploité en trois phases¹ :

- ❖ Phase 01 : constat (constat de la situation).
- ❖ Phase 02 : analyse (analyse de données).
- ❖ Phase 03 : action (prise de décision).

Figure 08 : Les phases de l'exploitation de TDB.



Source : Roger Aim, op.cit., p75.

3.1.Phase 01 : Constat de la situation :

Cette première phase de prise en mains de nouvelles données du mois, que l'on peut résumer comme étant le constat de la situation, aura atteint son objectif lorsque tous les éléments du tableau de bord auront été mises à jour pour que le manager puisse :

- Retrouver ses repères.
- Accéder sans délai aux informations recherchées.
- Apprécier la situation dans sa globalité.

¹Roger Aim, op.cit., pp75-78.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

- Apprécier la situation activité par activité.
- Visualiser les écarts.

Pour compléter cette phase en terme d'observation et de compréhension des données, de visualisation des écarts ainsi de l'appréciation de la situation dans sa globalité, le décideur peut opter à la réalisation de certains commentaires qui feront l'objet d'un résumé de ce qui se passe réellement au niveau de l'entreprise et cela pour faciliter le travail du décideur ainsi favoriser la phase d'analyse qui viendra juste après la constatation de la situation.

Donc ces commentaires doivent avoir une réelle valeur ajoutée qui se représentent dans des différents points¹ :

- ❖ Les faits marquants du mois : décrire les faits externes à l'entreprise, ou au service, qui ont eu ou auront un impact significatif sur les résultats.
- ❖ Les actions et réalisations principales : résumer les actions mises en œuvre, dans l'entreprise ou le service, au cours de la dernière période.
- ❖ Les informations sur les écarts principaux : expliquer les causes des écarts constatés dans les chiffres ou les graphiques, en distinguant ce qui est récurrent de ce qui est exceptionnel, ou juste lié à un décalage dans le temps (avance ou retard).
- ❖ Les traces des actions envisagées : impliquer les opérationnels en identifiant clairement les actions qu'ils comptent mettre en œuvre rapidement pour réduire les écarts (présents ou venir).
- ❖ Les simulations de l'impact sur la fin de l'année : apprécier l'atterrissage possible en fin d'année compte tenu des écarts et des actions mises en œuvre.

Ces commentaires concentrent les équipes sur l'analyse et les actions correctrices et permettent également de conserver des décisions envisagées et mises en œuvre.

3.2.Phase 02 : Analyse de données :

Après avoir appréhendé la situation globalement et par activité, on sera en mesure de réaliser la seconde phase : l'analyse détaillé des données.

¹<https://www.leblogdesfinanciers.fr>, consulté le 26 juillet 2020 à 11 h 10 mn.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Le manager s'appréciera les différents états et rapports contenus dans le tableau de bord (tableaux, graphiques, grilles de criticité...) pour :

- ✓ Vérifier l'état des actions engagées les mois précédents.
- ✓ Analyser les résultats en cours.
- ✓ Vérifier les tendances par rapport aux objectifs.
- ✓ Prendre connaissance des activités critiques.

Le manager après s'être fait une idée de la situation et après avoir pris du recul sur l'analyse brute des chiffres, consultera ses collaborateurs pour évaluer les risques et leurs conséquences.

3.3.Phase 03 : Prise de décision :

Toutes les étapes réalisées en amont permettant au tableau de bord, dans cette dernière phase, d'être un outil d'aide à la décision.

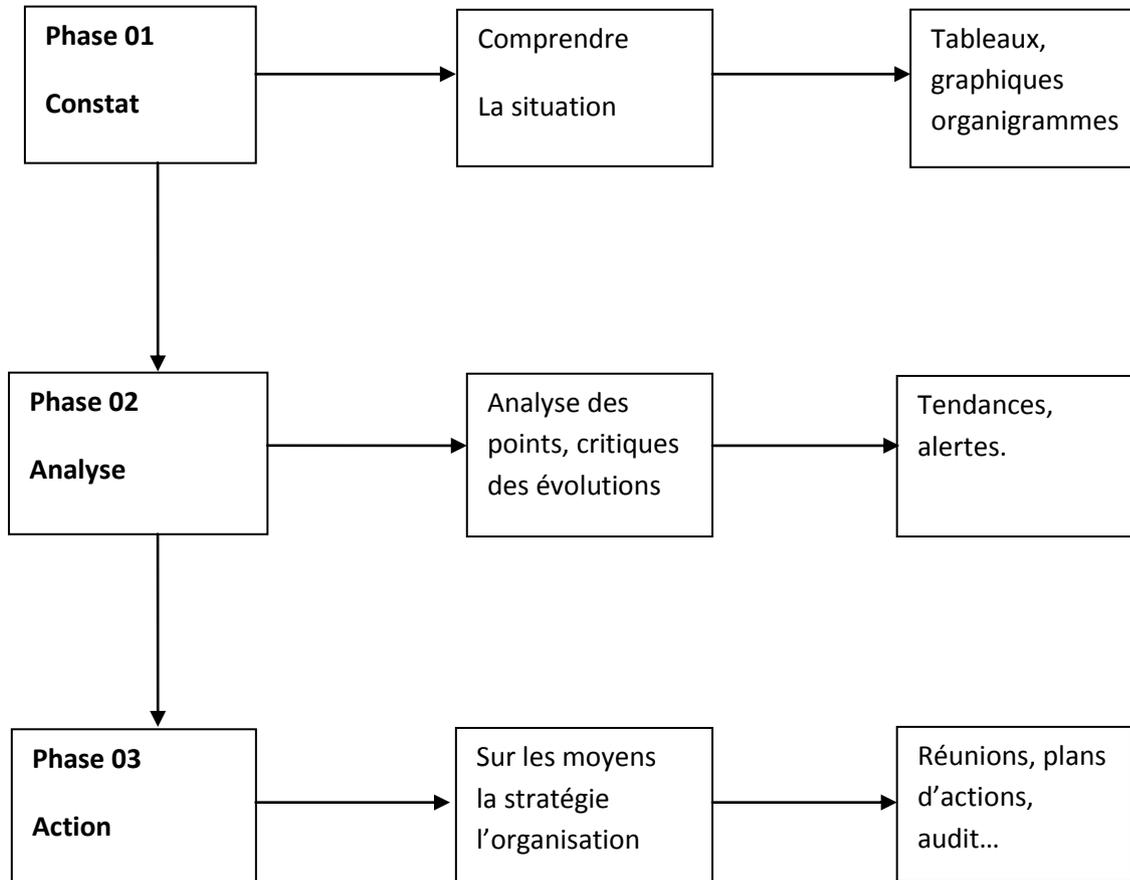
C'est bien le but de ce document de donner au manager les éléments de la réflexion pour agir.

A partir des éléments exploités dans les deux précédentes phases, le manager jugera utile, si besoin ; de :

- ✓ Convoquer des réunions de travail.
- ✓ Donner des actions nominatives (libellé de l'action, date de besoin, responsable)
- ✓ Déclencher un audit (avec le support de la direction de la qualité qui fera appel à des spécialistes).

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Figure 09 : les trois phases de l'exploitation du tableau de bord dans la prise de décision.



Source : Aïm Roger, op.cit., p75.

Section 03 : L'impact des décisions relevant du tableau de bord sur la performance.

Le rôle principal du tableau de bord s'articule autour du pilotage de la performance au sein de l'entreprise, cela veut dire que les gestionnaires n'utilisent le tableau de bord que pour un objectif primordiale qui est le suivie des résultats et des performances réalisées et la prise des décisions relatives à l'amélioration de ces performance d'une façon permanente. Alors; comment le tableau de bord peut-il contribuer à la réalisation de cet objectif ?

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

1. La performance comme une finalité du tableau de bord :

Dans un environnement turbulent et instable qui est le notre aujourd'hui ; où les mutations ne font que s'accélérer, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme et ne consulter qu'un instrument peut mener à la catastrophe.

La complexité actuelle du management requiert du chef d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. Puisque le contrôle de gestion tend à dire de nos jours, le pilotage de la performance, l'un et peut être le plus idéal des outils de pilotage de la performance à l'interne est indéniablement le tableau de bord.

Notons que nous généralisons la notion habituellement admise de tableau de bord. Il n'est plus réservé exclusivement à la direction et au contrôle de gestion. Nous considérons dès à présent, le tableau de bord comme l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision¹.

L'intérêt primordial du tableau de bord réside en la synthèse pertinente des informations au regard des objectifs de pilotage du manager. La surveillance des informations produites permet aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent, de vérifier que l'état de système ne soit pas trop éloigné d'un état souhaité, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientations. Cela implique que le but de cet instrument de gestion est clair : diffuser aux gestionnaires des informations afin d'apprécier, suivre et contrôler le niveau de performance réalisé c'est à dire l'entreprise a elle atteint tout ou une partie de ses objectifs? , et ; veiller à l'amélioration de ces performances en adoptant des actions correctives.

2. Le Balanced ScoreCard ; le tableau de bord le plus répondu à la performance globale :

Un tableau de bord, quel que soit son type ou le niveau où il opère (soit au niveau stratégique, de gestion ou opérationnel), il contribue à la performance globale de l'entreprise. Bien que chaque tableau de bord a sa propre architecture et ses propres indicateurs (des indicateurs à court, moyen

¹ Fernandez Alain, les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES, 6^{ème} édition, paris, 2013, p04.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

et long terme) et chacun fait l'objet d'aide à la décision pour son utilisateur ou la personne qui s'en charge, mais le fait que chacun de ces tableaux de bord produit des informations utiles à la prise de décision pour chaque niveau au niveau de l'entreprise, le croisement de toutes ces informations et leur appréciation dans leur ensemble permettent de prendre des décisions adéquates au niveau global de l'entreprise, contrôler et suivre l'atteinte des objectifs c'est à dire la performance globale de l'entreprise.

Cependant d'après ce témoin; actuellement; le nouveau tableau de bord dite équilibré constitue l'outil de contrôle de gestion incontournable en terme de pilotage et de mesure de la performance globale. Ses concepteurs le considèrent ainsi car cet outil inclut à la fois des indicateurs de performance à long terme et à court terme, financiers et non financiers, internes et externes ainsi que des indicateurs de résultats (indicateurs qui permettent d'évaluer si les objectifs ont été atteints- indicateurs à posteriori) et des indicateurs de moyens (indicateurs qui mettent en évidence les mesures qui permettront d'atteindre les objectifs – indicateurs à priori)¹.

Le BSC est plus approprié pour piloter et mesurer la performance globale des entreprises grâce à son empreinte sociétale; puisque la performance globale inclut les dimensions sociales et environnementales. Pourquoi le BSC est mieux adapté que d'autres tableaux de bord? Deux raisons pour cela :

► Le BSC recherche un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court et long terme dans un unique document de synthèse. C'est à dire il comporte des indicateurs sur de multiples dimensions de la performance globale, c'est un système de mesure équilibré entre des indicateurs financiers et internes; des indicateurs tournés vers le marché et ceux de progrès continu; ces indicateurs sont suffisants pour donner une mesure de la performance globale, ils font apparaître la mesure de l'empreinte financière comme sociétale sur les quatre fameux axes sans avoir recours à d'autres outils.

► Tandis que si on cherche à apprécier la performance globale avec les autres tableaux de bord hors le BSC, il est nécessaire de multiplier les indicateurs de plusieurs tableaux de bord pour avoir une vision globale de la performance, par exemple on regroupe quelques indicateurs qui

¹Crutzen Nathalie, Didier Van Caillie, *le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation des outils existants*, op.cit., pp 22-23.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

proposent une signification de la performance globale à travers ces quelques types de tableaux de bord :

- le tableau de bord financier : qui est fondé essentiellement sur des données financières, il est chargé de mettre en évidence les éléments critiques de santé financière de l'entreprise.
- Le tableau de bord social (ressource humaine) : qui contient des indicateurs relatifs à la contribution du personnel dans l'activité de l'entreprise et l'état sociale de tout employé.
- Le tableau de bord commercial : qui regroupe des indicateurs relatifs au client à savoir les parts apportés par chaque client, leur comportement et le taux de satisfaction.
- Le tableau de bord vert : qui s'articule autour des indicateurs liés à l'engagement de l'entreprise et sa responsabilité vers son environnement; par exemple : le taux de déchet.

