

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE
MANAGEMENT**

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management stratégique et systèmes d'informations

Du contrôle de gestion au management de la performance

Cas : ANESRIF

Élaboré par : SAHRAOUI ISMAIL

Encadré par : DR. MEDDAHI ATMANE

Année 2019-2020

Résumé

La bonne gestion d'entreprise nécessite l'ajustement de ses méthodes avec sa stratégie, afin de réaliser ses objectifs préalablement établis. La pérennité de l'entreprise exige une amélioration continue de performance, Pour ce faire, il est incontournable de posséder une palette d'outils prêts à utiliser dont le tableau de bord de gestion, qui assure le suivi de performance ainsi que l'aider à la prise de décision stratégique.

L'objectif de cette étude est de montrer la nécessité d'élaboration des tableaux de bord de gestion au sein de l'entreprise ANESRIF vue que est un instrument de contrôle de gestion qui mesure la performance et qui aide à la prise de décision.

En revanche, nous avons procédé à proposer des prototypes des tableaux de bord lesquels, l'ANESRIF manifeste un besoin (département contrôle de gestion, DSI et RH) , en vue de présenter les activités et les résultats de ceux-ci, de façon synthétique et concise sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs.

Mot clés : performance, indicateurs, tableau de bord, contrôle de gestion.

ملخص

تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية تشمل مجموعة من العناصر التي تسعى الى هيكلة سيرورتها, حيث يتطلب التسيير الحسن للمؤسسة, تنسيق و تناغم بين تقنيات العمل واستراتيجياتها, لتحقيق الاهداف المسطرة مسبقا.

ومن ناحية اخرى, تستدعي ديمومتها, تحسينا دائما لفعالية التسيير, ولأجل هذا, يجب عليها ان تتوفر على لوحة قيادة التسيير لضمان مراقبة الجودة وللمساعدة على اتخاذ القرارات.

ومن جانب اخر, باشرنا باقتراح نموذج للوحات قيادة التسيير التي تنقص المؤسسة, قسم القيادة والتسيير, دائرة نظام المعلومات وقسم الموارد البشرية, وذلك من اجل تلخيص النشاطات ونتائج هذه الأخيرة بطريقة اجمالية وموجزة على شكل مؤشرات تسمح بمراقبة تحقيق الأهداف.

كلمات مفتاحية, مؤشر, لوحة قيادة التسيير, مراقبة الجودة, المساعدة في اتخاذ القرار, قيادة التسيير.

Abstract

The company is an economic structure that contains different elements, which all work to achieve maximum performance for it, and in order to maintain its good working abilities, coordination and understanding in-between strategy and structure is must required to achieve the goals that were already planned.

The objective of this research is to show the necessity of development of the management control panels within the enterprise ANESRIF view that it is an instrument of management control that measures the performance and that help to the decision making.

Key words: management control, scorecards, strategic decision, performance.

Remerciements

Avant tous, je remercie dieux le tout puissant pour sa guidance et sa vaillance sur moi.

A mon cher papa, qui sans lui, je ne serai sans doute pas la ;

A ma chère maman, la plus douce et la plus tendre qui me submerge avec son amour ;

Enfin, un merci à toute ma famille qui me soutiens toujours.

Je tiens à remercier mon encadreur, Dr Meddahi Atmane, qui m'a été d'une grande aide avec ses précieux conseils et observations tout au long de mémoire. Merci cher monsieur.

Je remercie également Mr Boubaya Nabil, directeur contrôle de gestion à l'anesrif, qui m'a ouvert les portes de son département.

Un spécial remerciement à Abadlia Nadir, contrôleur de gestion au sein de l'anesrif, qui m'a soutenu tout au long du mémoire.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Un remerciements à tous mes amis, qui sans eux, la vie n'as pas de gouts.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Table des matières

Table des matières

Résumé	i
Remerciements	ii
Table des matières	iii
Liste des figures	vi
Liste des tableaux	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
1. Contexte de recherche	2
2. Problématique de recherche :	3
3. Hypothèses de recherche :	3
4. Méthodologie de recherche :	4
5. Objectif de la recherche:	4
6. Organisation du mémoire :	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	2
Section 01 : Le contrôle de gestion	7
1.1. Définition du contrôle de gestion	7
1.2. Le contrôle de gestion comme un processus	7
1.3. Les objectifs du contrôle de gestion	10
1.4. Le modèle Sloan-Brown	10
1.5. Les centres de responsabilité	11
1.6. Le développement de l'audit	12
1.7. La sophistication du calcul des coûts	12
1.8. Généralisation	13
1.9. Mesurer pour décider	14
1.9.1. La notion d'actualisation	14
1.9.2. Les tableaux de bord	14
Section 02 : Les systèmes d'informations au service de la performance	19
2.1. L'approche systémique	20
2.2. Les systèmes d'aide à la décision	22
2.3. Les systèmes décisionnels	23
2.4. Les "big data" et la performance ^{5*}	24
2.5. Responsabilité sociale et performance financière et économique des entreprises	25
Section 03 : Management de la performance	26

3.1. Généralités sur la performance :	26
3.2. La mesure de la performance	27
3.3. Le management de la performance	28
3.3.1. Définition	28
3.4. La veille stratégique	30
3.4.1. Définition	30
3.4.2. Les objectifs de la veille	30
CHAPITRE II: CADRE MÉTHODOLOGIQUE	11
1. La posture épistémologique	32
2. L'approche méthodologique	33
3. La méthode de recherche	33
4. Collecte de données	34
4.1 Outils de collecte de données	34
4.1.1 Recherche documentaire	35
4.1.2 L'observation :	35
4.1.3 L'entretien	35
4.1.4 Entretien individuel semi-directif :	35
4.1.5 Le questionnaire :	36
5 Traitement de données	36
6 Présentation de l'organisme d'accueil :	36
6.1 Présentation de l'agence	36
6.2 Mission de l'agence	37
6.3 Organigramme de l'agence	38
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION	36
1. La mesure de la performance au sein de l'entreprise A.N.E.S.R.I.F	40
1.1. Tableau de bord de département contrôle de gestion :	40
1.1.1 Tableau de bord de l'exercice 2017 :	41
1.1.2 Tableau de bord de l'exercice 2019	42
1.1.3 Analyse des écarts	43
1.1.4 Commentaires	45
1.2 Tableau de bord de département SI	46
1.2.1 Tableau de bord proposé :	47
1.2.2 Commentaires	50
CONCLUSION GÉNÉRALE	52

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
Annexes	61

Liste des figures

Figure 1: organigramme de l'entreprise ANESRIF.....	38
Figure 2 : Processus contrôle de gestion	8
Figure 3: Le contrôle de gestion en quatre étapes.....	9
Figure 4: ROI return on Investment	11
Figure 5: schéma descriptif de la méthode des sections homogènes	13
Figure 6: les quatre axes principaux des tableaux de bord prospectifs	17
Figure 7: modèle des cinq forces de porter.....	18
Figure 8: approche systémique	20
Figure 9: Un nouveau modèle d'information : le réseau intégré	22
Figure 10: Architecture des SIAD	23
Figure 11: Architecture générale d'un système décisionnel.....	24
Figure 12: BDA modèle,	25
Figure 13: le triangle de performance	28
Figure 14: la boucle de management de la performance	29
Figure 15: état des appels d'offres-exercice 2017. (Élaboré par nos soins).....	41
Figure 16: état des appels d'offres-exercice 2018. (Élaboré par nos soins).....	42
Figure 17: état des appels d'offres-exercice 2019. (Élaboré par nos soins).....	43
Figure 18: Figure 04 : synthèse des états d'appels d'offres au cours des exercices : 2017, 2018, 2019. (Élaboré par nos soins)	44
Figure 19: organigramme département ressources humaines.....	44
Figure 20: organigramme département système d'information.	46
Figure 22: : Conception d'un tableau de bord DSI source:(R.Narivo, 2004).....	49

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple de grille OVAR d'une direction commerciale.:	19
Tableau 2: La conception hiérarchique classique de l'information (modèle Gorry et Morton)	21
Tableau 3: l'état des appels d'offres durant l'année 2017.....	41
Tableau 4: tableau de bord de l'exercice 2018	41
Tableau 5: Tableau de bord de l'exercice 2019	42
Tableau 6: Analyse des écarts	43
Tableau 7: Tableau de bord ressources humaines.....	45

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ABC / ABM: *Activity Based Costing / Activity Based Management*

BPM : *Business Performance Management*

BSC : *Balanced scorecard*

CA : Chiffre d’Affaires

CG : Contrôle de Gestion

CRM : *Customer Relation Management*

DSI : Direction des Systèmes d’information

ERP : *Enterprise Resource Planning*

EVA : *Economic Value Added*

KPI: *Key Performance Indicators*

OLAP: *Online Analytical Processing*

ROI: *Return on Investment*

ROE: *Return on Equity*

RSE : Responsabilité Sociale de l’Entreprise

SGBD : système de gestion de base de données

SID : Système d’Information Décisionnel

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de recherche

Malgré l'avancé des théories d'organisations et la contribution de plusieurs auteurs et penseurs depuis 1911, la pensée stratégique a dû attendre jusqu'aux années 60s pour faire son apparition, en effets, P F Drucker a souligné en 1955, l'absence de la théorie générale sur le management, insistant, en tenant compte de l'évolution de la société moderne, sur la réflexion au-delà de la fonction traditionnelle de l'entreprise a ce qu'est la performance.

En effets, le contexte économique oblige les entreprises à s'adapter pour faire face aux changements continus dans tous les domaines sociaux, économiques, politiques et technologiques, et les entreprises qui n'adopte pas une organisation fiable sont menées à disparaître.

A ce titre, la mesure et le pilotage de la performance devient primordiales pour assurer la maîtrise de la gestion de l'entreprise, et c'est à ce moment qu'intervient le contrôle de gestion. Son rôle principal consiste à faire un état des lieux précis de l'entreprise et présenter une vision globale et détaillée de cette dernière.

Par ailleurs, cette discipline connaît depuis quelques années, une remise en question. En effet, le contrôle de gestion subi des mutations importantes qui l'on vu se rapprocher plus vers la stratégie et devenir un outil stratégique par excellence.

Par extension, le métier de contrôleur de gestion a bien changé lui aussi, désormais, il est devenu un maillon important dans la prise de décision, car il apporte une analyse agrégée qui peut aider le décideur dans sa prise de décision. Pour ce faire, le contrôleur de gestion moderne dispose d'une palette importante d'outils et de techniques qui lui facilite sa tâche, notamment les indicateurs de performance, que le contrôleur de gestion éprouve le besoin de les regrouper dans tableau qu'on surnomme : le tableau de bord de gestion.

Le tableau de bord est un outil essentiel pour la mesure de performance, son rôle principale est de dresser un état des lieux et ainsi faire ressortir tous les points faibles de l'entreprise, et les axes d'amélioration potentielle. Il est considéré aussi comme un outil d'aide à la décision.

Afin de bien mener notre recherche, nous avons effectué notre stage pratique a L'ANESRIF (Agence Nationale d'Etudes et de Suivi de la Réalisation des Investissements

Ferroviaires) c'est un établissement public à caractère industriel et commercial, spécialisé dans l'étude et le suivi des réalisations des grandes infrastructures ferroviaires.

L'ANESRIF est considéré comme une maîtrise d'ouvrage qui travaille avec plusieurs collaborateurs locaux et étrangers, en effet le rôle principal de l'entreprise aujourd'hui est surtout d'assurer le suivi des différents projets en cours, mais malgré cela, l'entreprise a pour objectif d'arriver à faire l'étude aussi.

Le département contrôle de gestion au sein de l'entreprise ANESRIF est dans le cœur des opérations menées par cette dernière, et c'est dans ce contexte que nous allons faire notre recherche en tant que contrôleur de gestion, nous allons étudier la place du contrôle de gestion dans l'entreprise et sa relation avec la stratégie dans un premier temps, puis nous allons mesurer sa performance et faire un état des lieux grâce aux tableaux de bord.

2. Problématique de recherche :

Notre recherche va tourner autour de la performance et comment l'entreprise aborde cette problématique, les outils déployés pour à la fois la mesurer et l'optimiser. Par extension nous allons voir comment le contrôle de gestion peut être un outil d'aide à la décision stratégique.

Pour bien mener cette étude, nous avons élaboré la problématique suivante :

Comment atteindre une performance optimale et Quels sont les principaux outils à identifier pour mesurer la performance de l'entreprise ?

Cette question principale a été décomposée en deux questions secondaires qui nous permettront d'atteindre l'objectif de recherche :

- D'abord en quoi le Management de la performance contribue-t-il dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ?
- Comment les TDB contribuent-ils à l'amélioration de la performance ?

3. Hypothèses de recherche :

Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes :

- Le tableau de bord est un outil de mesure de la performance, qui permet de faire un état des lieux précis de situation, et qui représente un lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel.
- Le management de performance est un concept ou une démarche applicable au sein des entreprises.
- L'entreprise ANESRIF donne l'importance au pilotage de la performance et dispose des moyens et outils pour maîtriser cette dernière notamment les tableaux de bord.

4. **Méthodologie de recherche :**

Notre travail de recherche tant sur le plan théorique que pratique est basé sur des méthodes et des techniques. Notre recherche s'inscrit dans une **optique déductive** qui nous a permis de présenter le contrôle de gestion tant que concept, l'évaluation et la mesure de la performance, et les tableaux de bord.

L'approche qualitative descriptive: ce choix se justifie par la nécessité d'avoir les connaissances théoriques et managériales pour pouvoir faire des analyses descriptives afin de comprendre le système et les processus de l'entreprise, en effet, nous avons pu, grâce aux différentes techniques, étudier et illustrer les tableaux de bord comme un outil de mesure et de pilotage de la performance au sein de l'ANESRIF.

