

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

**Proposition d'un tableau de bord de pilotage de la
performance**

Cas : Entreprise cliente de SDG

Elaboré par :

Mlle DEHANE Ikram

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

4^{ème} promotion

2015/2016

Remerciements

Tout d'abord, louange à Allah qui m'a guidé sur le droit chemin tout au long de ce travail, et m'a inspiré les bons pas et les justes réflexes. Sans sa miséricorde, ce travail n'aura pas abouti.

Ma vive gratitude à mon encadreur, M. GOURINE Réda, pour sa patience, pour ses directives, ses conseils, son orientation, et son encouragement qu'il n'a cessé de me communiquer.

Mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de SDG, en particulier M. KHALED Reda pour leur aide et leur assistance.

Je remercie sincèrement les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut, et tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, et la reconnaissance à mes chers parents qui m'ont offert sans condition leur soutien moral et financier.

Je remercie aussi tous mes amis pour leur soutien et leurs encouragements pendant les moments les plus difficiles.

Enfin, mes remerciements à toute personne qui a participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.

Sommaire

Introduction générale :.....	2
Chapitre 1: Cadre théorique & méthodologie de recherche.....	6
Section 1 : la performance et les outils de pilotage de performance	6
Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil	26
Section 3 : méthodologie de recherche	30
Chapitre 2 : L'élaboration de tableau de bord de pilotage	36
Section 1 : les phases d'identification et de conception	36
Section 2 : PHASE DE MISE EN PLACE.....	63
Section 3 : Amélioration permanente	73
Conclusion générale :	78
Bibliographie :.....	81
Annexes :	88

Liste des abréviations

BI : Business Intelligence (BI)

CPM: Corporate Performance management (CPM).

CA : chiffre d'affaire

ETL : Extract-Tranform-Load

ETC : Extraction-Transformation-Chargement

GIMSI : Généralisation, Information, Méthode, Système et Individualité.

Quali : qualitatif

Quanti : quantitatif

TPH : Travaux Publics et hydraulique

TDBP : tableau de bord de pilotage

Liste des Tableaux

Chapitre 2 : L'élaboration de tableau de bord de pilotage	36
Tableau 2- 1 : Les étapes de la démarche GIMSI	38
Tableau 2- 2 : Indicateurs choisi de réalisation et respect des délais	58
Tableau 2- 3 : Indicateurs choisi de respect des couts.....	58
Tableau 2- 4 : Indicateurs choisi de suivi de chiffre d'affaires	59
Tableau 2- 5 : Indicateurs choisi de suivi de qualité et de sécurité	60
Tableau 2- 6 : exemplaire de formulaire de CAPN	76

Liste des Figures

Chapitre 1: Cadre théorique & méthodologie de recherche.....	6
Figure 1-1 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur	7
Figure 1-2 : Triangle de la performance (Gibert 1980).....	8
Figure 1-3 : Les composantes de la performance globale	10
Figure 1-4 : la démarche de pilotage dans les organisations	11
Figure 1-5 : Les outils de pilotage	13
Figure 1-6 : LE NAVIGATEUR SKANDIA	21
Figure 1-7 : Les 4 axes du TBP.....	22
Figure 1-8 : Les Services proposés par SDG	27
Figure 1-9 : Partenaires technologique de SDG Algérie	28
Figure 1-10 : Organigramme de cabinet SDG	29
Chapitre 2 : L'élaboration de tableau de bord de pilotage	36
Figure 2 - 1 : Les cinq forces de Porter	42
Figure 2 - 2 : L'organigramme de l'entreprise X	47
Figure 2 - 3 : La chaîne de valeur de l'entreprise X	48
Figure 2 - 4 : processus de réalisation des projets	49
Figure 2 - 5 : les fonctions de tableau de bord.....	52
Figure 2 - 6 : Les fonctionnalités de Board	67
Figure 2 - 7 : Les phases clés de déploiement de la BI	68
Figure 2 - 8 : Principe de l'ELT.....	70
Figure 2 - 9 : Représentation d'un cube OLAP.....	71
Figure 2 - 10 : La roue de Deming, le PDCA.....	73

Résumé :

Ce travail de recherche se base sur l'élaboration d'un tableau de bord de pilotage de la performance au sein d'une entreprise de travaux publics et d'hydraulique.

L'objectif était la description et l'analyse de la démarche de construction d'un tableau de bord de pilotage qui répond aux spécifications de notre cas ; pour cela nous avons choisi d'utiliser la démarche GIMSI (Généralisation, Information, Méthode, Système et Individualité) ; qui est une méthode de conception centrée sur l'humain décideur, elle incite ce dernier à penser en termes de stratégie et des objectifs avant d'arriver à l'adaptation d'un système de pilotage de la performance.

En réalité, notre travail s'inscrit dans un projet d'implantation d'un nouveau système de pilotage à l'aide d'un logiciel de BI et de CPM qui s'appelle BOARD, au sein d'une entreprise cliente du cabinet SDG.

Mots clés : Tableau de Bord, Pilotage, Performance, BI, CPM, GIMSI, TPH.

Abstract:

This research is based on the elaboration of a dashboard in the case on a construction and hydraulics company.

The object was the description and analysis of the elaboration process of a dashboard that meets the specifications of our case; for this we have chosen to use the approach GIMSI (Generalization, Information, Method, System and Individuality); which is a human-centered method, it encourages it to think in terms of strategy and goals before going to the adaptation of a performance management system.

In fact, our work is part of a project to implement a new control system using BI and CPM software called Board, within a client company of SDG firm.

Key words: Dashboard, Control, Performance management, BI, CPM, GIMSI, TPH.

ملخص :

ويستند هذا البحث على إعداد لوحة قيادة لتسيير الأداء في شركة متخصصة في البناء والهيدروليكية.

وكان الهدف وصف وتحليل عملية الإعداد لهذه اللوحة القيادة و التي تلبي مواصفات دراستنا. لهذا اخترنا لاستخدام نهج GIMSI (التعميم، معلومات، الطريقة، نظام والفردية)؛ الذي هو وسيلة تصميم محورها الإنسان صانع القرار، وتشجعه على التفكير في الإستراتيجية والأهداف قبل أن تحصل على تطويع نظام إدارة الأداء.

في الواقع، عملنا هو جزء من مشروع لتنفيذ نظام جديد لمراقبة الأداء باستخدام آليات BI و CPM من خلال شركة العميل SDG

كلمات البحث : لوحة القيادة، تسيير الأداء، BI، CPM، GIMSI , البناء والهيدروليكية.

Introduction

générale

Introduction générale :

L'environnement économique des entreprises connaît depuis quelques années des mutations importantes. L'ouverture des marchés et l'accentuation de la concurrence étaient les points importants dans ce nouveau contexte.

La performance des entreprises est une notion centrale dans le contrôle de gestion. Elle a longtemps été placée dans une approche financière où la satisfaction des actionnaires (Shareholders) est privilégiée. Or depuis ces dernières années nous assistons à l'évolution de cette notion vers des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales (MAADANI, et al. 2009)¹. Dès lors, les outils de contrôle de gestion et les critères de performance auparavant axés sur la comptabilité et la finance, ne répondent pas de manière optimale aux défis actuels des entreprises.

Le système d'information représente un enjeu majeur dans le pilotage des entreprises. Sa matière première « l'information », constitue l'élément primordial dans la prise de décision et le pilotage. Une information pertinente et fiable permet aux managers de justifier leurs décisions, d'assurer le meilleur fonctionnement de leurs entreprises et ainsi décider les objectifs, programmes et les actions à mettre en œuvre.

La recherche du pilotage de la performance fait appel à plusieurs outils du contrôle de gestion. Le plus utilisé de ces outils et qui répond au mieux à ce besoin est bien le Tableau de Bord. En effet, le tableau de bord «est un outil d'aide à la décision et à la prévision, c'est un ensemble d'indicateurs 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 »².

Aujourd'hui les tableaux de bord des managers doivent avoir la capacité de mesure et de pilotage de la performance dans toutes ses formes et avec une réactivité maximale. A cet effet, les systèmes d'information informatisés ont contribué de manière accentuée dans leur développement, ainsi l'introduction de la technologie dans le volé organisationnel a permis

¹MARTINE Maadani, KARIM Said, « management stratégique et performance », édition HACHETTE LIVRE. Paris.2009, page28.

² BOUQUIN Henri , «Le Contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance » , 7ème édition, édition Presses Universitaires de France, Paris, 2006,page 455.

aux entreprises d'arriver à un niveau de maîtrise et de pilotage de l'activité non atteint auparavant.

Dans cette optique, notre thématique basée sur l'élaboration du tableau de bord de pilotage de la performance au sein d'une entreprise de TPH, nous a amené à poser la problématique suivante :

« Comment construire un tableau de bord qui permet le pilotage de la performance d'entreprise ? »

Ceci nous amènera à répondre à plusieurs sous questions :

- Qu'est que le pilotage de la performance ?
- Comment construire un tableau de bord ?
- Quel est l'apport de la BI et CPM dans le pilotage de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question une hypothèse centrale a été émise :

- La démarche à suivre pour l'élaboration du tableau de bord de pilotage est un exercice de management qui implique les responsables clés de l'entreprise
 - o La méthode GIMSI permet de construire un tableau de bord.
 - o La BI permet de collecter et analyser les informations d'une manière automatique et personnalisé.
 - o Le renfort de l'approche socio-économique permet d'articuler le tableau de bord avec un système de management.

Dans le but de répondre à notre problématique en infirmant ou en confirmant l'hypothèse centrale émise, nous avons structuré notre travail en deux chapitres. Le premier contient trois sections ; la première est consacrée à la présentation des éléments conceptuels de notre recherche, la deuxième à la présentation de l'organisme d'accueil et la dernière est relative à la démarche méthodologique que nous avons adoptée.

Le second chapitre contient trois sections relatives à la méthode suivi dans l'élaboration de tableau de bord (GIMSI). La première section présente la phase d'identification et de

conception de cette démarche, La deuxième comprend la phase de mise œuvre et la troisième section traite la phase de l'amélioration permanente.

Chapitre 1 : Cadre théorique & méthodologie de recherche

Chapitre 1: Cadre théorique & méthodologie de recherche

Ce chapitre vise à éclaircir le contexte de notre recherche. Nous aborderons en premier lieu ; les concepts généraux relatifs au thème de la performance, afin de se familiariser avec le langage utilisé dans ce travail.

En second lieu, nous présenterons l'organisme d'accueil, dans l'objectif de construire une image synthétique de terrain de recherche.

En phase finale, nous expliquons dans la troisième section la méthodologie de recherche que nous allons l'adopter tout au long de notre travail, ainsi que notre objet de recherche.

Section 1 : la performance et les outils de pilotage de performance

1. La définition de la performance

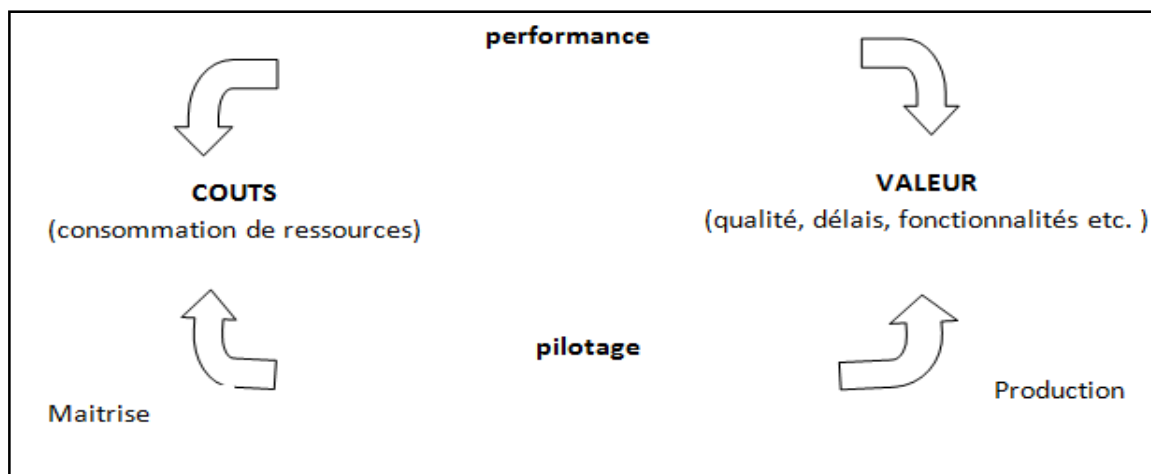
Tenter de définir la performance n'est pas une chose aisée, de nombreuses réflexions se sont succédées à ce sujet; c'est sur cette idée que nous trouvons utile de proposer un ensemble de définitions.

Au début du XXe siècle, la notion de la performance a d'abord été utilisée dans le domaine sportif, où le mot « performance » désigne le résultat que l'athlète ou l'équipe sportive avait obtenu, puis ce même terme a été employé dans le domaine de la mécanique pour caractériser les capacités des machines. Tout au long du XXe siècle la notion de performance a évolué pour s'appliquer aux organisations et désigner les pratiques variées dans les entreprises.

La première définition que nous allons proposer, est basée sur l'idée que l'entreprise a un caractère économique; elle est distinguée par sa création de richesse. De ce fait selon Philippe LORINO, la performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coûts. Il constate que : « La performance dans une entreprise est tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût »³, en effet il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite mais d'optimiser le rapport entre les deux.

³LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, page 997.

Figure 1-1 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur



Source: Françoise GIRAUD, et al., « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » ; 2^{ème} édition, Edition Gualino, Paris, 2004, page 69

Donc les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque.

La deuxième définition que nous allons développer est celle de Annick Bourguignon (1998). D'après cet auteur la performance prend des sens autour de trois notions : le succès, le résultat et l'action :

- La performance est « succès » : la performance n'existe pas en soi, elle est en fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et/ou acteurs;
- La performance est « résultat de l'action » contrairement au précédent, ce sens ne comporte pas de jugement de valeur ;
- La performance est « action » dans ce sens, la performance est un processus est « non un résultat qui apparaît un moment dans le temps ».

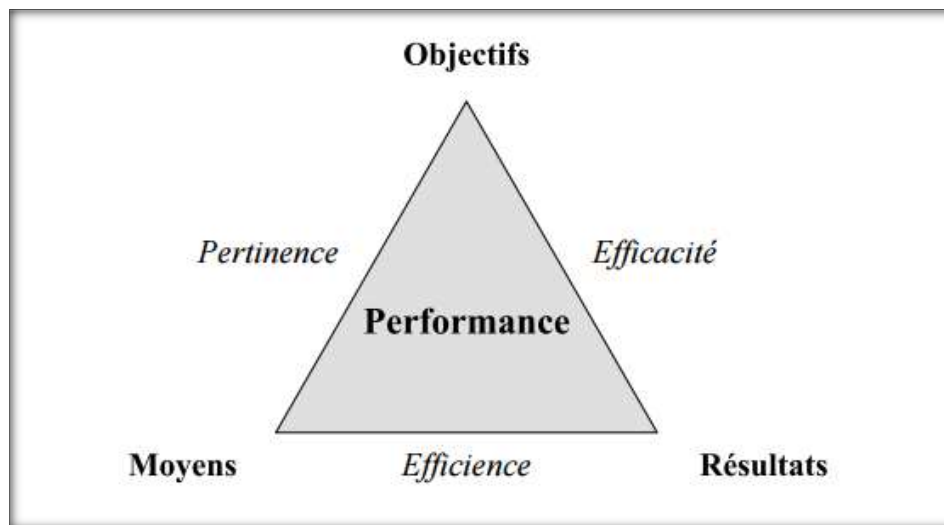
Une troisième définition que nous retenons c'est celle de KHEMAKHEM qui suggère que : « La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...etc.) désigne l'efficacité de la productivité dont laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il accepte »⁴.

⁴ KHEMAKHEM (A) : « La dynamique de contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 1992, page 311.

La performance est liée donc au degré de satisfaction (d'atteinte) des objectifs fixés « efficacité » et à la manière dont ces objectifs sont réalisés « efficience ».

Cette définition nous mène à un modèle global de la performance, il s'agit du modèle de Gilbert (1980)⁵ qui positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens et résultats; comme c'est illustré dans le schéma suivant :

Figure 1-2 : Triangle de la performance (Gibert 1980)



Source : Stéphane Jacquet, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, publié le 17 octobre 2011, page 4.

- l'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats conformes aux objectifs prédéterminés. Donc plus l'écart entre les objectifs et résultats tend vers zéro, plus l'entreprise est efficace ;
- l'axe résultats-moyens : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité. L'efficience se réfère à la capacité d'éviter le gaspillage. Plus l'écart entre les ressources et résultats tend vers zéro, plus l'entreprise est efficiente ;

⁵ Cité par : JACQUET Stéphane, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG (Centre de Ressources en Économie Gestion), publié le 17 octobre 2011, page 4.

- l'axe moyens-objectifs : désigne la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire l'allocation optimale des ressources en vue d'atteindre l'objectif fixé à meilleures conditions de quantités et de coûts.

Nous pouvons conclure que :

La performance au sein d'une entreprise est un jugement porté sur ses résultats (succès) et sur sa façon d'atteindre ses objectifs prédéfinis en tenant compte des conditions de réalisation (coûts et valeurs).

2. L'évolution de la performance

La notion de performance s'est été longuement placée dans une optique financière où la satisfaction des actionnaires (Shareholders) est privilégiée. Cette performance consistait à réaliser, un profit souhaité par les détenteurs de capital, un bon chiffre d'affaires et une clientèle ; qui garantissent la pérennité de la firme.

Mais récemment, la pérennité des firmes ne s'attache plus à la dimension financière uniquement, mais aussi elle dépend de la manière dont les firmes se conduisent. Ce concept s'est élargi à des aspects plus globales et peuvent inclure des champs plus étendus, intégrant des dimensions environnementales et sociétales. De ce fait, d'autres parties prenantes dite Stakeholder (Clients, Fournisseurs, ONG, Associations, Syndicats,...) sont apparues, ces nouvelles parties prenantes exigent d'être à l'écoute, cette dernière devient un pivot pour la performance et la pérennité des firmes. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de « Performance globale ». (ALGLAVE, et al., 2008) ⁶

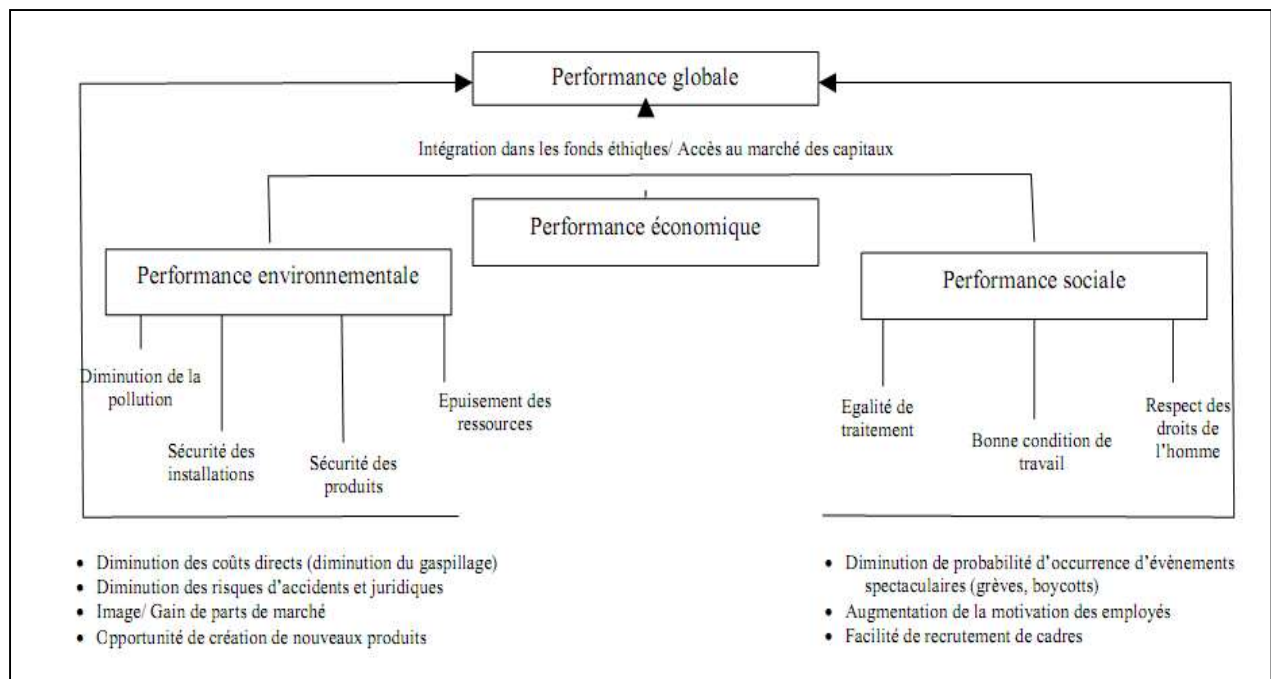
Selon Pierre Baret, la performance globale se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales... »⁷, elle consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.