Ces types de tableaux, puisque ils sont opérationnels, ils permettent de mettre l'opérationnel au service de la stratégie et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableaux de bord, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de références établies¹. Donc ces tableaux de bord alimentent le besoin en données qualitatifs.

- Et le tableau de bord budgétaire qui est le plus indispensable pour suivre la politique budgétaire.

La combinaison et la multiplication entre les indicateurs de ces exemples de types de tableaux de bord et d'autres qu'on n'a pas cité permet aux gestionnaires de savoir si les objectifs sont atteints et mesurer leur performances sur le plan financier; économique, sociale et environnementale et converger les résultats obtenus et faire ensuite un rapprochement entre ces mesures et donner une appréciation globale de la performance.

De nombreuses recherches récentes ont montré que le BSC est appropriée pour intégrer des dimensions qualitatives (telles que les dimensions sociales et environnementales) dans le système de gestion principale des entreprises. En effet une fois que les dirigeants ont formulé une stratégie incluant des préoccupations sociales et environnementales (stratégie RSE), cet outil semble approprié pour construire le support nécessaire à la prise en compte des aspects sociaux

¹BOURAI B Rafika, tableaux de bord, outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise cas pratique Naftal, op.cit., p 45.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

et environnementaux dans l'entreprise. **Bieker** synthétise les principales raisons pour lesquelles le BSC semble un outil propice à l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans le système de contrôle de gestion traditionnel de l'entreprise ¹:

► Premièrement, il s'agit d'un outil qui part de la stratégie et qui la traduit, l'opérationnalise via des objectifs, des indicateurs et des mesures de performance spécifiques. Ainsi, avant de développer un système de contrôle de gestion globale, il faut avoir formulé auparavant une stratégie RSE. Ce n'est qu'ensuite que le BSC permet de faire le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Cette caractéristique de BSC permet de s'assurer que les préoccupations sociales et environnementales font partie intégrantes de la stratégie de l'entreprise et qu'il ne s'agit pas uniquement d'un discours publicitaire au niveau tactique ou opérationnel.

► Deuxièmement, le BSC est un outil de contrôle de gestion ouvert et adaptable. Il permet donc aisément l'intégration des dimensions sociales et environnementales aux dimensions traditionnelles de la performance de l'entreprise.

► Troisièmement, la logique sous-jacente de BSC est compatible avec l'intégration des préoccupations économiques, sociales et environnementales. En effet, d'une part, cet outil est basé à la fois sur des aspects qualitatifs et sur des aspects non financiers (comme la plupart des éléments environnementaux et sociaux). D'autre part, il fait explicitement le lien entre le court terme (vision économique) et le long terme (performance globale). Finalement dans la littérature, ce dispositif du contrôle de gestion est souvent considéré comme l'outil de référence en termes de pilotage et de contrôle de la performance de l'entreprise.

3. Une démarche d'amélioration de la performance à travers le Tableau de bord :

Soit un dirigeant, un gestionnaire ou tout responsable qui a besoin de connaître l'état d'avancement de son activité et procéder à une vérification des résultats (entre réalisations et prévisions), il utilise la banque d'information relative au TDB , en suivant ces indicateurs et en les interprétant; il peut connaître ce qui ne va pas dans le fonctionnement de son entreprise dans les meilleurs délais, ce qui va aider dans la prise de décision rapide , apporter un jugement sur la situation de l'entreprise et procéder à des audits et actions correctives rapides dans le but de

¹Crutzen Nathalie et Didier Van Caillie, **le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation aux outils existants, op.cit., p23-24.**

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

remédier les écarts défavorables entre réalisations et prévisions , c'est à dire remédier la partie d'objectifs non atteinte , autrement dit améliorer la performance globale de l'entreprise.

Un tableau de bord est un choix d'indicateurs relatifs à certaines composantes de la performance et aux leviers d'action correspondants. Il constitue un modèle de performance sur lequel peut aussi s'appuyer le processus de contrôle : des objectifs sont déterminés pour les différents indicateurs lors de la planification et on analyse les écarts entre les résultats et ces prévisions afin de décider d'actions correctives ou de remettre en cause le modèle¹.

Alors, le gestionnaire ou le décideur au niveau de l'entreprise, lors de son analyse aux informations fournies par les tableaux de bord et après avoir mené ses constats, son analyse et opter à certaines décisions il sera en face de deux situations :

- ✓ Les décisions prises ou les mesures mise en œuvre sont compatibles avec les objectifs fixés c'est à dire ces décisions ont bien servi la performance globale de l'entreprise.
- ✓ Les décisions prises ou les mesures mise en œuvre n'ont pas servi la performance globale de l'entreprise et il ya toujours des écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, dans ce cas il faut remédier la partie d'objectifs non atteinte et essayer d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Alors tout en appuyant toujours sur le tableau de bord, trois étapes sont indispensables pour prendre connaissance du niveau de la performance réalisé et veiller à son amélioration :

- le suivi des prévisions.
- l'analyse des écarts.
- les actions correctives.

3.1.Le suivi des prévisions :

Une des fonctions du tableau de bord consiste à surveiller la conformité des performances aux objectifs assignés(annuels ou mensuels), il sert à suivre les actions et résultats en les comparant aux objectifs ou prévisions , alerter sur l'éventuelle dégradation de certain indicateurs, il permet de faire ressortir les tendances et écarts significatifs ou exceptionnels et autorise les responsables

¹Giraud Françoise et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, éditeur GUALINO, 3^{ème} édition paris, 2008, p294.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normale, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit. Cela permet de corriger les écarts.

3.2.L'analyse des écarts :

Le tableau de bord met en relief les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de l'entreprise; dans un premier temps, ceux qui sont impliqués dans la vie quotidienne de l'entité fonctionnelle et notamment le contrôleur de gestion; ont les compétences requises pour accepter tel ou tel résultat, s'interroger sur tel autre ou refuser un résultat non conforme.

Le but recherché est la mise en avant des écarts entre la prévision et la réalisation comme aide à la décision, ce sont donc ces écarts qui doivent sauter aux yeux du chef d'entreprise, des écarts qui vont se révéler principalement en indice ou en valeur relative pour une interprétation plus aisée qu'une valeur absolue¹.

L'analyse des écarts commence alors avec un diagnostic de ces écarts² :

√ Pourquoi le niveau d'activité de l'entreprise diffère-t-il des objectifs?

√ Quelles sont les raisons?

√ Les objectifs sont-ils trop élevés par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue?

√ Des problèmes internes sont-ils apparus?

√ la conjoncture est-elle mauvaise?

Le diagnostic achevé, il sera temps de mettre en œuvre des actions correctives afin d'améliorer la performance de l'entreprise et de remédier aux mauvais résultats³.

L'analyse et la compréhension des écarts permettent au contrôleur de gestion de mener, à son niveau, toutes les actions possibles de son ressort ou d'attirer l'attention du responsable sur les aspects jugés critiques ou non conformes aux prévisions attendues⁴.

¹<http://www.mawarid.ma>, consulté le 14 juillet 2020 à 14 h 49 mn.

²Scemama Jean-Luc, de la stratégie à la finance d'entreprise- tout les conseils pour comprendre, réfléchir, choisir, planifier et piloter son entreprise, éditeur GUALINO, 1^{ère} édition, paris, 2019, p 120.

³Idem, p 120.

⁴Aïm Roger, op.cit., p27.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Par ailleurs; les indicateurs n'étant pas tous financiers, les écarts ne seront pas tous valorisés en terme monétaire, cette absence de mesure de l'impact monétaire de l'écart pourrait conduire à accorder trop d'importance à un écart sur un indicateur dont la conséquence sur la performance globale est faible. Ce risque devra donc être géré au moment de la construction du tableau de bord : ne doivent retenir que des indicateurs qui portent sur des leviers d'actions importants pour améliorer la performance globale¹.

3.3.Les actions correctives :

L'observation des écarts poste par poste permet de savoir si les objectifs fixés préalablement ont été tenus ou non, lorsqu'ils ne sont pas atteints; il faut² :

√ En comprendre les raisons : un manque d'effort commerciale, un nouveau concurrent, une augmentation de tarif d'un prestataire, etc.

√ Mettre en place une ou des actions correctives afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, changement du mode de transport, etc.

√ S'adresser à un expert comptable, un conseil privilégié de proximité qui va aider dans la mise en place du contrôle de gestion de l'entreprise ou un consultant spécialisé, compte tenu de la difficulté observé.

Ces actions ou ces audits prise seront considérés comme des pistes à explorer et des décisions à mettre au service de la performance globale de l'entreprise, cela en permettant d'améliorer le niveau de la performance existant.

Nous avons trouvé utile de présenter un schéma récapitulatif qui explique clairement la contribution des tableaux de bord dans la prise de décision, l'appréciation et l'amélioration de la performance globale des entreprises.

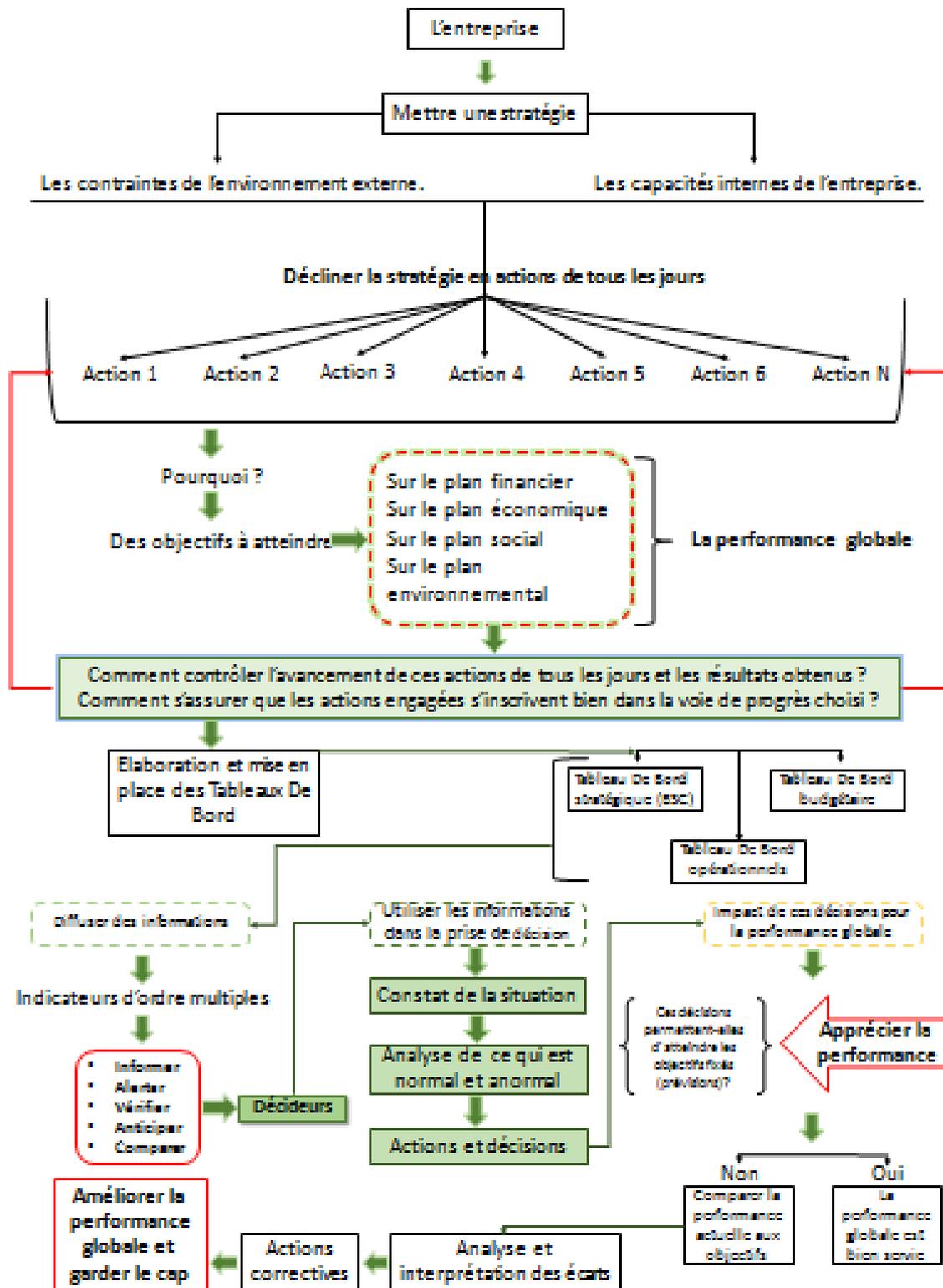
Ce schéma sera une synthèse des points les plus importants que constitue le thème:

¹Giraud Françoise et autres, op.cit., pp295-296.