5. **Objectif de la recherche:**

Ce travail a pour but d'étudier les départements : contrôle de gestion, système d'informations et le R.H, pour bien identifier les indicateurs de performance pertinents qu'on devra choisir afin d'établir notre tableau de bord stratégique adéquat pour chaque département, ainsi, on pourra à la fois mesurer et optimiser la performance de l'entreprise.

6. **Organisation du mémoire :**

Dans le premier chapitre on va donner un bref état de l'art sur le contrôle de gestion, nous allons le présenter comme un concept et on va aborder sa genèse et son évolution, on va donner aussi, quelques définitions les plus importantes des théoriciens et chercheurs dans la discipline, on va parler aussi de la performance et comment arriver à la piloter

notamment grâce à des outils comme le tableau de bord, que nous allons démontrer son importance dans ce dispositif tout en évoquant son évolution.

Nous allons aborder aussi le management de la performance et ses concepts comme des axes d'amélioration de toute entreprise souhaitant d'optimiser au maximum sa performance globale.

Par la suite, le deuxième chapitre va porter sur la méthodologie de travail choisi pour bien mener notre projet.

En fin, dans le troisième chapitre, nous allons procéder à une analyse qui va aboutir aux choix des différents indicateurs de performance qu'on va utiliser dans nos tableaux, nous allons proposer ces tableaux comme solutions pour le pilotage et la mesure de l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Nous terminerons notre travail par la conclusion, qui elle va porter quelques réponses sur les questions levées.

**CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Section 01 : Le contrôle de gestion

1.1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'est pas une méthode où une technique simple à définir, en effet, beaucoup de chercheurs ont essayé de donner une définition à ce concept vaste est très large, R.N. Anthony est considéré comme le premier à avoir théoriser la discipline, il dit à ce propos : « Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (R.N. Anthony, 1965) puis une deuxième fois lorsqu'il élargit sa propre définition : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies » (R.N. ANTHONY, 1988) où il met en évidence le rôle du contrôle de gestion dans la stratégie.

Pour (H. BOUQUIN, 1994), le contrôle de gestion est : « les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »

(M. LEROY, 2011) le définit comme un système d'informations au service des opérationnels, ils les aident dans les décisions quotidiennes. Il dit à ce propos : « un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation »

Le croisement de toutes ces définitions serait que le contrôle de gestion est un outil de pilotage et de mesure de la performance.

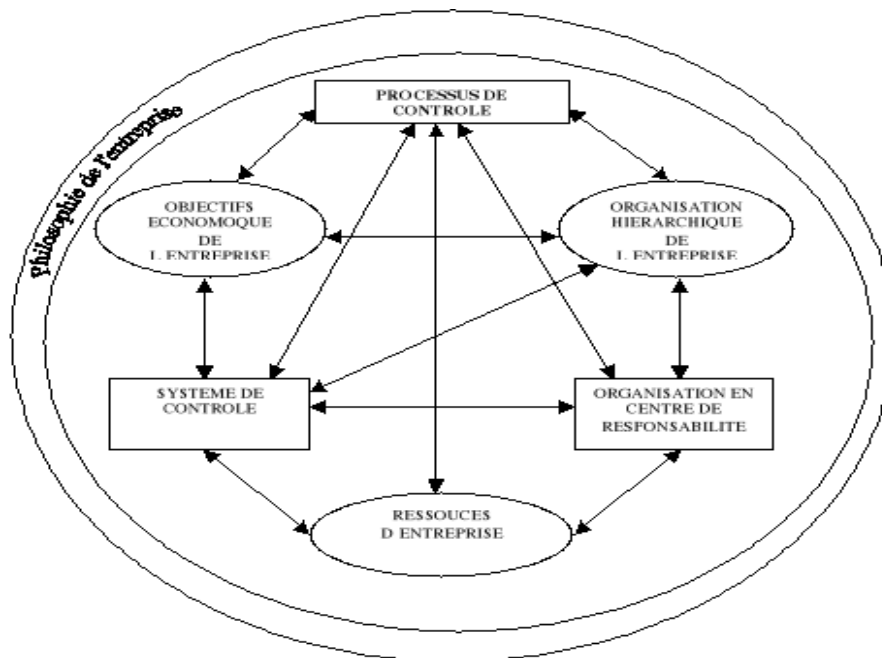
1.2. Le contrôle de gestion comme un processus

Pour beaucoup, le contrôle de gestion peut être vu comme un processus par lequel les dirigeants s'assurent de bon fonctionnement de l'entreprise. « Le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés » (BESCOS et al, 1993).

De leurs côtés, (ARDOIN J.L, MICHEL D. & J. SCHMIDT, 1985) affirment que le processus de contrôle de gestion est lui-même la finalité et l'objectif de contrôle, ils disent à ce propos « le processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore » ils continuent « Le

contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs ».

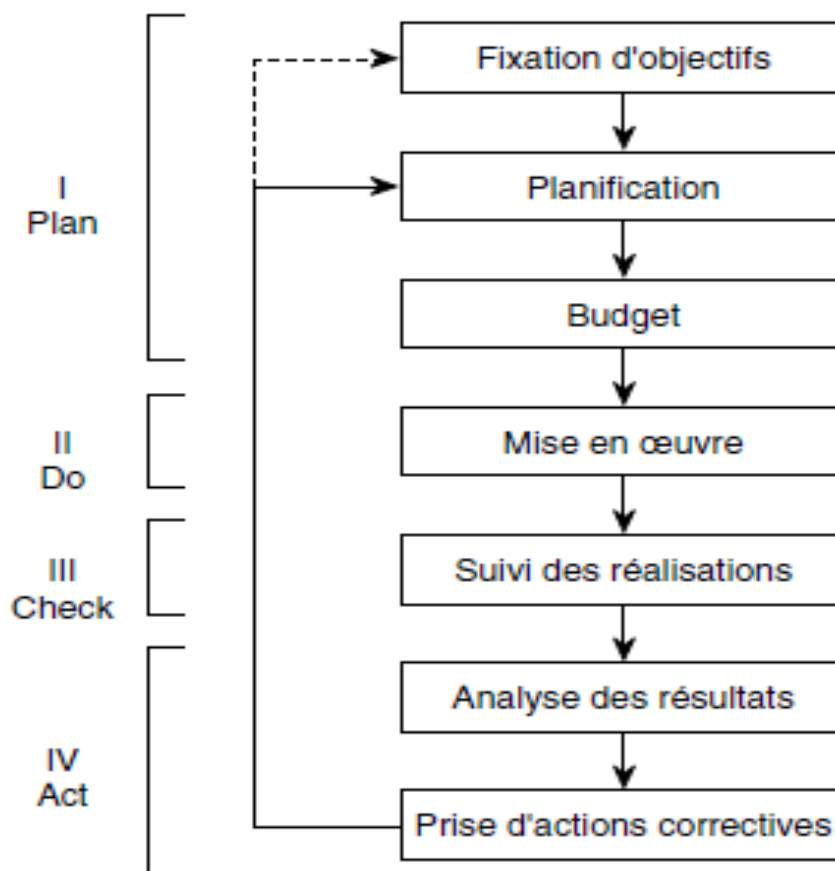
Figure 1 : Processus contrôle de gestion.



Source : (ARDOIN J.L, MICHEL D. &, J. SCHMIDT, 1985).

Selon (H ; LÖNING, MALLERET. J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. ANDREÛ SOLÉ, 2008) le contrôle de gestion est une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales : *plan, do, check, act*. Ils proposent d'ailleurs le modèle suivant :

Figure 2: Le contrôle de gestion en quatre étapes.



Source: (H. LÖNING, MALLERET. J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. ANDREÙ SOLÉ, 2008)

La conception de ce modèle est basée sur celle **de la roue de Deming**, en effets, selon cette conception le processus de contrôle de gestion est un cycle progressif qui va se voir devisé en quatre phases.

ALAZARD. C & S. SEPARI précisent que le contrôle du gestion est un outil d'aide à la décision : « un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques » (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010)

1.3. Les objectifs du contrôle de gestion

(Chiapello, 1996) définit les objectifs de contrôle de gestion comme « Contrôle des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches. Contrôle des résultats. et contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir. et du contexte affectif du travail. Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement, et enfin contrôle du choix des objectifs et des stratégies » [] « permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats » de cette définition on peut tirer quelques objectifs de contrôle de gestion :

- **Contribuer à la définition de la stratégie.**
- **Suivre la mise en œuvre de la stratégie.**
- **Préparer l'allocation des ressources en conformité avec les objectifs courts termes et les objectifs à long terme.**
- **Mesurer les performances.**
- **Piloter l'activité et prendre les actions correctrices.**

1.4. Le modèle Sloan-Brown

L'origine de cette pratique remonte aux années 1920s, au sein du groupe **du pont** qui, à cette époque, contrôlé le fameux groupe d'automobiles GENERAL MOTORS, lui-même un conglomérat de divers marques. Fraichement embauchés dans ce dernier, Donaldson Brown et son jeune adjoint Albert Bradley vont établir avec l'appui d'Alfred Sloan, les premières méthodes de contrôle financier.

Le **ROI** ou *return on investment*, dit rentabilité de l'investissement en langue française, est l'une des méthodes apportée par BROWN, c'est un ratio qui compare les résultats nets d'un projet avec ses coûts totaux, En tant que tels, le calcul de ROI représente la valeur relative du résultat net cumulatif du projet (résultats moins les coûts) au cours de la période analysée, divisé par tous les coûts cumulatifs du projet, et exprimé en pourcentage.

On peut le calculé on utilisant différentes méthodes comme:

$$\text{Revenu Net} / \text{Valeur comptable des Actifs} = \text{ROI}$$

Ou

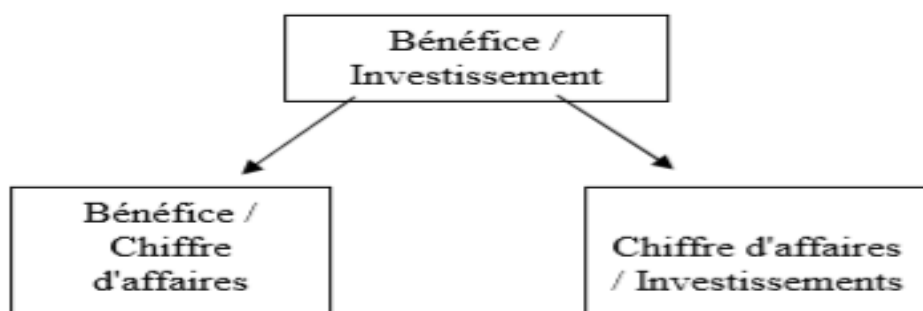
$$\text{Revenu Net} + \text{Intérêts (1- taux d'Impôts)} / \text{Valeur comptable des Actifs} = \text{ROI}$$

Ou

Retour sur investissement (%) = (gain de l'investissement – coût de l'investissement) / coût de l'investissement.

Même à ce jour ce ratio reste présent dans beaucoup de rapports annuels, Ce pendant cet indicateur reste peu fiable dans la mesure du succès ou l'échec d'une entreprise de faite que le numérateur (le revenu net) est lui-même peu fiable pour mesurer la performance d'une entreprise.

Figure 3: ROI return on Investment



Source : élaboré par nous-même.

1.5. Les centres de responsabilité

Le principe de centres de responsabilités va jouer un rôle important dans le développement de la discipline, il est souvent attribué au modèle **Du Pont**, mais selon Bernard Gumb (2005) c'est Peter Drucker le premier à avoir parlé de cette notion dans son célèbre ouvrage « *Concept of the Corporation* » il peut être défini comme un sous-ensemble correspondant à une activité précise de l'entreprise, possédant une délégation d'autorité sur les moyens (financier, humains et matériel) et même un pouvoir de négociation sur les objectifs, avec des suivis périodiques à travers des contrôles budgétaire, le reporting...

« *Un centre de responsabilité est une entité organisationnelle de Gestion qui dispose d'une délégation d'autorité sur les moyens (matériels, humains, Financiers...) et d'une certaine capacité de négociation sur les objectifs* » (H.Mikol, H.Stolowy, 1993)

Selon Bernard Gumb(2005) ce concept va participer en grande partie au développement du contrôle de gestion, d'une part il va mener à l'apparition des systèmes relativement sophistiqués de répartition des coûts indirects sur les produits dans les années trente, d'autre part il va constituer une brique théorique importante dans l'avancé des processus budgétaires, par extension, les travaux de DRUCKER notamment sur la GPO(gestion par objectifs) seront grandement influencés par ce principe.

1.6. Le développement de l'audit

Selon (renard, 1994) l'audit interne doit son apparition à la crise de 1929 aux Etats-Unis, en effets, c'est après la crise que l'audit interne été exigé comme mesure de contrôle interne par les marchés financiers, A. Marcilhacy, ancien président de l'IFACI l'a définie comme suit : « *le processus par lequel la Direction Générale et les différents niveaux de management obtiennent une Assurance raisonnable que leurs objectifs sont atteints*» sa définition n'est pas loin de celle de contrôle de gestion lui-même, en effet les deux se complètent et s'épaulent mutuellement car le c.d.g peut solliciter l'audit interne dans ses fonctions et l'audit peut se baser sur les connaissances de contrôle de gestion(C.F.Schick, 2007).

1.7. La sophistication du calcul des coûts

L'apparition des pratiques comptables fait toujours objet de débat chez les chercheurs, Pollard dit : " l'avènement de la comptabilité moderne des coûts ne date que des années 1880" (Pollard, 1963) ce point de vue été largement partagé jusqu'aux années 1970, lorsque Thomas H. Johnson et quelques autres l'ont remis en question en affirmant les intuitions de Littleton (formulée en 1933) qui selon lui c'est la révolution industriel été à l'origine de la comptabilité des couts (M.Nikitin, 1992).