La figure ci-dessous représente de manière générale les composantes de la performance globale.

⁶ALGLAVE Christine, Marc GERONIMI Jean-Michel, GERONIMI Marc et P.LAINE; « management des entreprises: BTS 1^{ère} année », édition Hachette Technique, Paris, 2008. page 39.

⁷Pierre Baret, « Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », in Jean-Jacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2006. page 136.

Figure 1-3 : Les composantes de la performance globale



Source : MARTINE Maadani, KARIM Said, « management stratégique et performance », édition HACHETTE LIVRE. Paris.2009, page28.

La performance suppose l'atteinte des objectifs organisationnels, or les différentes parties prenantes de l'organisation (client, salariés, managers, prêteurs de fonds..) ont des objectifs différents et leur appréciation de la performance est donc différente. Leurs intérêts sont souvent contradictoires et l'amélioration de satisfaction des uns peut se faire au détriment des autres.

De ce fait l'organisation doit établir un compromis entre les résultats espérés par chacune des parties prenantes, ceci justifie la mise en place d'un mode de pilotage susceptible d'intégrer et de mettre en cohérence l'ensemble des contraintes qui s'exercent sur elle.

3. Pilotage de la performance

Dans le langage commun (automobile, aviation, nautisme..) piloter, c'est :

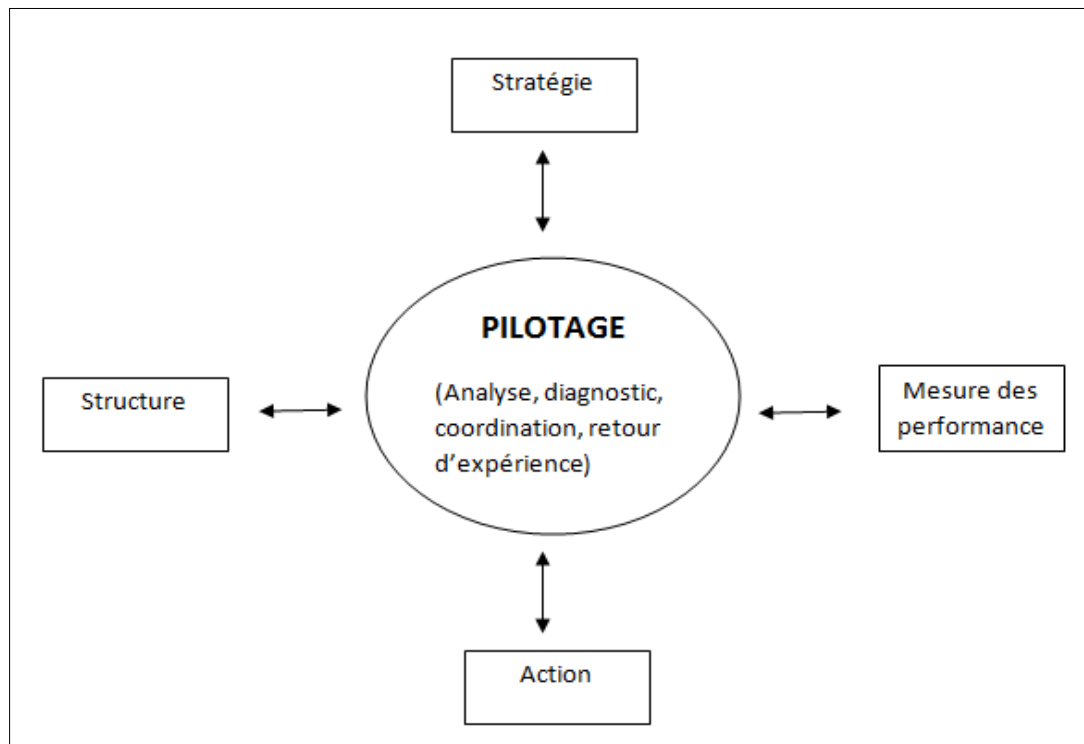
- Décider où l'on souhaite aller, de quelle façon, avec quel moyen ;
- Veiller en cours de la route, à maintenir le cap fixé (à l'aide d'instrument de mesure) ;
- Adapter sa trajectoire en fonction des événements.

Alors piloter, c'est conduire les actions selon une direction déterminée au préalable, les managers exercent «le pilotage » dans une firme, à travers la prise de décision et à l'aide de différents outils.

En effet le pilotage est à la fois un processus de diffusion, il permet de concevoir une stratégie, à définir les objectifs et les moyens pour les atteindre, et un processus d'animation, il permet de coordonner les actions des acteurs pour atteindre ces objectifs.

C'est ainsi que, la démarche de pilotage peut être approchée à partir de quatre éléments comme illustre le schéma de DEMEESTERE :

Figure 1-4 : la démarche de pilotage dans les organisations



Source : DEMEESTERE René, LORINO Phillipe, & MOTTIS Nicolas, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2002, page 12.

Ce schéma met l'accent sur les points suivants (DEMEESTERE et al. ,2002):

- « La stratégie : Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle ;

- La structure : le pilotage se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ ;
- La mesure de la performance : le pilotage s'appuie sur un ensemble de systèmes (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilité de gestion...) et de pratiques ;
- L'action : le pilotage se réalise concrètement à travers la prise des décisions et l'allocation des ressources »⁸.

Enfin, le pilotage est la démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets complémentaires : le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action; la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer les résultats des actions ; le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie. (DEMEESTERE, et al., 2006)⁹

4. Les outils de pilotage de la performance

Après avoir défini les notions de la performance et le pilotage, nous allons nous intéresser aux moyens de pilotage de celle-ci. Dans cette partie, nous présentons l'ensemble des outils de pilotage de la performance.

En effet, nous distinguons deux grandes catégories : la première regroupe les outils classiques ; la deuxième contient des outils plus avancés.

4.1. Les outils de pilotage classique

M.LEROY(1998) ¹⁰propose une classification des outils de pilotage dans l'organisation, en se référant à la nature de l'information recherchée et le niveau d'intervention dans le processus managérial. Pour cela, il distingue en pratique trois catégories d'outils de pilotage comme suit :

- Les outils prévisionnels : permettent de prévoir l'avenir à court, moyen et long terme en fonction des opportunités existantes et du savoir-faire ;

⁸DEMEESTERE René, LORINO Phillipe, & MOTTIS Nicolas, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2002, page 12.

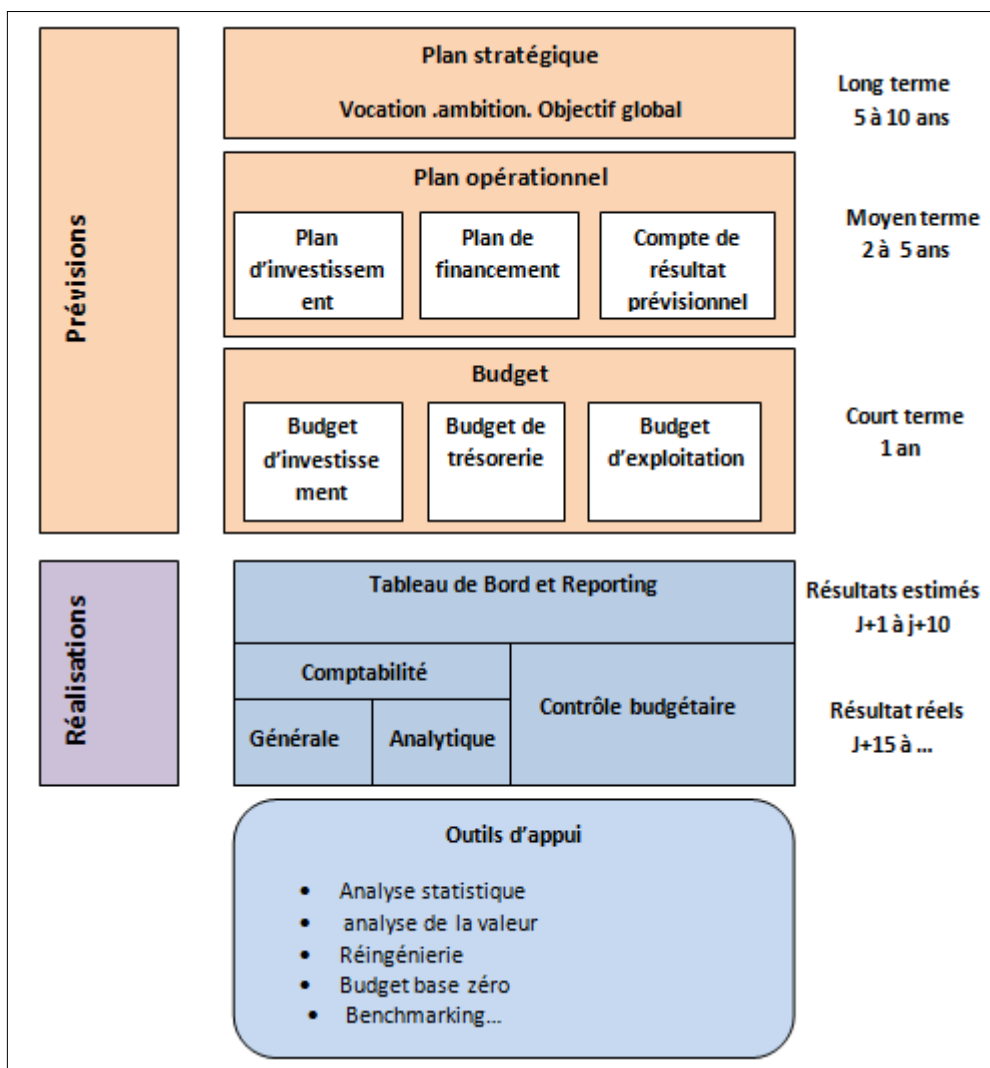
⁹DEMEESTERE, *ibid.*

¹⁰ Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 1991, page 20.

- Les outils d'appui : constatent les performances et tendent à fournir des explications ;
- Les outils de suivi de réalisation : permettent d'interpréter les écarts et de mettre en place des actions correctives.

Cette typologie des outils de pilotage est mieux illustrée dans le schéma ci-dessous :

Figure 1-5 : Les outils de pilotage



Source: Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 1991, page 20.

4.1.1. Les outils prévisionnels :

La mission principale de ces outils est d'effectuer des projections dans le futur, d'étudier les opportunités et les menaces selon les différents scénarios. Afin d'orienter les choix stratégiques de l'entreprise, il existe deux types d'outils prévisionnels, à savoir :

a. Le plan :

Le plan est conçu comme un outil de pilotage, qui permet de passer d'une réflexion générale sur la stratégie à long terme de l'entreprise, à une formalisation des objectifs et, des plans d'action à court terme. On distingue selon l'horizon temporel trois types de plans :

a.1. Plan stratégique :

Le plan stratégique est l'aboutissement d'un processus systématique et formel, qui est la planification stratégique. Cette dernière, implique l'intégration des responsables dans la fixation des objectifs et, la communication et la diffusion des stratégies au sein de la firme.

En effet, le plan stratégique est une expression des objectifs de l'entreprise dans le contexte de son environnement (opportunités, menaces), il reprend les points clés de la stratégie, à savoir :

- « les marchés/produits/technologies de l'entreprise ;
- les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple un pourcentage de part de marché... ;
- les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier... »¹¹.

a.2. le plan opérationnel :

Il s'agit de la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

¹¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion, manuel et application », 2eme édition, édition DUNOD, Paris, 2010. Page 232.

b. Le budget :

Le budget est la traduction monétaire des plans d'actions de l'organisation. Une fois élaboré, le budget sert d'outils de suivi et de coordination pour s'assurer que les prévisions de revenus et de coûts sont respectées.

Le budget donc est un moyen de pilotage au service des responsables de l'organisation. Il permet outre le cadrage des principaux objectifs, une meilleure allocation des ressources à la démarche stratégique et une coordination dans l'exécution du programme d'actions proposé par la direction générale.

4.1.2. Les outils de suivi et de réalisation

Ils comparent les résultats aux objectifs pour interpréter les écarts et prendre les mesures correctives. Il existe, en interne, différents moyens de constater et d'analyser les performances de l'entreprise : la comptabilité générale, analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et le tableau de bord.

a. La comptabilité générale

« La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise. »¹²

b. La comptabilité de gestion (analytique)

La comptabilité de gestion est un instrument puissant de prévision, de négociation, de suivi et de contrôle. Son objectif essentiel est de procéder au calcul des coûts des différentes fonctions de l'entreprise afin d'analyser la performance des produits, équipements, départements ou centres opérationnels de l'entreprise, ces informations servant ensuite de base aux dirigeants pour un meilleur management de l'entreprise. Son orientation est donc Interne. Elle ne présente pas de caractère obligatoire mais représente cependant une composante appréciée du système de production d'information de l'entreprise (MANDOU, 2003)¹³.

¹²MANDOU Cyrille, « Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures », 2^{ème} édition, édition De Boeck - Bruxelles, 2003.page7.

¹³ MANDOU Cyrille, *op.cit.*

Cette comptabilité « interne », non formalisée, s'intéresse à la formation des coûts au niveau de l'organisation. De ce fait, elle représente un outil déterminant pour les managers, puisqu'elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée.

c. Le contrôle budgétaire

Gervais définit le contrôle budgétaire comme étant « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés figurant aux budgets afin :

- De rechercher la où les causes d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaire. »¹⁴.

d. Le reporting

Le reporting peut se définir comme « le processus de remontée d'information des différentes entités de l'organisation vers la direction générale »¹⁵. Il ne préjuge en rien du type de mesure utilisé. Cependant, historiquement, le reporting de gestion est longtemps resté constitué d'indicateurs comptables et financiers, au point que pour certains, le terme reporting désigne implicitement un reporting de type financier.

Un des avantages du reporting financier est que les informations financières, qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des différentes activités, ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision. Cependant, le principal inconvénient de cet outil est la focalisation sur les seuls indicateurs financiers de résultat.

e. Le tableau de bord

Plusieurs auteurs ont défini le tableau de bord, nous retenons parmi d'autre :

La définition de ^{BOUQUIN}, « Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, c'est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les

¹⁴ Michel Gervais, « contrôle de gestion », 9^{ème} éditions, édition economica, Paris, 2009, page 20.

¹⁵ Françoise Giraud ,Olivier Saulpic ,Gérard Naulleau ,Marie-Hélène Delmond et Pierre-Laurent Bescos, «Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, édition Gualino, Paris,2004,Page 124.

tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission des contrôleurs de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur »¹⁶.

Selon MICHEL Leroy le tableau de bord est : « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permet à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »¹⁷

Ainsi Giraud le définit comme suit : « Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs – financiers et non financiers – les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité. »¹⁸

En effet, le tableau de bord est composé d'un ensemble d'indicateurs, « l'indicateur est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat »¹⁹.

e.1. Les dimensions de tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil vivant s'il intègre les trois dimensions suivantes :

- « support de réflexion : la fonction d'alerte du tableau de bord amène le responsable à se questionner pour mieux comprendre le système qu'il gère;
- Support de décision : le responsable dispose d'informations pour définir les adaptations souhaitables, et mobilise les ressources afin de les réaliser;
- Support d'action : le responsable est en mesure de déclencher et de mener un projet d'adaptation (développement, renforcement, rattrapage), en impliquant activement son équipe »²⁰.

¹⁶BOUQUIN Henri , «Le Contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance » , 7ème édition, édition Presses Universitaires de France, Paris, 2006,page 455.

¹⁷Michel Leroy,« Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 1991, Page 14.

¹⁸ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2e édition, Paris, 2004, p.105

¹⁹LORINO Philipe, « Méthodes et pratiques de la performance » ,3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003, Paris, p.130.

²⁰Daniel Boix , Bernard Féminier ,« manager d'équipe le tableau de bord facile »,2^{ème} édition, édition d'organisation ,Paris, 2004,page 10,11.

e.2. Les objectifs de tableau de bord :

Le tableau de bord vise plusieurs objectifs, il permet de :

- « Constituer un outil de pilotage réactif, qui livre une information rapidement et de façon ciblée ;
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et pas seulement à la direction générale ;
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations »²¹.

Donc, le tableau de bord est l'outil qui répond mieux au besoin de pilotage, il permet de visualiser l'atteinte des objectifs fixés en termes de résultat et la réalisation des plans d'actions définis pour les atteindre. C'est un outil dynamique qui favorise le dialogue autour de la performance et contribuer à la prise des actions correctives nécessaires.

4.1.3. Les outils d'appui :

En plus des outils de mesure et de suivi, les managers utilisent des outils et des méthodes support, qui les aide dans l'éclairage de la situation de gestion et dans la mise en œuvre d'actions corrective. Désormais, le Benchmarking et le Ré-engineering sont les plus usités.

a. Le benchmarking :

« Le benchmarking est un processus continué et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file »²². cette définition est proposé par David.T.KEANS, l'ex-président de Xerox Corporation qui a formalisé l'approche de benchmarking pour la première fois dans 1981 , afin de faire face a une concurrence très rude après la venue des japonais sur leur secteur d'activité.

En effet, le Benchmarking est une démarche d'étalonnage qui consiste à identifier les pratiques les plus performantes pour une activité, un processus ou une fonction, et à les

²¹GIRAUD F, *op.cit.*

²² Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion, manuel et application », 2eme édition, édition DUNOD, Paris, 2010 .page 674.

utiliser comme cible de progrès. C'est une méthode utile pour accélérer le rythme du changement dans l'organisation.

b. La réingénierie des processus d'affaires :

La Réingénierie est un concept développé au début des années 1990 par Michael HAMMER du MIT (Massachusetts Institute of Technology). Il l'a défini comme « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que sont les coûts, la qualité, le service et la rapidité »²³.

Autrement dit Le Ré-engineering conduit à un changement rapide et radical de la stratégie, de l'organisation et des processus, dans le but d'optimiser les flux de matières et d'informations et par conséquent à augmenter la productivité de l'organisation. De ce fait, cet outil vise à rompre avec toutes les règles d'organisation et de gestion passées et à en imaginer de nouvelles.

4.2. Les outils de pilotage moderne :

L'évolution de la notion de la performance d'une vision financière qui favorise la satisfaction des actionnaires, à une performance multidimensionnelle qui intègre des dimensions environnementales et sociétales avec plusieurs parties prenantes, nécessite la conception et la mise en œuvre de nouveaux outils de pilotage de la performance globale. Il fallait donc mettre en place des nouveaux tableaux de bord aptes à cerner tous les indicateurs financiers et non financiers.

Ces insuffisances dans les tableaux de bord traditionnels, ont posé les entreprises à élaborer des tableaux de bord multidimensionnels afin de piloter leur performance. Ces nouveaux outils ont été élaborés de façon progressive et différenciés selon leur pays d'origine. Ainsi nous trouvons les tableaux de bord « à la française » et « anglo-saxons ».

Au cours de cette étape nous allons explorer les définitions et les méthodes d'élaboration de nouveaux tableaux de bord, à savoir ; les deux modèles français le « OVAR » et le « GIMSI », le modèle suédois « Navigateur Skandia », et enfin, le modèle nord-américain « TBP ».

²³HUBERAC Jean-Pierre , « Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services », 2ème édition, Edition Maxima, Paris, 2001, page 198.

4.2.1. Le modèle français : le tableau de bord OVAR

La méthodologie d'élaboration des tableaux de bord Française, connue sous le terme d'OVAR, conçue au début du 20^{ème} siècle par un groupe des professeurs de HEC. Cette démarche repose sur l'association des :

- Objectifs de l'organisation (O) ;
- Variables d'Action contrôlables (VA) ;
- Responsables des actions à mener (R).