²Scemama Jean-Luc, op.cit., pp120-121.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Figure 10 : la contribution des TDB à la performance globale de l'entreprise



Source : établie par nous-mêmes.

Chapitre 02 : Le tableau de bord : outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale

Conclusion du chapitre :

Les lignes soulignées dans ce deuxième chapitre ont résumé la façon dont le tableau de bord est mise au service de la performance globale de l'entreprise ; donc il ya lieu de retenir deux points essentiels :

√ le tableau de bord représente les informations essentielles pour l'organisation et qui permettent le jour au jour le suivie et l'appréciation des performances réalisés par l'entreprise à travers toutes ses dimensions à savoir économique, financière, sociale et environnementale. Bien sûr, chaque dimension est occupée par le type de tableau de bord adéquat.

√Le tableau de bord facilite la prise de décision. Évidemment, un tableau de bord de qualité et bien construit ne se contente pas de signaler le dysfonctionnement (les performances non réalisées), mais il délivre des éléments d'explication sur les causes de ces derniers, leurs récurrences et définit une nouvelle tactique d'action (amélioration de la performance globale).

Chapitre 03 :

L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production(DP) de SONATRACH

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Après avoir entamé plusieurs concepts et notions théoriques sur les tableaux de bord et la performance, nous allons toucher ces concepts concrètement à travers un cas pratique. Pour cela nous avons mené une étude qui consiste à comprendre la façon dont la DP de SONATRACH exploite ses tableaux de bord dans la prise de décision ainsi dans l'amélioration de sa performance globale, il a été convenu que cette étude soit réalisée sur une durée s'étalant sur 3 mois (du 1^{er} mars au 1^{er} juin), toutefois cette étude fût suivi à distance en raison de la pandémie que nous vivions actuellement.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections dont la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil ; la deuxième sera consacrée à l'étude de l'existant c'est-à-dire nous allons faire une description et une analyse des trois tableaux de bord (charges d'exploitation, de maintenance et de sécurité) et dans la dernière, nous allons accomplir l'analyse précédente avec des constats et faire une évaluation de l'impact de ces tableaux de bord sur la performance globale de la DP.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production".

Avant d'entamer le cas pratique de notre thème de recherche, il est indispensable de faire une simple prise de connaissance sur l'organisme d'accueil, lieu de stage.

1. Historique et création de la SONATRACH :

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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

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 créée entre SOPEFAL représentant l'état Française et l'état Algérien.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

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 ».

1.3. 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

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

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 CFP, et le 13 décembre 1971 entre SONATRACH et ELF-ERAP. Des accords sur les nouvelles conditions régissant leurs activités en Algérie.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Tableau 04 : La fiche d'identité de SONATRACH.

Groupe Pétrolier	
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.	
Raison sociale	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH.
Siège social	10, rue SARAH-HYDRA - Alger.
Forme Juridique	Société par actions (SPA) au capital de 245 .000.000.000 DA.
Date de création	31/12/1963
Effectif de la SONATRACH et ses filiales	120 000 Personnes
Filiales de la SONATRACH	Naftal, Naftec, Entp, Enip, Enafor, Engtp, Enac, Sipex.
SONATRACH à l'international	Pérou, Luxembourg, Mali, Portugal, Suisse, Mauritanie, Espagne, Italie, Niger, Royaume uni, Tunis, Nigeria, Pays bas, Libye.

Source : Le document interne de SONATRACH « DP ».

2. 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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

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.

3. 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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

4. L'organisation de SONATRACH :

La SONATRACH a procédé une étude pour trouver une organisation meilleure afin de faciliter les taches 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 Sureté Interne de l'Établissement (SIE) relève également de la Direction Générale.

2- Les Activités Opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développement 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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

- ✓ Partenariat.
- L'activité Aval (AVL) : elle assure
 - ✓ Liquéfaction du gaz naturel.
 - ✓ Séparation du GPL.
 - ✓ Raffinage du pétrole.
 - ✓ Pétrochimie.
 - ✓ Étude et développement des techniques.
- L'activité Transport par Canalisations (TRC), elle assure :
 - ✓ Opération de transport des hydrocarbures et leurs stations.
 - ✓ Maintenance.
 - ✓ Étude et développement.
- L'activité Commercialisation (COM), elle assure :
 - ✓ Le commerce extérieur du pétrole brute, 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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

- Stratégie, Planification et Économie, 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.

5. 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.

5.1. 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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

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.

5.2. 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 suivi 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.

5.3. L'organisation :

La division production est composée des structures organiques suivantes :

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

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

La direction comptabilité et finance : (structure d'accueil)

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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

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

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.

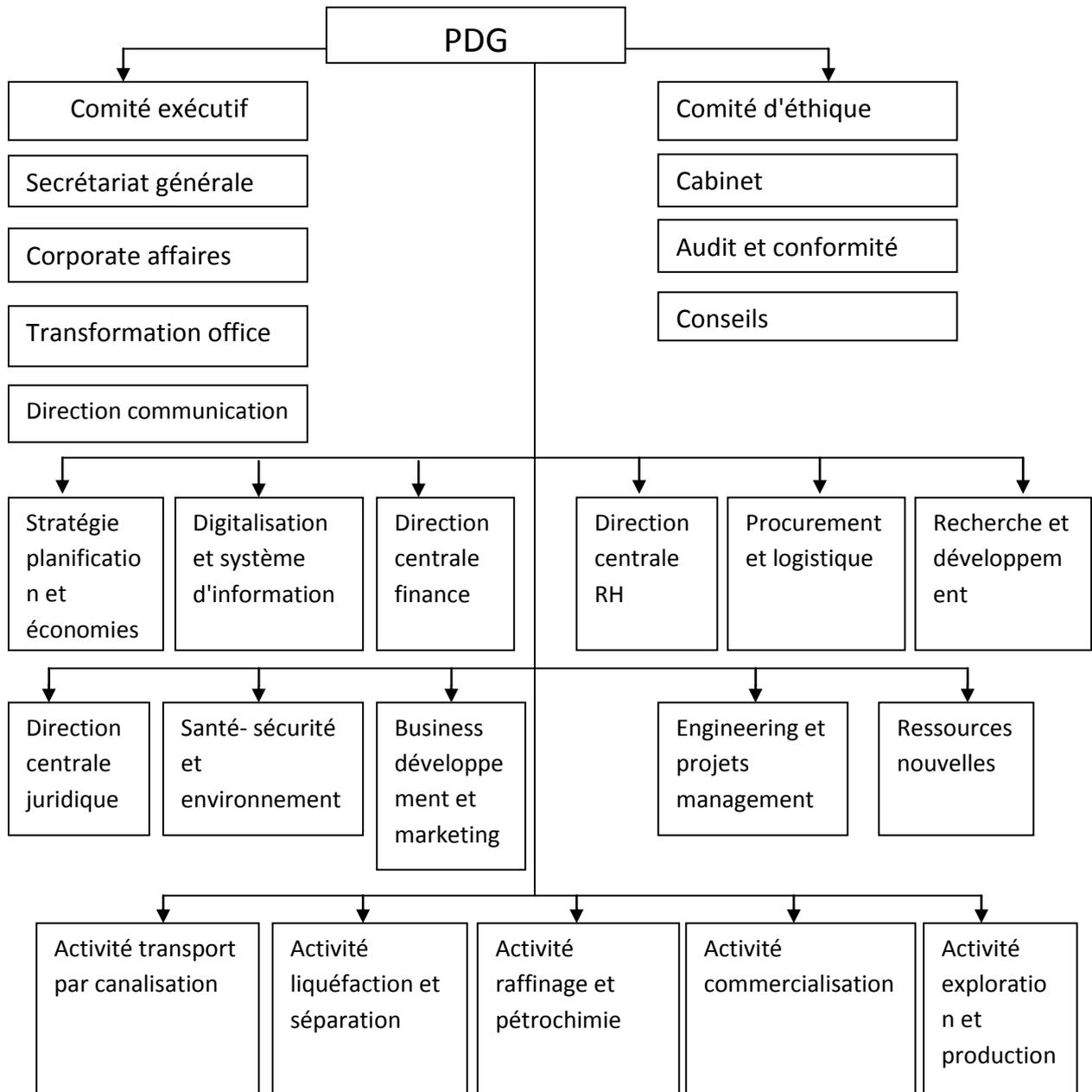
Le département budget et contrôle budgétaire est structuré de 4 services fonctionnels :

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

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.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

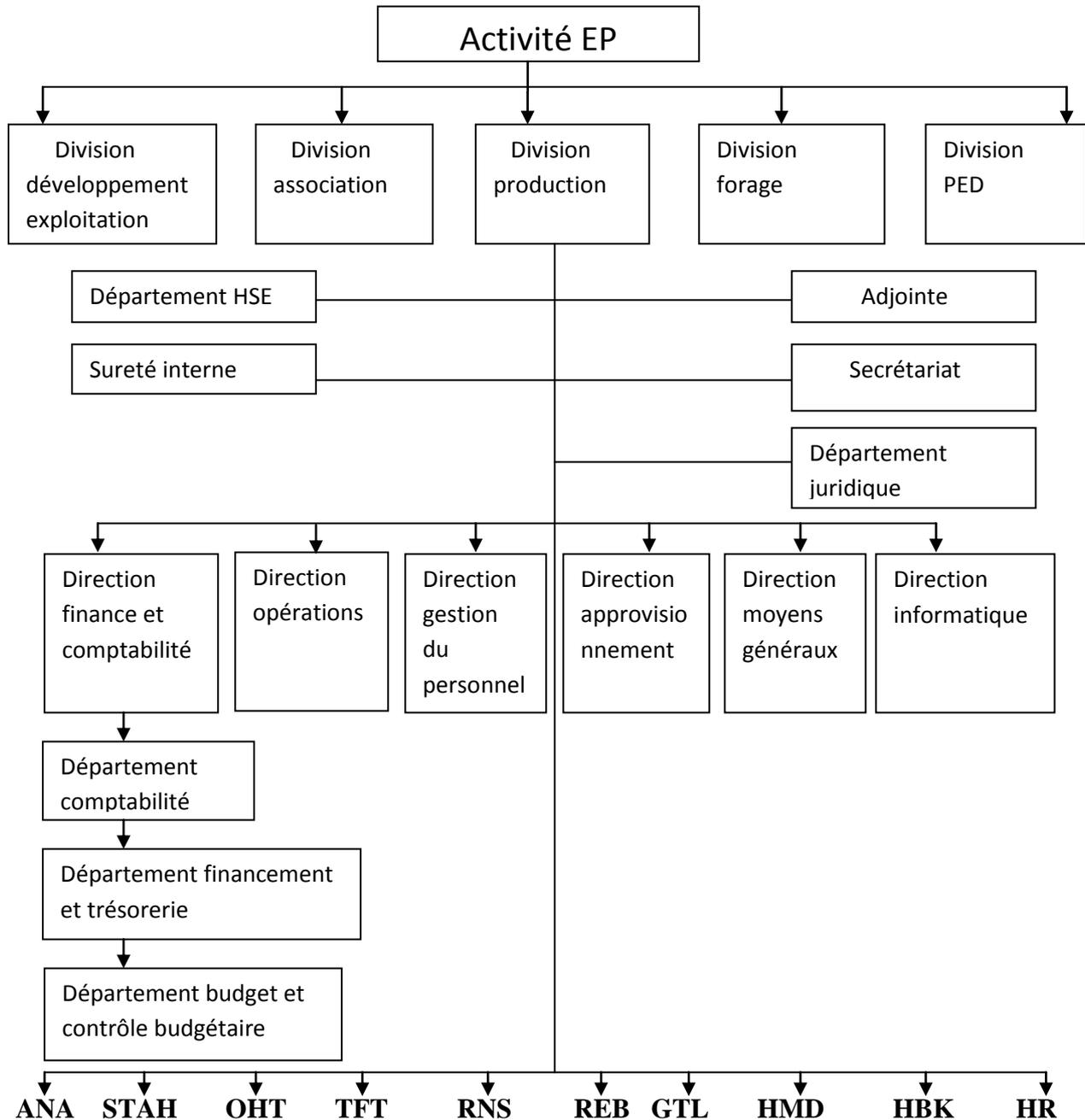
6. L'organigramme de la direction générale de SONATRACH :



Source : Documents internes de la DP.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

7. L'organigramme de l'activité EP (Exploration- Production)



Source: Documents internes de la DP.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Section 02 : Description et analyse des tableaux de bord au sein de la DP de SONATRACH.