Deux tendances ont marqués la littérature à propos de calculs des couts :

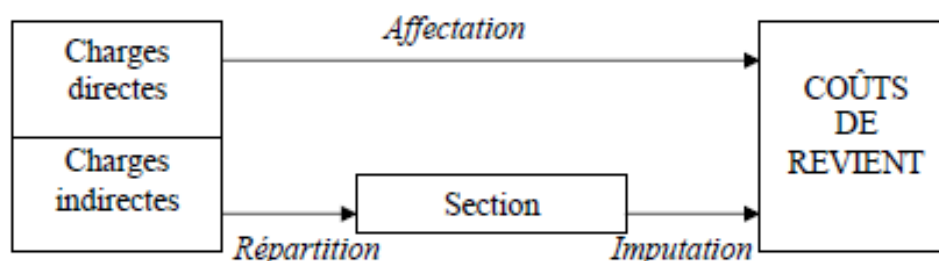
La première d'origine anglo-saxonne dite *uniform costing* ou *le cout standard*, c'est la combinaison de prix unitaire et le volume unitaire, il permet d'articuler le budget d'une

activité précise soit par le cout soit par le volume, ainsi il est considéré comme le cœur de *contrôle budgétaire*. Il sera généraliser et standardiser notamment grâce au système de G. C. Harrison, à la BossManufacturing Company (Illinois) à partir de 1911, considéré comme le premier système complet de coûts standard (Gumb, 2005).

Le deuxième est plutôt française, c'est *la méthode des sections homogènes*, sous l'initiative de la commission générale d'organisation scientifique de travail(CGOST) l'ingénieur diplômé de polytechnique et lieutenant-colonel E. Rimailho va présenter une méthode de calcul du prix de revient en 1927, le CGOST néanmoins, va apporter des modifications à cette méthode et la présentée en 1937 et l'officialisée par la suite au sein du premier Plan Comptable français en1947(Y. Levant, H. Zimnovitch, 2013).

Cette méthode consiste à calculer des coûts de revient usine, l'enjeu est de déterminer une juste imputation des dépenses, cette méthode donc, va reposer sur deux principes : les charges directes qui concernent uniquement une seule section comme par exemple : l'approvisionnement, et les charges indirectes qui eux vont être imputés de plusieurs autres sections.

Figure 4: schéma descriptif de la méthode des sections homogènes



Source : (GUMB, 2005).

1.8. Généralisation

On aura compris à travers cette analyse, que le contrôle de gestion dans son cadre classique va tourner autour de deux principales fonctions :

- **Le contrôle budgétaire** qui va être le cœur métier de contrôle de gestion à travers les pratiques de l'analyse des écarts, le reporting, les couts standards...
- la **comptabilité analytique** notamment grâce à la méthode des sections homogènes, l'effort de réductions des couts...

Néanmoins, le contrôle de gestion va être remis en questions notamment sur son rôle dans la performance globale de l'entreprise notamment en matière de décision stratégique et de son apport en concernant les choix d'investissements de cette dernière.

Les indicateurs de performance demeurent le meilleur outil de mesure de performance et représentent un véritable appui pour les décideurs.

1.9. Mesurer pour décider

1.9.1. La notion d'actualisation

Il est clair que le contrôle de gestion classique ne donne pas suffisamment de réponses en ce qui concerne les choix d'investissements, les indicateurs qui étaient jusqu'à la basés sur la rentabilité comptable, ont été jugés statiques, c'est pourquoi de nouveaux indicateurs dits " dynamiques " vont apparaître.

Fondés sur la synthèse des travaux de d'E. Schneider et de J. Dean de nouveaux indicateurs vont apparaître basés non plus sur une rentabilité comptable, mais sur des flux monétaires actualisés, tel que : la valeur Actuelle Nette et let aux Interne de Rentabilité, **le principe de taux d'actualisation** sera déterminant en matière d'investissements. Ces critères vont être incontournables dans la mesure de la performance financière de l'entreprise ainsi que dans le choix d'investissement de l'entreprise

1.9.2. Les tableaux de bord

Le tableau de bord peut être défini comme un ensemble d'indicateurs homogènes ou hétérogènes dont la finalité est commune : présenter des données auxquelles le décideur peut se référer en vue de prendre une décision quelconque. Les tableaux de bord sont présents partout dans la vie quotidienne, on peut prendre un exemple de tableau de bord de la voiture, il contient un nombre d'indicateurs, chacun dédié à une partie précise, mais tous ont un objectif commun : présenter les informations nécessaires au conducteur pour s'assurer du bon fonctionnement de la voiture. Un exemple : le témoin de chauffe du moteur.

Les tableaux de bord de gestion

L'existence des tableaux de bord est dépendante de l'existence de ses indicateurs, les premiers indicateurs élaborés par le groupe du pont comme le ROI, le ROE, ROA, vont marquer le début du tableau de bord, mais ce n'est qu'au début des années 60, que cette notion tel que l'on connaît va s'affirmer avec la conception des systèmes d'informations quantitatives dédiés à la gestion par certaines grandes entreprises.

Le tableau de bord va demeurer un outil de reporting jusqu'aux années 90, ou l'apparition des tableaux de bord prospectives va évoluer et prendre une place plus importante notamment en ce qui concerne la stratégie.

La nature des indicateurs

Jusqu'aux années 90, on entendait parler que des indicateurs financiers, c'est en grande partie dû à la vision des décideurs dans cette époque. « Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière » affirme Nicolas Berland (N.Berland, 2009).

On cite quelques de ces **indicateurs financiers** : ROE ou *Return On Equity* (taux de rentabilité financière), ROA (Return on Assets), *free cash flows*, croissance des *cash flows*, ROI (rentabilité sur investissements).

Face aux critiques subis par ces indicateurs financiers, de nouveaux indicateurs **non financiers** vont apparaître au début des années 90, notamment grâce aux travaux des deux chercheurs américains, (Robert Kaplan et David Norton) qui vont aboutir par l'apparition de BSC (*balanced scorecard*).

Ces indicateurs sont plus orientés vers les parties prenantes de l'entreprise qu'à ses actionnaires.

L'importance et le succès du BSC va nous obliger à le détailler.

Le BSC ou le *Balanced Scorecard*

S'inspirant des travaux de M. PORTER sur la chaîne de valeur de l'entreprise, les chercheurs Robert Kaplan et David Norton vont présenter le BSC pour la première fois en 1992, le BSC va comporter à la fois des indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court terme mais aussi sur le long terme, il va être considéré aussi comme un lien de reconstitution entre le contrôle de gestion et la stratégie « le BSC est une méthode éprouvée qui s'inscrit au-delà des modes pour traduire les choix

stratégiques de manière claire et cohérente pour tous » (Op.cit. P.1) affirment Kaplan et Norton.

Par ailleurs, Pierre le définit comme : « un outil de pilotage à long terme, axé sur la stratégie de l'entreprise. Son objectif est de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs (appelés, facteurs clés de succès) de performance et de pilotage. Il permet de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour qu'elle puisse prendre les décisions nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques » (A. FERNANDEZ, 2008).

La nouveauté de ce tableau de bord c'est qu'il va porter sur quatre axes principaux :

Axe financier :

Kaplan et Norton ne vont pas diverger avec Sloan et Brown en ce qui concerne les indicateurs financiers ils vont garder les mêmes ratios définis par ces derniers avec une légère différence dans la mesure de la performance financière selon l'étape du cycle de vie dans laquelle se situe l'entreprise.

Axe client :

L'influence de la pensée porterienne est très ressentie dans cet axe, en effet la notion de positionnement est très importante ici, l'entreprise doit exceller en terme de qualité de produits, de services...l'entreprise est aussi menée à connaître les besoins des clients et à innover pour être leader du marché.

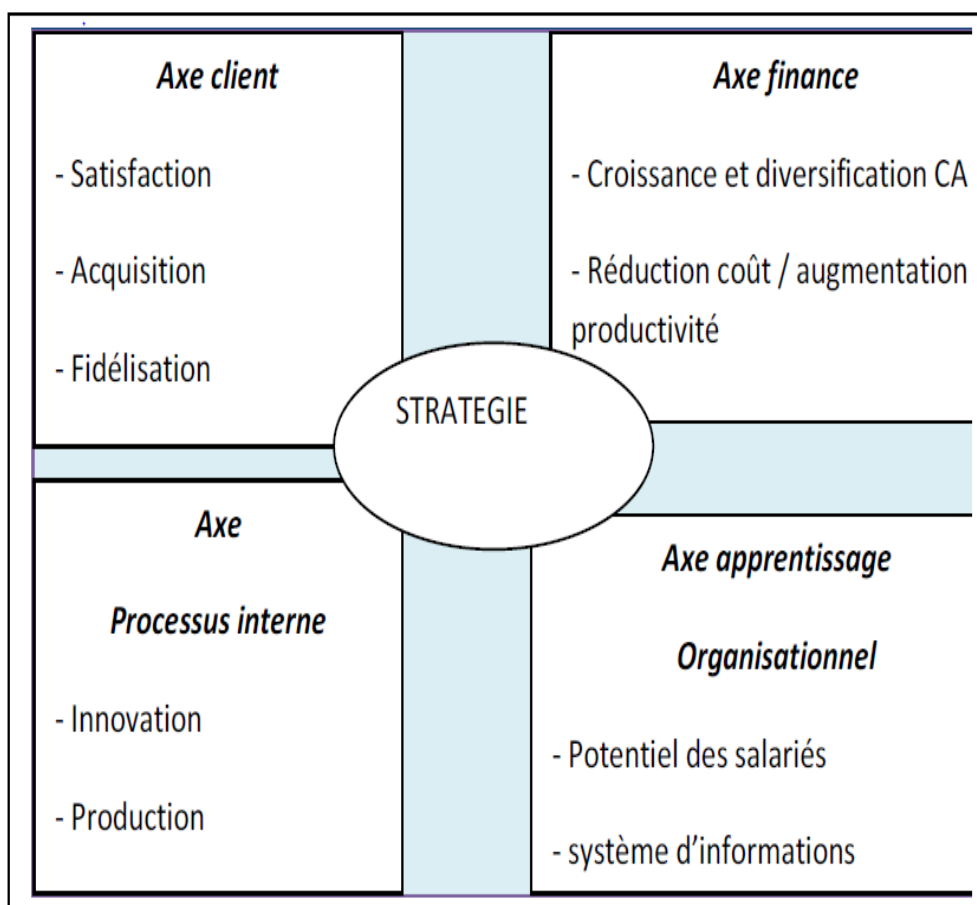
Axe processus :

Le BSC va contenir des indicateurs spécifiques pour mesurer l'évolution de l'entreprise en termes d'excellence opérationnel notamment en ce qui concerne *la supply chain*, les processus internes, l'innovation dans son organisation.

Axe apprentissage et croissance

Enfin le tableau de bord doit posséder des indicateurs pouvant mesurer la compétence des salariés, la maîtrise des technologies clés...

Figure 5: les quatre axes principaux des tableaux de bord prospectifs



Source : (Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan). piloter.org.

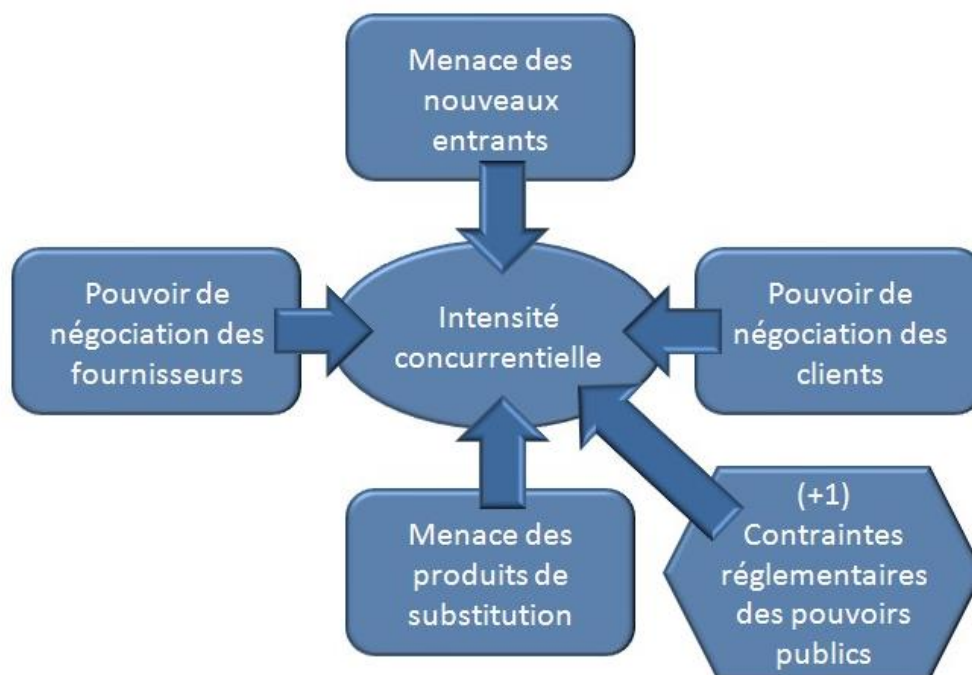
Les tableaux de bord "à la française "

(Mendoza et al. 2002) affirment que les tableaux de bord « à la française » étaient juste un moyen de *reporting* jusqu'aux années 80s, et ce n'est qu'après l'apparition des nouvelles méthodes de conception de tableaux de bord tel que **OVAR**, qu'ils se sont transformés a des outils de pilotage et de dialogue stratégique.