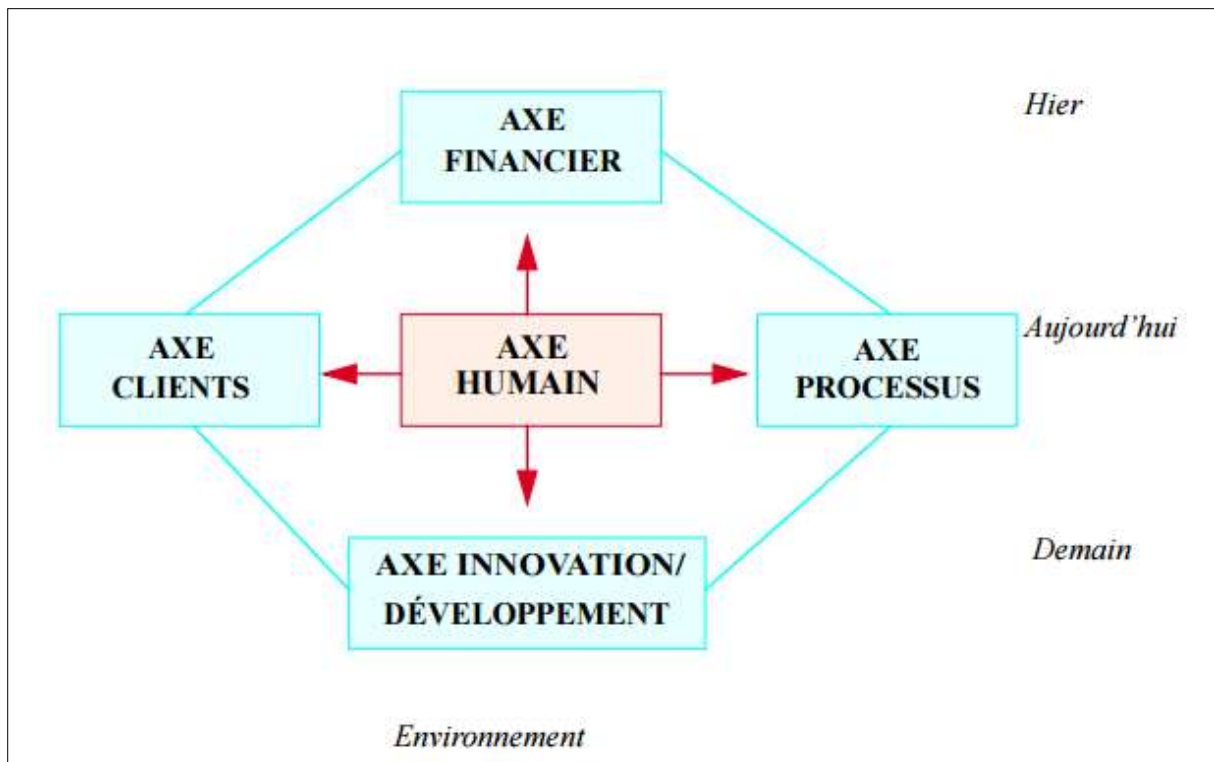
Cette méthodologie repose sur une démarche TOP-DOWN et BOTTOM-UP, les indicateurs et leur valeur cibles sont le fruit d'une réflexion collective, en concertation avec tous les niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Cette démarche permet de s'assurer que les plans d'action mis en œuvre sont en cohérence avec les axes stratégique, définie par le biais d'une analyse des leviers d'action, c'est-à-dire du petit nombre de cause qui contribuent essentiellement au résultat recherché et qui sont maitrisable par le responsable. À chaque niveau de responsabilité dans l'organisation, elle va induire une réflexion sur les objectifs poursuivis et les processus ou activités sur lesquels il faut concentrer les efforts.

4.2.2. Le modèle suédois : Navigateur Skandia

Fondé sur les travaux de Ross et Edivisson (1997) consacrés la capitale intellectuelle et mise en œuvre par Edivisson au sein du groupe d'assurance suédois « Skandia », ce tableau de bord désigné par le terme «navigateurs », place au cœur du dispositif de création de valeur les ressources humaines.

Les ressources humaines sont considérées comme les déterminants premiers de la performance de l'entreprise, Le Navigateur contient cinq dimensions dont la dimension humaine est centrale, comme illustré dans la figure I-6

Figure 1-6 : LE NAVIGATEUR SKANDIA



Source : GREGORY Wegmann « les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », page 11.

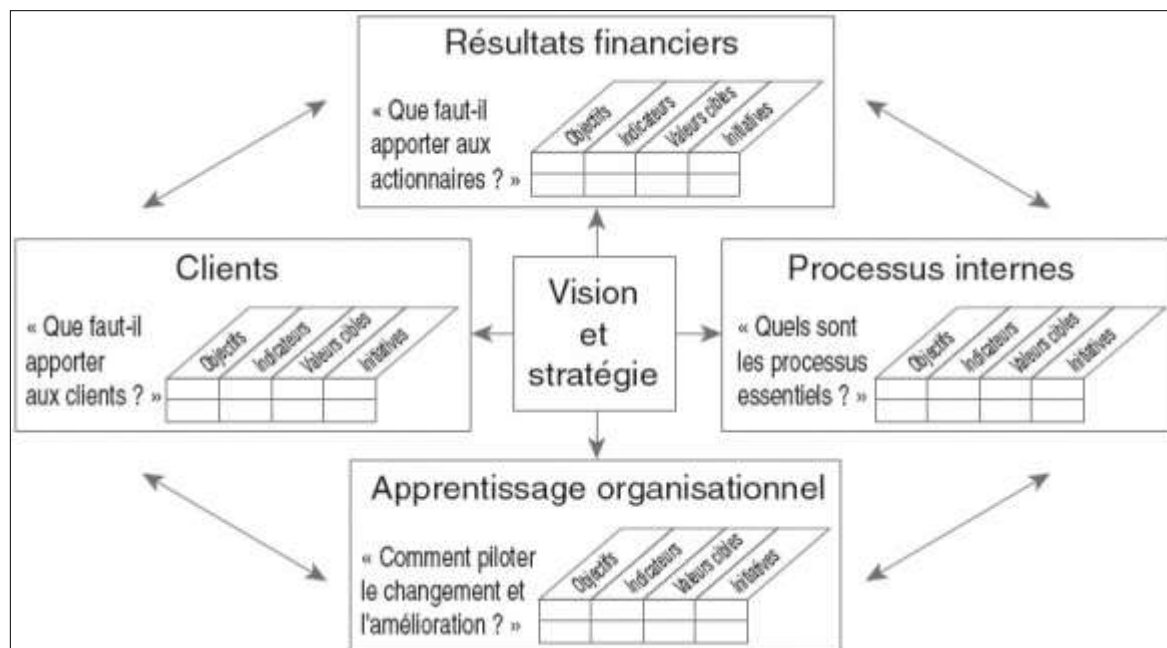
4.2.3. Le Tableau de Bord Prospectif (TBP)

Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) a été introduit par Kaplan et Norton en 1998, dans le but de rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance, centrée auparavant exclusivement sur la performance financière, en introduisant d'autres axes de la performance.

« Le TBP traduit la mission et la stratégie de la firme en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance de la firme selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux firmes de suivre les résultats financiers, mais aussi,

simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future »²⁴.

Figure 1-7 : Les 4 axes du TBP



Source : KAPLAN Robert S & NORTON David P, « le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation », 2012, Paris, page : 21

D'après le schéma ci-dessus, le tableau de bord prospectif permet de répondre à 4 questions fondamentales :

- Axe financier : que faut-il apporter aux actionnaires ?;
- Axe clients : que faut-il apporter aux clients ? ;
- Axe processus internes : quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et clients ?;
- Axe apprentissage organisationnel : comment piloter les changements et l'amélioration ?.

4.2.4. Méthode GIMSI :

La méthode « GIMSI » a été formalisée et publiée pour la première fois, en 1998, sous le titre "Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise" , C'est un ouvrage de référence

²⁴KAPLAN Robert S & NORTON David P, le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation, 2012,Paris, page : 14.

pour son auteur « Alain Fernandez ». Ce dernier , à travers les phases de son modèle veut pousser la firme à penser en termes de la stratégie et des objectifs, avant d'arriver à l'adaptation d'un système de pilotage de performance.

« GIMSI est une méthode de conception du système de pilotage à base de tableaux de bord, centrée sur les femmes et les hommes, tous décideurs confrontés au risque et à la complexité »²⁵.

Ainsi, l'acronyme de « GIMSI » signifie :

- « **(G)** Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines (service, production, administration...) et, par différents types de firmes, de la grande structure à la petite entité ;
- **(I)** Information : l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision ;
- **(M)** Méthode et Mesure : GIMSI est une méthode, la mesure en est le principe ;
- **(S)** Système et Systémique : La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique ;
- **(I)** Individualité et Initiative : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle »²⁶.

a. L'objet de la méthode GIMSI :

L'objet de cette méthode est de dynamiser l'originalité ,et la créativité des concepteurs et utilisateurs, dans le but de réussir l'intégration du système de tableaux de bord au cœur de la culture d'entreprise sans perdre de vue la question du pilotage de la performance.

La méthode GIMSI recentre la question du projet tableaux de bord sur les 3 questions essentielles :²⁷

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu) ;

²⁵Alain Fernandez, « La Méthode GIMSI Concevoir le tableau de bord de pilotage », consulté le 17/05/2016, http://www.piloter.org/mesurer/methode/methode_GIMSI_concevoir_le_tableau_de_bord.htm.

²⁶Alain Fernandez, « La Méthode GIMSI Concevoir le tableau de bord de pilotage », consulté le 17/05/2016, [.http://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm](http://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm).

²⁷Alain Fernandez , *ibid.*

- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises;
- Contribuer à la destruction du mur existant entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

b. Les étapes de La méthode GIMSI :

Elle est structurée en 10 étapes, regroupées en quatre phases principales, chacune traitant une préoccupation particulière du projet, et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système (Alain Fernandez, 2008)²⁸ :

b.1. Phase 1. Identification de contexte

Au cours de cette phase, la démarche préconise une analyse interne et externe de l'environnement de l'entreprise, en analysant l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise (l'organisation et les hommes). Toutefois, la réalisation de cette étape, nécessite une parfaite connaissance pour la firme et une fine implication, pour détecter et limiter les zones d'incertitude.

b.2. Phase 2. Conception de Tableau de Bord

Cette phase a pour but la définition des objectifs tactiques locaux, en accord avec les enjeux de l'entreprise. Ainsi elle sert à étudier la construction du système de tableau de bord, le choix des indicateurs et la collecte de l'information.

b.3. Phase 3. Mise en œuvre de Tableau de Bord

Cette phase englobe le choix d'un progiciel de système de pilotage de performance, et de son intégration et du déploiement.

b.4. Phase 4. Suivi permanent

La dernière phase consiste à améliorer le processus de pilotage en permanence, afin de veiller à l'adaptation de système de pilotage de performance, aux nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs.

²⁸Alain Fernandez, « les nouveaux Tableau de Bord des managers », 4^{ème} édition, édition Groupe Eyrolles, 2008, page 130.

Cette première section présente les principaux concepts de la performance et son pilotage, à fin de se familiariser avec les notions utilisées tout au long de ce travail de recherche.

Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'entamer notre étude de cas, il y a lieu de présenter notre organisme d'accueil, où nous avons effectué notre stage.

1. Présentation de SDG Group

SDG Group (Strategy.Decision.Governance) est un cabinet international de conseil en management, il a été créé en 1991 en Italie sous le nom originel de Studio Della Grisa, actuellement il est présenté par plus de 16 bureaux à travers le monde .Il capitalise plus de 15 ans d'expérience, éprouvée dans les domaines de la Business Intelligence, de la Gestion de la Performance d'entreprise et des outils collaboratifs d'analyse du métier tels :²⁹

- Les services financiers ;
- L'intégration de plateformes analytiques ;
- La gouvernance des données ;
- Les analyses prédictives.

SDG comprend ainsi 16 bureaux internationaux offrant leurs services à plus de 400 clients dans le monde.

2. Présentation de SDG consulting Algérie :

La filiale algérienne du groupe qui existe depuis 3 ans offre ses services à une clientèle large et diversifiée : Banques, assurances, manufacturing et logistique, pharmacie et santé, énergie et service public, produits de consommation, éducation et université et mode et distribution.

2.1.Services de SDG Algérie :

SDG Algérie propose plusieurs services tels que la Business Intelligence, Performance Management, la réorganisation des processus, ainsi que l'implémentation de l'ERP SAP Business One, permettant aux clients de collecter et analyser des données internes et externes ; afin de générer de la valeur au profit de leur entreprise.

De même, SDG Algérie propose une prestation d'accompagnement, d'expertise et d'assistance comprenant la réalisation des actions suivantes :

²⁹Document interne: présentation générale de SDG

- Recensement et validation des sources de données disponibles et des processus permettant leur collecte (saisies manuelles, exports, etc.) ;
- Établissement d'un plan d'action répondant aux priorités fixées par le client : recensement, optimisation, planification des tableaux et outils de suivi à produire indicateurs clés, règles et mode de diffusion des résultats ... ;
- Accompagnement des personnels à la maîtrise des outils et à la production des tableaux à partir des données sources ;
- Aide à la prise de décision : business intelligence est l'ensemble d'outils qui permettent de récolter et de modéliser des données en vue d'offrir une aide à la décision, une décision qui soit rapide efficace et performante à la fois.

Par ailleurs les différents services de SDG Algérie se traduisent par une suite logique débutant par un projet AMOA³⁰ passant par l'implémentation d'un progiciel de gestion intégré et finissant par les outils d'aide à la décision et de la gestion de la performance.

Figure 1-8 : Les Services proposés par SDG



Source: document interne, présentation générale de SDG

³⁰L'Assistance à Maîtrise d'OuvrAge.

2.2. Partenaires Technologiques de SDG Algérie :

SDG Algérie offre des solutions de gestion et de consulting grâce à ses partenariats technologiques tels que : SAP, Microsoft, Board et QlikView, présentés dans le schéma ci-dessus :

Figure 1-9 : Partenaires technologique de SDG Algérie



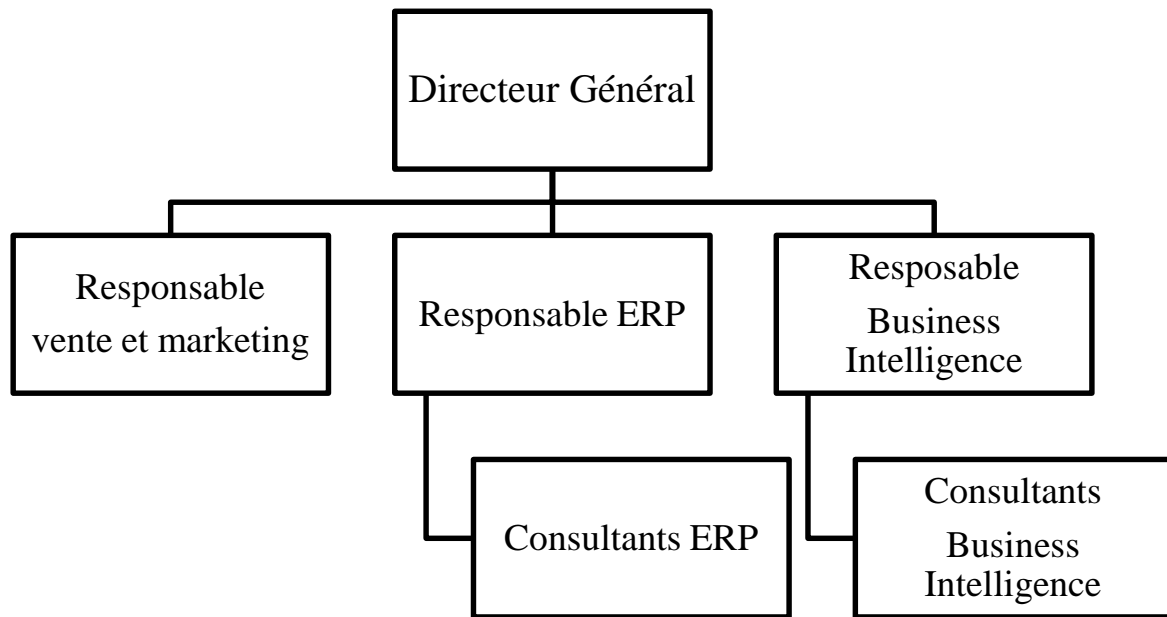
Source : document interne, présentation générale de SDG

SDG offre des solutions de gestion grâce à l'appui de ses alliances qu'elle a construit avec ses partenaires, à la fois sur le volet académique et technologique. Cependant le cabinet est indépendant des éditeurs de ces technologies, pour garantir un meilleur ajustement au besoin des clients et au changement technologiques de marché.

2.3. Structure organisationnelle de l'entreprise

SDG Algérie se compose d'une équipe de six ingénieurs et consultants, ayant une expertise dans l'intégration des ERP et de la Business intelligence, l'entreprise est organisée comme ci-dessous.

Figure 1-10 : Organigramme de cabinet SDG



Source: document interne, présentation générale de SDG

Durant cette deuxième section nous avons présenté l'organisme d'accueil, pour concevoir une image sur le terrain de notre recherche.

Section 3 : méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans notre travail de recherche. Nous aborderons en premier le choix du thème et l'objet de recherche. En second lieu ; nous allons présenter l'approche méthodologique adoptée, qui sera sur une approche « recherche action » et par la suite les méthodes de collecte de données utilisées.

1. Le choix du thème et l'objet de l'étude :

Notre sujet traite l'élaboration d'un tableau de bord, a été inspiré par l'importance qui porte cet outil dans le pilotage des entreprises. Ainsi, notre choix rejoint le besoin des managers actuels d'avoir un instrument d'aide à l'encadrement pour piloter leurs unités et à atteindre leurs objectifs.

L'objet de notre recherche consiste à décrire et analyser la démarche de construction d'un tableau de bord de pilotage, pour cela nous avons choisi de travailler sur un client actuel de cabinet SDG qui est une entreprise privée spécialisé dans les travaux publics.

Le choix de ce client s'est défini à travers des négociations avec l'équipe de SDG, notre étude s'inscrit dans un projet d'implantation d'un système de pilotage à l'aide d'un logiciel BORD. L'objectif est d'élaborer un nouveau système de tableau de bord de pilotage pour ce client ; en tenant compte de son contexte externe et interne. Ce nouveau système va servir comme une proposition et une démonstration au premier lieu, en vue de l'améliorer à travers une analyse critique en concertation avec les dirigeants de cette entreprise.

2. Le choix d'entreprise :

Le choix que nous avons fait pour le cabinet de consulting SDG n'est pas fortuit, il repose sur les services technologiques et les solutions innovants de gestion que ce dernier propose, pour améliorer la performance des entreprises.

Ainsi SDG propose des technologies d'analyse business et Bige Data : tels que la Business Intelligence, Performance Management, la réorganisation des processus, ainsi que l'implémentation de l'ERP SAP Business One.

3. Démarche méthodologique et technique de collecte de l'information :

Nous allons présenter dans ce point la démarche méthodologique utilisée pour l'élaboration de notre travail de recherche.

3.1. Démarche méthodologique :

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une « **recherche action** », cette démarche scientifique est née des travaux de Kurt Lewin (1947), ce dernier définit la recherche action comme « une démarche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous »³¹.

Dans notre cas la construction de nouveau tableau de bord, nous conduit à apporter des modifications dans l'organisation étudiée, en collaboration avec les acteurs concernées et en s'appuyant sur un dispositif permettant de générer des connaissances exploitables scientifiquement.

Ainsi notre choix est porté sur un raisonnement hybride. Ce choix représente une combinaison basée principalement sur deux raisonnements scientifiques ; l'inductif et le déductif. Le choix de cette double boucle de raisonnement va nous aider à procéder par allers-retours, entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.

En effet, l'analyse de la littérature nous permet de définir un cadre théorique provisoire qui correspond au processus de déduction, puis la récolte des données sur le terrain, nous permet d'entrer dans une phase de conceptualisation (induction).

3.2. Les techniques de collecte de l'information :

Pour traiter notre problématique, nous nous sommes basée sur trois techniques fondamentales dans le recueil d'information, en l'occurrence :

- L'étude documentaire ;
- Les entretiens semi-directifs ;

³¹ Cité par : Christian Gonzalez-Laporte. Recherche-action participative, collaborative, intervention... Quelles explicitations?. [Rapport de recherche] Labex ITEM. 2014. page 7 -8.

- L'observation.

a. L'étude documentaire :

La recherche documentaire est un outil déterminant dans tout travail scientifique. Non seulement elle sert à porter un regard sur la revue de littérature, mais aussi à collecter des informations préalablement disponibles sur le sujet afin de mieux le cerner et pouvoir répondre par la suite à la problématique de départ.

Dans notre travail l'étude documentaire a permis de réunir des documents d'origine différente :

- **Une revue de la littérature relatives à notre thématique :** principalement des ouvrages spécialisés, d'articles et de travaux universitaires ;
- **Une étude de documents relatifs à l'organisme d'accueil :** La recherche des informations a été réalisée à partir des documents internes disponibles au sein de cabinet et principalement des informations concernant leurs clients.

Tous les documents consultés dans le cadre de ce travail sont cités, et indiqués au niveau de la bibliographie.

b. Les entretiens semi-directifs :

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations. Un entretien est défini comme étant :

« Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées »³²

L'objectif d'utiliser cette méthode dans notre étude est d'obtenir des données qui sont difficile à avoir en groupe. Pour cela nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les différents acteurs dans cette entreprise, à savoir : le contrôle de gestion, les trois directeurs de réalisation des projets et le chef d'entreprise, chaque entretien a duré en moyenne une heure et demi (01h30).

³² THIETARD ET COLL (R.A): Méthodes de recherches en management, 2eme édition, édition DUNOD, Paris, 2003, p 235.

Ces entretiens ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien élaboré au préalable (voir l'annexe n°1) afin d'assurer la couverture de l'ensemble des thématiques et de recadrer et relancer le discours en cas d'égarement ou de blocage.

c. L'observation.