Nous allons commencer par une explication des étapes d'élaboration des tableaux de bord au sein de la division production, ensuite nous allons faire le suivie des prévisions par rapport aux réalisations de l'exercice 2019 relatives à la direction régionale de Hassi Rmel avec les trois volets choisis (charges d'exploitation, de maintenance et de sécurité) pour faire ressortir les écarts défavorables.

1. Le processus d'élaboration des tableaux de bord au sein de la DP de SONATRACH :

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, de maintenances et de sécurité (tels que l'entretien des unités, des machines et des puits).

Étape 02 : Recevoir les 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 ya toute une procédure à suivre pour obtenir ces informations cités.

1. Réception des faxes des régions du sud (HASSI R'MEL, HAUD BERKAOUI, HASSI-MESSAOUD, GASSITOUIL, RHOUEL BAGUEL, RHOUD NOUSS, TIN-FOUY TABANKORT, OHANET, STAH, IN AMENAS) pour informer la DP que les tableaux de bord qu'elle a envoyé ont été reçus.
2. Préparation de bases de données par EXCELL.
3. Réception des fax mensuellement, à partir du 5^{ème} jour du mois, c'est-à-dire, chaque mois les régions du sud envoient les informations relatives aux réalisations mensuelles.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

4. Tenir à jour les informations reçus des tableaux de bord des régions du sud (charges d'exploitation, de maintenance et 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.
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 l'activité EP, Ex : direction finance EP, direction étude et planification EP).
9. Extraire les points importants du mois et les commenter.

2. L'analyse des tableaux de bord :

Les tableaux de bord qui seront présentés sont des tableaux de bord annuels.

2.1. Le tableau de bord des charges d'exploitation :

Ce type de tableau de bord représente toutes les charges liées à l'exploitation du gaz :

Tableau 05 : Tableau de bord des charges d'exploitation.MT en KDA

DESIGNATION	Prévisions	Réalisations	Écarts	Taux de réalisation %
Achats consommés	2 532 000	2 620 330	88 330	103%
Services extérieurs et autres	7 886 600	5 745 000	- 2 141 600	73%
Charges de personnel	8 563 000	8 954 300	391 300	105%
Impôts, taxes et versements assimilés	245 300	301 228	55 928	123%
Autres charges opérationnelles	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	
Amortissement Moyens Généraux	11 638 015	14 567 200	2 929 185	125%
Total	30 864 915	32 188 058	1 323 143	104%

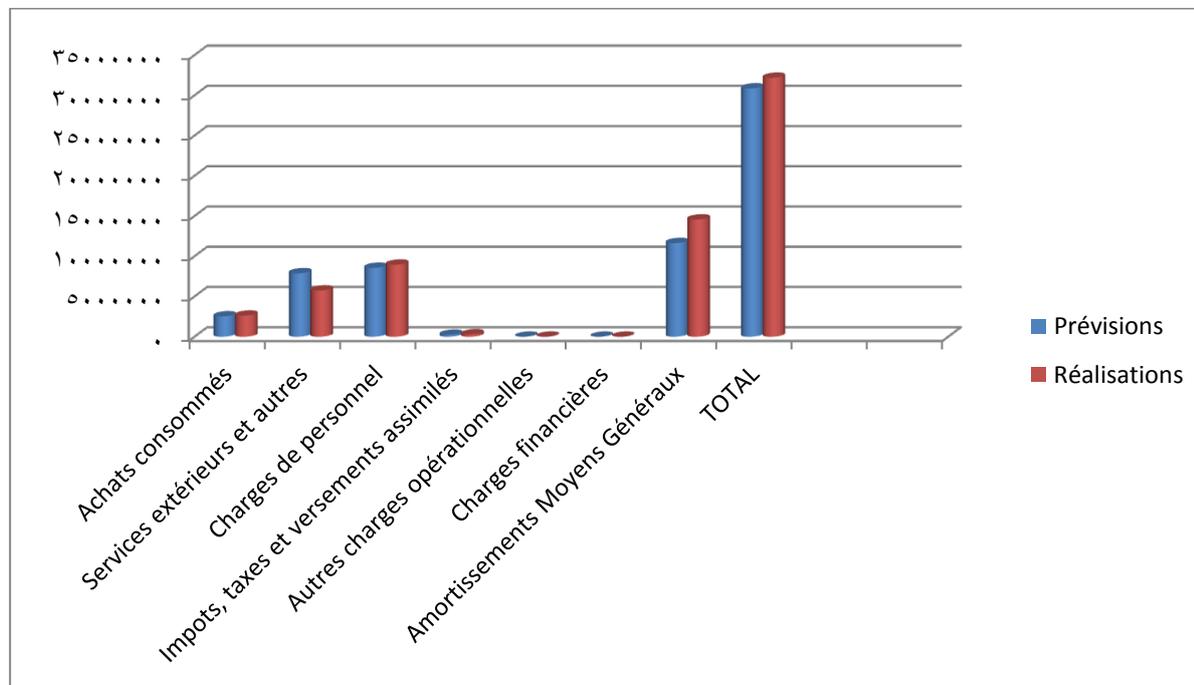
Source : Documents internes de la DP.

NB :

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

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Schéma 01 : Représentation graphique des charges d'exploitation.



Source : Établi par nous même à partir des données disponibles dans le tableau de bord récapitulatif des charges d'exploitations.

Interprétations :

Le taux de réalisation des charges d'exploitation de l'exercice 2019 est de (+) 4% par rapport à la prévision annuelle soit un écart positif de 1 323 143 KDA. La surconsommation est due essentiellement aux rubriques suivantes :

✓ **Achats consommés :**

Le taux de réalisation est de (+) 3% soit un écart positif de 88 330 KDA. Ce dépassement est dû principalement à la sortie des pièces de rechanges non prévus initialement dans la prévision.

✓ **Charges de personnel :**

Le taux de réalisation est de (+) 5% soit un écart positif de 391 300 KDA. Ce dépassement est dû à l'augmentation salariale et à l'avancement du personnel (+) 6% opéré durant l'année 2019.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

✓ Impôts et taxes :

Le taux de réalisation est de (+) 23% soit un écart positif de 55 928 KDA. Ce dépassement est dû à l'augmentation de la taxe superficiale non prévue initialement dans la prévision.

✓ Amortissement Moyens Généraux :

Le taux de réalisation est de (+) 25% soit un écart positif de 2 929 185 KDA. Ce dépassement est dû à la réalisation des mises en services non prévue initialement dans la prévision.

2.2. Le tableau de bord des charges de maintenance :

Ce type de tableau de bord représente les charges de maintenance liées à l'exploitation du gaz :

Tableau 06 : Tableau de bord des charges de la maintenance. MT en KDA

DESIGNATION	Prévisions	Réalisations	Écarts	Taux de réalisations %
- UNITES :	3 820 407	4 145 788	325 381	109%
Achats consommés	394 783	873 700	478 917	221%
Services extérieurs	853 153	612 940	- 240 213	72%
Autres services extérieurs	0	1 048	1 048	
Charges de personnel	2 104 984	2 342 500	237 516	111%
Charges indirectes	467 487	315 600	- 151 887	68%
- PUIITS :	3 207 696	2 694 000	- 513 696	84%
Achats consommés	103 202	424 000	320 798	411%
Services extérieurs	1 445 258	804 100	- 641 158	56%
Autres services extérieurs	0	0	0	
Charges de personnel	1 014 849	970 300	- 44 549	96%
Charges indirectes	644 387	495 600	- 148 587	77%
- VEHICULES :	307 393	239 842	- 67 551	78%
Achats consommés	18 578	20 300	1 722	109%
Services extérieurs	12 611	9 530	- 3 081	76%
Autres services extérieurs	0	0	0	
Charges de personnel	148 697	155 012	6 315	104%
Charges indirectes	127 507	55 000	-72 507	43%
TOTAL	7 335 496	7 079 630	-225 866	97%

Source : Documents internes de la DP.

NB :

- UNITES : Les unités de traitements du gaz.
- PUIITS : Les puits conformes pour extraire le gaz

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

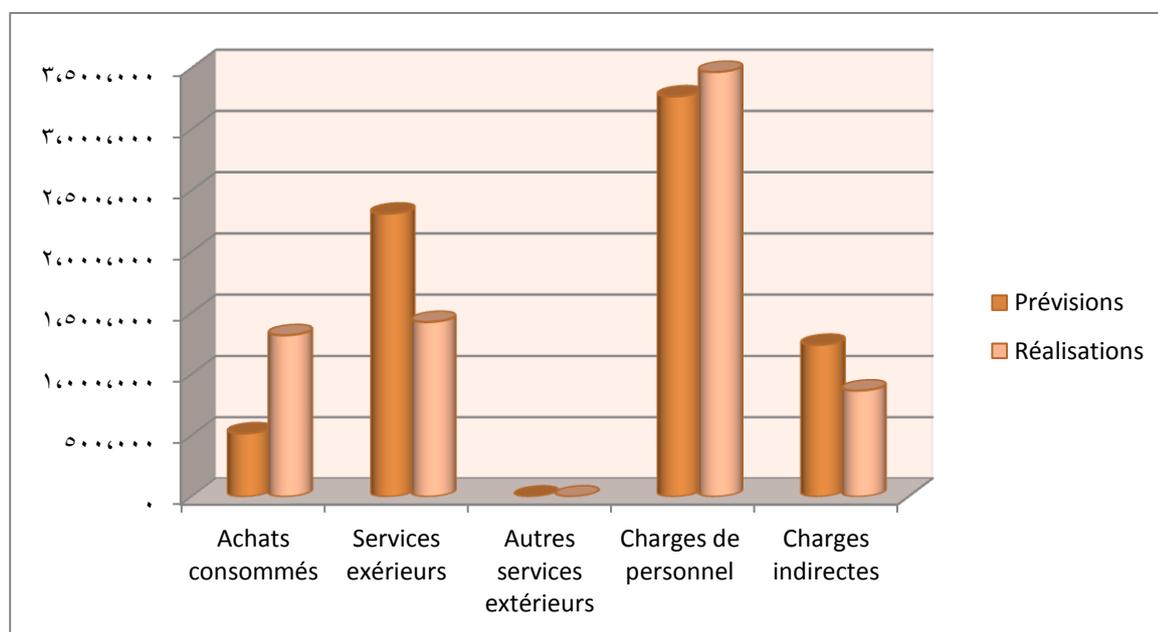
- VEHICULES : des moyens utilisés pour déplacer les machines, les techniciens et les ingénieurs d'un périmètre à un autre, d'un puits à un autre.

Tableau 07 : Tableau de bord récapitulatif des charges de maintenance.

DESIGNATION	Prévisions	Réalisations	Écarts	Taux de réalisation
Achats consommés	516 563	1 318 000	801 437	155%
Services extérieurs	2 311 022	1 426 570	- 844 452	62%
Autres services extérieurs	0	1 048	1 048	
Charges de personnel	3 268 530	3 467 812	199 282	106%
Charges indirectes	1 239 381	866 200	- 373 181	70%

Source : Documents internes de la DP.

Schéma 02 : Représentation graphique des charges de maintenance.



Source : Établi par nous même à partir des données disponibles dans le tableau de bord récapitulatif des charges de maintenance.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Interprétations :

Le taux de réalisation du coût de la maintenance est de (-) 3% par rapport à la prévision annuelle, soit un écart négatif de 255 866 KDA. La sous-consommation se situe au niveau des véhicules (-) 22% et puits (-) 16%, et cette dernière s'explique par la suppression des conventions avec les sous-traitant par la réparation des véhicules et des engins et aussi par la non réalisation des diverses opérations sur puits.