L'idée est de d'associer les objectifs stratégiques de l'entreprise a des indicateurs de mesure, un diagnostic stratégique est donc nécessaire pour déterminer ces objectifs, l'équipe de managers peut alors employer plusieurs méthodes de diagnostic, telles que : les **cinq forces de Porter**, une analyse par **la matrice SWOT**...en gros, tous les outils d'analyse applicable à un domaine d'activité Stratégique (**DAS**) qui peuvent être mobilisés.

Il faut mentionner que Chaque service de l'entreprise participe à la création de ce tableau de bord, ainsi, la représentation finale sera consensuelle et la stratégie de l'entreprise est mieux partagée.

Figure 6: modèle des cinq forces de porter.



Source : les Cinq forces de porter. Piloter.org.

La méthode O.V.A.R

Développée par des professeurs de H.E.C Paris (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN), OVAR est une méthode de conception de tableaux de bord française apparue pour la première fois en 1981,

Elle consiste à déterminer pour chaque centre de responsabilité des objectifs à atteindre puis faire ressortir toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants.

Il n'existe pas un modèle prédéfini de cette méthode, chaque unité de gestion conçoit son propre tableau de bord, alors, le choix des indicateurs se fait à partir des variables objectives.

Comme le BSC la méthode OVAR suit une démarche *top-down* (Bourguignon, Malleret et Nørreklit, 2001) elle démarre du top management : définition d'objectifs, les variables d'action, puis elle descend vers les rangs inférieurs qui eux ont la liberté de choisir le schéma OVAR approprié.

Tableau 1 : Exemple de grille OVAR d'une direction commerciale.:

Objectifs Variables d'action	Objectif n° 1 CA + 20 %	Objectif n° 2 Part de marché + 20 %	Objectif n° 3 Crédit client - 15 % en valeur	Objectif n° 4 Stabilité des coûts commerciaux
Motivation force de vente	⊗	⊗		
Prospection	⊗	⊗		
Mix clients	⊗	⊗	⊗	
Organisation de l'action commerciale	⊗	⊗		⊗
Formation des vendeurs : - produits - générale → niveau de qualification et de compétences	⊗	⊗	⊗	⊗

Source: (H; LÖNING, MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. ANDREÛ SOLÉ, 2008).

Section 02 : Les systèmes d'informations au service de la performance

L'information fut aujourd'hui une ressource primordiale pour les choix stratégiques de l'entreprise, elle devenu même une matière première que les entreprises doivent investir dans sa collecte, sa disponibilité, l'organisation de sa circulation...notamment avec l'avènement technologique et l'apparition de l'internet. Nul ne peut négliger désormais, l'influence de l'information sur la performance globale de l'entreprise et les systèmes d'information conditionnent la structure et le fonctionnement de l'organisation.

Plusieurs chercheurs de différentes disciplines ont donnés des définitions sur les systèmes d'informations, on retient quelques-unes :

« Sa structure est constituée de l'ensemble des ressources (Humaines, matérielles et logicielles) organisées pour collecter, stocker, rechercher, traiter et communiquer les

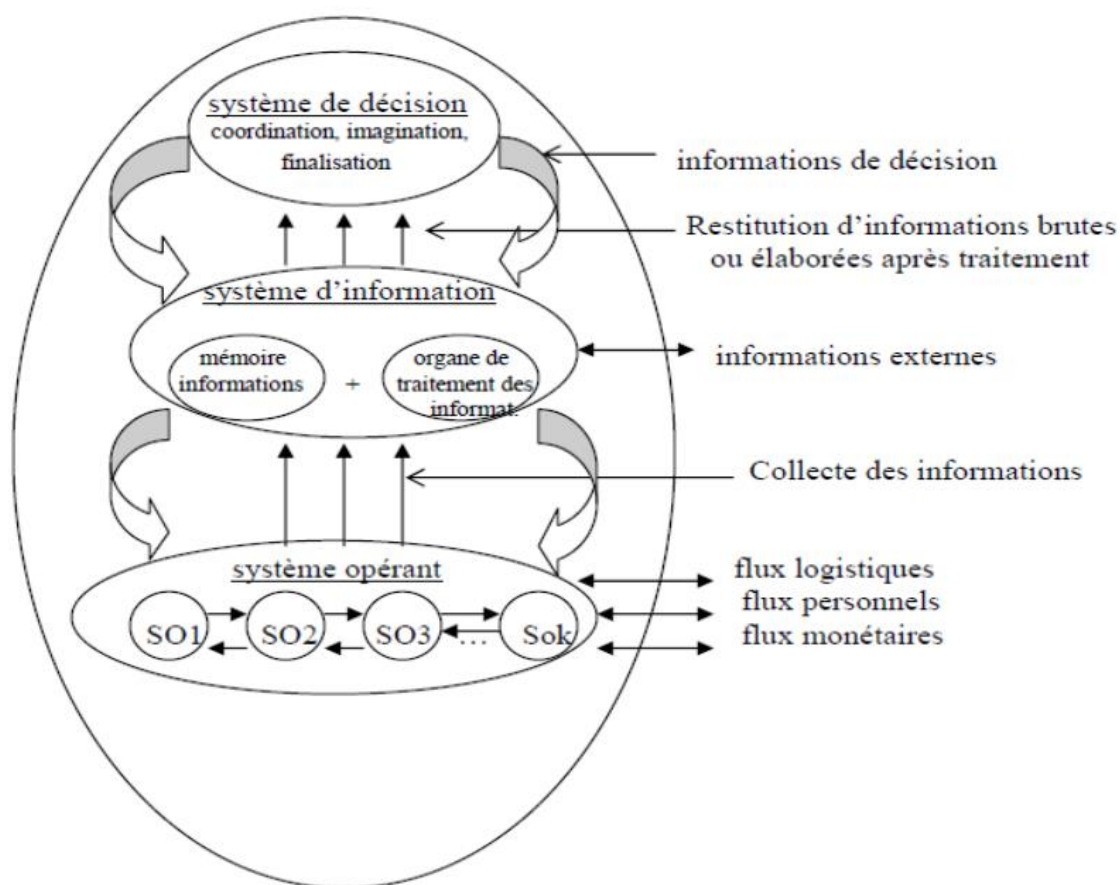
informations. Le SI coordonne, ainsi grâce à l'information, les activités de l'entreprise et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs » (R. Imache, 2016)

Jean-Louis Le Moigne en s'appuyant sur la définition de Reix et Rowe (2002), le définit comme « un système d'acteurs sociaux qui mémorise et transforme des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ». Ainsi Les auteurs de cette définition, indiquent que c'est le Système « interface-acteur » qui est le véritable générateur de l'information.

2.1. L'approche systémique

J.W. Forrester (1918-2016) est considéré parmi les initiateurs qui ont développé l'approche systémique des entreprises. L'approche systémique consiste à étudier l'entreprise comme un ensemble de sous-systèmes en interaction intégrés dans un seul système plus vaste d'où la prise de décision est une synthèse progressive.

Figure 7: approche systémique



Source : élaboré par nos soins.

En basant à la fois sur les travaux de R.N.ANTHONY sur les trois niveaux de contrôle (contrôle opérationnel, contrôle de gestion, contrôle stratégique) (R.N. Anthony, 1988) et la distinction faite par SIMON sur la nature des décisions (structurée et non structurée) Gorry et Morton, Vont proposer un modèle qui va segmenter les systèmes d'information en fonction de la nature des décisions prises dans l'entreprise.

Tableau 2: La conception hiérarchique classique de l'information (modélé Gorry et Morton)

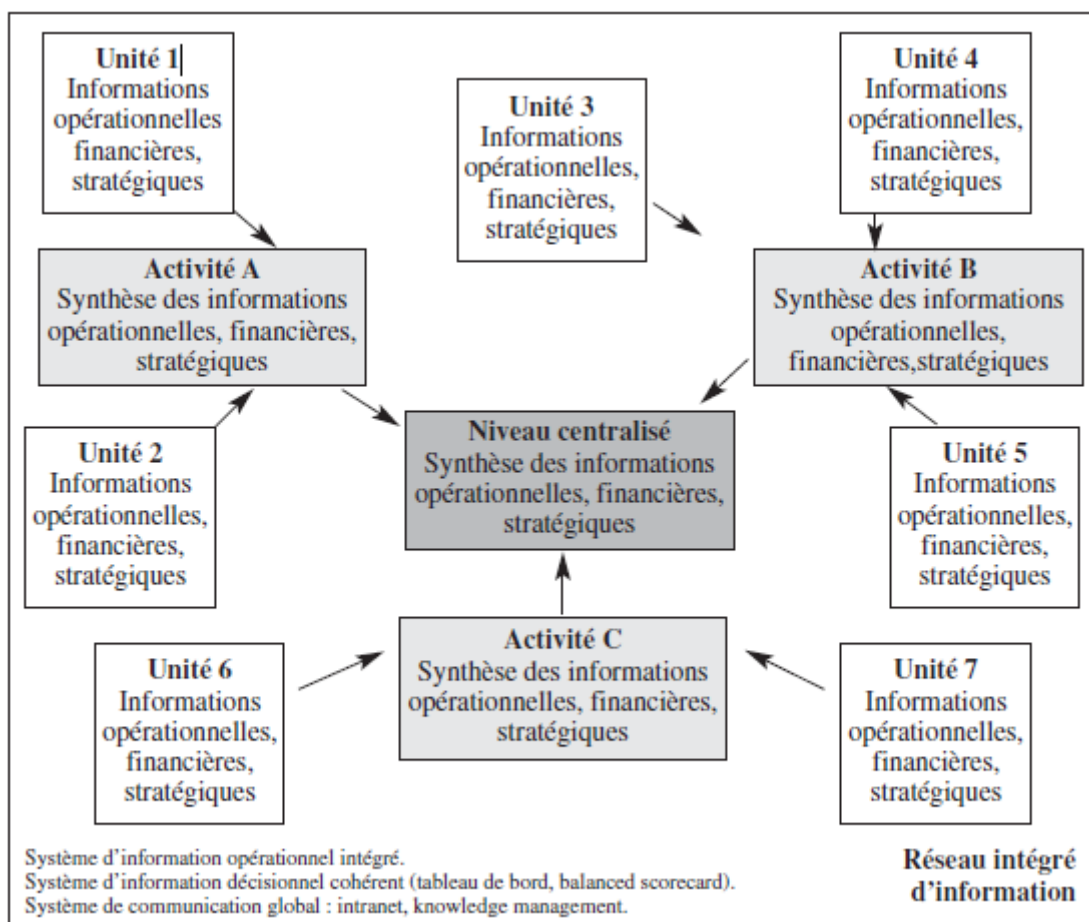
Caractéristiques de l'information	Contrôle opérationnel	Contrôle de gestion	Contrôle stratégique
Source	Essentiellement interne	Surtout interne	Surtout externe
Champ	Bien défini, étroit	Moyen	Très large
Niveau d'agrégation	Détaillé	Sommaire	Condensé
Horizon Temporel	Passé et court terme (heures, jours)	Présent et passé proche (semaines, mois)	Futur et long terme (années)
Précision	Forte	Variable	Faible
Types d'unités	Très nombreuses (taux, nombre de pièces, etc.)	Moins nombreuses (surtout financier)	Essentiellement financier
Fréquence d'usage	Très élevée	Moyenne	Peu élevée
Complexité	Bien définie	Plus variée	Très complexe
Mise à jour	Très fréquente	Moyenne	Peu élevée
Phase dominante dans la décision	Choix (données et modes de résolution connus)	Modélisation (recherche et analyse des solutions possibles)	Intelligence (compréhension du problème ; analyse de l'environnement)

Source : (F.GIRAUD, O SAULPIC, G.NAULLEAU, M.H.DELMOND, P.L.BESCOS, 2005, p349)

Ce modèle va représenter la conception hiérarchique des systèmes d'informations, néanmoins, face un environnement en evolution permanente cette vision très centralisé n'est plus à jours affirment les chercheurs (F.GIRAUD, O SAULPIC, G.NAULLEAU, M.H.DELMOND, P.L.BESCOS) «Dès lors, la segmentation classique d'une information différente pour les stratèges, le management intermédiaire et les opérationnels a perdu de sa validité ; le problème posé aujourd'hui est davantage celui de la cohérence de systèmes de pilotage pertinents aux différents niveaux de l'entreprise. La notion d'information

pertinente s'est par ailleurs élargie, ouvrant la voie aux indicateurs externes (évolution du marché, de l'environnement, des concurrents) et mettant l'accent, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, sur une vision multidimensionnelle de la performance (coûts et valeur perçue par le marché, exprimée par la qualité, les délais, la satisfaction clients, etc. ».

Figure 8: Un nouveau modèle d'information : le réseau intégré



Source : (F.GIRAUD, O SAULPIC, G.NAULLEAU, M.H.DELMOND, P.L.BESCOS).