L'observation comprend « l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits et confronté à des données observables »³³

L'objectif de l'observation est de fournir des données sur les pratiques réelles de l'organisation, dans notre cas l'observation s'est concrétisée par une prise de notes durant les réunions avec le client et les visites des lieux.

4. Méthode d'analyse des données

L'analyse des données s'est faite principalement par l'outil de **triangulation**, qui permet de croiser les informations recueillies par les différentes techniques à savoir les entretiens, l'observation et l'étude documentaire, ce qui a pour conséquence d'enrichir les résultats et de confirmer les données. En utilisant dans la même étude, ce mélange, permet de profiter de plusieurs sources d'information, afin d'obtenir des conclusions plus précises, plus complètes et plus valides.

En premier lieu, nous avons commencé par l'étude documentaire à travers les différents documents que le cabinet a pu avoir de son client, ces données ont été confrontées avec nos notes d'observation lors des réunions et des visites. Dans un deuxième temps, nous avons fait des rapprochements entre les données provenant de ces deux dernières techniques et les entretiens avec les directeurs et le contrôleur de gestion, ce qui nous a permis de confirmer certaines informations et de découvrir des nouvelles.

Dans cette dernière section nous avons présenté la méthodologie de recherche adoptée tout au long de notre travail, ainsi que notre objet de recherche.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons représenté le cadre conceptuel méthodologique de notre étude. Dans la première section, nous avons présenté une approche historique, conceptuelle de la performance et de son pilotage.

³³CAMPENDHOUDT L.V., QUIVY R, « Manuel de recherche en sciences sociales », 4e édition, DUNOD, Paris, 2011, page 151

Aussi dans la deuxième section, nous avons présenté notre terrain de recherche, en l'occurrence le cabinet SDG ; enfin, la troisième section présente la méthodologie que nous avons suivie tout au long de notre recherche.

CHAPITRE 2 :
ÉLABORATION DE
TABLEAU DE BORD
DE PILOTAGE DE
LA PERFORMANCE

Chapitre 2 : L'élaboration de tableau de bord de pilotage

Le chapitre suivant s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire. Cependant nous tenons à présenter d'abord les concepts de la méthode GIMSI étape par étape, ainsi que ses principes. Pour notre étude nous avons choisi de travailler sur un cas de client actuel du cabinet SDG, qui est une entreprise privée spécialisée dans les travaux publics et l'hydraulique. Notre travail s'inscrit dans un projet d'implantation d'un nouveau système de pilotage à l'aide d'un logiciel de performance Board. Ainsi notre apport dans ce projet sera de fournir un tableau de bord de pilotage qui va être proposé à l'entreprise. En outre, les données récoltées pour cette analyse de cas sont variées (§1.3.3) :

- Documents internes de l'entreprise (rapport d'activités, comptes, brochures) ;
- Entretiens semi-directifs (avec le directeur général, directeurs des 3 pôles d'activité) ;
- Observations faites lors de réunions et des visites à l'entreprise. Afin de structurer le traitement des données collectées, nous allons organiser ce chapitre en trois sections :

La première section est consacrée pour l'application de la phase d'identification et de conception de la méthodologie GIMSI dans le contexte de l'entreprise X et analyser sa situation actuelle à travers les informations collectées par des entretiens semi-directifs auprès des responsables et à travers l'analyse des documents internes de l'entreprise.

La deuxième section présente la phase de mise en œuvre de la méthodologie GIMSI et la présentation du logiciel Board.

La troisième section présente la partie de l'amélioration continue du nouveau système des tableaux de bord de pilotage.

Section 1 : les phases d'identification et de conception

La pertinence des tableaux de bord n'est plus à démontrer, pour le concevoir il convient avant tout de procéder avec une méthodologie. Ainsi il existe plusieurs méthodes de conception selon le type d'organisation et la finalité attendue.

Pour notre travail, la méthode d'élaboration du tableau de bord de pilotage retenue est la méthode GIMSI³⁴ ; elle est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet, et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

1. Les raisons de choix de méthodologie GIMSI:

Aujourd'hui les systèmes d'informations ne remplissent plus leurs rôles de prédilection, car les entreprises sont devenues de plus en plus exigeantes en termes de spécificités et pertinence de l'information.

Dans le cas de notre étude, l'entreprise est lancée dans un projet de mise en place d'un nouveau système de pilotage. Ce dernier doit répondre à ses spécifications organisationnelles. Nous avons donc choisi d'utiliser la méthode GIMSI pour plusieurs raisons à savoir :

- La méthode GIMSI est développée sur une démarche centrée sur l'humain décideur. Elle place les acteurs au premier rang, avant la stratégie. Elle a pour ambition de dynamiser l'originalité et la créativité des concepteurs et utilisateurs ;
- Son objectif principal est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet de pilotage, en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et humain ;
- Elle place la prise de décision au premier plan, une fois la stratégie formalisée et les processus critiques bien identifiés ;
- Elle incite les dirigeants à définir les objectifs avant de passer à l'implémentation d'un système de mesure de performance. Ainsi elle permet de suivre le niveau d'atteinte des ces objectifs ;
- Elle guide le concepteur du système de mesure de la performance, sous forme d'un phasage séquentiel ;
- Elle met en cohérence le pilotage de la performance, la stratégie exprimée et les outils du business intelligence au sein même de l'organisation.

³⁴ GIMSI combine les concepts de Généralisation, Information, Méthode, Système et Individualité.

2. Présentation de la méthode GIMSI

Pour son auteur Alain Fernandez, « GIMSI est une méthode de conception du système de pilotage à base de tableaux de bord, centrée sur les femmes et les hommes, tous décideurs confrontés au risque et à la complexité »³⁵.

GIMSI est une méthode de conception des tableaux de bord, centrée sur l'humain décideur, elle incite ce dernier à penser en termes de stratégie et des objectifs avant d'arriver à l'adaptation d'un système de pilotage de la performance.

Ainsi Fernandez met l'accent sur l'adaptation de cette démarche dans l'implémentation des projets de Business Intelligence (BI) et de (CPM) Corporate Performance Management.

« GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point central du Business ou Corporate Performance Management »³⁶.

En effet, la démarche GIMSI ne couvre pas seulement les phases menant à la définition du tableau de bord, mais également son implémentation technique jusqu'au déploiement. Elle est structurée en 10 étapes qui peuvent être regroupées en quatre phases principales. Chacune des dix étapes traite une préoccupation particulière du projet et marque un seuil identifiable dans son avancement. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2- 1 : Les étapes de la démarche GIMSI

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification <i>Quel est le contexte ?</i>	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
Conception <i>Que faut-il</i>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe

³⁵Alain Fernandez, « La Méthode GIMSI Concevoir le tableau de bord de pilotage », http://www.piloter.org/mesurer/methode/methode_GIMSI_concevoir_le_tableau_de_bord.htm. Consulté le 17/05/2016.

³⁶Alain Fernandez, « La Méthode GIMSI Concevoir le tableau de bord de pilotage », http://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm. Consulté le 17/05/2016.

<i>faire ?</i>	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre <i>Comment le faire ?</i>	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i>

Source: Alain Fernandez, « les nouveaux Tableaux de Bord des managers », 4eme édition, édition Groupe Eyrolles, 2008, page 131.

Comme déjà mentionné, l'ensemble des dix étapes est regroupé dans quatre phases :

- **L'identification**, au cours des étapes 1 et 2, nous étudierons successivement l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise.
- Lors de **la conception**, à l'étape 3, nous aborderons une méthode pratique pour définir les objectifs avec les enjeux de l'entreprise. Puis aux étapes 4 et 5, nous étudierons le tableau de bord et nous choisirons les indicateurs. L'étape 6 sera consacrée à la collecte des informations et à l'étape 7 nous construirons le système de tableau de bord.
- **La mise en œuvre**, nous définirons à l'étape 8 une méthode rationnelle pour choisir l'outil. Et à l'étape 9 nous étudierons l'intégration et le déploiement de la solution.

- **Le suivi permanent** est la phase finale. Nous nous assurerons, selon un processus d'amélioration permanente, de l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs, et traiterons de l'audit du système à l'étape 10.

3. Étape 1 : Environnement de l'entreprise

Au cours de cette étape, nous allons identifier l'entreprise par rapport à son marché, ses ressources, sa stratégie et sa culture, afin d'apprécier le niveau d'engagement de la direction, le degré de la coopération et les difficultés potentielles.

3.1.Présentation de l'entreprise

L'entreprise que nous avons choisi de nommer X pour des raisons de confidentialité est une entreprise privée créée dans les années 90 spécialisée dans le domaine des travaux publics et d'hydraulique (TPH), cette PME capitalise donc plus de 20 ans d'expérience, avec des activités couvrant les travaux à neufs et spéciaux d'une part et les travaux d'entretien d'autre part. Avec plus de 20 projets sur le territoire national, l'entreprise incarne la multiplicité des savoir-faire et des capacités de production requises, pour pouvoir répondre à la diversité des besoins des clients.

L'entreprise X compte principalement trois secteurs d'activités :

- Travaux publics : réhabilitation des ouvrages d'arts et conformément de falaise ;
- Hydraulique : périmètre d'irrigation et réhabilitation du périmètre d'irrigation ;
- Hydrocarbure : tout type d'application de revêtement (protection passive).

3.2.La complexité du marché de l'entreprise

Dans notre cas d'étude, il est important de connaître le positionnement de l'entreprise en terme de marché, non pas en qualité de juge et de conseil, mais pour identifier la complexité de ce dernier afin de comprendre la stratégie mise en place et éclairer les attentes de projet.

Nous avons analysé dans cette partie le marché de cette entreprise par rapport à ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs, ses produits, et enfin par rapport à l'environnement. Cette analyse a été réalisée à l'aide du modèle de Porter, il permet de déterminer l'intensité concurrentielle du secteur en s'appuyant sur l'analyse des cinq forces :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace des produits de substitution ;
- La menace des nouveaux entrants ;
- La concurrence entre les entreprises du secteur.

3.2.1. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients de l'entreprise X sont nombreux, selon le type d'activité et le service demandé, leur pouvoir de négociation est moyen. Les principaux clients sont :

- Ministère de l'Énergie et des Mines ;
- Ministère des Travaux Publics (D.T.P);
- Ministère des Ressources en Eau (DHW, ONID, SEAAAL...);
- Les grands groupes de construction (DAEWOO, ORASCOM, SNC LAVALIN).

3.2.2. L'intensité concurrentielle

Les concurrents de cette entreprise se différencient selon le secteur d'activité, à savoir le secteur des travaux publics et le secteur de l'hydraulique et d'hydrocarbure :

- Pour l'activité de travaux publics, les concurrents sont très présents notamment sur les petits travaux ;
- Sur l'activité hydraulique et hydrocarbure, ils sont moins nombreux vu la taille des projets et l'investissement consenti au démarrage du projet.

En résumé, l'intensité concurrentielle est moyenne et maîtrisable, néanmoins l'entreprise X reste bien positionnée sur le marché en termes de diversité des services ainsi que le niveau de maîtrise de ses équipements.

3.2.3. Le pouvoir de négociations des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs de l'entreprise X, tous secteurs confondus, est moyen, car l'entreprise réalise une short list des fournisseurs dont elle a l'habitude de travailler avec, et consulte rarement de nouveaux fournisseurs. Les principaux fournisseurs

sont Français, Italiens et Espagnols, nous pouvons conclure que leur pouvoir de négociation est faible.

3.2.4. Les nouveaux entrants

Dans ce cas les nouveaux entrants sont les personnes disposant de petit outillage qui tendent à croître vu les facilitations en termes d'investissement (dispositif ANSEJ, CNAC). Dans l'activité de travaux publics, les nouveaux entrants sont importants surtout sur les petits projets.

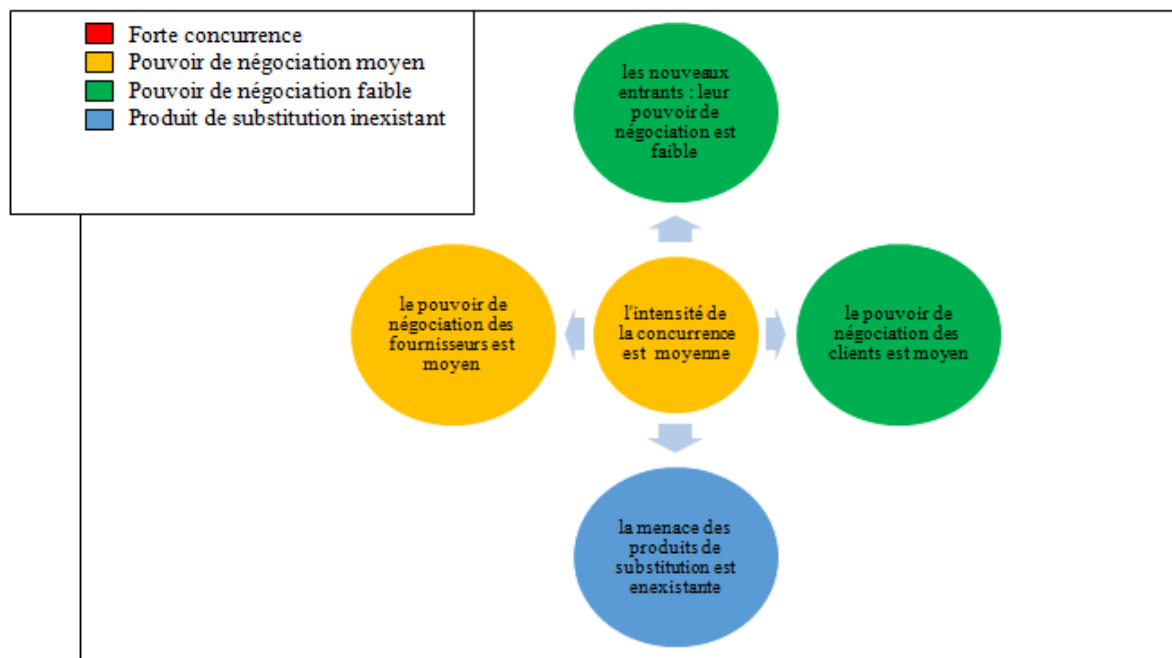
En général, la menace peut être considérée comme faible étant donné l'écart considérable entre le niveau de maîtrise et le niveau de technicité demandé.

3.2.5. Les produits de substitution :

Sur le marché il n'existe aucun service de substitution aux activités de l'entreprise X.

En somme, ces cinq forces de Porter peuvent être présentées comme suit :

Figure 2 - 1 : Les cinq forces de Porter



Source: document interne de SDG

3.3.Ressources et culture de l'entreprise

Dans ce titre, nous allons analyser le niveau de ressources et d'équipement de l'entreprise X, sa capacité d'intégrer cette nouvelle technologie, le niveau culturel de ses acteurs, leurs motivations et possibilité d'adaptation ainsi que sa stratégie.

3.3.1. Le niveau d'équipement de l'entreprise

Le nouveau système de tableau de bord met en application des produits de haute technologie, à cet effet nous devons mesurer la capacité de l'entreprise à intégrer cette technologie informatique. Lors de nos visites et nos entretiens, nous avons constaté que les acteurs de cette entreprise ont un bon degré de familiarisation avec la technologie informatique, ils utilisent plusieurs solutions informatiques pour la gestion des opérations à savoir :

- Des logiciels développés sur mesure pour gérer les stocks, la comptabilité générale et analytique ;
- Et un logiciel utilisé par le département des ressources humaines pour la préparation de la paie.

Cependant aucun service de système d'information n'existe dans l'organisation de l'entreprise. Les tâches sont gérées par le RMQ, qui assure le suivi du parc informatique et gère la sous-traitance de la maintenance PC, imprimante et réseau, Il gère aussi les demandes de création de comptes email des employés et l'attribution des droits d'accès.

3.3.2. Le poids de la culture de l'entreprise

La complexité d'un projet d'implantation d'un logiciel de pilotage de la performance est dépendante du niveau culturel global de l'entreprise, en d'autre terme du niveau culturel de ses acteurs et leurs motivations et adaptation.

À travers nos observations lors des déplacements et des visites aux locaux de l'entreprise, nous avons noté la présence d'un climat sain et des bonnes conditions de travail avec minima de conflits. Ainsi nous avons constaté que les acteurs de l'entreprise sont motivés à intégrer ce nouveau projet technologique. Cependant l'entreprise s'engage dans une politique de mise à niveau et entreprend des actions de formation afin de s'assurer de l'adhésion de ses acteurs, et ainsi inscrire le projet dans un processus de complexité croissante pour garantir sa réussite.

3.3.3. Stratégie de l'entreprise

Le système de tableau de bord à installer sera fortement lié à la stratégie choisie par l'entreprise. La conception de cette stratégie se déroule en coopération avec les principaux acteurs de l'entreprise et en prenant en compte la taille de la concurrence qui est de plus en plus présente sur son secteur.

Aujourd'hui l'entreprise est engagée dans trois DAS (domaine d'activité stratégique), à savoir : travaux publics, hydrocarbure, hydraulique. Sur ces trois domaines, l'entreprise se distingue par une stratégie de domination par les coûts et par la qualité à travers les compétences et les ressources qu'elle détient grâce aux 20 ans d'existence sur les marchés.

Au début des années 2000, l'entreprise X a noué des partenariats dans le secteur d'hydraulique avec des sociétés Algériennes (publics et privée) ainsi que des sociétés étrangères, afin d'acquérir les connaissances nécessaires qui lui ont permis de devenir incontournable sur la scène nationale. Actuellement l'entreprise compte faire de ce secteur un élément clé dans sa stratégie de croissance.

Tout cela considéré, nous avons pu identifier les principaux objectifs stratégiques de l'entreprise qui sont :

- L'amélioration de la performance économique ;
- La rationalisation et la diminution des coûts de réalisation ;
- Développement de secteur d'hydraulique ;
- L'amélioration de son positionnement et de son image de marque.

À partir de cette première étape, nous sommes en mesure de mieux définir la finalité réelle cadrée de ce projet dans le contexte de l'entreprise, et d'identifier les facteurs critiques de succès, nous avons trois points essentiels :

- La finalité du projet ;
- L'engagement de la direction ;
- La mesure de la difficulté.

3.4. La finalité du projet

La finalité du projet n'est pas toujours clairement exprimée, nous tenons à travers ce point à définir cette dernière et préciser le contexte de ce projet.

Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un projet global de mise à niveau que cette entreprise a lancé depuis presque une année, cette mise à niveau englobe plusieurs projets d'ordre matériel et immatériel à savoir :

- Un projet de mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP) ;
- Un projet de réorganisation de certains processus (GDS et Maintenance) ;
- Un projet de formation de personnel ;
- Un projet de système de pilotage.

De ce fait, la finalité de ce projet est de définir et mettre en œuvre une solution analytique et de management de la performance, pour analyser les domaines clés de l'entreprise de manière dynamique, en utilisant des outils pratiques d'anticipation des dérives coûts, délais, performances sur les projets industriels, et enfin pour disposer de méthodes d'appréciation des enjeux et de prise de décisions.

3.5.L'engagement de la direction

Un projet d'implantation d'un logiciel de pilotage de la performance touchant étroitement au management de l'entreprise ne peut pas être effectué sans une réelle implication de la Direction, lors de nos entretiens et à l'aide de l'observation nous avons pu constater l'engagement de la direction dans ce projet.

En effet ce projet d'implantation de logiciel de pilotage de la performance s'aligne parfaitement avec la vision de l'équipe de la direction, qui est marquée par des besoins d'ordre interne et des exigences de qualité externe, cette vision pour l'entreprise consiste non seulement à être un acteur majeur et incontournable dans le secteur du TPH, mais aussi de diversifier son activité vers d'autres secteurs tout en gardant le cœur de l'activité de l'entreprise qui est la réalisation de travaux publics.

Cette vision se traduit par deux projets principaux à savoir :

- Mise à niveau de l'entreprise selon les normes de gestion (restructuration organisationnelle) ;
- Informatisation des normes de gestion.

Cette recherche d'amélioration continue est drainée par le fait que le marché actuel est devenu concurrentiel dans certaines activités de l'entreprise.

3.6.Mesure de la difficulté

Lors du déroulement d'un projet de tableaux de bord, les difficultés majeures sont rarement d'ordres techniques, les interrogations techniques restent rarement en suspens et, en règle générale, elles finissent par trouver une solution acceptable. Le principal obstacle se situe sur le plan humain.

Cela est dit, nous jugeons important de préciser que la direction a développé des actions de communications, pour améliorer la compréhension de ce projet et renforcer la motivation des collaborateurs à travers les réunions, les notes ... etc. Néanmoins, la complexité de son marché et la distance de ses chantiers peut perturber le déroulement de ce projet.