2.3.Le tableau de bord des coûts de sécurité :

Ce type de tableau de bord représente toutes les charges de sécurité liées à l'exploitation du gaz.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Tableau 08 : Tableau de bord des charges de sécurité.

MT en KDA

DESIGNATION	Prévisions	Réalisations	Écarts	Taux de réalisation %
- SECURITE INDUSTRIELLE	1 222 956	1 311 196	88 240	107 %
Achats consommés	89 088	66 200	- 22 888	74 %
Services extérieurs	12 977	21 500	8 523	166 %
Autres services extérieurs	2 198	4 972	2 774	226 %
Charges de personnel	471 303	532 400	61 097	113 %
Impôts, taxes et versements assimilés	0	0	0	
Autres charges opérationnelles	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	
Dotations aux amortissements	23 621	42 924	19 303	182 %
Charges internes	623 769	643 200	19 431	103 %
- VIGILE	1 487 883	1 496 860	10 977	101 %
Achats consommés	46 338	44 200	- 2 138	95 %
Services extérieurs	61 131	52 300	- 8 831	86 %
Autres services extérieurs	29 888	18 960	- 11 028	63 %
Charges de personnel	690 519	802 000	111 481	116 %
Impôts, taxes et versements assimilés	0	0	0	
Autres charges opérationnelles	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	
Dotations aux amortissements	49 618	42 500	- 7 118	86 %
Charges internes	608 289	536 900	- 71 389	88 %
- ANP	0	22 960	22 960	
Achats consommés	0	2 016	2 016	
Services extérieurs	0	5 320	5 320	
Autres services extérieurs	0	304	304	
Charges de personnel	0	0	0	
Impôts, taxes et versements assimilés	0	0	0	
Autres charges opérationnelles	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	
Dotations aux amortissements	0	0	0	
Charges internes	0	15 320	15 320	
TOTAL	2 708 839	2 831 016	122 177	105 %

Source : Documents internes de la DP.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

NB :

- ✓ VIGILE : Les agents de sécurité.
- ✓ ANP : L'Armée Nationale Populaire.

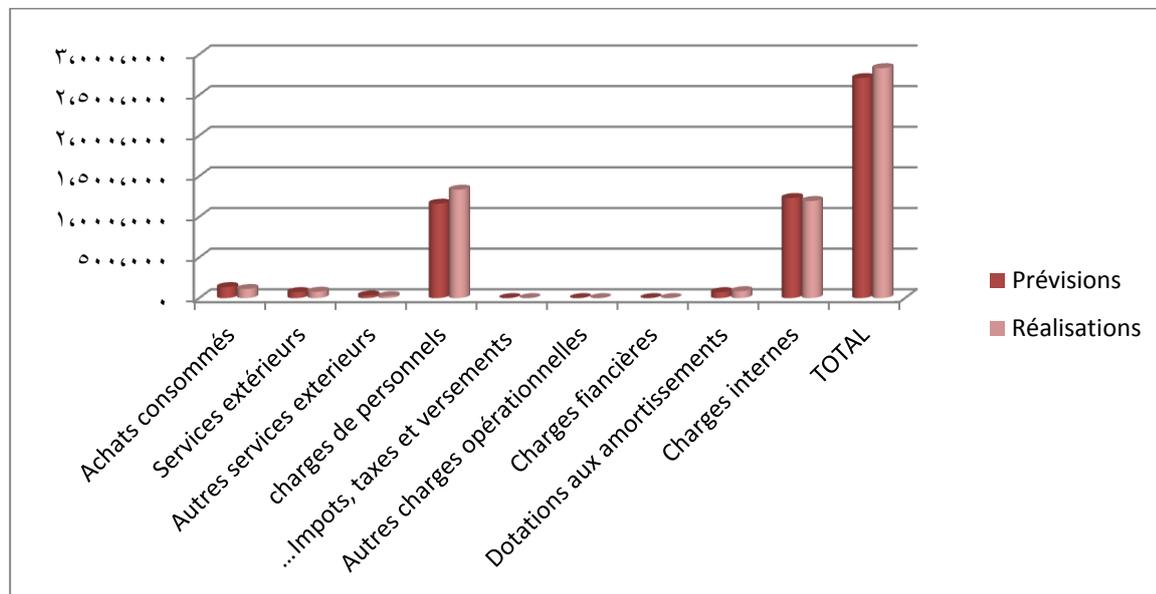
Tableau 09 : Tableau de bord récapitulatif des charges de sécurité

DESIGNATION	Prévisions	Réalisations	Écarts	Taux de réalisation %
Achats consommés	135 426	112 416	- 23 010	83 %
Services extérieurs	74 108	79 120	5 012	107 %
Autres services extérieurs	32 186	24 236	- 7 950	75 %
Charges de personnel	1 161 822	1 334 400	172 578	115 %
Impôts, taxes et versements assimilés	0	0	0	
Autres charges opérationnelles	0	0	0	
Charges financières	0	0	0	
Dotations aux amortissements	73 239	85 424	12 185	117 %
Charges internes	1 232 058	1 195 420	- 36 638	97 %
TOTAL	2 708 839	2 831 016	122 177	105 %

Source : Documents internes de la DP.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Schéma 03 : Représentation graphique des charges de sécurité.



Source : Établi par nous même à partir des données disponibles dans le tableau de bord récapitulatif des charges de sécurité.

Interprétations :

Le taux de réalisation du coût de la sécurité est de (+) 5% par rapport à la prévision annuelle, soit un écart positif de 122 177 KDA. Cette surconsommation se situe dans les rubriques suivantes :

✓ **Services extérieurs :**

L'écart positif se justifie par les diverses prestations (transport du personnel relève, restauration hébergement) et les divers travaux entrepris au niveau des bases relevant de la structure sécurité de la région HASSI R'MEL (travaux d'étanchéité de la centrale de sécurité).

✓ **Charges de personnel :**

L'écart positif se justifie par l'augmentation salariale (le nouveau système de rémunération).

✓ **Dotations aux amortissements :**

L'écart positif est de (+) 17% se justifie par les mises en services des installations liée à la structure de sécurité.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

Section 03 : Constats et résultats relatives à la démarche d'établissement et d'analyse des TDB au niveau de la DP de SONATRACH.

Plusieurs constats sont à ressortir de l'analyse qui précède :

1. L'utilité des TDB de la DP dans la prise de décision :

La DP de la SONATRACH a met en place des tableaux de bord des charges d'exploitation, de maintenance et de sécurité afin de contrôler ses charges relatives à ces trois volets, la maîtrise de ces charges est primordiale pour mieux servir sa performance globale et puisqu'elle est spécialisé dans la production, elle doit anticiper toutes les surcharges qui impactent sa richesse et qui empêchent l'atteinte 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 justifiants les besoins et les objectifs de cette structure, cette dernière est censé comparer périodiquement les prévisions (les montants qu'il fallait dépenser pour couvrir les charges) par rapport aux réalisations (les montants dépensé 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 charges d'exploitation, de maintenance comme 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 :

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

- 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 ?).
- Permettre à l'utilisateur d'apporter une analyse de ces écarts et opter pour des décisions permettant de remédier à la correction des taux de réalisation supérieures à 100%.

2. Les points faibles de la DP relevés à partir des tableaux de bord:

D'après les informations qui ont été diffusées les trois tableaux de bord, il y a deux points critiques à en tirer :

- Dans plusieurs rubriques, nous remarquons que le taux de réalisation des charges (soit exploitation, maintenance ou sécurité) dépasse les 100%, on remarque même un immense dépassement qui atteint les 411% (Ex : les achats consommés des puits). Dans chaque volet, les montants dépensés pour les achats consommés dépassent massivement ce qui a été prévu par le service exploitation et c'est pareil pour les charges du personnel et les amortissements, cela veut dire que ces charges ne sont pas bien maîtrisées et cela va impacter négativement la performance globale.
- Après l'analyse des écarts, nous avons constaté que la plupart des charges n'ont pas été prévues auparavant, cela signifie que la procédure suivie pour la préparation des prévisions est mal traitée et le personnel s'occupant de cette procédure est mal formé ou n'a pas suffisamment d'informations pour compléter sa tâche.

3. Les actions correctives dans le cadre de la prise de décision:

Avant de mener quelques actions correctives pour remédier à la correction des écarts défavorables, certains écarts peuvent être négligés par la DP, et ce dans le cas où les décideurs constatent que ces derniers n'ont pas d'obstacles sur la production, on cite à titre d'exemple :

√ Durant le processus de production, le personnel qui s'occupe de l'exécution utilise des produits chimiques dans les puits, ces produits sont des achats consommés pour qui un budget limité est

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

prévu par la DP et lors d'un besoin supplémentaire, la DP n'a pas recours au budget alloué à ces achats car ces derniers sont des éléments essentiels dans la production et donc il est impossible de s'en tenir à ce budget au risque d'arrêter la production.

Nous allons relater quelques actions correctives par rapport au niveau de prise de décision de la structure budget de la DP de SONATRACH pour la résomption des écarts :

- ✓ Améliorer la procédure d'élaboration du budget d'exploitation dans le cadre de prise en considération de tous les besoins des structures des régions.
- ✓ Détecter tous les points faibles lors de l'élaboration du budget pour mieux envisager les réalisations.
- ✓ Améliorer les moyens pour l'élaboration du budget et la détection des besoins réels concernant les régions.
- ✓ Améliorer les moyens de contrôle pour apprécier réellement les réalisations à travers la comptabilité analytique.
- ✓ Améliorer l'application GFAO pour avoir les réalisations comptables du mois dans les délais du tableau de bord imparti par la tutelle.
- ✓ Généraliser les moyens de contrôle au niveau des régions à travers les applications comme DP FIN et GFAO pour réduire les écarts constatés.
- ✓ Amélioration des procédures d'achat et de prestation par rapport aux appels d'offres.
- ✓ Lorsque les causes sont internes, la motivation du personnel et sa participation à l'élaboration des prévisions permettront l'accroissement de la performance. Quant aux causes externes, la recherche de mécanismes d'adaptation aux contraintes permettra de réduire les écarts excessifs et apprécier l'activité du responsable budgétaire.

4. L'impact des actions entreprises sur la performance globale de la DP de SONATRACH :

Les actions entreprises visent essentiellement à rectifier tout les points faibles, annuler ou minimiser les causes de dysfonctionnement, c'est un investissement annuel et un effort quotidien, ces actions si elles sont bien choisies et approuvées par tous les niveaux de prise de décisions :

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

- ✓ niveau du chef de département.
- ✓ Niveau du directeur.
- ✓ Niveau du directeur de la DP.
- ✓ Au niveau hiérarchique au-delà du PDR (Président Directeur Régionale).

Et une fois mises en œuvre, la performance globale de la DP s'améliorera sur le plan financier, économique, social et environnemental. Cette amélioration apparaît dans les points suivants :

- La diminution des charges d'exploitation, de maintenance et de sécurité va induire la préservation de la richesse de la DP et donc garder un bon cap pour la performance financière car plus les charges augmentent plus la richesse est absorbée par ces charges et par conclusion la performance financière devient de plus en plus faible.
- La détection juste des besoins de chaque direction régionale en matière première et les autres charges d'exploitation facilitera encore plus leur activité et va éviter la rupture de la production, cela va favoriser l'augmentation du rendement sur la production du gaz et du pétrole et ainsi répondre au besoin croissant du marché national, ces résultats satisfaisants vont améliorer progressivement la performance économique de la DP.
- Mettre en place des moyens supplémentaires à la disposition du personnel et faire participer toute l'équipe du département budget optimisera leur feed-back et renforcera leur appartenance à la DP, cela leur donnera plus de motivation et ils seront ainsi plus impliqués dans leur travail et seront à la hauteur de leurs responsabilités et ils vont fournir plus d'efforts pour préparer des prévisions correctes ce qui permettra d'améliorer au même temps la performance social
- Mettre en place de nouveaux moyens pour la détection des besoins de toutes les régions et l'amélioration des moyens de contrôle vont permettre aux responsables de la DP de définir rigoureusement les ressources nécessaires à la production du gaz et par la suite faire exclure du budget toutes les ressources (les matières premières) qui impacteront négativement la surface écologique et qui peuvent provoquer des perturbations sur l'environnement. dans ce cas, la performance environnemental sera elle même amélioré.