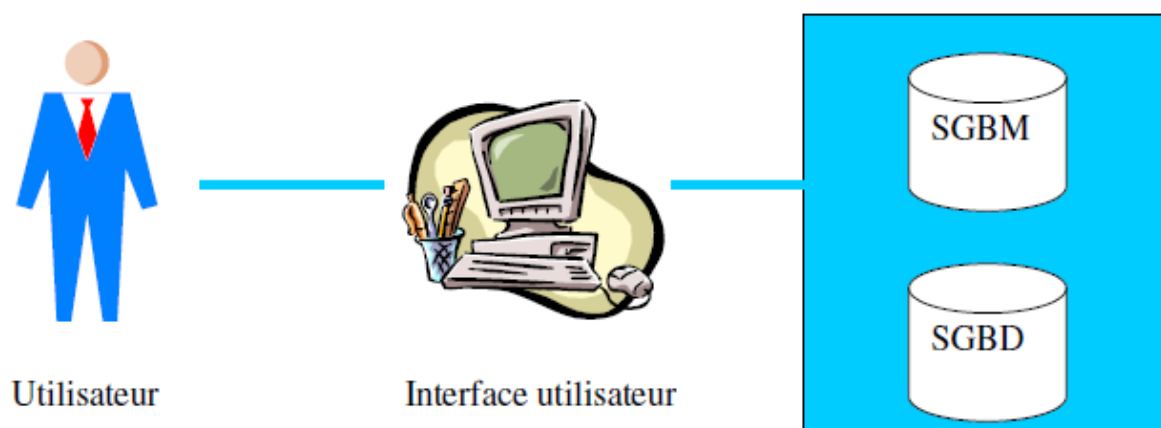
L'une des applications de ce modèle est : l'ERP (*Enterprise Resource Planning*).

2.2. Les systèmes d'aide à la décision

L'avènement technologique et la mondialisation ont fait que le volume d'informations que doit gérer l'entreprise est devenu beaucoup plus important pour que les anciennes techniques et structures arrivent à le supporter. Scott Morton (1971) a introduit la notion de Systèmes de décision et de Gestion (*Management Decision Systems*) son approche consistait à analyser les décisions clés et tenter de fournir aux décideurs un support d'aide à la décision.

Selon Sprague et Carlson (1982) « Les SIAD peuvent être caractérisés comme des systèmes informatisés, interactifs qui aident les décideurs en utilisant des données et des modèles pour résoudre des problèmes mal structurés » cette définition est très proche de celle donnée par Keen et Scott Morton (1978) en effet ils décrivent le SIAD comme une interface Homme/Machine et un système de gestion de bases de données.

Figure 9: Architecture des SIAD



Source : selon Sprague et Carlson (1982)

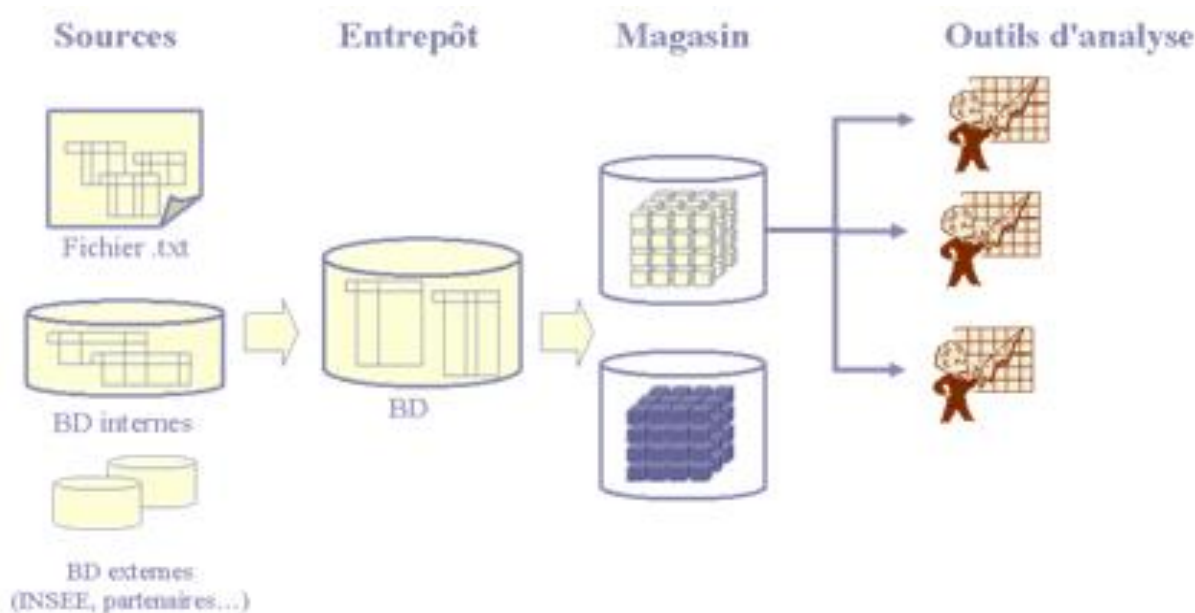
Alter et al. (1985) définissent le système d'information d'aide à la décision comme un « Système utilisateur machine appropriée qui produit de l'information pour aider les êtres humains à la prise de décision ».

2.3. Les systèmes décisionnels

Ces outils d'aide à la décision sont le cœur des SIAD, ils se basent sur le recueil de données massives qui parvient de l'interne comme de l'externe dans la base de données puis les analyser afin de fournir aux décideurs une vision transversales de l'entreprise dans toutes ses dimensions.

Ces outils s'appuient sur des structures particulières de stockage et d'analyse des données volumineux (Entrepôt de données, bases processus d'analyse en ligne OLAP, les cubes multidimensionnels...)

Figure 10: Architecture générale d'un système décisionnel.



Source : C. Favre et al, 2e Atelier aide à la Décision à tous les Etages (EGC/AIDE2013), Jan 2013.

Cette architecture repose sur deux outils essentiels : **les entrepôts de données dites aussi " data warehouse "** et **les cubes décisionnel**.

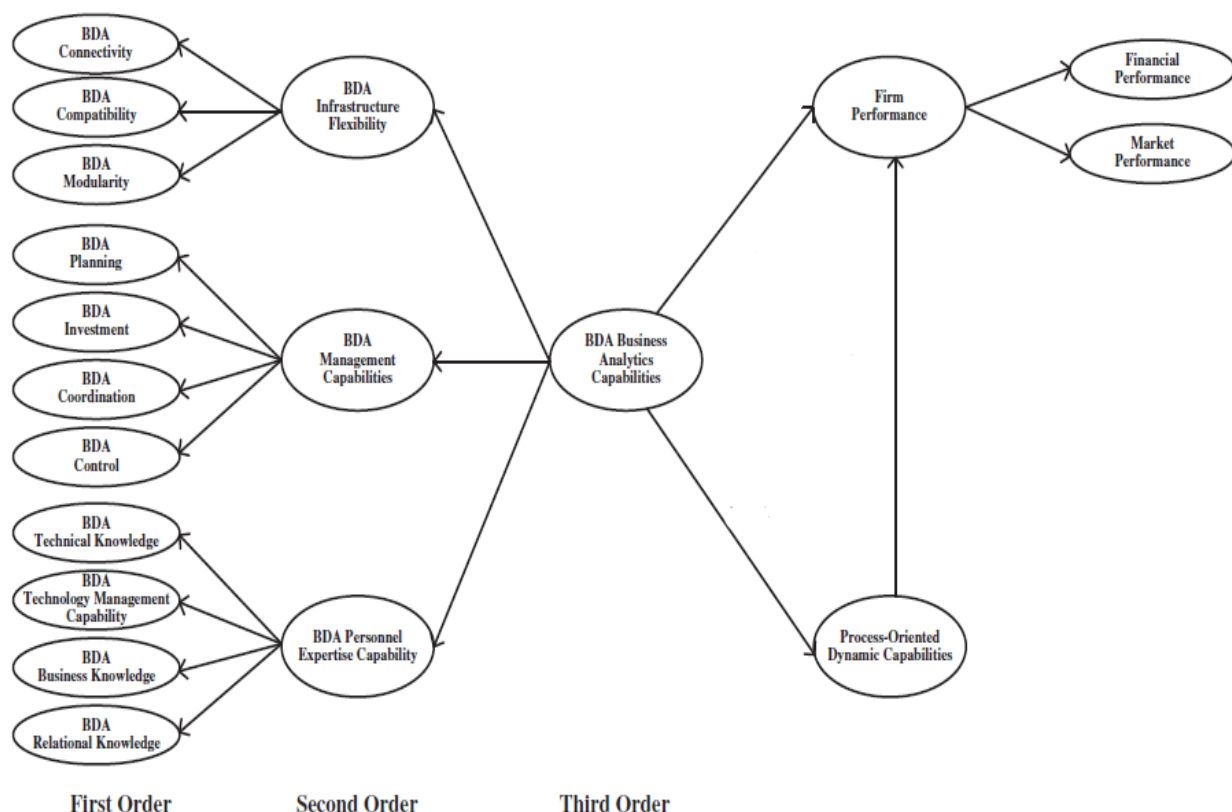
2.4. Les "big data" et la performance^{5*}

Les données collectés par les entreprises aujourd'hui se présentent dans différents types et formats : images, textes, multimédias... mais ils ont tous un caractère commun : ils peuvent tous engendrer un avantage concurrentiel pour l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents si ces données sont proprement utilisés (Kubina et al, 2015; McKinsey Global Institute, 2011). Les *big data* alors, sont considérés comme cruciales dans la croissance ainsi que dans l'innovation des entreprises et même dans la création de valeurs (McKinsey Global Institute, 2011). De nombreuses recherches ont montrées que les entreprises qui basent leurs stratégies sur les datas sont plus productif et ils ont un plus grand profit que leurs concurrents (Brynjolfsson et al, 2011).

Les capacités IT de l'entreprise jouent un rôle primordial dans son succès, « le concept de capacités IT est basé sur l'assomption que dans le cas ou d'autres ressources peuvent être

imités, l'entreprise doit avoir une palette d'autres ressources uniques et inimitable qui garantissent le maintien de l'avantage concurrentiel » (Santhanam & Hartono, 2003) S.F.Wamba et al (2016) considèrent le big data comme un outils incontournable des capacités IT de l'entreprise, dalleurs ils proposent dans *le Journal of Business Research* un modèle montrant comment l'analyse a base des big data influence la performance de l'entreprise.

Figure 11: BDA modèle,



Source : S.F.Wamba et al. *Journal of Business Research* 2016

2.5. Responsabilité sociale et performance financière et économique des entreprises

Considérer comme le père fondateur de la RSE, Bowen (1953), la définit comme « une obligation pour les chefs d'entreprises de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général. »

Depuis, plusieurs autres chercheurs ont contribué à l'enrichissement de cette discipline.

Selon Carroll (1979) la RSE se porte sur trois axes : le niveau de la responsabilité sociale – l'engagement pour des solutions sociales – les valeurs qui animent le sens de la

responsabilité sociale de l'entreprise, par extension, les auteurs José Allouche, Patrice Laroche la définissent comme : « Dans une conception actuelle, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise intègre trois éléments : honorer des obligations à l'égard de la pluralité des parties prenantes ; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique ; utiliser le concept et son champ d'application comme outil de gestion. C'est ainsi un engagement de l'entreprise qui s'accomplit au-delà des obligations légales et économiques » (J. Allouche, P. Laroche, 2005).

L'apparition de la théorie des parties prenantes en 1984 va constituer la brique théorique de ce qui est l'influence positive de la RSE sur l'entreprise, Freeman définit les P.P comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1984) l'entreprise qui satisfait ses P.P améliore son image et sa réputation et donc sa performance financière (Waddock et Graves, 1997).

Certains chercheurs évoquent un lien opposé c'est-à-dire que c'est la bonne performance des entreprises aux niveaux financier qui leur permet d'être performant aux niveaux sociétal (McGuire Et al, 1988, Preston et al, 1991) Kraft et Hage (1990) suggèrent que l'excédent des ressources et l'attitude des managers est en lien direct avec la RSE.

Section 03 : Management de la performance

3.1. Généralités sur la performance :

La performance est un concept ambiguë difficile à définir dans un contexte théorique, nous allons quand même proposer quelles définitions importantes qui aideront le lecteur à se situer par rapport au travail présenté dans ce mémoire.

Nous commencerons donc par la définition de (VOYER, 2002) qui considère la performance comme étant une valeur ajoutée à un état initial, par exemple l'amélioration d'un processus d'une entreprise pour optimiser la productivité et minimiser les déchets (dans un cadre d'un projet Six Sigma par exemple).

Elle peut être la réponse au besoin, ni plus ni moins en matière de quantité, de qualité, de coût et de temps. L'auteur poursuit en mentionnant que la performance peut également représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité et du bien-fondé d'une organisation.

Toujours dans cette optique, (A. Van WEELE, 2001) atteste que le terme performance fait référence à une combinaison de l'efficacité et l'efficience. En précisant que la performance se situe entre les objectifs fixés, les ressources accordées et enfin les résultats obtenus.

Dans ce contexte, l'efficacité définit la relation entre les objectifs et leurs degrés de réalisation. Alors que l'efficience met en rapport les résultats obtenus et les moyens engagés.

Enfin, nous présenterons quelques exemples concrets où la performance peut être vue comme :

- **la réalisation des objectifs dans les délais**
- **l'obtention des meilleurs coûts**
- **la hausse du résultat et du chiffre d'affaires**
- **la rentabilité**
- **la position par rapport aux autres concurrents**

3.2. La mesure de la performance

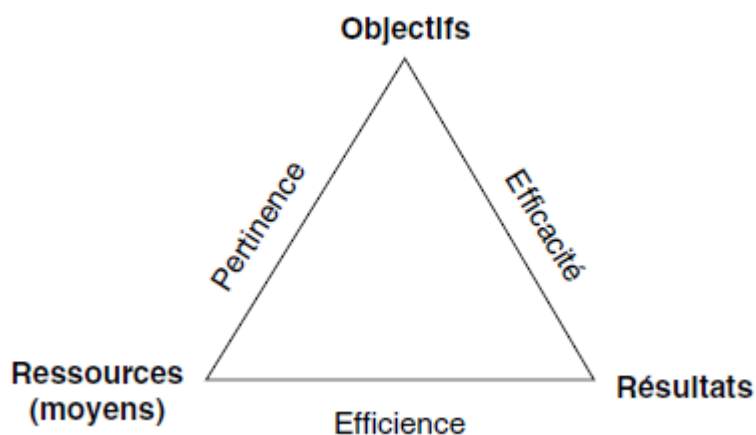
La performance d'une entreprise peut être mesurée de différentes méthodes, souvent complémentaires et surtout convergentes vers les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, ces différentes valeurs qui lui sont attribuées, rend la performance difficile à cerner, car la spécificité du contexte de chaque entreprise, ainsi que les aspects qui la relient rend sa définition très difficile et la manière de la mesurer plus encore. A ce propos, (ROOVER, 1991) souligne que: « la mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ».