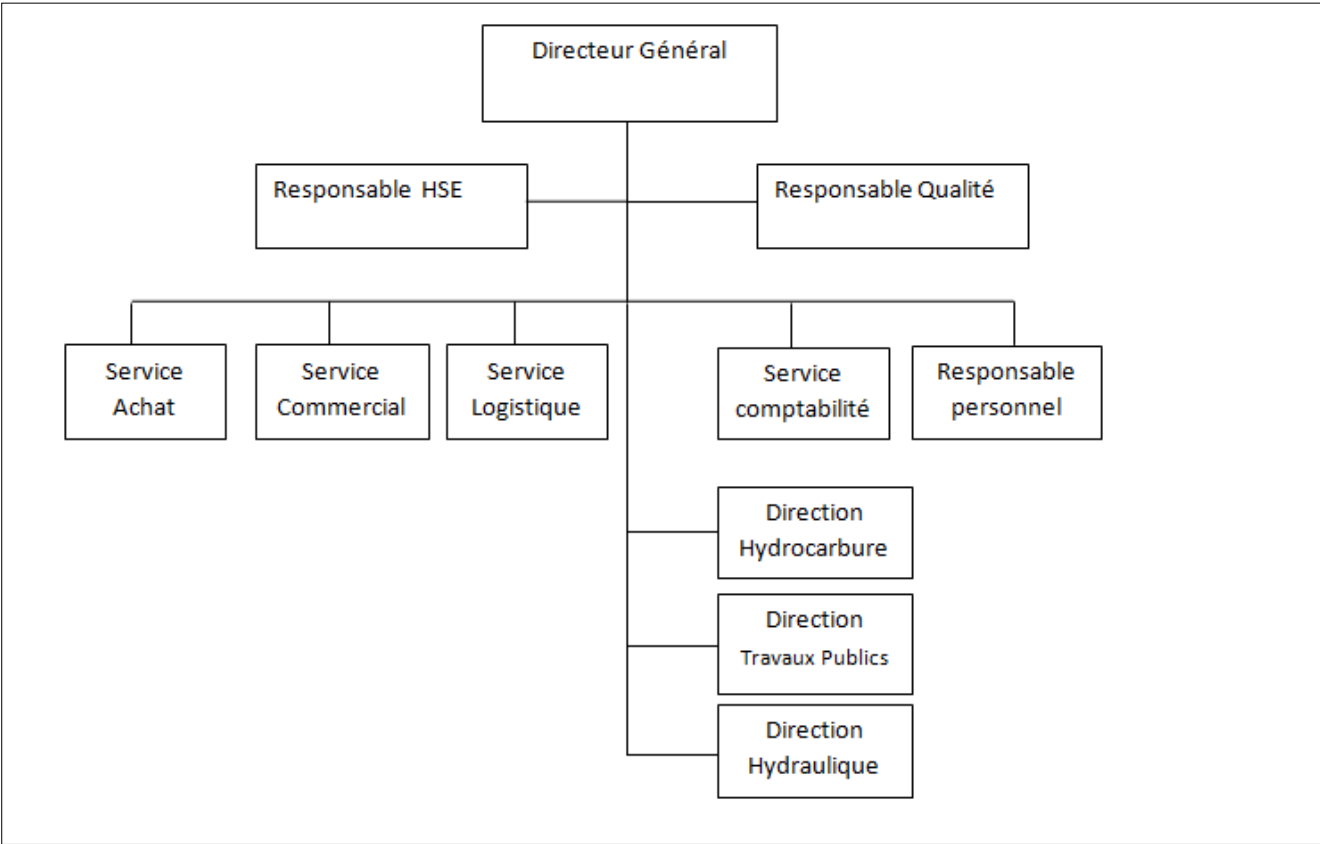
4. Étape 2 : Identification de l'entreprise

Au cours de cette deuxième étape d'identification, nous avons analysé les structures de l'entreprise pour identifier les métiers et les processus essentiels pour l'entreprise X.

4.1.Les métiers de l'entreprise

Dans cette partie nous avons commencé l'analyse avec l'organigramme de l'entreprise X, qui nous permet d'avoir une idée sur les fonctions de cette entreprise. L'organigramme hiérarchique est le document le plus utilisé pour décrire une organisation, c'est souvent le premier outil de représentation de cette dernière et celui qui est présenté aux différents interlocuteurs pour se repérer dans la structure. L'organigramme de l'entreprise X est présenté comme suit :

Figure 2 - 2 : L'organigramme de l'entreprise X

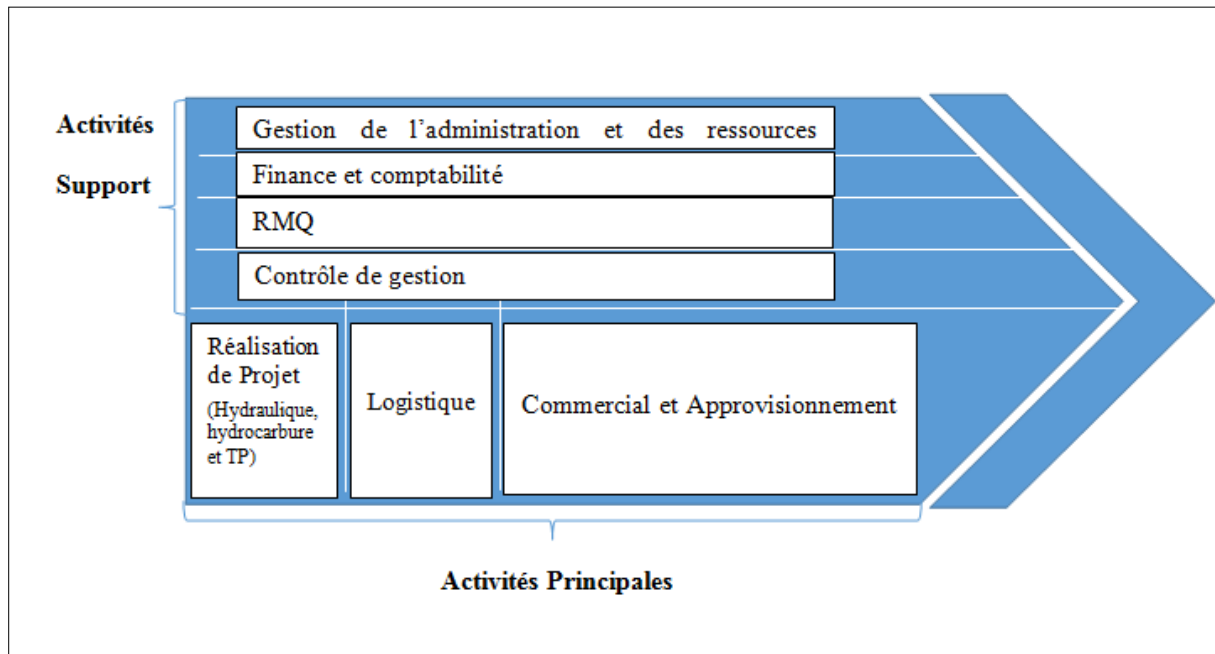


Source: Document interne de l'entreprise adapté par nous même

Un coup d'œil sur l'organigramme de cette entreprise nous permet de noter qu'elle a une structure de type fonctionnel. Cependant, l'organigramme représente une vision statique et formelle du fonctionnement de cette dernière et qui risque de déformer notre perception de l'activité de l'entreprise. Pour remédier à ça, nous avons utilisé l'analyse fonctionnelle de Porter afin d'identifier les activités principales de l'entreprise.

La chaîne de valeur nous permet de faire ressortir les activités principales (créatrice de valeur), et les activités support (secondaire). Dans notre cas, elle est présentée comme suit :

Figure 2 - 3 : La chaîne de valeur de l'entreprise X



Source : document interne de SDG

Dans notre cas, nous pouvons distinguer parmi les activités impliquées dans la chaîne de valeur :

- Les activités principales, c'est-à-dire celles qui concourent directement à la création de la valeur à savoir : l'approvisionnement, réalisation, logistique et commercialisation.
- Les activités de soutien ou support : elles viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de l'entreprise : RMQ, gestion de l'administration et le personnel, finance et comptabilité et contrôle de gestion.

4.2. Les processus de l'entreprise

Dans le point précédent, nous avons identifié les fonctions de l'entreprise, cependant cette approche classique par fonction ne reflète qu'une image statique de l'entreprise, tandis qu'aborder l'entreprise par ses processus la replace dans sa dimension dynamique, et met en avant sa finalité souvent exprimée dans sa relation avec le client.

En effet pour bâtir ce nouveau tableau de bord il faut adopter une vision transversale de l'entreprise. Cette vision par les processus nous permet de s'approcher de la finalité réelle de l'entreprise, et de mettre en premier plan les processus critiques pour l'entreprise et de ce projet de tableau de bord. En d'autres termes, sans la vision processus chaque responsable de

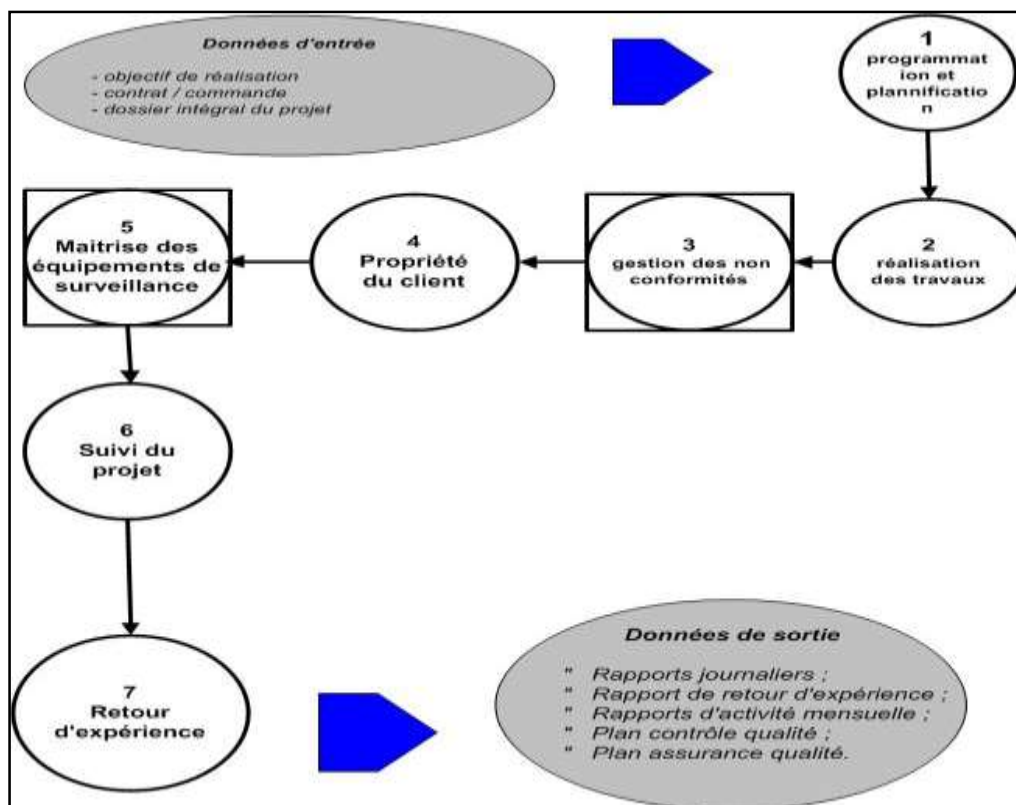
service se préoccupe exclusivement de sa performance interne, sans visualiser globalement le processus et sans se préoccuper des services voisins.

La démarche GIMSI préconise d'identifier les processus critiques et leurs points d'intervention pour déterminer les décideurs qui auront besoin d'un tableau de bord personnalisé.

Dans notre étude et en raison de contrainte de temps, nous nous sommes limités à trois processus ceux de réalisation des projets (Travaux publics, Hydraulique, Hydrocarbure). Cependant notre choix n'a pas été fortuit, en effet les activités de réalisation des projets représentent l'une des activités principales de cette entreprise, c'est son cœur de métier et génère la plus grande valeur ajoutée.

Même si, en réalité les trois activités de réalisation de projet sont différentes, leurs processus sont standards, le schéma ci-dessous présente ce processus standard comme suit :

Figure 2 - 4 : processus de réalisation des projets



Source : document interne de SDG

Comme illustré sur la cartographie, ce processus contient sept activités : programmation et planification, réalisation des travaux, gestion des non-conformités, propriété du client, maîtrise des équipements de surveillance, suivi du projet et retour d'expérience, pour cela nous trouvons les chefs de projet, superviseur CQ et directeurs des projets autant que responsables, chacun selon son activité.

4.3. Identification des acteurs clés pour le projet

Au cours de cette sous étape, nous allons identifier les acteurs concernés sur le terrain par le projet de tableau de bord de pilotage.

Dans l'entreprise, toute personne est susceptible de détenir un tableau de bord de pilotage, cependant la méthode GIMSI s'adresse à la direction et conjointement aux décideurs intermédiaires. « Le décideur local candidat à la mise en place d'un tableau de bord personnalisé doit remplir deux conditions : premièrement, il doit disposer d'un vrai pouvoir de décision et deuxièmement, son domaine de responsabilité doit couvrir au moins un point d'intervention important parmi les processus critiques de l'entreprise »³⁷.

Une fois la liste des processus et activités établie, nous allons identifier les acteurs clés, ces derniers seront nos interlocuteurs, ils sont concernés par les activités critiques pour l'objectif poursuivi et détiennent une grande part de l'information essentielle.

En effet, nous estimons que les acteurs clé dans ce projet de système de pilotage sont bien les directeurs locaux de chaque direction de réalisation de projet, ainsi que le directeur général, ces quatre acteurs ont besoin des tableaux de bord personnalisés afin de piloter leurs activités et suivre la réalisation des objectifs locaux.

5. Étape 3 : Définition des objectifs

Dans cette étape, nous définirons les objectifs de l'entreprise en fonction de la stratégie générale. La méthode GIMSI propose une démarche Top Down, du haut vers le bas, qui consiste à définir d'abord une stratégie globale, ensuite à la décliner en objectifs et mesures stratégiques pour arriver finalement au niveau des objectifs locaux et des indicateurs respectifs.

³⁷Marius LOHRI, Mémoire : « Analyse comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesure de performance TBP et GIMSI », université de LAUSANNE, école des hautes études commerciales.2000, Page 25.

« L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique [...] à partir de ces objectifs globaux, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale en fonction des activités et processus la concernés au premier plan... »³⁸.

Rappelons que les objectifs globaux de l'entreprise sont:

- L'amélioration de la performance économique ;
- La rationalisation et la diminution des couts de réalisation ;
- Développement de secteur d'hydraulique ;
- L'amélioration de son positionnement et de son image de marque.

Ces objectifs sont déclinés en objectifs locaux, ils sont classés dans trois catégories selon les DAS :

- Réduire les couts de réalisation des projets de travaux publics de 2% en 2016 afin de développer le nombre de marchés octroyés ;
- Augmenter le chiffre d'affaires de l'activité hydraulique de 10% chaque année afin qu'il constitué 50% de chiffre d'affaires global de l'entreprise dans les trois prochaines années ;
- Maintenir le chiffre d'affaires dans le secteur d'hydrocarbure, tout en gagnant en expertise.

Après la sélection des objectifs, nous allons entamer les étapes 4,5et 6 successivement comme suit :

- la construction de tableau de bord ;
- le choix des indicateurs ;
- l'analyse des informations nécessaires pour la construction des derniers.

Il s'agit bien de trois étapes indépendantes, liées à des préoccupations différentes, ceci dit il important de souligner qu'elles sont à traiter dans la même unité de temps.

³⁸Alain Fernandez, « les nouveaux Tableaux de Bord des managers », 4^{ème} édition, édition Groupe Eyrolles, 2008, page 224.

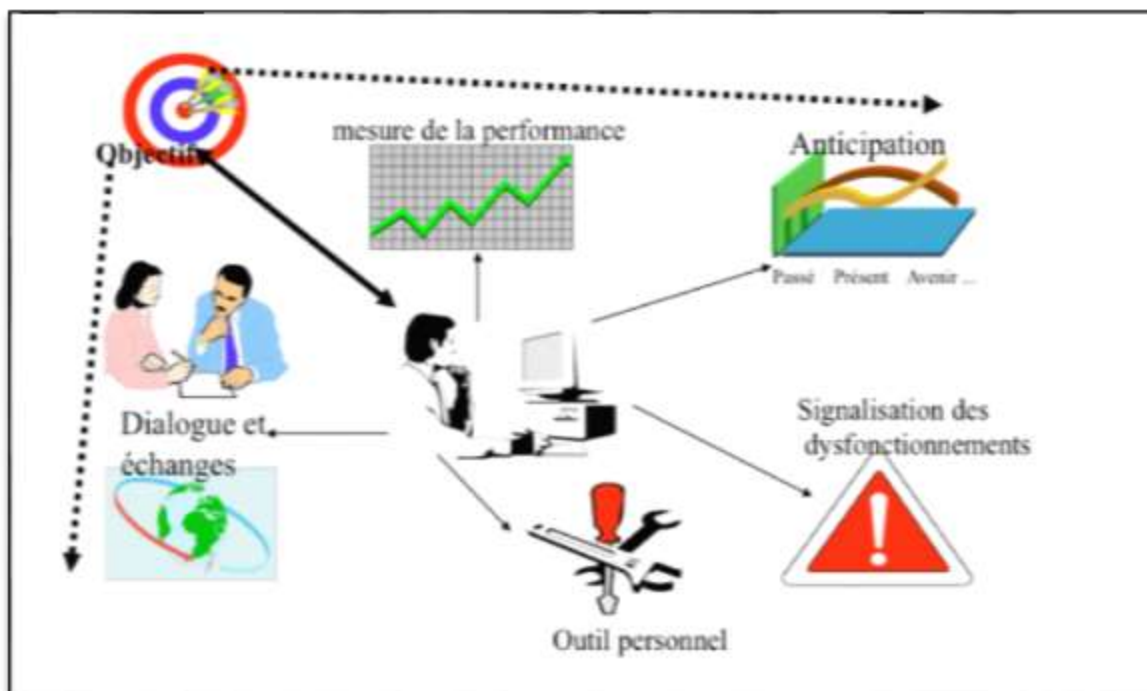
6. Étape 4 : Construction du tableau de bord

Au cours de cette étape, nous tenons à analyser les fonctionnalités du tableau de bord, sa structure et notamment les étapes de sa construction.

6.1. Les fonctionnalités et la structure de tableau de bord

Comme nous avons vu dans le premier chapitre, le tableau de bord joue un rôle décisif dans la qualité du pilotage de chaque fonction de l'entreprise et dans sa cohérence avec l'ensemble de l'entreprise. Il est considéré comme un outil à dimensions multiples, il assure la cohérence dans l'organisation, il mesure la performance par rapport aux objectifs, il signale les dysfonctionnements, et il facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise. De plus il s'agit d'un outil principal de l'aide à la décision et d'anticipation, il est personnalisé et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter et les objectifs à atteindre. Le schéma suivant illustre parfaitement les fonctionnalités tableau de bord.

Figure 2 - 5 : les fonctions de tableau de bord



Source : Alain Fernandez, « les nouveaux Tableaux de Bord des managers », 4eme édition, édition Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p. 259

Ainsi, le tableau de bord se compose d'indicateurs bien choisis en fonction des objectifs de chaque activité, et surtout, en nombre restreint pour éviter de noyer l'information essentielle. Dans ce qui suit, nous allons analyser les indicateurs qui composent le tableau de bord.

En premier lieu, nous tenons à présenter la définition des indicateurs proposés par Alain Fernandez : « un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel »³⁹.

Autrement dit, un indicateur est une information ou un ensemble d'informations particulièrement significatives, par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise, cette information est régulièrement mise à jour. (Un indicateur est une unité de mesure d'un fait en utilisant l'information).

En second lieu, nous avons choisi d'utiliser la définition de tableau de bord et des indicateurs selon l'approche socio-économique de son auteur Henri SAVALL. Selon ce dernier « Le tableau de bord est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »⁴⁰

De même, un indicateur est « la résultante d'un petit nombre d'informations qui ont la propriété d'être particulièrement significatives par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise, d'être régulièrement mises à jour et analysées. L'indicateur est donc une information qui a un sens particulier pour son utilisateur [...].L'indicateur constitue donc un clignotant, appelant un acte décisif, lorsqu'il s'allume, autrement dit lorsqu'un écart est enregistré entre la réalité mesurée et l'objectif. C'est un indice de qualité de fonctionnement dans le cas contraire : il renseigne aussi sur le fait que la réalité concorde avec l'orthofonctionnement»⁴¹.

³⁹Alain Fernandez, « les nouveaux Tableaux de Bord des managers », 4^{ème} édition, édition Groupe Eyrolles, Paris, 2008, page 264.

⁴⁰Henri SAVALL, Véronique Zardet, « Maitriser les couts et les performances cachés »,3^{ème} édition,édition Economica, Paris, 1995, page 89.