Chapitre 03 : L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH

5. Suggestions d'améliorations des TDB de la DP de SONATRACH :

Nous recommandons à la DP de SONATRACH de :

- Programmer un logiciel permettant de créer des TDB en sélectionnant les paramètres pertinents et en excluant les paramètres moins pertinents.
- Développer ses TDB en matière de choix d'indicateurs (financiers et non financiers).
- Mettre en place un outil automatique qui s'occupe de la mise à jour automatique des informations des TDB afin de garder périodiquement des TDB pertinents pour la prise de décision.
- S'appuyer sur les nouvelles avancées dans le domaine de l'informatique pour améliorer les performances du TDB, ce qui permettra d'éviter toute erreur possible.

Conclusion du chapitre :

Malgré l'insuffisance de données et notre absence totale sur le terrain, nous avons eu la chance d'aborder un cas concret au sein de la DP de SONATRACH et recenser quelques connaissances sur la façon dont cette entreprise exploite ses TDB et plus particulièrement les TDB qu'utilise le personnel du département budget.

Lors du cas pratique, nous avons constaté que la Division Production dispose bien des TDB utiles pour le contrôle de son activité et la prise des décisions. En effet les TDB reflètent la performance de l'entreprise car le responsable du service concerné par l'analyse lors de l'utilisation des informations disponibles, se rendra compte de la situation et réfléchit alors sur les leviers d'actions qui vont permettre l'atteinte des objectifs.

Plus un TDB est alimenté d'indicateurs pertinents, plus il est efficace dans la prise de décision. Il reste possible que la DP s'améliore en matière des TDB car toute remise en cause des modèles de ses tableaux de bord va s'inscrire dans ses intérêts.

Conclusion générale

Conclusion générale

À l'issue des recherches effectuées tout au long de ce mémoire, il apparaît important de faire un rappel des points les plus marquants :

- ✓ Aujourd'hui, une entreprise qui ne dispose pas d'un système de contrôle de gestion est une entreprise en déclin vu l'importance qu'occupe la fonction de contrôle de gestion, non seulement au sein des entreprises privées, mais également au sein des entreprises publiques et les collectivités locales. Le contrôle de gestion, permet d'aider tous les responsables à fixer les objectifs, définir les moyens et méthodes à mettre en œuvre afin de piloter et atteindre ces objectifs.
- ✓ Pour un pilotage de la performance sous plusieurs angles, le contrôle de gestion dispose d'outils spécifiques permettant à la fois le contrôle des opérations et le pilotage stratégique, dans une perspective de gestion permanente et effective des risques internes et externes. Les tableaux de bord bien conçus constituent un exemple de ces outils.
- ✓ En tant qu'outil d'aide à la décision, le tableau de bord a pour première vocation de fournir un ensemble d'informations à un responsable pour que celui-ci puisse orienter ses décisions et ses actions en vue d'atteindre ses objectifs. Les informations doivent être fiables, intelligibles, synthétiques et produites souvent. En résumé les tableaux de bord sont des outils incontournables en gestion.
- ✓ Il y a des TDB spécifiques pour chaque niveau de prise de décision au sein de l'entreprise et chaque TDB produit des informations utiles à la prise de décision pour le niveau de décisions où il est implanté car chaque décideur à son propre besoin et ses propres responsabilités, or l'objectif de tous les décideurs est commun « Performance globale » ; cela veut dire que chaque information exploitée sera pratiquement exploitée au service de la performance globale, cependant chaque tableau de bord que celui-ci dispose ou non d'indicateurs non financiers à une contribution minime à l'amélioration de la performance globale plus ou moins sur une seule dimension, dans le même contexte, pour mieux rendre compte des différentes facettes de la performance d'une organisation, il est primordial de compléter l'utilisation des indicateurs financiers par des indicateurs non financiers, c'est-à-dire qualitatifs et avoir un équilibre entre ces deux types de mesures. En effet, les données financières seules ne suffisent pas à traduire la création de valeur, c'est pourquoi de nouveaux tableaux de bord sont mis en place pour répondre à cette insuffisance et pour mieux servir la performance de l'entreprise, le tableau de bord prospectif constitue le premier exemple.

Test d'hypothèses :

Hypothèse 01 :

D'après les recherches consacrées pour la partie qui concerne le tableau de bord, nous avons constaté que cet instrument de gestion est rattaché à une diversité de fonction :

- Le tableau de bord permet aux décideurs de réfléchir utilement aux différents problèmes et d'attirer leur attention sur tout écart indésirable qui peut influencer négativement le résultat de l'entreprise afin de réviser tous ces problèmes pour prendre de bonnes décisions pour l'entreprise.
- Le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles. Il constitue un avertisseur et un outil de prise de décision face aux problèmes d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Il peut indiquer aux responsables la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Les responsables peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs et peuvent aussi transmettre à leur tour des indicateurs pertinents aux paliers supérieurs. Un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend crédible les évaluations qui en sont tirées. Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'informations entre les responsables et stimule la discussion en permettant de cerner le dialogue sur la performance. Il montre l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement et il contribue à la formulation des objectifs de l'organisation.

Et comme résultat, la première hypothèse est **confirmée**.

Hypothèse 02 :

À une notion classique très étroite des objectifs financiers (profit), on préfère aujourd'hui une vision plus large. En parlant de « performance globale » de l'entreprise, on entérine le fait que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à la création de valeur mais englobe aussi des responsabilités sociales et environnementales. Dès lors, une entreprise poursuit en réalité un grand nombre d'objectifs dont elle doit organiser la conciliation et entre lesquels elle doit arbitrer. Cet arbitrage dépend du système de mesure de performance adopté. Une entreprise qui n'a pas ajouté à la traditionnelle représentation architecturale des systèmes comptables et de

Conclusion générale

contrôle de gestion une représentation qualitative qui se réalise par l'intégration d'informations opérationnelles et non financières se retrouvera automatiquement devant plusieurs lacunes pour donner une appréciation juste à sa performance, dans le cas contraire ; lorsque une entreprise incorpore des mesures financières et non financières dans le même modèle de performance, les gestionnaires peuvent chercher la performance sur quatre dimensions.

Théoriquement parlant, il ya plusieurs ambiguïtés posées par les auteurs sur le nouveau concept de performance et il y'a même ceux qui excluent la possibilité des entreprises à équilibrer entre les objectifs financiers, économiques, sociaux et environnementaux. Bien que certaines entreprises et particulièrement en Algérie ont développé ce nouveau concept à travers l'adoption de la stratégie RSE mais dans la plupart des cas ça reste qu'un panneau publicitaire mais pour dire que yen a réellement celles qui arrivent à équilibrer entre les quatre dimensions, cela reste encore très difficile à réaliser car la logique dit que l'objectif financier est avant tout la première préoccupation surtout au sein de l'entreprise algérienne.

Et comme résultat, la deuxième hypothèse est **confirmée**.

Hypothèse 03 :

Toute décision prise par les responsables a un impact soit positif soit négatif sur la performance ou autrement dit, ça va impacter directement la réalisation des objectifs visés.

Considérant que le TDB est une source d'informations indispensable pour la prise de décision, sa mauvaise conception et élaboration peut provoquer une inefficacité de cet instrument. Un TDB pertinent et orienté vers l'atteinte des objectifs ne doit justement pas être compliqué afin de ne pas être délaissé. Pour être opérationnel ; il faut donc qu'il délivre des informations clés représentative, simples à comprendre, surtout ne pas le surcharger au risque de le rendre illisible et le plus important garder des tableaux de bord convivial sous une structure gigogne et en effet un indicateur n'a d'intérêt que s'il contribue à informer qualitativement ou quantitativement l'état d'avancement par rapport à l'objectif défini. Une partie de son efficacité tient dans la régularité et la fréquence de sa mise à jour.

Une fois ces critères présents, l'autre partie doit être également présente. Le secret ne réside pas seulement dans la pertinence des indicateurs mais dans les compétences des utilisateurs. Le décideur pour qu'il ait un réel atout pour décider des stratégies de l'entreprise, il doit avoir de la veille lors de l'analyse des données capitales du tableau de bord , il doit maîtriser les trois phases

Conclusion générale

d'exploitation du TDB et être en mesure à partir des indicateurs disponibles de faire une visualisation de la situation décrite, effectuer des constats et constituer une représentation synthétique de la réalité et enfin améliorer les performances de son entreprise.

Et comme résultat, la troisième hypothèse est **confirmée**.

Hypothèse 04 :

Nous avons vu à travers le stage pratique que la DP dispose de plusieurs TDB, chacun est lié à la structure qui lui convient, nous avons travaillé sur les tableaux de bord du département budget, nous avons conclu que :

- Le TDB quel que soit le besoin pour lequel il répond, s'il est bien conçu et exploité dans les prises de décisions auprès des responsables, il apportera un plus à la performance globale mais dans la limite des indicateurs qu'il contient.
- Lors des premières séances, il a été mis à notre connaissance que toutes les décisions importantes se font au niveau de la DG de SONATRACH et les responsables de la DP ne font que suivre les objectifs liés à la production, ils utilisent les tableaux de bord pour dégager les anomalies et opter pour certaines décisions à leur niveau. En parlant de la performance globale, nous trouvons que la DP la définit comme étant une réalisation des objectifs qui lui ont été attribués par la DG dans le cadre d'accomplissement de toutes les missions liées à la production du Gaz et du Pétrole, mais concernant la dimension sociétale, elle n'est pas tout à fait mesurée mais elle est juste suivie par observation.

La DP ne dispose pas de TDB adaptés pour situer la performance globale, car dans le cas général le GROUPE SONATRACH n'accorde pas à ses divisions l'habileté de stimuler la performance sociétale au détriment de la performance financière, le premier principe à suivre c'est maximiser la production et le profit simultanément, pour SONATRACH le sociale et l'environnement sont pris en compte où il faut et quand il faut mais sans dépasser l'objectif primordial du groupe.

Et comme résultat, la quatrième hypothèse est **infirmée**.

Les problèmes rencontrés :

Pendant notre recherche, nous avons été exposés à un problème bien connu qui est la crise sanitaire (COVID-19) auquel est confronté notre pays et ce jusqu'à présent. Cette pandémie nous a causé des obstacles dans la manière de compléter notre travail :

Conclusion générale

- Un manque total de sources d'informations dû à l'impossibilité du déplacement, soit au niveau des établissements universitaires, ou au niveau des bibliothèques, ce qui nous a amené à exploiter une grande partie de références à partir des sites et des bibliothèques en ligne.
- L'insuffisance des données nécessaires à l'accomplissement du cas pratique. Cette insuffisance est due à l'impossibilité de se présenter au niveau de l'organisme, lieu du stage et le suivie du cas pratique concerné à distance, cette absence totale sur le terrain nous a empêché d'améliorer la qualité du travail effectué car nous n'avons pas eu la chance de nous déplacer et de chercher les données manquantes au niveau de la DP ce qui a abouti à un manque en terme de la compréhension et de l'analyse des données et surtout en terme de précision de la résolution de la problématique.
- Le manque de contact avec les promoteurs a posé aussi plusieurs ambiguïtés qui ont empêché le bon avancement du travail.

Recommandations :

- Nous recommandons à toute entreprise algérienne de réfléchir tout d'abord en matière d'RSE, ensuite penser à mettre en place des outils cherchant à mesurer des dimensions qualitatifs.
- Toutes les entreprises algériennes (grandes, moyennes et petites entreprises, privés ou publics) doivent sortir de la vision classique des TDB et implanter de nouveaux TDB plus automatisés, cette conception moderne des TDB peut être confiée à des spécialistes étrangers très compétents dans le domaine de l'informatique.

Perspectives d'avenir :

Nous proposons aux futurs chercheurs qui mèneront une étude sur le même thème deux perspectives différentes :

- Concevoir une étude comparative sur les TDB de plusieurs entreprises algérienne pour faire des constats de comparaison entre ces derniers et sélectionner le meilleur modèle.
- Choisir une entreprise et lui proposer un modèle de TDB (avec des indicateurs à intégrer dans les TDB en se basant sur tout l'historique de l'entreprise).