(A.FERNANDEZ, 2013) évoque sept dimensions de mesure sur lesquelles doit se baser l'entreprise :

- Axe Client
- Axe Partenaire
- Axe Développement durable
- Axe Personnel
- Axe Actionnaire
- Axe Processus internes
- Axe Système d'information

L'entreprise dispose d'une palette riche d'outils de mesure et d'analyse qu'elle peut mettre en action pour mesurer sa performance : les tableaux de bord, les indicateurs clés de performance, les techniques de calculs (ABC, BBZ, BB...) *le benchmarking* etc.

Figure 12: le triangle de performance



Source : élaboré par nos soins.

3.3. Le management de la performance

Depuis l'émergence de l'organisation scientifique de travail(1911) aux Etats-Unis, les entreprises sont devenues plus concernées par la mesure et le pilotage de la performance (Grote 1996, Murphy & Cleveland 1995) tous en quête d'une productivité supérieure et une plus grande part de marché. Mais pour beaucoup les droits des travailleurs n'ont pas été respectés, la loi des droits de l'homme de 1964 est venue mettre un terme à l'injustice subis par les travailleurs (Dunnette 1963, Guion1961) de nouvelles formes de mesure de performance et de management sont alors nécessaires.

Le management par objectifs (MPO) de Drucker 1954, inspire beaucoup le management de la performance d'aujourd'hui notamment dans l'intégration des travailleurs dans les objectifs de l'entreprise et les méthodes de management de ces derniers (E.D. Pulakos, R. M-Hanson, S.Arad, 2018)

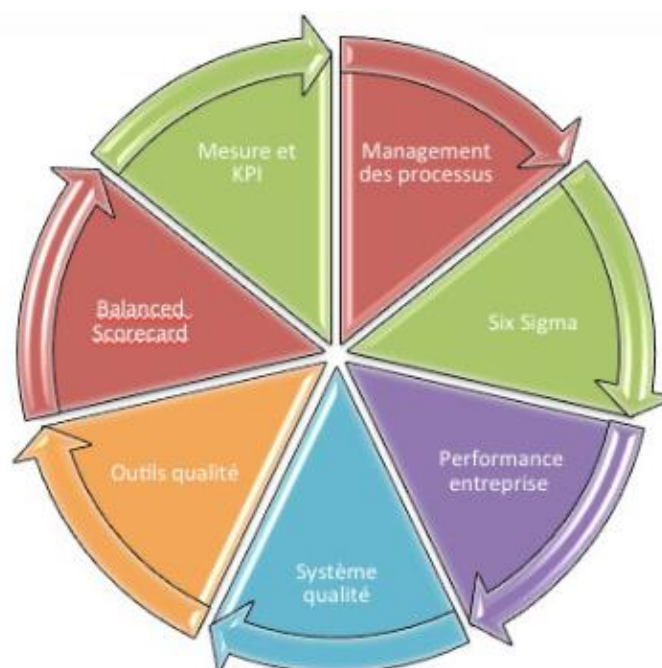
3.3.1. Définition

Le management de la performance peut être défini comme une démarche continue d'amélioration globale de performance pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, le management de la performance repose sur plusieurs concepts :

- Le Lean management.
- La veille stratégique et l'intelligence économique.
- L'approche qualité et la RSE.
- Outils de mesure de la performance traditionnels (tableaux de bord, BSC, EVA...).
- L'adoption d'une approche basée sur l'amélioration des processus.
- Le benchmarking.
- Les big datas.

En fait, il n'existe pas une définition type du management de la performance car ce n'est pas un concept ou une démarche mais plutôt une manière générale de comportement de l'entreprise.

Figure 13: la boucle de management de la performance



Source : piloter.org

3.4. La veille stratégique

Les premières notions de veille sont apparues en France dans les années 80s, lorsque le ministre chargé de la recherche et de l'enseignement supérieur crée un Comité d'orientation stratégique de l'information scientifique et technique de la veille technologique en 1988, par la suite d'autres type de veille sont apparues (économique, sociale, juridique...) et la veille stratégique qui elle englobe toutes les types de veilles.

3.4.1. Définition

L'AFNOR (Association Française de Normalisation) définit la veille comme « activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions ».

De son côté Serge Calcay la définit comme « Processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée »(S. Calcay, 2001)

De ces définitions on peut conclure que la veille est un processus continu de collecte d'informations dans le but d'anticiper et prendre les décisions.

3.4.2. Les objectifs de la veille

Dans un environnement instable et de plus en plus concurrentiel, la veille est un processus crucial a la survie de l'entreprise, ses objectifs peuvent être résumés dans le dispositif C.A.R.D (comprendre, anticiper, réagir, se développer).

Comprendre : comprendre l'environnement nécessite une récolte d'informations permanente, en effet de nouvelles législations où produits des concurrents peuvent menacer la survie de l'entreprise.

Anticiper : détecter les nouvelles tendances ainsi que les évolutions.

Réagir : avoir l'information au bon moment permet une réaction rapide et cruciale de l'entreprise.

Se développer : dans un environnement en evolution constante, l'entreprise est menée de s'adapter aux besoins de ses clients.

CHAPITRE II: CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette partie, sera consacrée autour de notre choix méthodologique qui va nous mener au bon déroulement de notre projet de recherche, ainsi de l'application de notre thème dans l'entreprise choisie.

Tous d'abord, nous allons expliquer la position épistémologique que nous avons adoptée pour ce travail, par la suite nous allons présenter les outils et la méthode suivie pour la collecte des données.

1. La posture épistémologique

Ce concept est apparu dans les débuts des années 20s comme une branche spécialisée dans l'étude des théories et les fondements de la connaissance. F. Wacheux (1996) dit que : « *l'épistémologie est la philosophie de la pratique scientifique.* » Mbengue(2001) quant à lui, présente l'épistémologie comme « *le statut de relation entre le chercheur et ce qui peut être connu.* »

(Piaget, 1967) définit l'épistémologie comme « *l'étude de la construction de la connaissance valable qui consiste à répondre a trois questions principales :*

Quelle est la nature de la connaissance produite ?

Comment la connaissance est-elle engendrée ?

Quel est la valeur et le statut de la connaissance ? »

Selon Thiétart et al(2003) « *l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences, Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature de la méthode et de la valeur de la connaissance ...Tout travail de recherche, repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer ...»*

Notre travail s'inscrit dans le cadre des sciences de gestion, de ce fait il est nécessaire de choisir entre trois paradigmes adéquats : positiviste, constructiviste et interprétative affirment (avenier, 2008, Girod-seveille et peret, 2003) notre recherche va se construire à travers une attitude ouverte de recherche, plutôt qu'avec un paradigme définitif (positiviste) donc notre recherche va s'inscrire dans une perspective constructive. (F.Wacheux 1993) dit à propos de ce paradigme: « *le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* »

D'autant plus, notre travail est basé sur des travaux existants et des hypothèses, ainsi on est dans une logique constructive déductive, ce paradigme accorde une place centrale au comportement humain dans la définition des systèmes de contrôle de gestion.

2. L'approche méthodologique

Le département contrôle de gestion au sein de l'entreprise ANESRIF joue un rôle crucial dans la réussite de l'entreprise à atteindre ses objectifs, il est considéré comme le cœur des opérations et le moyen de contrôle qui permet à la direction générale de prendre les bonnes décisions.

Pour notre étude, nous avons intégré ce département comme un contrôleur de gestion avec des compétences en management et en systèmes d'aide à la décision.

Pour notre travail de recherche qui porte sur le management de performance et à la demande des dirigeants de l'entreprise d'établir un tableau de bord, nous avons adopté une méthode de recherche-action, qui est une approche rattachée à la position épistémologique constructiviste.

(Hugon et Siebel, 1989) définissent cette approche comme l'existence d'une action de transformation d'un fait réel, ayant un double objectif de transformation d'un fait réel et produire des connaissances.

Les chercheurs ROY & MARIE présente la recherche-action comme une approche déductive qui oblige le chercheur à être un participant actif en présentant ces points de préoccupation et d'utiliser son expertise, expérience et son cadre de référence, pour arriver à faire une démonstration valable et justifier de la recherche.

Pour notre cas, notre travail de recherche a passé par quatre phases principales :

- L'observation : nous avons pris le soin et le temps d'identifier l'environnement de travail, ainsi que les flux d'informations entrants et sortants.
- La collecte et le traitement des données : nous avons employé différents outils de collecte et de traitement de données.
- Etude de l'existant : identification des indicateurs existants...
- Présentation des résultats : présentation de notre solution qui est un tableau de bord.

3. La méthode de recherche

Compte tenu des questions soulevées et du problème étudié, une démarche qualitative reste la mieux adaptée pour notre contexte, (Taylor et Bodgen, 1984, Friedberg, 1977) définit l'approche qualitative comme «*la recherche qui produit et analyse des données descriptives telles que les paroles écrites et dites et comprendre les comportements observatoires des personnes et les processus de décisions* ».

(Barlet 1988) estime que l'exploration est liée à une méthode qualitative quant à la vérification, elle est liée à une méthode quantitative, le but serait de croiser les démarches inductives et déductives.

Notre position épistémologique constructive avec un raisonnement déductive va nous conduire à adopter une méthode de recherche qualitative.

Le choix de la démarche qualitative dans les sciences de gestion se justifie par l'importance de connaissance du contexte pour pouvoir faire un diagnostic, le chercheur tentera dans ses entretiens de trouver la logique interne du système ainsi que la stratégie globale (Crozier et friedberg ,1977).

4. Collecte de données

Pour bien mener le travail de recherche, il est nécessaire de bien s'alimenter en termes d'informations, en effet, l'étape de collecte de données est primordiale dans un travail de recherche.

(F.Wacheux, 1996) précise que sur terrain, les sources d'information sont multiples et son format est différent, selon lui l'information peut se présenter comme : documents, multimédias, observations, des interviews... Par extension, (MILES et HUBERMAN, 1991) indiquent qu'une donnée qualitative se présente sous forme de mots plutôt que de chiffres. Ces données sont issues principalement de nos investigations sur le terrain par le biais des entretiens pour faire le diagnostic de l'existant ainsi que l'analyse des besoins des utilisateurs du futur système ; sans exclure pour autant l'analyse des données secondaires émises par l'entreprise d'accueil.

4.1 Outils de collecte de données

Les méthodes de collectes de données sont très variées, de nos jours, le chercheur dispose d'une palette importante d'outils de collecte d'information, celle-ci comporte l'observation participante ou non participante, le journal, la recherche documentaire, l'entretien individuel ou en groupe, en face à face ou à distance, les méthodes artistiques, et la combinaison de différentes méthodes de collecte de données (Macnee, Maccabe, 2008) (Yen ,1994) (Loiselle, Cg, Profetto-Mcgrath J, Polit Df, Beck Ct , 2007).

4.1.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire apporte les réponses aux problèmes rencontrés lors du travail de recherche, elle permet de chercher, identifier, récupérer et traiter les informations substantielles aux questions de l'étude.

(N'DA Paul, 2015) précise que la recherche documentaire est l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet bien défini, c'est donc l'élaboration d'une stratégie de recherche requérant une méthodologie efficace.

Pour notre recherche documentaire, nous avons tiré avantage de toutes les sources mise à notre disposition : la consultation de plusieurs ouvrages notamment sur le WEB, les informations internes de l'entreprise, les revues scientifiques et les différentes bibliothèques numériques.

4.1.2 L'observation :

Dans notre contexte, l'observation à jouer un rôle important pour connaître la culture de l'entreprise, de faire un constat et d'identifier les flux d'informations entrants et sortant du département contrôle de gestion, cette technique plus informel que formel nous a permis de faire un schéma globale portant tous les éléments de département contrôle de gestion et ainsi, de gagner en temps et mieux entamer notre stage.

4.1.3 L'entretien

L'entretien est une technique très efficace de collecte de données et d'identification des besoins, en effet cet outil permet d'avoir des réponses précises sur les questionnements posés, pour cela, nous allons utiliser un type d'entretien : les entretiens semi-directifs.

4.1.4 Entretien individuel semi-directif :

C'est une méthode de recueil de données qualitative, selon (flick, 2007) la réalisation d'un entretien semi-directif implique des éléments tels que : le cadre conceptuel, le but de l'étude, la question de recherche, les procédures méthodologiques etc.

Cette technique nous a permet d'avoir le maximum d'informations pertinentes utiles à notre recherche, notamment parce que cette dernière est dotée d'un guide d'entretien facile à mettre en œuvre, d'autant plus, elle nous a permet de spécifier de façon exhaustive tous les besoins décisionnels sans être trop restreint.

4.1.5 Le questionnaire :

Nous avons opté pour l'utilisation de cette technique dans le but d'avoir des informations ainsi qu'une vision personnelle des membres de l'entreprise, notamment en matière d'insuffisances matériels et logiciels et le degré d'implication des acteurs (voir annexe B).

Le questionnaire demeure un outil très efficace, rapide et facile à mettre en œuvre pour avoir des informations détaillées et général à la fois.

5 Traitement de données

La recherche qualitative de manière générale oblige le chercheur à traiter les données dans le but de faire ressortir les liens et les régularités entre les faits étudiés, (N'DA Paul, 2015) précise que l'analyse va permettre au chercheur de traiter des données et des témoignages complexes et profonds.