⁴¹ Henri SAVALL, *ibid.*

Tout cela considéré, nous avons constaté une forte correspondance entre les deux démarches, ce qui nous a amenés à réaliser un mixte des deux méthodes, afin d'enrichir notre démarche surtout dans les deux étapes de construction de tableau de bord et de choix d'indicateur.

6.2. Les principales étapes de construction de tableau de bord :

Le tableau de bord de pilotage d'une unité doit être élaboré avec le responsable direct de cette dernière, les principales étapes de la construction des tableaux de bord tirés de l'approche socio-économique sont d'ordre de quatre comme suit (SAVALL, 1995)⁴²:

- Mettre en évidence les objectifs stratégiques du responsable, à la fois en termes de résultat immédiat et de création de potentiel. Le responsable doit être en mesure d'établir des liaisons de causalité entre les objectifs de création de potentiel et de résultat immédiats. De ce fait cette étape doit montrer l'articulation entre ces deux types, ce qui nécessite en général une clarification par la Direction Générale de la mise en œuvre stratégique.

Notant que les objectifs de résultat immédiat et de création de potentiel s'articulent entre eux, les objectifs de résultats immédiats peuvent être soit économies des charges, soit augmentations de produits ou de recettes. De la même façon, les objectifs de création de potentiel peuvent être, soit des investissements pour économiser des charges (exemple : économies d'énergie, des frais de personnel liés aux absences), soit des investissements de croissance et développement (nouveau produit, nouveau marché...).

- Traduire ces objectifs en indicateurs, c'est-à-dire en libellés correspondant à des phénomènes concrets, tangibles et déterminer le mode de mesure : qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Ces indicateurs doivent donc être pertinents pour chaque responsable, ils doivent correspondre aux objectifs stratégiques qui lui sont fixés, ce qui nécessite un choix soigné des indicateurs et leur intitulé. D'ailleurs ces indicateurs pourront être mesurés qualitativement, quantitativement et financièrement. La forme des indicateurs doit donc être judicieusement choisie pour permettre un positionnement par rapport à un objectif.

- Recherche des indicateurs de fonctionnements internes et de gestion opérationnelle qui expliquent le fonctionnement de l'unité. Ces derniers peuvent être complétés par des

⁴²SAVALL, *ibid*, page 106.

indicateurs relatifs à des phénomènes extérieurs à l'unité, prévenant d'autres entités de l'entreprise ou l'environnement externe, et susceptibles d'avoir des incidences sur l'unité.

- Choisir la périodicité d'analyse des indicateurs. En effet, tous les indicateurs n'ont pas besoin d'être suivis à la même fréquence. Le critère utile pour choisir la fréquence de pilotage est la possibilité de réajustement, avant la fin de la période de mise en œuvre stratégique. Cette fréquence varie entre une semaine pour les indicateurs de gestion courante et trois ou six mois pour les indicateurs de gestion stratégique représentant des objectifs à plus long terme.

Ces quatre étapes aboutissent à un tableau de bord personnalisé et loin d'être figé, bien au contraire il est ajusté, rectifié, complété et simplifié à chaque fois que c'est nécessaire (nouveaux objectifs, nouveau dysfonctionnement..).

Notant que le logiciel Board choisi dans notre cas offre aux utilisateurs un grand choix graphique et méthode de présentation des tableaux de bord, sur une interface dynamique flexible selon les choix de ces derniers avec l'option de glisser et déposer (Dragging and Dropping) depuis la barre d'outils.

7. Etape 5 : Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs représente la principale difficulté lors de l'élaboration d'un système de tableau de bord. Les indicateurs doivent en effet offrir une vision suffisante du système en fonction des objectifs choisis.

Un indicateur bien choisi mesurera l'effet des actions entrepris (feed-back), il constitue un clignotant, appelant un acte décisif, lorsqu'il s'allume, autrement dit lorsqu'un écart est enregistré entre la réalité mesurée et l'objectif.

Comme nous avons indiqué dans l'étape précédente, le choix d'indicateur dans un tableau de bord est guidé par trois principes :

- « Il comprend des indicateurs de mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'unité ;
- Il comprend des indicateurs de résultats immédiats et de création de potentiel articuler entre eux ;

- Les indicateurs sont appréciés par des informations qualitatives, quantitatives et financières »⁴³.

Ainsi, chaque indicateur sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon 5 critères, un bon indicateur doit être (ALAIN, 2008)⁴⁴:

- **Être utilisable en temps réel** : il est mis à jour à une fréquence adéquate à fin de permettre la prise de décision dans les meilleures conditions.
- **Mesurer un ou plusieurs objectifs** : il mesure l'écart enregistré entre la réalité mesurée et l'objectif fixé.
- **Induire l'action** : l'indicateur doit permettre de juger l'avancement dans l'atteinte des objectifs afin d'aider les décideurs à prendre position sur l'attitude à tenir avant qu'il ne soit trop tard. Il déclenche une ou plusieurs actions.
- **Constructible** : l'indicateur choisi doit pouvoir être construit...
- **Présentable sur le poste de travail** : il est « ergonomiquement » présentable sur le poste de travail de manière à ce que l'information et le sens porté soient compris le mieux possible.

Dans notre cas les objectifs choisis pour chaque DAS (ou bien Business Unit) sont d'ordre de développement et de survie, en d'autres termes ce sont des objectifs de type résultat immédiat et de création de potentiel, ils sont comme suit :

- **Travaux Publics** : Réduire les couts de réalisation des projets de travaux publics de 2% cette année afin de développer le nombre des marchés octroyé ; L'objectif d'économie des charges de réalisation s'inscrit dans des objectifs de résultat immédiat , ce dernier s'articule avec une autre partie de développement de nombre de marchés octroyés , cela est expliqué par le fait que cette entreprise se fixe des objectifs de réduction des couts à court terme , afin d'améliorer la rentabilité d'une part et assurer l'octroi des marchés publics en présentant une meilleure offre financière d'autre part (à long terme).

⁴³ Henri SAVALL, *op-cit*.

⁴⁴Alain Fernandez, « les nouveaux Tableaux de Bord des managers », 4^{ème} édition, édition Groupe Eyrolles, Paris, 2008, page 283.

- L'hydraulique : Augmenter le chiffre d'affaires de l'activité hydraulique de 10% chaque année afin qu'il constitué 50% de chiffre d'affaires global de l'entreprise dans trois ans ; Cet objectif est expliqué par la stratégie de croissance que cette entreprise a entamée dans le secteur d'hydraulique, elle vise à augmenter la réalisation dans ce secteur à court terme de 10% (ce qui s'inscrit dans la partie résultat immédiat), afin de développer la part de ce DAS dans l'ensemble et atteindre 50% de chiffre d'affaires global à long terme.
- L'hydrocarbure : Maintenir le chiffre d'affaires dans ce secteur, tout en gagnant en expertise ; Cet objectif est expliqué par la concurrence faible sur ce secteur, l'intention de l'entreprise est de maintenir le même niveau d'activité et de chiffre d'affaires, et ainsi accentuer sa présence dans le secteur.

Ces trois objectifs peuvent être décliné en indicateurs de mise en œuvre stratégique, ces derniers seront différents pour les trois DAS, mais pour cette étude nous avons choisi d'établir un seul tableau de bord dans un premier temps et identifier les indicateurs identiques entre les Business Unit.

D'après l'analyse des entretiens et l'analyse documentaire, la désignation des indicateurs que nous avons choisis sont :

- Réalisation et respect des délais ;
- Respect des couts ;
- Suivi du chiffre d'affaires ;
- Suivi de la qualité et de la sécurité.

Et pour permettre un pilotage concret des activités de réalisation des projets, ces quarts indicateurs sont éclatés dans des indicateurs de gestion courante (une semaine) et des indicateurs de pilotage stratégique (3 à 6 mois).

Nous présentons dans les tableaux suivants, les indicateurs choisis sur la base des données collectées, ainsi leurs descriptions, périodicités et leur mode de mesure.

D'après nos analyses les indicateurs de réalisations et respect des délais et des couts retenus sont les suivants :

Tableau 2- 2 : Indicateurs choisi de réalisation et respect des délais

Désignation : Réalisation et respect des délais		
Intitulé des indicateurs	Périodicités	Mode de mesure
Taux d'avancement	Progrès mensuel et progrès cumulatif.	- Quanti : taux d'avancement. - Financiers : CA.
Suivi des délais	Progrès journalier	- Quali : les dates. - Quanti : nombre de jours.

Source: Réalisé par nous même

- Le premier indicateur nous permet de mesurer le taux d'avancement des travaux de réalisation des projets;
- Ainsi le deuxième indicateur nous permet de suivre le respect des délais, si les travaux sont faits selon les dates prévues ou pas.

Tableau 2- 3 : Indicateurs choisi de respect des couts

Désignation : Respect des couts		
Intitulé des indicateurs	Périodicités	Mode de mesure
Consommation horaire	consommation par semaine et le cumulatif	- Quali : type de travail, - Quanti : quantités de travail - Financiers : couts de travail
consommation de matériels	consommation par semaine et le cumulatif	- Quali : type de matériaux, - Quanti : quantités de matériaux - financiers : couts de matériaux

Source: Réalisé par nous même

- L'indicateur de consommation horaire nous permet de comparer entre le taux de budget consommé en heures de travail et le taux d'avancement technique d'un chantier ;
- Ainsi l'indicateur de consommation matérielle nous permet de comparer entre le taux de budget consommé en matériaux et le taux d'avancement technique d'un chantier.

De la même manière, les indicateurs de suivi de chiffre d'affaires, la qualité et de la sécurité des projets sont respectivement présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 2- 4 : Indicateurs choisi de suivi de chiffre d'affaires

Désignation : Suivi de chiffre d'affaires		
Intitulé des indicateurs	Périodicités	Mode de mesure
chiffre d'affaires facturé	mensuel et cumulatif	- Quanti : taux d'avancement des travaux ; - financiers : CA facturé.
chiffre d'affaires non facturé	mensuel et cumulatif	- Quanti taux d'avancement des travaux ; - financiers : valeur monétaire des travaux réalisés.

Source : Réalisé par nous même

- Ce premier indicateur nous permet suivre le chiffre d'affaire facturé par projet/ globale de l'entreprise & de le comparer avec le CA objectif ;
- Le deuxième indicateur nous permet d'estimer la valeur des travaux réalisés des projets, afin d'avoir une image réelle sur le progrès d'atteinte de CA fixé en objectif.

Tableau 2- 5 : Indicateurs choisis de suivi de qualité et de sécurité

Désignation: Suivi de qualité et de sécurité		
Intitulé des indicateurs	Périodicités	Mode de mesure
taux de non-conformité traité	mensuel et cumulatif	- Quali : Type de non-conformité - Quanti : Taux de non-conformité traité - Financiers : cout de traitement des non-conformités
taux de non-conformité non traité	mensuel et cumulatif	- Quali : Type de non-conformité - Quanti : Taux de non-conformité non traité - financier : Manque à gagner
accident de travail	mensuel et cumulatif	- Quali : Type d'accident, - quantitatif : Nombre d'accidents - financier : Couts engendrés par les accidents.

Source : Réalisé par nous même

- L'indicateur de non-conformité traité nous permet de suivre la prise en charge des non-conformités, avec quelle méthode et quels prix ;
- Le taux de non-conformité non traité est un indicateur nous permet de mesurer le reste des non-conformités à traiter, et couts de ces réserves (manque à gagner) ;
- L'indicateur des accidents de travail nous informe sur le nombre, la cause et les conséquences des accidents de travail par projet et global de l'entreprise.

En définitive, le choix que nous avons fait pour ces indicateurs est le résultat :

- Du traitement des entretiens effectués avec les directeurs des projets ;
- De l'analyse documentaire sur le fonctionnement de l'entreprise ;
- De nos observations sur le terrain.

Cependant ces indicateurs ont été conçus à l'aide d'un outil réalisé par SDG, qui est le catalogue d'indicateurs⁴⁵.

Le catalogue des indicateurs est un document qui doit être rempli, il définit les indicateurs déjà choisis pour le tableau de bord, au moyen d'une fiche qui inclut toute l'information nécessaire à sa définition (Périodicité responsable, origine, formule...).

Ces indicateurs sont utilisés sur une Maquette Excel (voir annexe N°2) pour illustrer le tableau de bord des directions de réalisation des projets. Il s'agit d'une première approche et non pas le design final.

8. Étape 6 : Collecte des informations

Une fois les indicateurs choisis, nous allons les construire, avec les informations à notre disposition. Au cours de cette étape, nous allons analyser les informations nécessaires pour la construction des indicateurs.

Dans notre cas l'entreprise X détient des bases de données des différents sites qui ne sont pas interconnectées (commercial, ressources humaines, comptabilité..), cette absence d'interconnectivité crée un flou dans la transmission des données et une absence d'information en temps réel.

Afin de remédier à cette situation, l'entreprise X a lancé un projet l'implémentation d'un ERP de type SAP Business One 9.2, qui intègre toutes les fonctions de cette dernière et qui permet de travailler sur les mêmes données dans tous les autres systèmes. En effet cet ERP offre des modules qui répondent aux spécificités de cette entreprise, à savoir le processus critique dans notre cas : processus de réalisation des projets.

D'après nos entretiens avec les directeurs de réalisation des projets, les informations nécessaires pour le pilotage sont remontées des chantiers à travers des canevas prédéterminés sous Excel. Ces derniers contiennent des données tels que : le rapport journalier de l'état d'avancement des travaux, Suivi budgétaire par chantier, état valorisé des réalisations mensuelles, les consommations hebdomadaires...etc. Ces fichiers vont être ensuite consolidés et validés au niveau des trois directions pour le reporting à la direction générale.

⁴⁵ Document de conception et cartographie des indicateurs

9. Étape 7 : Le système de tableaux de bord

Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableaux de bord. Elle est traitée en parallèle avec les étapes de la construction du tableau de bord et de choix des indicateurs.

La structure d'entreprise, fondée sur l'autonomie des décideurs responsables, ne doit pas conduire à une somme d'actions désordonnées et opportunistes. Bien au contraire, la finalité de toutes les actions locales doit aller dans le sens des enjeux de l'entreprise. Ceci est dit, les tableaux de bord de chaque unité doivent être autonome, mais pas isolés ils échangent des informations construites et analysées.

En effet, la coordination des tableaux de bord s'effectue au moyen des indicateurs en deux étapes (SAVALL, 1995)⁴⁶ :

- Le responsable identifie et sélectionne les indicateurs à vocation opérationnelle qui l'aideront à piloter sa zone de responsabilité dans son champ d'autonomie.
- Ensuite, l'ensemble des responsables de l'entreprise se coordonne et se concertent pour sélectionner les indicateurs correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Donc les tableaux de bord de pilotage d'une entreprise sont coordonnés au moyen des indicateurs stratégiques, afin d'assurer la cohérence de la transmission d'informations des actions et de la prise de décision.

En outre la démarche GIMSI suggère l'audit périodique comme une solution pour assurer la cohérence, éviter les dérives et garantir la cohérence globale avec la stratégie déployée, pour cela la direction pourra périodiquement procéder à des audits dans des conditions clairement définies et acceptées

Cette première section a présenté la méthodologie choisie dans notre cas à savoir GIMSI, ainsi que leurs deux premières phases d'identification et de conception dans le contexte de l'entreprise.

⁴⁶ Henri SAVALL, *op-cit.*

Section 2 : PHASE DE MISE EN PLACE

Au cours de cette deuxième section de mise en place, nous avons analysé le choix de logiciel, son intégration et déploiement.

1. Etape 8 : Choix du progiciel

L'entreprise X a sollicité le cabinet SDG pour mettre en place un nouveau système de pilotage, ce dernier a proposé le logiciel Board qui intègre à la fois la Business Intelligence (BI) et Corporate Performance management (CPM). Dans cette partie nous allons analyser ce progiciel choisi, mais auparavant nous tenons à identifier quelque concept notamment la BI et la CPM.

1.1.Définition de la BI

La Business Intelligence (BI) est un des outils de Systèmes d'Aide à la Décision (SIAD), le concept de SIAD a été défini de manière formelle par A. Gorry et M. Scott Morton (1971) de la manière suivante : « système informatisé interactif aidant le décideur à manipuler des données et des modèles pour résoudre des problèmes mal structurés »⁴⁷.

Par la suite cette définition a été améliorée en prenant en compte la dimension cognitive du décideur, en proposant alors : « Les SIAD réunissent les ressources intellectuelles des individus avec les potentialités des ordinateurs dans le but d'améliorer les décisions prises »⁴⁸.

En effet la BI est un sujet au carrefour des SI, des métiers et de la Direction Générale. C'est un domaine en pleine évolution et peut faire l'objet d'approches très différentes d'une entreprise à l'autre. La BI a pour objectif d'aider les dirigeants dans leurs prises de décisions et dans l'analyse de la performance de leur entreprise.

« L'informatique décisionnelle, ou Business Intelligence (BI), désigne les moyens, les outils et les méthodes qui permettent de collecter, consolider, modéliser et restituer les données, matérielles ou immatérielles, d'une entreprise en vue d'offrir une aide à la décision et de

⁴⁷ Cité par : Jean-Fabrice Lebraty. « Les systèmes décisionnels ». Akoka, A, Comyn-Wattiau, I. Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information, Vuibert, pp.1338-1349, 2006.page2.

⁴⁸ Jean-Fabrice Lebraty, *ibid*.

permettre aux responsables de la stratégie d'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée ». ⁴⁹

En d'autres termes « Le processus de la BI vise à récupérer des données brutes (contenues dans des outils type ERP, CRM, sources externes provenant des clients/fournisseurs, données de marché,..), à les transformer en information et à les diffuser sous forme de tableaux de bord ou reporting ». ⁵⁰

Cette technologie apparut dans les années 1990 s'intègre dans le système d'information de l'entreprise, les plateformes de la BI s'articulent autour d'un entrepôt de données (Datawarehouse) pour intégrer et organiser des données en provenance des applications de l'entreprise via des mécanismes d'extraction, de transfert que nous allons les définir dans l'étape suivante.

En termes, d'objectifs, la Business Intelligence sert à reporter, mesurer, et prédire la performance des activités de l'entreprise, pour aider à optimiser l'allocation des ressources et à bien aligner les initiatives sur son environnement concurrentiel, voire à découvrir de nouveaux marchés.

Donc la BI est concentré sur le recueil et le traitement des données et les présente sous forme d'une visualisation ou un tableau de bord. Cependant, ce reporting n'est pas nécessairement lié à une stratégie d'organisation. Il n'inclut aucun mécanisme pour prévision ou de pilotage selon des objectifs ou des indicateurs (KPI's).

Afin de remédier à cette situation, les organisations utilisent d'autres logiciels étroitement liés à la BI, celui de la Corporate Performance Management (CPM) ou en français Gestion des Performances.

⁴⁹Haytham ELGHAZEL. « L'informatique décisionnelle — B.I ».consulté le 25/05/2016 .<http://perso.univ-lyon1.fr/haytham.elghazel/BI/presentation.html#titre3>.

⁵⁰ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises : Cigref, « Business Intelligence, Place de la BI et pilotage des projets décisionnels dans les grandes organisations Françaises» , octobre 2009. page 9.

1.2. Définition de la Corporate Performance Management CPM :

CPM consiste à exploiter les informations fournies par la BI, afin de guider l'organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. Le reporting et les tableaux de bord qui présentent le dernier point dans les systèmes BI, sont le point de départ dans les outils CPM, qui relie ces mesures aux objectifs stratégiques de l'organisation.

La CPM peut être définie comme étant « un ensemble de tâches axées sur les processus qui implique des activités financières comme la budgétisation, la planification et la prévision, la consolidation financière, la conformité, l'analyse financière, le calcul de retour sur investissement (ROI), les frais généraux et les coûts d'exploitation, et la modélisation de la rentabilité ». ⁵¹

Cependant, le Groupe Gartner⁵² définit la CPM comme « un terme générique pour décrire les méthodologies, métriques, processus et systèmes utilisés pour surveiller et gérer la performance d'une entreprise »⁵³, cela décrit bien plus qu'un outil de gestion des données financières.

En réalité, les expériences des entreprises ont aidé à formuler une meilleure définition pour la CPM et servent à enseigner à d'autres entreprises les meilleures méthodes pour le déploiement d'une solution de CPM robuste, nous retenons entre plusieurs (Miranda, Steven)⁵⁴:

- CPM apporte une vision réelle de la situation de l'entreprise à travers une suite d'applications intégrées avec les processus métier et qui se repose essentiellement sur le reporting des systèmes BI ;
- La CPM est un outil à l'échelle de l'entreprise, il n'est pas un outil mis en place en un seul département, et qui est utilisé pour offrir des rapports et des analyses ;
- plutôt qu'un outil utilisé pour analyser l'historique. La CPM retrouve son importance pour sa capacité d'intégrer des données à la planification, la budgétisation, la prévision et la consolidation ;

⁵¹ « Corporate Performance Management (CPM) Software Overview », consulté le 25/05/2016, <https://www.trustradius.com/corporate-performance-management#overview-3>.