Liste de références

Liste de références

Ouvrages :

1. Aim Roger, indicateurs et tableaux de bord, Edition AFNOR, 2^{ème} édition, paris, 2010.
2. Alazard Claude et Separi Sabine, contrôle de gestion : manuel et application, Edition DUNOD, 4^{ème} édition, paris, 2007.
3. Alcouffe Simon et autres, contrôle de gestion interactif, Edition DUNOD, paris, 2013.
4. Augé Bernard et Naro Gérard, mini manuel de contrôle de gestion, Edition DUNOD, paris, 2011.
5. Boisselier Patrick et autres, contrôle de gestion, Edition VUIBERT, paris, 2013.
6. Cabane Pierre, l'essentiel de la finance à l'usage des managers, Edition EYROLLES, 3^{ème} édition, paris, 2014.
7. Carli Bruno et Ruprich-Robert Christophe, contrôle de gestion : mission, système, outils, Edition de LA LETTRE DU CADRE TERRITORIALE, paris, 2002.
8. Clerc Jean-Philippe, processus 9- mesure et analyse de la performance, Edition LE GENIE EDITEUR, France, 2010.
9. Delhon-Bugard Annick et autres, l'essentiel du contrôle de gestion, Edition EYROLLES, 1^{ère} édition, paris, 2013.
10. De Range Yves et Karine Cerrada, contrôle de gestion, Edition PEARSON EDUCATION FRANCE, 2^{ème} édition, paris, 2008.
11. Désiré-Luciani Marie-Noëlle et autres, le grand livre du contrôle de gestion, Edition EYROLLES, 1^{ère} édition, paris, 2013.
12. Djerbi Zohair et autres, contrôle de gestion, Edition DUNOD, paris, 2014.
13. Donadio Alain et autres, management et contrôle de gestion-manuel et application, Edition VUIBERT, paris, 2017.
14. Doriath Brigitte et Christian Goujet, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition DUNOD, 5^{ème} édition, paris, 2011.
15. Drot Christophe et Monferrnad Marie Dominique, pilotez votre association, Edition VUIBERT, paris, 2007.

Liste de références

16. Fernandez Alain, l'essentiel du tableau de bord, Edition d'organisation du groupe EYROLLES, 5^{ème} édition, paris, 2018.
17. Fernandez Alain, les tableaux de bord du manager innovant, Edition EYROLLES, 1^{ère} édition, paris, 2018.
18. Fernandez Alain, les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES, 6^{ème} édition, paris, 2013.
19. Germain Christophe, tableau de bord, Edition E-THEQUE, paris, 2003.
20. Giraud Françoise, contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition GUALINO EDITEUR, paris, 2002.
21. Giraud Françoise et Phillip zar Lowski, les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils, Edition PEARSON EDUCATION FRANCE, paris, 2011.
22. Giraud Françoise et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, Editeur GUALINO, 3^{ème} édition, paris, 2008.
23. Goujet Christian et autres, comptabilité de gestion, Edition DUNOD, 7^{ème} édition, paris, 2007.
24. Guedj Nobert, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'ORGANISATION, 3^{ème} édition, paris, 2001.
25. Helluy Arnauld et Xavier Durand, les fondamentaux du contrôle de gestion, Edition d'ORGANISATION, paris, 2009.
26. Leroy Michel, management et contrôle de gestion- manuel et applications corrigées, Edition GUALINO, 1^{ère} édition, paris, 2019.
27. Lorino Philippe et autres, contrôle de gestion et pilotage d'entreprise, Edition DUNOD, paris, 2002.
28. Löning Hélène et autres, contrôle de gestion, Edition DUNOD, 4^{ème} édition, paris, 2013.
29. Maurin Pierre, le tableau de bord, Edition ELLIPSES, paris, 2009.

Liste de références

30. Millie-Timbal Marie-Hélène, construire des tableaux de bord vraiment utiles, Edition GERESO, 4^{ème} édition, France, 2018.
31. Molho Denis et Dominique Fernandez-Poisson, tableaux de bord et outils de performance, Edition d'organisation groupe EYROLLES, paris, 2009.
32. Plauchu Vincent, mesure et amélioration des performances des entreprises, Edition CAMPUS OUVERT, 2^{ème} édition, paris, 2015.
33. Renard Jacques et autres, audit interne et contrôle de gestion, Edition EYROLLES, 2^{ème} édition, paris, 2018.
34. Sanna Alice, le tableau de bord prospectif, Edition 50 MINUTES, France, 2015.
35. Saulou Jean-Yves, tableaux de bord pour décideurs de qualité, Edition AFNOR, paris, 2006.
36. Scemama Jean-Luc, de la stratégie à la finance d'entreprise- tout les conseils pour comprendre, réfléchir, choisir, planifier et piloter son entreprise, Editeur GUALINO, 1^{ère} édition, paris, 2019.
37. Selmer Caroline et autres, contrôle de gestion, Edition EYROLLES, 1^{ère} édition, paris, 2019.
38. Torest Christophe et autres, management et contrôle de gestion, Edition FOUCHER, paris, 2017.
39. Voyer Pierre, tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Edition PADIE, 2^{ème} édition, Québec, 1999.

Articles :

1. Châri Zouhour et Didier Leclère, l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, la revue de «LA COMPTABILITE, LE CONTROLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE », may 2008, France.
2. Crutzen Nathalie et Didier Van Caillie, le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation aux outils existants, revue de « HUMANISME ET ENTREPRISE », 2010.
3. Issor Zineb, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, revue de « PROJECTIQUE », 2017.

Liste de références

4. Marsal Christine et Denis Travailler, les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, la revue de « FARGO-centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, septembre 2006.
5. Renaud Angéle et Berland Nicolas, mesure de la performance globale des entreprises, revue de « COPMTABILITE ET ENVIRONNEMENT », 2007.

Thèses et mémoires :

1. Adande Claude et Solange Allossogbe, tableaux de bord et l'amélioration du pilotage des entreprises : cas de SIPIC SARL, SERCO-licence professionnelle, 2010.
2. Bouamama Mohamed, nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur de l'université de bordeaux, université de bordeaux, 2015.
3. Bouraib Rafika, tableaux de bord, outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, cas pratique Naftal, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de magistère, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2014/2015.

Sites web:

1. www.compta-facile.com.
2. www.actu-environnement.com.
3. <http://www.cairn.info>.
4. <https://www.researchgate.net>.
5. www.itceq.tn.
6. <http://www.b2b-info.com>.
7. <https://halslhs.archives-ouvertes.fr>.
8. www.memoireonline.com.
9. <https://dl.ummtto.dz>.

Liste de références

10. <https://www.piloter.org>.
11. <http://coommdpublications.org>.
12. <https://www.openmindt.com>.
13. <https://www.lablogdesfinanciers.fr>.
14. <http://www.mawarid.ma>.
15. www.scholarvox.com.
16. <https://sndl.cerist.dz>.

Autres :

Les documents internes de la SONATRACH- Division Production (DP).

Liste des annexes

Annexe 01 : liste des périmètres région HassiR'mel

CODE REGION	CODE PERIMETRE	LIBELLE PERIMETRE
B	BK	HASSI BOUKHELLALA NORD
B	BI	OUED NOUMER SUD
B	B3	TINKHELLOUF
B	BB	Hassi R'Mel
B	BF	Hassi R'Mel Sud
B	BC	Djebel Bissa
B	BA	Oued Noumer
B	BD	Ait Kheir
B	BE	Djorf
B	BG	Sidi Mezghiche
B	BH	Makouda
B	BU	Sbaa
B	BR	IN SALAH
B	BL	GLIB DJEMEL (GED)
B	BT	TREFIS (TRF)
B	BM	DJEBEL MOUIMA SUD
B	B2	Oued Merabia
B	BX	DECHEIRA
B	BW	DECHEIRA OUEST
B	BJ	FAKROUN
B	BV	FAKROUN EST
B	BN	HASSI ILLATOU
B	BP	HASSI ILLATOU NORD EST
B	BS	OUED TOURHAT
B	BZ	OUED ZINE
B	BY	TOUAT
B	BQ	OUED EL GOFRANE
B	B5	Hassi Tidjerane
B	B4	CHEBET EN NEKHELA

Annexe 02 : TBUB 001 charges d'exploitation

 SONATRACH Activité Exploration - Production Division Production	TABLEAU DE BORD DE L'UNITE DE BASE N° 001						
	INFORMATIONS DE GESTION MOIS DE :						
	CHARGES D'EXPLOITATION						
		(En Millions DA)					
N° de compte	DESIGNATION	Prévision Annuelle		Réalizations			
		TOTAL	Dt devise	MOIS		CUMUL	
				TOTAL	Dt devise	TOTAL	Dt devise
60	- Achats Consommés						
61	- Services extérieurs						
62	- Autres Services extérieurs - Dont Assurances						
63	- Charges de personnel						
64	- Impôts, Taxes et versements assimilés						
66	- Charges financières						
	S/ TOTAL (1)						
68	- Amort.Install.Générales - Amort.Developpement						
	S/ TOTAL (2)						
	TOTAL (1+2)						
- NB: "TBUB" par périmètre et récapitulatif région.							
- PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS REGION							

Annexe 05 : TBUB 002 charges de maintenance par périmètre

 <p>SONATRACH Activité Exploration - Production Division Production</p>							
TABLEAU DE BORD DE L'UNITE DE BASE N° 002 bis							
INFORMATIONS DE GESTION MOIS DE							
COUT DE LA MAINTENANCE							
IV - Détails Réalisations par Périmètre							
2- coût de la maintenance:			Périmètre d'exploitation : ...xxxxxxx.				
(En Milliers DA)							
DESIGNATION	Prévision Annuelle		Réalizations				
	TOTAL	Dt devise	MOIS		CUMUL		
			TOTAL	Dt devise	TOTAL	Dt devise	
- UNITES :	-	-	-	-	-	-	
- Achats Consommes							
- Services extérieurs							
- Autres services extérieurs							
- Charge de personnel							
- Charges internes							
- PUITES :	-	-	-	-	-	-	
- Achats Consommes							
- Services extérieurs							
- Autres services extérieurs							
- Charge de personnel							
- Charges internes							
- VEHICULES :	-	-	-	-	-	-	
- Achats Consommes							
- Services extérieurs							
- Autres services extérieurs							
- Charge de personnel							
- Charges internes							
TOTAL REGION	-	-	-	-	-	-	
2- coût de la maintenance:							
Périmètre d'exploitation : ...xxxxxxx.							
(En Milliers DA)							
DESIGNATION	Prévision Annuelle		Réalizations				
	TOTAL	Dt devise	MOIS		CUMUL		
			TOTAL	Dt devise	TOTAL	Dt devise	
- UNITES :	-	-	-	-	-	-	
- Achats Consommes							
- Services extérieurs							
- Autres services extérieurs							
- Charge de personnel							
- Charges internes							
- PUITES :	-	-	-	-	-	-	
- Achats Consommes							
- Services extérieurs							
- Autres services extérieurs							
- Charge de personnel							
- Charges internes							
- VEHICULES :	-	-	-	-	-	-	
- Achats Consommes							
- Services extérieurs							
- Autres services extérieurs							
- Charge de personnel							
- Charges internes							
TOTAL REGION	-	-	-	-	-	-	

Annexe 06 : TBUB 003 charges de sécurité

 SONATRACH Activité Exploration - Production Division Production	TABLEAU DE BORD DE L'UNITE DE BASE N° 003					
INFORMATIONS DE GESTION MOIS DE						
COUT DE LA SECURITE						
I / - Récapitulatif Région						
(En Milliers DA)						
DESIGNATION	Prévision Annuelle		Réalizations			
	TOTAL	Dt devise	MOIS		CUMUL	
			TOTAL	Dt devise	TOTAL	Dt devise
- SECURITE INDUSTRIELLE :	-	-	-	-	-	-
Achats consommés		-		-		-
Services Extérieurs				-		-
Autres Services Extérieurs		-		-		-
Charges de personnel		-		-		-
Impôts et taxes		-		-		-
Dot.Amortissements		-		-		-
Charges Internes		-		-		-
- VIGILES :	-	-	-	-	-	-
Achats consommés		-		-		-
Services Extérieurs				-		-
Autres Services Extérieurs		-		-		-
Charges de personnel		-		-		-
Impôts et taxes		-		-		-
Dot.Amortissements		-		-		-
Charges Internes		-		-		-
- ANP :	-	-	-	-	-	-
Achats consommés		-		-		-
Services Extérieurs				-		-
Autres Services Extérieurs		-		-		-
Charges de personnel		-		-		-
Impôts et taxes		-		-		-
Dot.Amortissements		-		-		-
Charges Internes		-		-		-
TOTAL REGION	-	-	-	-	-	-
- PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS REGION						