Pour notre cas l'analyse de données collectées va expliquer la méthode dont nous avons choisis pour établir notre tableau de bord, de ce fait cette partie va être abordée dans le dernier chapitre.

6 Présentation de l'organisme d'accueil :

6.1 Présentation de l'agence

L'**ANESRIF** (Agence Nationale d'Etudes et de Suivi de la Réalisation des Investissements Ferroviaires établissement public à caractère industriel et commercial, sous la tutelle du Ministère des Transports et des Travaux Publics ,créée le 20 Juillet 2005 par décret présidentiel N°05-256, pour concrétiser l'ambitieux plan de modernisation du secteur ferroviaire algérien, l'Agence constitue un outil de management des chantiers ferroviaires, son rôle est de rassembler les infrastructures, les moyens techniques et les compétences scientifiques et organisationnelles nécessaires à la conception, la préparation et la réalisation des investissements ferroviaires, aussi de veiller à la bonne réalisation des projets et de s'assurer de leur livraison dans les délais fixés, pour cela elle dispose d'une importante enveloppe allouée par les pouvoirs publics.

Mis à part de la direction générale (DG), l'agence est composée de plusieurs directions reliées à celle-ci à savoir :

- ❖ Direction Des Ressources Humaines Et Des Moyens (DRHM).
- ❖ Direction Des Finances Et De Comptabilité (DFC).
- ❖ Direction Des Etudes Techniques Générales (DETG).
- ❖ Direction De Signalisation Télécommunications et Energie (DSTE).
- ❖ Direction D'électrification Des Réseaux Ferroviaires (ERF).
- ❖ Direction Du Développement Et de l'Intégration (DDI).
- ❖ Direction Des Voie Ouvrages d'Art Et Bâtiment (DVOB).
- ❖ Direction Des Marchés Et Affaires Juridiques (DMAJ).
- ❖ Direction Du Contrôle De Gestion (DCG).
- ❖ Direction Des systèmes d'information (DSI).
- ❖ Direction Des Frais D'expropriations (DFE).
- ❖ Direction De La Gestion Des Operations Planifiés (DGOP).
- ❖ Direction De L'audit interne de l'entreprise.
- ❖ Direction des Projets Assistés par la Maitrise d'Œuvre (DPAMO).
- ❖ Direction de projets de la gestion des opérations de la maitrise d'œuvre (DPGOMO).

6.2 Mission de l'agence

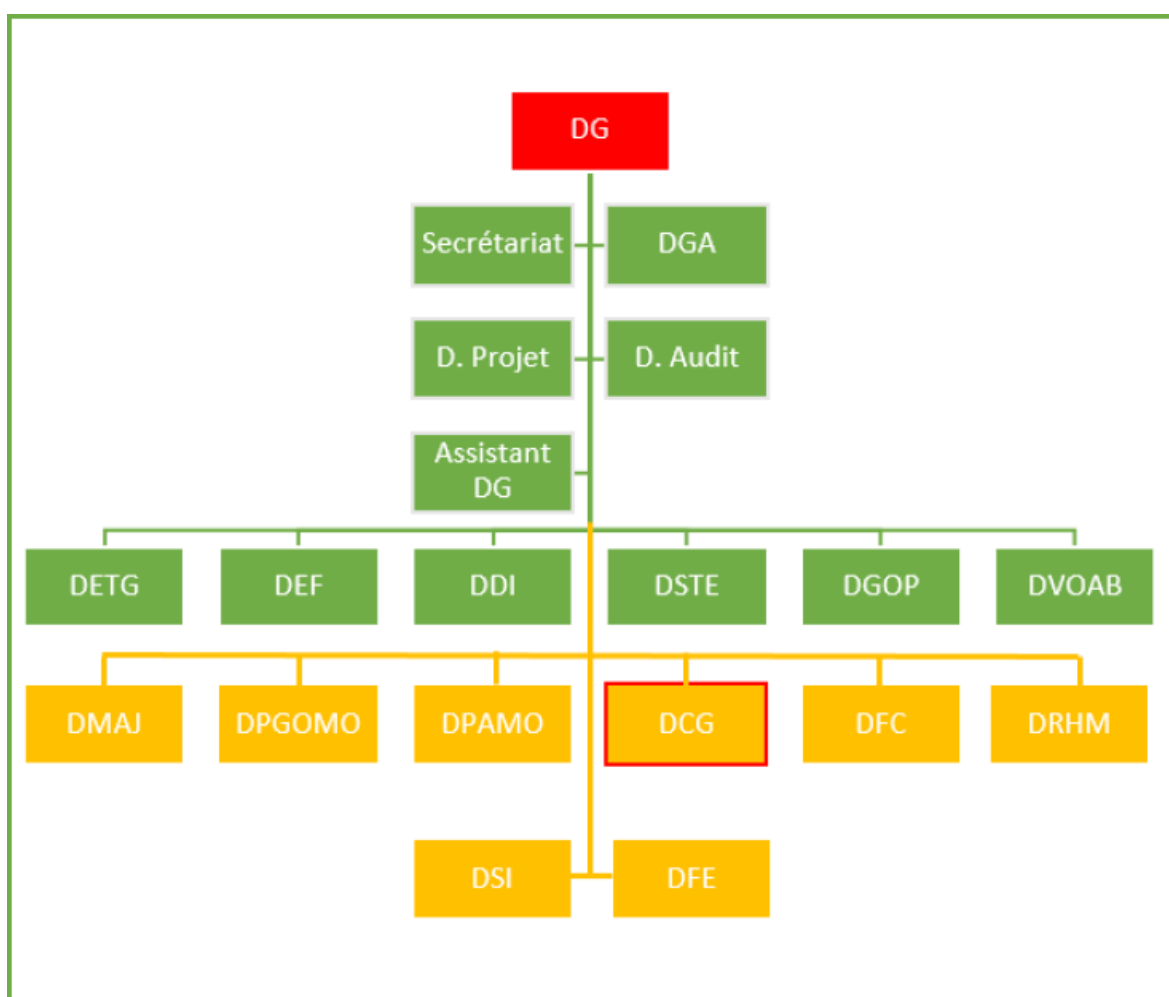
L'agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires a comme mission ce qui suit :

- La mise en œuvre, la conduite et le suivi de la réalisation des programmes d'investissements ferroviaires.
- La réalisation et le suivi des études de conception, de faisabilité, d'avant-projets et d'exécution de tous travaux rattachés à la mission.
- Le développement de l'ingénierie du rail pour maîtriser les techniques rattachées à son objet.
- La constitution de dossiers de consultation d'entreprises d'études, de réalisation et d'équipements des infrastructures relevant de sa mission.
- La contribution à la formation et perfectionnement du personnel œuvrant dans le domaine des infrastructures relevant de ses attributions.

- Recourir à l'assistance technique nationale ou étrangère pour l'accomplissement de ses missions.
- Procéder à la réception des ouvrages et infrastructures ferroviaires, selon les normes et règles de l'art et de les transférer à l'établissement chargé de leur gestion selon les conditions et modalités définies par arrêté du ministre chargé des transports.

6.3 Organigramme de l'agence

Figure 14: organigramme de l'entreprise ANESRIF.



Source : élaboré par nous soin à partir de l'organigramme de l'entreprise.

Remarque : on note la position de département contrôle de gestion au sein de l'entreprise ANESRIF.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction

Pour être performantes, toutes entreprises doit s'assurer de la qualité de ses produits ou services, optimiser son organisation, motiver son personnel, anticiper et gérer les risques, analyser et supprimer les écarts. Pour ce faire, les entreprises disposent aujourd'hui, d'une palette importante d'outils de mesure et de correction.

Ce chapitre va donc porter sur la mesure de la performance de l'entreprise ANESRIF grâce aux tableaux de bord.

1. La mesure de la performance au sein de l'entreprise A.N.E.S.R.I.F

Etant donné que l'ANESRIF est une entreprise de réalisation, les indicateurs de mesure que l'on va choisir vont différer des indicateurs d'une entreprise commerciale qui évolue dans un contexte concurrentiel par exemple.

1.1. Tableau de bord de département contrôle de gestion :

Le département contrôle de gestion au sein de l'entreprise ANESRIF est chargé principalement de faire le suivi des états des appels d'offres lancés par l'entreprise, sa mission principale constitue à faire un état de lieu précis et agrégé pour donner l'information nécessaire a la direction générale et ainsi l'aider dans sa prise décision stratégique.

Pour faire, le département contrôle de gestion dispose d'un ensemble d'indicateurs regroupés dans des tableaux de bord.

On se basant sur les données recueillies par le département C.G et on s'inspirant de ses indicateurs, nous allons procéder à un suivi des trois années et faire une analyse d'écarts.

Pour cela, nous allons faire une comparaison de trois années de réalisation de projets, 2017, 2018, 2019.

Le calcul du taux de réalisation se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{Réalisation} / \text{prévision}) * 100.$$

$$\text{Ecart} = \text{Prévisions} - \text{Réalisations.}$$

1.1.1 Tableau de bord de l'exercice 2017 :

Tableau 3: l'état des appels d'offres durant l'année 2017.

Appels d'offres inscrits	Attribution provisoire	Evaluation en cours	Déclarés infructueux
18	12	2	4
% 100	67%	11%	22%

Source : élaboré par nos soins.

Sur 308 CDC (cahier de charges) retirés, 103 ont été déposés. On enregistre donc, un taux moyen de dépôt de 34%.

Figure 15: état des appels d'offres-exercice 2017.



Source : (Élaboré par nos soins).

1.1.2 Tableau 4: tableau de bord de l'exercice 2018

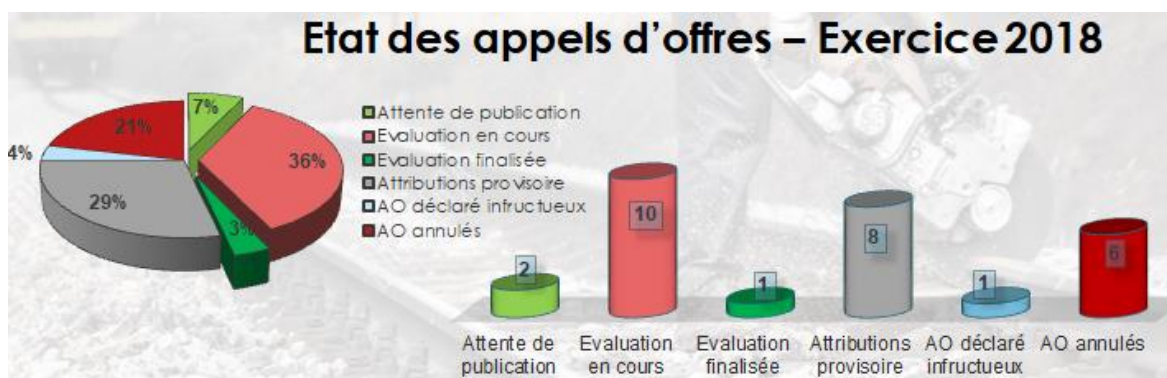
Appels d'Offres inscrits	Attribution provisoire	Evaluation en cours	Déclarés infructueux	Attente de publication	Evaluation finalisé	Appels d'Offres annulés
28	8	10	1	2	1	6
% 100	29%	36%	4%	7%	3%	21%

Source : élaboré par nos soins.

Le taux de dépôt moyen est de **30%**, pour un total de **125** plis déposés sur **410** CDC retirés.

Remarque : ce calcul ne prend pas en compte les appels d'offres annulés.

Figure 16 : état des appels d'offres-exercice 2018.



Source : (Élaboré par nos soins).

1.1.2 Tableau de bord de l'exercice 2019

Tableau 5: Tableau de bord de l'exercice 2019

Appels d'Offres inscrits	Attente de publication	Evaluation en cours	Evaluation finalisée
7	2	2	3
% 100	29%	29%	42%

Source : élaboré par nos soins.

Le taux de dépôt moyen est de **24%** par rapport aux retraits des cahiers des charges. Au total **12** plis déposés sur **51** CDC retirés.

Figure 17: état des appels d'offres-exercice 2019.



Source : (Élaboré par nos soins).

1.1.3 Analyse des écarts

A présent nous allons faire un Recensement de tous appels d'offre jusqu'à l'année 2019, et faire par la suite un calcul des écarts. On se basera sur les appels d'offre inscrits, traités et en cours de traitement, aussi sur le délai moyen de traitement de ses derniers.

Tableau 6: Analyse des écarts

Appels d'offres Exercices	Traités	Encours de traitement	Délai moyen de traitement
2017	03	02	24 mois
2018	06	12	15.4 mois
2019	00	06	07 mois

Source : élaboré par nos soins.

A partir des données recueillis ces trois dernières années nous constatons :

- Sur 769 CDC retirés seulement 240 ont été déposés, soit 31%.
- Sur 53 A.O inscrits seulement 7 ont été traités.
- Temps de traitement des appels d'offres très lent.

Figure 18: synthèse des états d'appels d'offres au cours des exercices : 2017, 2018, 2019.