⁵² Gartner Inc. : entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées dont le siège social est situé à Stamford, Connecticut. Fondée en 1979, Elle fournit des services de consultation, et mène des recherches sur les nouvelles techniques en business, son portfolio compte plus de 200 sujets de recherche.

⁵³ Gartner, consulté le 25/05/2016. <http://www.gartner.com/it-glossary/cpm-corporate-performance-management/>.

⁵⁴ Article: « Beyond BI: benefiting from corporate performance management solutions », consulté le 25/05/2016 <http://www.thefreelibrary.com/Beyond+BI%3A+benefiting+from+corporate+performance+management...-a0114703632>

- Enfin de compte, une solution de CPM ; correctement déployée et utilisée, offre aux utilisateurs la visibilité et le contrôle de leur fonction, et une plus grande efficacité dans leurs entreprises. Cependant pour avoir un bon système de CPM, les entreprises doivent adopter une vision holistique dans l'implémentation.

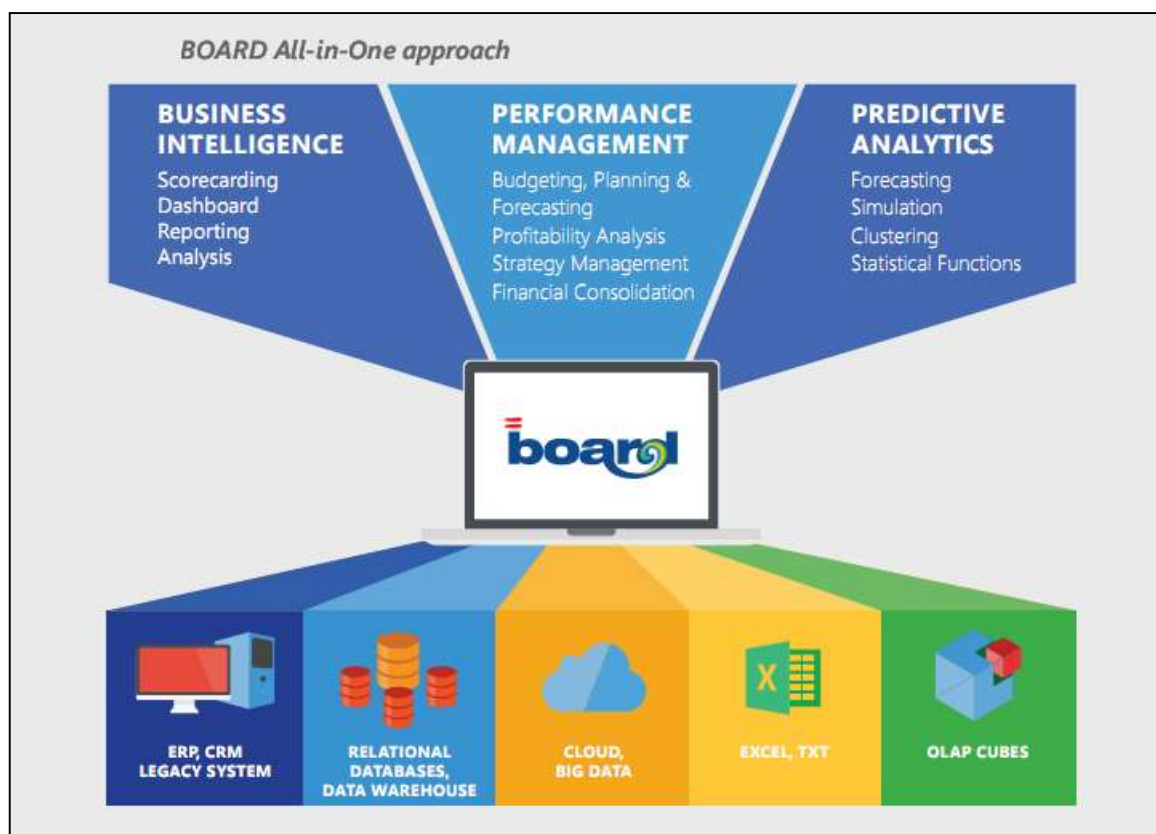
Le marché des plateformes de business intelligence a beaucoup évolué ces dernières années, surtout après les rachats des éditeurs BI par les géants du secteur informatique en 2008, les offres sont aujourd'hui assez complètes. Ainsi ce marché est varié entre les logiciels des grands éditeurs aux logiciels Open Sources, nous pouvons trouver : Cognos d'IBM, Hypérion d'oracle, Business Object de SAP, QlikView, Board de BOARD International, Jasper Soft, Microstrategy...etc.

Board intègre les fonctions BI et CPM dans un même environnement et propose une solution complète de support, de contrôle et de gestion des processus clés :

- Budgétisation, planification et prévisions ;
- Analyses et simulations ;
- Optimisation de la rentabilité ;
- Reporting financier et économique ;
- Scorecards et tableaux de bord ;
- Gestion des stratégies.

Cette intégration de la BI et CPM dans un même logiciel permet aux entreprises de gérer l'ensemble du processus de prise de décision : collecte de données, analyse des informations, définition des objectifs, décisions, exécution opérationnelle, contrôle des résultats. Cette intégration est illustrée dans la figure suivante :

Figure 2 - 6 : Les fonctionnalités de Board



Source : Document interne de SDG : BOARD Technology Overview

Board est une des solutions innovantes actuellement sur le marché de la BI et CPM, et se démarque de la concurrence par une série de points forts exclusifs. Board permet de :

- « Gérer dans un même environnement la planification à court terme, des ventes et des opérations ; à moyen terme et financière ; et la planification stratégique/financière à long terme ;
- Maintenir un phasage constant entre les processus de budgétisation opérationnelle et planification financière et, à long terme d'aligner les performances sur la vision stratégique ;
- Prendre en charge la simulation et la vérification de scénarios complexes de gestion ;
- Intégrer le processus de planification et de budgétisation avec les analyses de rentabilité, la gestion des stratégies et la consolidation financière ;
- Simplifier l'intégration des données provenant de sources hétérogènes »⁵⁵.

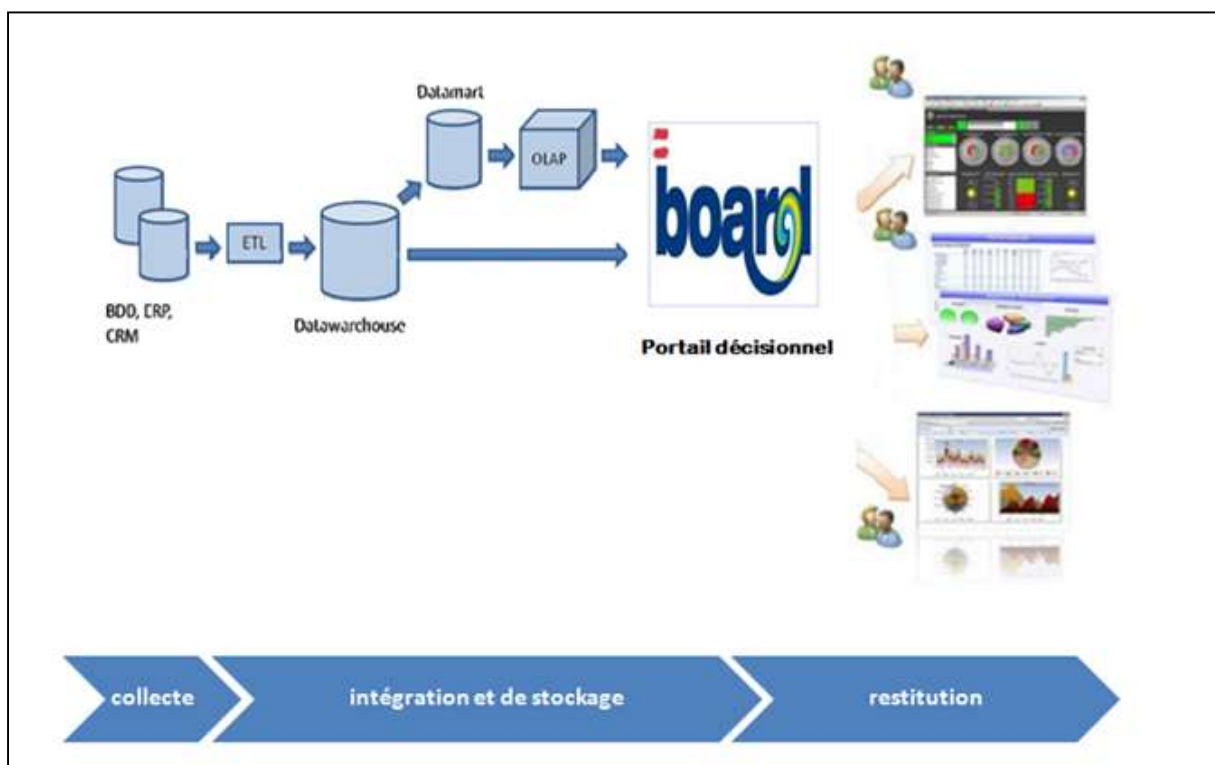
⁵⁵document interne, formation Board , « Planification et Budgétisation :Comment la technologie change les règlesdu jeu ». page 7.

2. Etape 9 : Intégration et déploiement :

Au cours de cette étape, nous étudierons les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution de Board.

Une fois les besoins compris, les tableaux de bord et les indicateurs choisis, et le logiciel désigné, la phase de l'intégration et le déploiement peut commencer. Cette solution est supportée par une infrastructure technique et technologique depuis l'extraction des données jusqu'à leurs restitutions sous forme agrégée, synthétisée et normalisée, que nous présentons dans le schéma suivant :

Figure 2 - 7 : Les phases clés de déploiement de la BI



Source : Adapté par nous-mêmes de la littérature

Comme illustré dans la figure précédente, le déploiement est composé de 3 phases clés :

- La phase de collecte de donnée ;
- La phase d'intégration et de stockage et de structuration ;
- La phase de restitution.

2.1.La phase de collecte de donnée

La première phase de déploiement est la collecte des données, pour cela il convient d'aller chercher les données où elles se trouvent, généralement ces données métier sont stockées dans une ou plusieurs bases de données correspondant à chaque application utilisée (ERP, CRM..).

Les sources de données internes et/ou externes étant souvent hétérogènes tant sur le plan technique que sur le plan sémantique, c'est pourquoi il va falloir passer par une phase dite d'intégration pour pouvoir les manipuler avant de les stocker dans notre système d'aide à la décision.

2.2.La phase d'intégration et de stockage

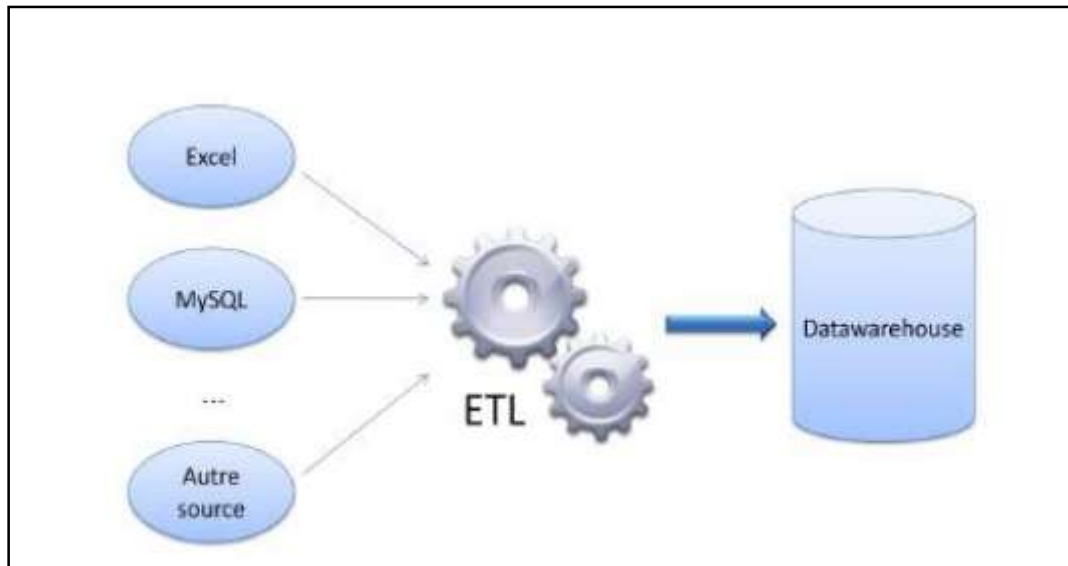
Cette phase comprend plusieurs niveaux expliqués comme suit :

2.2.1. L'ETL (Extract Transform Load) :

C'est à ce niveau qu'apparaît la première couche logicielle de l'environnement décisionnel à savoir l'**ETL**.

ETL (Extract-Transform-Load) ou en français,ETC (Extraction-Transformation-Chargement) sont des outils fondamentaux dans la construction des entrepôts de données (ou datawarehouse). Ils extraient les données issues de différents systèmes (internes ou externes), les normalisent et les rendent cohérentes entre elles, pour qu'elles puissent être utilisées ensemble, ainsi ils permettent leur chargement dans un datawarehouse.

Figure 2 - 8 : Principe de l'ELT



Source: Adapter par nous-mêmes de la littérature

2.2.2. Datawarehouse :

La deuxième couche logicielle dans cette étape est les Datawarehouses, après le traitement des données à travers les outils d'ELT, les Datawarehouses sont utilisés pour stocker ces dernières.

En informatique, un entrepôt de données ou Enterprise Datawarehouse est une base de données utilisée pour le reporting et l'analyse des données. Il s'agit d'un dépôt central des données qui sont créées par l'intégration de données d'une ou plusieurs sources disparates.

En général, les Datawarehouses sont très volumineux et très complexes à concevoir, c'est pour cela nous avons besoin de les diviser pour les rendre exploitable. Les résultats de cette division sont créés les Datamarts. Nous pouvons faire des divisions par fonction, un Datamart pour les ventes, pour les commandes, pour les ressources humaines.

2.2.3. Datamarts et les OLAP :

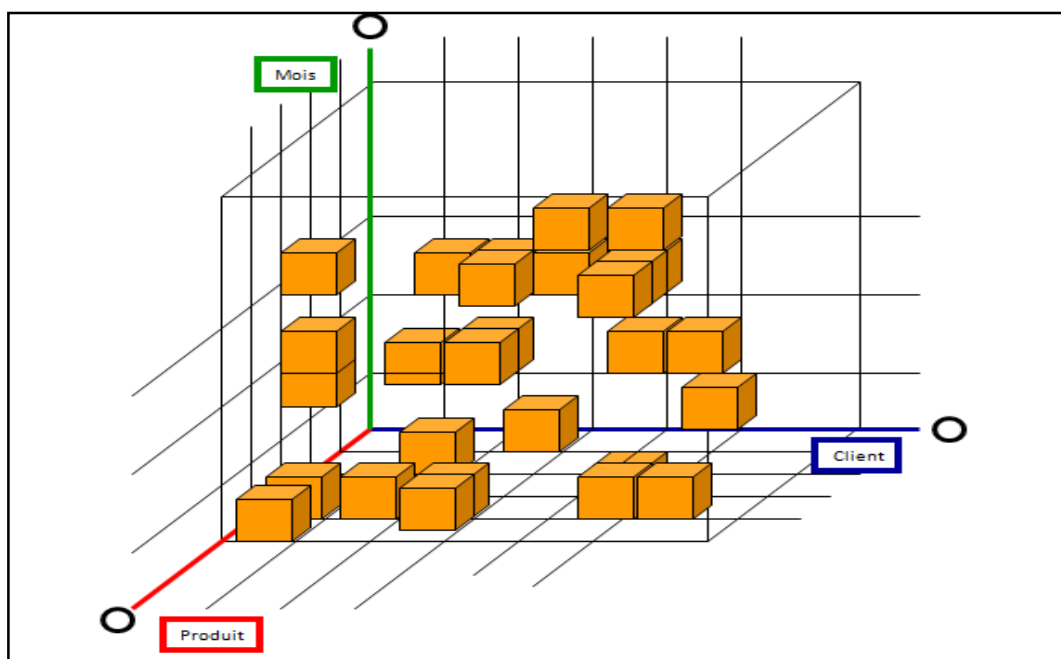
L'objectif principal de cette distribution est de segmenter les données collectées en contextes qui soient cohérents, simples à utiliser et qui correspondent à une activité décisionnelle particulière cette segmentation est modélisée sous la forme d'un hypercube « Datamart »

Datamart comme le Datawarehouse, c'est un entrepôt de données, mais dédié à une fonction de l'entreprise pour des raisons d'accessibilité, de facilité d'utilisation ou de performance. Il est modélisable sous la forme d'un hypercube et peut donc être mis à disposition via un outil OLAP.

On-Line Analytical Processing (OLAP) créé 1993, par Edgar Frank Codd qui « désigne une catégorie d'applications et de technologies permettant de collecter, stocker, traiter et restituer des données multidimensionnelles à des fins d'analyses »⁵⁶.

La technologie OLAP est basée sur des cubes de données multidimensionnels, aussi appelés base de données multidimensionnelle ou chaque dimension du cube représente une dimension d'analyse, comme illustrée dans la figure ci-dessous :

Figure 2 - 9 : Représentation d'un cube OLAP



Source : Document interne SDG, formation Board BDD

La figure ci-dessus présente un cube d'OLAP simple à trois dimensions, qui nous permet de sélectionner et croiser plusieurs données (client, produit, temps) provenant des sources diverses en une seule requête.

⁵⁶Michael Tranchant, « Qu'est-ce que l'informatique décisionnelle ? », Publié le 23 février 2012 - . Consulté le 25/05/2016.<http://mtranchant.developpez.com/tutoriels/Business-Intelligence/qu-est-que-informatique-decisionnelle/>.

2.3.Phase de restitution

Cette dernière étape se charge de présenter les informations à valeur ajoutée de telle sorte qu'elles apparaissent de la façon la plus lisible possible dans le cadre de l'aide à la décision.

L'intérêt des outils de restitution est la manipulation et l'analyse des données multidimensionnelles à base de requêtes afin de constituer des tableaux de bord ou des rapports.

Un ensemble d'outils constituent la partie visible de notre système décisionnel, ils offrent aux utilisateurs des résultats de leurs enquêtes dans l'ordre de quelques secondes, et sans connaissance particulière dans le domaine de l'informatique. Ces outils offrent des facilités de manipulation, comme le «glisser- déposer», permettant une prise en main rapide, intuitive et conviviale ce qu'on trouve dans notre plateforme Board.

Dans notre cas, Board fournit à l'utilisateur tous les outils nécessaires à la création de bases de données, leur mise à jour et ainsi leur présentation, dans un environnement unique visuel et interactif, ce qui facilite la construction des applications analytiques personnalisées dite "Capsules".

Dans Board une Capsule se compose d'une série d'écrans qui peuvent accueillir plusieurs objets : des rapports, des graphiques, des feuilles de calcul, des dossiers, des filtres, des modèles de simulation...etc. Ces objets peuvent être positionnés librement sur l'écran des utilisateurs par simple glissé-déposer à partir de la barre de ruban, ainsi ils peuvent être configurées en utilisant les paramètres complets et le format options.

Nous avons présenté quelques captures d'écran des interfaces de Board dans l'annexe N°3.

La deuxième section présente la troisième phase de mise en œuvre de la méthodologie GIMSI et la présentation du logiciel BOARD.

Section 3 : Amélioration permanente

Cette section présente la dernière étape dans la méthode GIMSI, celle de l'amélioration permanente pour assurer la cohérence de système de tableau de bord.

1. La roue de Deming :

Étant donné que l'entreprise et les besoins des utilisateurs sont en perpétuelle évolution, le système de tableau de bord doit lui aussi évoluer à un rythme soutenu, pour cela nous devons s'assurer périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs.

Le projet de conception et de réalisation du système de pilotage selon GIMSI s'inscrit dans une logique d'amélioration permanente telle que la décrit William Edwards Deming par sa célèbre roue du PDCA. Cette dernière présente quatre phases à enchaîner successivement afin de s'inscrire assurément dans une logique d'amélioration continue. L'idée étant de répéter les 4 phases : **Plan, Do, Check, Act**, tant que le niveau attendu n'est pas atteint.

Selon ce principe, le projet de système de pilotage n'est jamais définitivement achevé, il progresse à un principe d'auto-enrichissement fondé sur l'expérience acquise.

Figure 2 - 10 : La roue de Deming, le PDCA



Source: Alain Fernandez, « les nouveaux Tableaux de Bord des managers », 4eme édition, édition Groupe Eyrolles, Paris, 2008, page 434

2. L'audit :

La méthode GIMSI propose de faire évoluer le système de tableau de bord par le biais d'audits réguliers, de préférence menés par un auditeur externe. Il se basera sur un référentiel de mesure, sous la forme de critères et les attentes du système.