Annexe 08 : tableau de bord de sortie exploitation

 Activité : Exploitation & Production/ Division Production		Code canevas	E6														
Budget d'Exploitation		Version :															
Tableau récapitulatif des Charges par Nature		Page :	01														
Mois de :		Unité : KDA															
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	Mois de Juin						CUMUL A FIN JUIN						OBJECTIF		TAUX DE REALISATION	
		PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		PREVISION		REALISATION		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	<u>Achats consommés</u>																
	- Externes																
	- Internes																
61	<u>Services extérieurs</u>																
	- Externes																
	- Internes																
62	<u>Autres services extérieurs</u>																
	- Externes																
	- Internes																
63	Charges de personnel																
64	Impôts & Taxes et versements assimilés																
65	Autres charges opérationnelles																
66	Charges financières																
67	Éléments extraordinaires																
68	Dotations aux amortissements et provisions																
72	Autoconsommation																
TOTAL DES CHARGES :																	
COMMENTAIRE:																	

Annexe 09 : tableau de bord de sortie maintenance

	Activité : Exploration & Production / Division Production													Code	E932			
	Budget d'Exploitation													Version :				
	Tableau des charges liées à la Maintenance													Page :	02			
Mois de :															Unité : KDA			
		Mois : Juin						Cumul a fin Juin						OBJECTIF		TAUX DE REALISATION		
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		PREVISION		REALISATION		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	<u>Achats consommés</u>																	
61	<u>Services extérieurs</u>																	
62	<u>Autres services extérieurs</u>																	
63	<u>Charges de personnel</u>																	
TOTAL DES CHARGES :																		
COMMENTAIRE:																		

Annexe 10 : tableau de bord de sortie sureté interne

	Activité : Exploration & Production / Division Prodction	Code caneva	E934														
	Budget d'Exploitation	Version :															
	Tableau des charges liées à la Sureté Interne	Page : 03															
Mois de:			Unité : KDA														
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	Mois de Juin						Cumul à Fin Juin						OBJECTIF		TAUX DE REALISATION	
		PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		PREVISION		REALISATION		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																
61	Services extérieurs																
62	Autres services extérieurs																
63	Charges de personnel																
64	Impôts & Taxes et versements assimilés																
65	Autres charges opérationnelles																
66	Charges financières																
68	Dotations aux amortissements et provisions																
TOTAL DES CHARGES :																	
COMMENTAIRE:																	

Annexe 11 : tableau de bord de sortie sécurité industrielle

	Activité : Exploration & Production / Division Prodction	Code canevas :	E935														
	Budget d'Exploitation	Version :															
	Tableau des charges liées à la Sécurité Industrielle	Page :	04														
Mois de:																	
Unité : KDA																	
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	Mois de Juin						Cumul a Fin Juin						OBJECTIF		TAUX DE REALISATION	
		PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		PREVISION		REALISATION		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																
61	Services extérieurs																
62	Autres services extérieurs																
63	Charges de personnel																
64	Impôts & Taxes et versements assimilés																
65	Autres charges opérationnelles																
66	Charges financières																
68	Dotations aux amortissements et provisions																
TOTAL DES CHARGES :																	
COMMENTAIRE:																	

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Résumé

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : concepts et notions de base.....6

Section 01 : Le tableau de bord, outil du contrôle de gestion6

1.Le contrôle de gestion, au cœur de l'organisation :.....6

1.1.Définition du contrôle de gestion :.....6

1.1.1.La définition classique :.....6

1.1.2.La définition moderne :.....7

1.2.La place du contrôle de gestion dans l'organisation :.....8

1.3.Le rôle du contrôle de gestion dans l'organisation :.....10

1.3.1.Le contrôle de gestion pour piloter la performance :.....10

1.3.2.Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement :.....11

2.Les outils du contrôle de gestion :.....11

2.1.La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion :.....11

2.2.Le système budgétaire :.....12

2.3.Les systèmes de régulation, de pilotage et de reporting :.....12

3.L'importance du tableau de bord dans le contrôle de gestion :.....	12
Section 2 : Généralités sur le tableau de bord.	14
1.Le contexte évolutif du tableau de bord :.....	14
2.La notion du tableau de bord :.....	15
2.1.La définition du tableau de bord :.....	15
2.2.Les objectifs du tableau de bord :.....	16
2.3.Les caractéristiques du tableau de bord :.....	17
2.3.1.Le tableau de bord doit être synthétique :.....	17
2.3.2.Le TDB doit être significatif :.....	17
2.3.3.Le TDB doit être disponible rapidement :.....	17
2.3.4.Le TDB doit être facilement exploitable :.....	18
2.3.5.Le TDB doit être adapté :.....	18
2.4.Les fonctions du tableau de bord :.....	18
2.4.1.Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte :.....	18
2.4.2.Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse :.....	18
2.4.3.Fonction de reportage et de reddition de comptes :.....	19
2.4.4.Fonction de communication et de motivation :.....	19
2.4.5.Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes :.....	19
2.5.Le contenu du tableau de bord :.....	19
2.5.1.Les valeurs brutes et les écarts :.....	19
2.5.2.Les ratios :.....	20
2.5.3.Les clignotants :.....	20
2.5.4.Les graphiques :.....	20
2.5.5.Les tableaux :.....	20
2.6.Les limites du tableau de bord :.....	20
3.Les indicateurs :.....	21
3.1.La définition de l'indicateur :.....	22

3.2.Le rôle de l'indicateur :.....	23
3.3.Les typologies des indicateurs :.....	23
3.3.1.Des indicateurs de résultat/ indicateurs de progression :.....	23
3.3.2.Des indicateur de pilotage/ indicateur de reportage :.....	23
3.3.3.Des indicateur financier/ indicateur non financier :.....	23
3.3.4.Des indicateur synthétique / Indicateur ciblé :.....	24
3.4.Choix d'indicateurs :.....	24
4.Les typologies du tableau de bord :.....	25
4.1.Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) :.....	25
4.1.1.La définition du tableau de bord prospectif :.....	25
4.1.2.La définition des quatre axes perspectifs du tableau de bord prospectif :.....	26
4.1.2.1.Axe financier :.....	26
4.1.2.2.Axe clients :.....	26
4.1.2.3.Axe des processus interne :.....	26
4.1.2.4.Axe de l'apprentissage organisationnel :.....	26
4.1.3.Les liaisons « causes-effet » :.....	27
4.2.Le tableau de bord budgétaire (gestion) :.....	27
4.3.Le tableau de bord opérationnel :.....	28
Section 03 : Notion, évolution et typologies de la performance.....	28
1.Définition, dimensions et typologies de la performance :.....	28
1.1.La définition de la performance :.....	28
1.2.Les dimensions de la performance :.....	30
1.2.1.La performance externe :.....	30
1.2.2.La performance interne :.....	30
1.3.Les typologies de performance :.....	31
1.3.1.La performance financière :.....	31
1.3.2.La performance économique :.....	31

1.3.3.La performance environnementale :.....	32
1.3.4.La performance sociale :.....	32
2.Introduction à la performance globale de l'entreprise :.....	32
2.1.L'émergence du concept " performance globale " :.....	32
2.2.La définition de la performance globale :.....	34
3.Les critères de mesure de la performance de l'entreprise :.....	35
3.1.1 ^{er} niveau : mesurer la performance de l'entreprise à travers son efficacité et son efficience :.....	36
3.2.2 ^{ème} niveau : mesurer la performance de l'entreprise à travers ses quatre dimensions:.....	36
3.2.1.La performance économique :.....	37
3.2.2.La performance financière :.....	37
3.2.3.La performance sociale :.....	38
3.2.4.La performance environnementale :.....	38
4.Les méthodes d'amélioration des performances :.....	38
4.1.La méthode de Svall et Zardet :.....	39
4.2.La méthode d'ABC/ABM :.....	39
Conclusion du chapitre :.....	39
Chapitre 02: Le tableau de bord: outil d'appréciation et d'amélioration de la performance globale.....	40
Section 01 : Nature des informations produites par le tableau de bord.....	40
1.Les réponses du TDB à la problématique du besoin d'informations en entreprise :.....	40
2.Structuration des informations au niveau du tableau de bord :.....	42
3.L'organisation du contenu du TDB :.....	44
3.1.1 ^{er} axe de travail : le sur mesure informationnel.....	44
3.2.2 ^{ème} axe de travail : structure du tableau de bord.....	45
3.3.3 ^{ème} axe de travail : un tableau de bord ouvert sur la concurrence et l'environnement:.....	46

3.4.4ème axe de travail : un tableau de bord anticipateur et aux réactions rapides :.....	46
3.5.5ème axe de travail : garder présent à l'esprit les secteurs de responsabilité et les besoins spécifiques.....	47
3.6.6ème axes de travail : la scission entre les indicateurs directs par rapport à l'action opérationnelle et les indicateurs de mise en contexte.....	48
3.7.7ème axe de travail : suivre l'action et pas seulement les objectifs de l'action.....	48
Section 02 : L'utilisation des informations du tableau de bord dans la prise de décision.....	48
1.Le tableau de bord; outil de prise de décision :.....	48
2.La mise en place d'instruments d'aide a la décision : exemple d'indicateurs de performance :.....	49
2.1.Comment peut-on définir un indicateur de performance ?.....	50
2.2.Principes de conception des indicateurs de performance :.....	50
2.3.Des exemples sur les indicateurs de performance :.....	52
2.3.1.Les indicateurs de performance commerciale :.....	52
2.3.2.Les indicateurs de performance organisationnelle :.....	53
2.3.3.Les indicateurs de performance financière et comptable :.....	53
2.3.4.Les indicateurs de performance informatique :.....	53
3.Comment exploiter le tableau de bord dans la prise de décision ? :.....	54
3.1.Phase 01 : Constat de la situation :.....	54
3.2.Phase 02 : Analyse de données :.....	55
3.3.Phase 03 : Prise de décision :.....	56
Section 03 : L'impact des décisions relevant du tableau de bord sur la performance.....	57
1.La performance comme une finalité du tableau de bord :.....	58
2.Le Balanced ScoreCard ; le tableau de bord le plus répondeur à la performance globale :.....	58
3.Une démarche d'amélioration de la performance à travers le Tableau de bord :.....	61
3.1.Le suivi des prévisions :.....	62
3.2.L'analyse des écarts :.....	63
3.3.Les actions correctives :.....	64

Conclusion du chapitre :.....	66
Chapitre 03: L'applicabilité du tableau de bord au service de la performance globale de la Division Production (DP) de SONATRACH.....	67
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production". ...	67
1. Historique et création de la SONATRACH :.....	67
1.1. Historique :.....	67
1.2. Création :.....	68
1.3. La nationalisation des hydrocarbures du 24 FEVRIER 1971 :.....	69
2. Mission de la SONATRACH :.....	71
3. Activités de SONATRACH :.....	72
4. L'organisation de SONATRACH :.....	73
5. Présentation de la division production :.....	75
5.1. Les missions de la division production :.....	75
5.2. L'activité principale :.....	76
5.3. L'organisation :.....	76
6. L'organigramme de la direction générale de SONATRACH :.....	79
7. L'organigramme de l'activité EP (exploration- production).....	80
Section 02 : Description et analyse des tableaux de bord au sein de la DP de SONATRACH. ...	81
1. Le processus d'élaboration des tableaux de bord au sein de la DP de SONATRACH :.....	81
2. L'analyse des tableaux de bord :.....	82
2.1. Le tableau de bord des charges d'exploitation :.....	82
2.2. Le tableau de bord des charges de maintenance :.....	84
2.3. Le tableau de bord des charges de sécurité :.....	86
Section 03 : Constats et résultats relatives à la démarche d'établissement et d'analyse des TDB au niveau de la DP de SONATRACH.	90
1. L'utilité des TDB de la DP dans la prise de décision :.....	90
2. Les points faibles de la DP relevés à partir des tableaux de bord :.....	91

3.Les actions correctives dans le cadre de la prise de décision:.....	91
4.L'impact des actions entreprises sur la performance globale de la DP de SONATRACH :.....	92
5.Suggestions d'améliorations des TDB de la DP de SONATRACH :.....	93
Conclusion du chapitre :.....	94
Conclusion générale.....	95
Liste des références.	
Liste des annexes.	