L'audit ne va pas seulement constater les écarts entre l'apport observé du système de tableau de bord et celui demandé par le référentiel, mais également proposer des mesures correctives. Il comporte 4 opérations principales :

- « Identification des axes d'amélioration : réalisée en fonction des attentes de l'entreprise ;
- Interview et collecte des avis : le point de vue valorisé des utilisateurs pour chaque axe ;
- Analyse des résultats : repérage des axes devant être améliorés ;
- Définitions des actions d'amélioration »⁵⁷;

Après la mise en place du système de mesure de performance, Alain Fernandez propose des audits tous les six mois.

Tout cela considéré, le système de tableau de bord proposé par la méthode GIMSI est tout d'abord un système d'aide à la décision dont l'implémentation ne dépend pas d'un système de management spécifique.

Le système de tableau de bord conçu par la méthode GIMSI aide à améliorer la qualité de la décision pour les responsables de l'entreprise, en collectant, traitant, et restituant l'information. En d'autres termes, l'objectif est de traiter l'information afin d'améliorer la qualité de décision et la capacité d'analyse.

3. Le Contrat D'activité Périodiquement Négociable « CAPN » :

Pour que l'effort consacré à la construction de ce système de tableau de bord puisse produire des effets plus tangibles, nous proposons d'enrichir le système décisionnel de l'entreprise, en

⁵⁷Alain Fernandez, *op.cit.*

introduisant un outil de management socio-économique à savoir le Contrat D'activité Périodiquement Négociable « CAPN».

Henri SAVALL a créé en 1977 ce concept de Contrat D'activité Périodiquement Négociable « CAPN», il a été conçu comme un outil visant à stimuler les comportements productifs des membres de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur fonction afin de permettre aux entreprises d'accroître durablement leurs performances en réduisant les dysfonctionnements (SAVALL, 1995)⁵⁸.

Le CAPN est un accord passé entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct, qui repose sur l'idée fondamentale d'un engagement à l'avance des deux acteurs sur la réalisation d'amélioration de la performance socio-économique, il porte sur deux termes (SAVALL, 1995)⁵⁹:

- Des objectifs d'accroissement de l'efficacité de l'individu ;
- Des contreparties fournies par l'entreprise à l'individu, à la fois en termes de moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs et en terme de complément de salaire.

Le CAPN est périodique, car il est établi pour une durée limitée qui correspond à des tranches du plan stratégique de l'entreprise (un semestre en général).A la fin de cette période l'atteinte des objectifs est évaluée, cette évaluation déclenche le versement nul, partiel ou total du complément du salaire, selon le niveau d'atteinte d'objectifs.

Ainsi le CAPN a une double fonction :

« C'est un outil de pilotage de l'entreprise, qui permet de mieux réaliser la mise en œuvre de la stratégie qu'elle s'est fixée ;

C'est un outil de gestion du personnel, à la fois en tant que système d'intéressement financier, qu'aux outils opératoires d'appréciation et d'accroissement de la participation du personnel au développement de l'entreprise »⁶⁰.

⁵⁸Henri SAVALL, Véronique Zardet ,« Maitriser les couts et les performances cachés »,3^{eme} édition,éditionEconomica, Paris, 1995, page 31-33.

⁵⁹Henri SAVALL, Véronique Zardet ,« Maitriser les couts et les performances cachés »,3^{eme} édition,éditionEconomica, Paris, 1995, page 110,36.

⁶⁰SAVALL,*ibid.* page 35.

Pour conclure l'introduction de CAPN dans le système de management de l'entreprise va aider les responsables dans le pilotage de leurs unités, en les dotant de deux outils articulant entre eux : le Contrat D'activité Périodiquement Négociables (CAPN) et le Tableau de Bord de pilotage. Nous présentons dans la figure ci-dessous un exemple de formulaire de CAPN :

Tableau 2- 6 : exemple de formulaire de CAPN

Contrat d'activité périodiquement négociable :									
Types d'objectifs	Objectif-indicateurs du TBP	Moyens alloués	Coefficient	niveau		Niveau de performance		Pondération	Observations (sources éventuelles de l'écart moyens effectivement alloués)
				De départ	A atteindre	Atteint	Cotations		
Résultats Immédiats									
Création du potentiel									

Source : H. SAVALL et V. ZARDET, « maîtriser les coûts et les performances cachés », 3eme édition, Economica, 1995, p73.

Les indicateurs et objectifs du CAPN, seront par la suite regrouper dans un tableau de bord de pilotage (TDBP), permettant aux responsables d'assurer le pilotage des personnes et des activités dans leurs zones de responsabilité

Durant cette troisième section nous avons présenté la dernière phase de la méthodologie GIMSI, celle de l'amélioration continue du nouveau système des tableaux de bord de pilotage.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons pu répondre la question que nous avons posée au début de notre travail. En analysant la méthode GIMSI étape par étape, ainsi nous avons proposé de l'enrichir en faisant un mixte avec la démarche socio-économique.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

En conclusion de notre travail de recherche, nous pouvons affirmer que la question de pilotage de la performance est actuellement un point crucial pour la survie des entreprises. Avec la nouvelle configuration économique caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité, les managers doivent être en mesure de prendre les bonnes décisions aux bons moments.

Pour ce faire, ces managers doivent avoir l'information nécessaire ; une information collectée, traitée et synthétisée. L'un des outils de pilotage qui permet d'avoir ce genre d'information est le Tableau de Bord. Nous avons, par ce travail de recherche voulu comprendre les conditions de l'élaboration des tableaux de bords. Cette dernière s'avère être, un exercice qui requiert principalement une méthodologie précise, du temps et de l'adhésion des acteurs clés de l'entreprise.

Le Tableau de Bord doit être facile à mettre en œuvre tout en permettant une analyse profonde des performances des entreprises ; dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales. Ainsi le choix des indicateurs des tableaux de bord réclame de la rigueur et de la précision pour assurer la pertinence des décisions qui en découlent.

Cependant le tableau de bord moderne repose sur l'implémentation des technologies de système d'information informatisé tel que la BI et la CPM. Ces derniers apportent une vision réelle de la situation de l'entreprise et donne l'accès à une information fiable et pertinente en temps réel, pour une meilleure prise de décision.

Cette recherche avait pour ambition la description et l'analyse la démarche de construction d'un tableau de bord de pilotage, pour cela nous avons choisi d'utiliser la démarche GIMSI qui nous paraît la plus adaptée à notre terrain de recherche. En effet, notre travail s'inscrit, en réalité, dans un projet d'implantation d'un nouveau système de pilotage à l'aide d'un logiciel de BI et de CPM qui s'appelle BOARD, au sein d'une entreprise de Travaux Publics et Hydraulique cliente du cabinet SDG.

Pour aboutir à notre objectif, nous avons mobilisé une méthodologie de recherche qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs, de l'analyse documentaire et l'observation directe. A travers le traitement des données collectées sur le terrain et leur croisement, nous avons répondu à notre problématique posé et confirmé notre hypothèse centrale. Il nous semble, à

présent, clair que pour construire un tableau de bord, il faut procéder par une méthodologie rigoureuse d'élaboration en collaboration avec les personnes clés dans l'organisation.

Par ailleurs, notre recherche s'est limitée, d'une part, par la contrainte du temps ; nous nous sommes limités à trois processus ceux de réalisation des projets de trois secteurs : Travaux publics, Hydraulique et Hydrocarbure, qui consistent réellement le cœur de métier de l'entreprise cible. Et d'autre part, par la contrainte de confidentialité entre le cabinet de consulting SDG et l'entreprise cliente.

Enfin nous avons conclu aussi que le tableau de bord est un outil dynamique, Sa conception selon la démarche GIMSI, s'inscrit dans une logique d'amélioration permanente, avec l'introduction de nouveaux indicateurs ou encore la suppression de certains qui ne répondent plus aux exigences de pilotage de l'activité. De ce fait, le tableau de bord de pilotage que nous avons élaboré dans cette étude constitue qu'une proposition pour l'entreprise de TPH, une analyse critique sera faite en concertation avec les responsables de cette dernière et qui permettra de déterminer la pertinence de ce tableau.

Nous précisons aussi que notre recherche sera articulée avec une autre dans le domaine de l'informatique, et qui conçoit l'aspect technique de l'élaboration de tableau de bord sur la plateforme BOARD.

Bibliographie

Bibliographie :

Les Ouvrages :

- *Alain Fernandez*, « les nouveaux Tableaux de Bord des managers », 4eme édition, édition Groupe Eyrolles, Paris,2008, page 130.,224. 264. 259, 283.434.
- ALGLAVE Christine, Marc GERONIMI Jean-Michel, GERONIMI Marc et P.LAINE; « management des entreprises: BTS 1ère année », édition Hachette Technique, Paris, 2008,page 39.
- BOUQUIN Henri , «Le Contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance » , 7ème édition, édition Presses Universitaires de France, Paris, 2006,page 455.
- Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion, manuel et application », 2eme édition, édition DUNOD, Paris, 2010. Page 232. page 674.
- Daniel Boix , Bernard Féminier ,« manager d'équipe le tableau de bord facile »,2eme édition, édition d'organisation ,Paris, 2004,page 10,11.
- DEMEESTERE René, LORINO Phillipe, & MOTTIS Nicolas, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2002, page 12.
- Françoise Giraud ,Olivier Saulpic ,Gérard Naulleau ,Marie-Hélène Delmond et Pierre-Laurent Bescos, «Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2eme édition, édition Gualino, Paris,2004,page 124,page 105
- Henri SAVALL, Véronique Zardet ,« Maitriser les couts et les performances cachés »,3eme édition,édition Economica, Paris, 1995, page 89. 106.
- HUBERAC Jean-Pierre, « Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services »,2eme édition, Edition Maxima, Paris, 2001, page198.
- KAPLAN Robert S & NORTON David P, le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation, Paris ,2012, page 14.
- KHMAKHEM (A) : « La dynamique de contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 1992, page 311.

-
- LORINO Philipe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, page 997. page 130.
 - MARTINE Maadani, KARIM Said, « management stratégique et performance », édition HACHETTE LIVRE. Paris. 2009, page 28.
 - MANDOU Cyrille, « Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures », 2eme édition, édition De Boeck - Bruxelles, 2003. page 7.
 - Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 1991, page 20. page 14.
 - Michel Gervais, « contrôle de gestion », 9eme éditions, édition economica, Paris, 2009, page 20.

Les thèses

- Marius LOHRI, Mémoire : « Analyse comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesure de performance TBP et GIMSI », université de LAUSANNE, école des hautes études commerciales. 2000, Page 25.
- Réda Mahdi Khaled « Elaboration du tableau de bord de pilotage comme outil d'amélioration de la performance opérationnelle au sein de LAFARGE Algérie », master management des organisations. ENSM. 2014.

Les articles de Revues :

- Christian Gonzalez-Laporte. Recherche-action participative, collaborative, intervention... Quelles explicitations?. [Rapport de recherche] Labex ITEM. 2014, page 7 -8.
- Cigref. « Business Intelligence, Place de la BI et pilotage des projets décisionnels dans les grandes organisations Françaises », octobre 2009. page 9.
- GREGORY Wegmann « les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », page 11.
- JACQUET Stéphane, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG (Centre de Ressources en Économie Gestion), publié le 17 octobre 2011, page 4.

- Jean-Fabrice Lebraty. « Les systèmes décisionnels ». Akoka, A, Comyn-Wattiau, I. Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information, Vuibert, pp.1338-1349, 2006.page2.
- Pierre Baret, « Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », in Jean-Jacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2006.page 136.

Webographie :

- *Alain Fernandez*, « La Méthode GIMSI Concevoir le tableau de bord de pilotage », consulté le 17/05/2016, http://www.piloter.org/mesurer/methode/methodeGIMSI_concevoir_le_tableau_de_bord.htm.
- *Alain Fernandez*, « La Méthode GIMSI Concevoir le tableau de bord de pilotage », consulté le 17/05/2016. http://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm.
- Michael Tranchant, « Qu'est-ce que l'informatique décisionnelle ? », Publié le 23 février 2012.Consulté le 25/05/2016.http://mtranchant.developpez.com/tutoriels/Business-Intelligence/qu-est-que-informatique_decisionnelle/.
- Haytham ELGHAZEL. « L'informatique décisionnelle — B.I ».consulté le 25/05/2016 .<http://perso.univ-lyon1.fr/haytham.elghazel/BI/presentation.html#titre3>.
- « Corporate Performance Management (CPM) Software Overview», consulté le 25/05/2016, <https://www.trustradius.com/corporate-performance-management#overview-3>.
- Gartner, consulté le 25/05/2016.<http://www.gartner.com/it-glossary/cpm-corporate-performance-management/>.
- Article: « Beyond BI: benefiting from corporate performance management solutions », consulté le 25/05/2016, <http://www.thefreelibrary.com/Beyond+BI%3A+benefiting+from+corporate+performance+management...-a0114703632>.

Document interne :

- Document interne: présentation générale de SDG.
- document interne : formation sur le logiciel Board BDD.
- Documet interne de SDG : BOARD Technology Overview.
- document interne, formation Board , « Planification et Budgétisation :Comment la technologie change les règlesdu jeu ».

Table des matières

Table des matières :

Remerciements	3
Sommaire	4
Liste des abréviations	5
Liste des tableaux :	6
Liste des figures	7
Résumé :	8
Abstract:	9
ملخص:	10
Introduction générale :	2
Chapitre 1: Cadre théorique & méthodologie de recherche.....	6
Section 1 : la performance et les outils de pilotage de performance	6
1. La définition de la performance	6
2. L'évolution de la performance	9
3. Pilotage de la performance	10
4. Les outils de pilotage de la performance	12
4.1. Les outils de pilotage classique	12
4.1.1. Les outils prévisionnels :	14
a. Le plan :	14
a.1. Plan stratégique :	14
a.2. le plan opérationnel :	14
b. Le budget :	15
4.1.2. Les outils de suivi et de réalisation.....	15
a. La comptabilité générale	15
b. La comptabilité de gestion (analytique)	15
c. Le contrôle budgétaire	16
d. Le reporting	16
e. Le tableau de bord.....	16
e.1. Les dimensions de tableau de bord :	17
e.2. Les objectifs de tableau de bord :	18
4.1.3. Les outils d'appui :	18
a. Le benchmarking :	18
b. La réingénierie des processus d'affaires :	19
4.2. Les outils de pilotage moderne :	19
4.2.1. Le modèle français : le tableau de bord OVAR.....	20
4.2.2. Le modèle suédois : Navigateur Skandia.....	20
4.2.3. Le Tableau de Bord Prospectif (TBP)	21
4.2.4. Méthode GIMSI :	22
a. L'objet de la méthode GIMSI :	23
b. Les étapes de La méthode GIMSI :	24
b.1. Phase 1. Identification de contexte.....	24
b.2. Phase 2. Conception de Tableau de Bord.....	24
b.3. Phase 3. Mise en œuvre de Tableau de Bord.....	24
b.4. Phase 4. Suivi permanent	24
Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil	26
1. Présentation de SDG Group	26

2.	Présentation de SDG consulting Algérie :.....	26
2.1.	Services de SDG Algérie :.....	26
2.2.	Partenaires Technologiques de SDG Algérie :.....	28
2.3.	Structure organisationnelle de l'entreprise	28
Section 3 : méthodologie de recherche		30
1.	Le choix du thème et l'objet de l'étude :.....	30
2.	Le choix d'entreprise :.....	30
3.	Démarche méthodologique et technique de collecte de l'information :.....	31
3.1.	Démarche méthodologique :.....	31
3.2.	Les techniques de collecte de l'information :	31
a.	L'étude documentaire :	32
b.	Les entretiens semi-directifs :	32
c.	L'observation.	33
4.	Méthode d'analyse des données	33
Chapitre 2 : L'élaboration de tableau de bord de pilotage		36
Section 1 : les phases d'identification et de conception		36
1.	Les raisons de choix de méthodologie GIMSI:.....	37
2.	Présentation de la méthode GIMSI	38
3.	Étape 1 : Environnement de l'entreprise	40
3.1.	Présentation de l'entreprise.....	40
3.2.	La complexité du marché de l'entreprise.....	40
3.2.1.	Le pouvoir de négociation des clients	41
3.2.2.	L'intensité concurrentielle.....	41
3.2.3.	Le pouvoir de négociations des fournisseurs	41
3.2.4.	Les nouveaux entrants	42
3.2.5.	Les produits de substitution :	42
3.3.	Ressources et culture de l'entreprise.....	43
3.3.1.	Le niveau d'équipement de l'entreprise	43
3.3.2.	Le poids de la culture de l'entreprise	43
3.3.3.	Stratégie de l'entreprise.....	44
3.4.	La finalité du projet	44
3.5.	L'engagement de la direction.....	45
3.6.	Mesure de la difficulté.....	46
4.	Étape 2 : Identification de l'entreprise.....	46
4.1.	Les métiers de l'entreprise	46
4.2.	Les processus de l'entreprise	48
4.3.	Identification des acteurs clés pour le projet.....	50
5.	Étape 3 : Définition des objectifs.....	50
6.	Étape 4 : Construction du tableau de bord	52
6.1.	Les fonctionnalités et la structure de tableau de bord	52
6.2.	Les principales étapes de construction de tableau de bord :.....	54
7.	Etape 5 : Choix des indicateurs	55
8.	Étape 6 : Collecte des informations.....	61
9.	Étape 7 : Le système de tableaux de bord	62
Section 2 : PHASE DE MISE EN PLACE.....		63

1. Etape 8 : Choix du progiciel	63
1.1. Définition de la BI	63
1.2. Définition de la Corporate Performance Management CPM :	65
2. Etape 9 : Intégration et déploiement :	68
2.1. La phase de collecte de donnée	69
2.2. La phase d'intégration et de stockage.....	69
2.2.1. L'ETL (Extract Transform Load) :	69
2.2.2. Datawarehouse :	70
2.2.3. Datamarts et les OLAP :	70
2.3. Phase de restitution	72
Section 3 : Amélioration permanente	73
1. La roue de Deming :	73
2. L'audit :	74
3. Le Contrat D'activité Périodiquement Négociable « CAPN » :	74
Conclusion générale :	78
Bibliographie :	81
Annexes :	90

Annexes

Annexes :

Annexe n°1	guide d'entretien semi-directif
Annexe n°2	Tableau De Bord des directions de réalisation des projets
Annexe n°3	Captures d'écran des interfaces de BOARD

Annexe n°1 : Guide d'entretien semi-directif**Thème : proposition d'un tableau de bord de pilotage****Présentation de l'interviewé :**

- Fonction :
- Parcours dans l'entreprise :

Définition des objectifs:

- Quelle sont les missions qui vous sont assignées ?
- Quels sont les objectifs que vous devez suivre ?
- selon vous, quels sont les raisons qui empêchent la réalisation de ces objectifs ?

Dispositifs de mesure de la performance :

- Comment vous faite le suivi et le contrôle de la réalisation de ces objectifs, quel méthode et par quel moyen?
- Considérerez-vous que le système de pilotage actuel remplit toutes ces fonctions (Pilotage de l'activité et prise de décision, évaluation de l'atteinte d'objectifs) ?

Le choix d'indicateurs :

- Quelle est le type des indicateurs que vous utilisés ?
- Quelle est la pertinence des ces indicateurs ?
- Quel sont les indicateurs que vous utiliser pour le pilotage de votre fonction ? Les quelles sont remonté à la Direction Générale ?
- Sous quelle forme vous présentez ces indicateurs ?
- quels sont les indicateurs que vous voulez avoir dans votre tableau de bord

Annexe n° 2 : Tableau De Bord des directions de réalisation des projets

Réalisation & Respect des délais												
Projets	date début	date fin	J-	taux d'avancemen	CA	Progrès mensuel		Progrès cumulatif		Ecart mensuel	Ecart cumulatif	Explication
						Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation			
Projet A				%	DA	%	%	%	%	%	%	
Projet B				%	DA	%	%	%	%	%	%	
Projet C				%	DA	%	%	%	%	%	%	
Projet D				%	DA	%	%	%	%	%	%	

Respect des coûts										
projet	taux d'avancement de projet	Element de suivi	Taches	Semaine courante			Cumulées			Explication
				Réel	Prévue	Ecart	Réel	Prévue	Ecart	
Projet A	%	Consommations Horaires	travail 1							
			travail 2							
		Consommation Matières	matière 1							
			matière 2							
Projet B	%	Consommations Horaires	travail 3							
			travail 4							
		Consommation Matières	matière 3							
			matière 4							

Suivi de chiffre d'affaire

		mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5
Projet A	Travaux Facturés					
	Travaux Réalisés					
	écart					
Projet B	Travaux Facturés					
	Travaux Réalisés					
	écart					

Suivi de qualité et de sécurité

		suivi mensuel			Cumulées		
		type	taux	couts	type	taux	couts
projet A	taux de non conformité traité						
	taux de non conformité non traité						
	accident de travail						
projet B	taux de non conformité traité						
	taux de non conformité non traité						
	accident de travail						

Annexe n° 3 : captures d'écran des interfaces de Board