Nbre total	Concours définitifs				Compte d'exploitation				Durée totale Des AO en Mois	
	Traités	En cours de traitement	Traités	En cours de traitement	Traités	En cours de traitement	Traités	en cours de traitement		
Exercice 2017 05 AO traités en 2019 / 18 AO Inscrits	Nbre AO	03	02	Nbre AO	0	0	20 Mois	29 Mois	Moyenne	24 Mois
	Durée de traitement des AO	20 Mois	29 Mois	Durée de traitement des AO	/	/				
Exercice 2018 19 AO traités en 2019 / 28 AO Inscrits	Nbre AO	06	12	Nbre AO	0	01	14,5 Mois	16,4 Mois	Moyenne	15,4 Mois
	Durée de traitement des AO	14,5 Mois	16,4 Mois	Durée de traitement des AO	/	/				
NB: 03 AO en concours temporaires										
Exercice 2019 07 AO traités en 2019 / 07 AO Inscrits	Nbre AO	0	06	Nbre AO	0	01	/	07 Mois	Moyenne	07 Mois
	Durée de traitement des AO	/	07 Mois	Durée de traitement des AO	/	/				

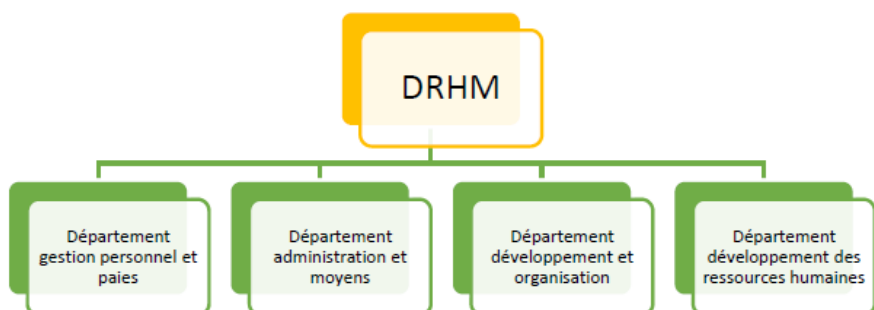
Source : (Élaboré par nos soins).

A notre sens, et au vu de cette situation et l'objectif attendu on enregistre des retards très importants dans le cadre du traitement de ces Appels d'offres, notamment en matière de gain de délai de concrétisation qui n'est pas atteint.

Tableau de bord RH :

La direction se compose de quatre départements (Fig.05), la direction s'occupe de la gestion et du suivi des ressources humaines et des moyens.

Figure 19: organigramme département ressources humaines.



Source : à partir de l'organigramme de l'entreprise.

Pour l'aider dans ses tâches, nous avons élaboré un tableau de bord contenant des indicateurs que nous avons jugé important pour la mesure de la performance globale de l'entreprise, et qui ne sont pas présent dans les tableaux de bord de département R.H.

Tableau 7: Tableau de bord ressources humaines

Famille d'indicateurs	Indicateurs	Mode de Calcul	Exercice : 2019
Indicateur de Formation	Effort de formation	frais de formation / Masse salariale	0,12 %
Indicateur de climat social	Turnover	Nombre de départ / Effectif moyen	1%
	Taux des Démissions	Total des démissions / Total des départs	0,5
	Taux de diversité de l'effectif	Nombres des salariées femmes / effectif total	34%
Indicateur d'absentéisme	Taux d'absentéisme	Heur d'absence / Heur théorique	4,48%
Indicateur de maturité	Taux de maturité de l'effectif	Nombre de cadre / effectif total	74%

Source: élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

1.1.4 Commentaires

❖ **Indicateur de formation**

- On constate un faible pourcentage d'investissement de l'entreprise en matière de formation, ce qui indique que L'ANESRIF ne dépense pas assez pour la formation de ses employés.

❖ **Indicateur du climat social**

- Le taux de turnover représente 1%, une valeur négligeable.
- Le taux des démissions : il Ya eu 03 démissions au cours de l'année 2019.

- Le nombre de salariés femme représente 34% de nombre de l'effectif total, une valeur acceptable.

❖ **Indicateur d'absentéisme**

- Le taux d'absentéisme est de 4.4%, nous constatons que c'est un taux admissible.

❖ **Indicateur de maturité de l'effectif**

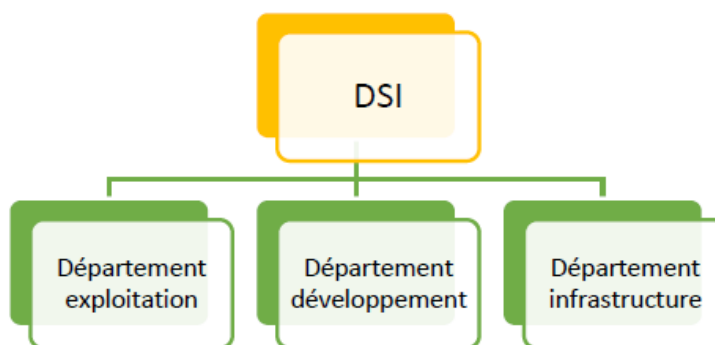
74% de l'effectif sont des cadres, avec une moyenne d'Age de 38 ans.

1.2 Tableau de bord de département SI

La direction compte trois départements (Fig.06), et a comme principales tâches :

- ✓ Le développement des logiciels d'aide à la gestion.
- ✓ L'installation des nouveaux matériels informatiques.
- ✓ La maintenance et l'entretien de l'ensemble du matériel informatique.
- ✓ La prise en charge de la messagerie électronique ainsi que le site de l'agence.

Figure 20: organigramme département système d'information.



Source : à partir de l'organigramme de l'entreprise.

Le département SI au sein de l'entreprise ANESRIF est considéré comme un département de support et son rôle ne dépasse pas l'approvisionnement en termes d'équipements informatiques et assurer la maintenance de ces derniers.

Comme l'entreprise ne dispose pas d'un ERP (*Entreprise Resource Planning*) on remarque d'emblée certaines insuffisances tels que :

- une difficulté de circulation de l'information.
- Non disponibilités de l'information au moment souhaité.
- Un problème d'intégrité de l'information.
- Une perte en termes de temps.
- Difficultés de communication entre les différents acteurs de l'entreprise...

A notre sens, le SI doit être le cœur des métiers de l'entreprise et doit être utilisé comme un outil d'aide à la décision et non pas comme un outil de support, nous avons donc proposé quelques points d'amélioration :

- ✓ L'achat ou la conception d'un ERP : avoir une base de données unifiée, intègre et accessible par tous.
- ✓ Former le personnel : concevoir des manuels d'utilisation et ainsi ; familiariser le personnel a l'utilisation de l'outil informatique.
- ✓ Etablir un tableau de bord DSI : mesurer et piloter et améliorer la performance.
- ✓ Effectuer des audits réguliers : utiliser des méthodes tels que : ITIL, COBIT...

1.2.1 Tableau de bord proposé :

Ce tableau de bord va contenir des indicateurs de mesure de performance ainsi que de disponibilité et de satisfaction, ces indicateurs doivent toutes fois tenir compte des dimensions fonctionnelles de l'entreprise :

➤ La dimension financière :

Une dimension importante pour la mesure de l'efficacité de la DSI, elle permet notamment de positionner la DSI par rapport au reste de l'entreprise, elle permet aussi, de mesurer l'ensemble des investissements informatiques.

Parmi les indicateurs qu'on peut trouver dans cette dimension : ROI des projets SI, la part du budget SI par rapport au volume globale d'investissement, la répartition du budget SI...

➤ **La dimension « relation clients-fournisseurs »**

Le SI considéré comme le lien entre le système de pilotage et le système opérant, doit être performant dans la remontée de l'information ainsi que dans sa descente, la DSI doit intervenir dans la gestion des flux d'information et doit s'assurer de la disponibilité, l'accessibilité, la fiabilité...

De nombreux indicateurs peuvent être utilisés la encore on cite :

Indicateur de disponibilité, le MTBF (*Mean Time Between Failures*) indicateurs de satisfaction...

➤ **La dimension organisationnelle**

Cette dimension va mesurer l'implication de la DSI avec les métiers de l'entreprise, elle aborde aussi les notions de normes et de standardisation.

Il existe plusieurs indicateurs performants pour mesurer et piloter l'efficacité organisationnelle parmi lesquelles on trouve : le taux de satisfaction avec les prestataires externes, taux de résolution, respect des normes et des standards...

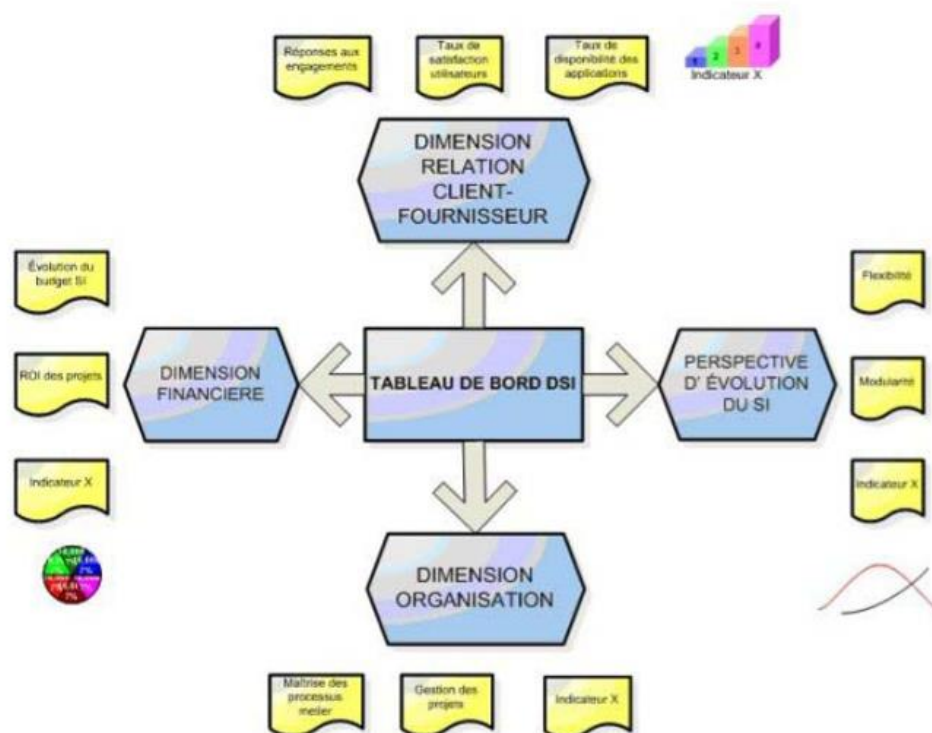
➤ **Dimension perspective et évolution du SI**

Bien sûr la performance du système d'information tient aussi à la pérennité de l'ensemble de ses applications informatiques (ERP, CRM...) la DSI doit prendre en compte l'évolution et la flexibilité de son système.

La capacité de ses outils à évoluer et s'adapter à l'environnement instable sera un facteur essentiel de la réussite du système, la présence alors, d'un tableau de bord fiable et complet va constituer une base de travail essentiel.

Ces dimensions ne sont pas exhaustives et peuvent changer d'une entreprise à l'autre selon le contexte où évolue cette dernière mais aussi selon le besoin.

Figure 21: Conception d'un tableau de bord DSI.



Source: R. Narivo, 2004.

1.2.2 Tableau n° 06 : tableau de bord proposé

Famille d'indicateurs	Indicateurs	Unité de calcul
Indicateur financiers	Roi des investissements SI	Pourcentage %
	Le budget de la DSI	Taux
Indicateur de Sécurité	Nombre d'audits effectués	chiffre
	Nombres d'incidents de sécurité	chiffre
Indicateur De disponibilité	Satisfaction des utilisateurs	Bonne/ moyenne/ mauvaise
	Disponibilité des applications	
Evolutivité du SI	Flexibilité	Bonne/ moyenne/ mauvaise
	Modernité	

Source : élaboré par nos soins.

1.2.2 Commentaires

❖ Indicateurs financiers

- Retour sur investissement SI : utilisé pour savoir le gain que génère les investissements faites par le département SI (applications, matériels informatiques...)
- Le budget de la DSI: mesure l'importance accordé au département SI par la D.G.

❖ Indicateurs de sécurité

- Nombre d'audits effectués : démontre l'efficacité de la DSI pour faire face à menaces potentielles.
- Nombres d'incidents de sécurité : mesure la fiabilité du système.

❖ Indicateurs de disponibilité

- Satisfaction des utilisateurs : mesure l'efficacité des solutions mise à disposition des utilisateurs.
- Disponibilité des applications : détermine l'accessibilité à l'information par les utilisateurs.

❖ Indicateurs d'évolutivité

- Flexibilité : mesure la modulation du système.
- Modernité : démontre la capacité des applications du système à s'adapter aux nouvelles tendances.

Ce tableau de bord n'est pas là pour résoudre des problèmes mais pour faire un état des lieux et permettre d'identifier des insuffisances probables.

Pour s'assurer de l'utilité de ce tableau de bord, il est impératif de définir les objectifs des utilisateurs au préalable.

Au cours de cette étude, nous avons eu l'accès à trois départements essentiels de l'entreprise : le département contrôle de gestion, nous avons pu notamment grâce aux

données collectées, concevoir des indicateurs et des tableaux de bord pour chaque direction.

La conception de performance diffère d'une entreprise à une autre, ainsi que les objectifs de celles-ci, mais pour sa mesure les tableaux de bord demeurent le meilleur moyen pour ce faire, par extension on a remarqué que la discipline de contrôle de gestion ne se contente plus de ses tâches traditionnelles et se penche de plus en plus vers un rôle stratégique, ainsi il est considéré au sein de l'entreprise ANESRIF comme un outil d'aide à la décision.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le contrôle de gestion a un rôle essentiel au sein d'une entreprise, il oriente, mesure et analyse sa performance, en interprétant les données opérationnelles de gestion, il contribue ainsi à la stratégie de l'entreprise, Ses finalités sont à la fois économiques (analyser la performance), sociales (orienter les comportements) et politiques (exercer le pouvoir).

Aujourd'hui, le contrôle de gestion dépasse ses fonctionnalités classiques telles que, le calcul budgétaire, le reporting...il est même rivalisé par des disciplines comme le diagnostic stratégique, contrôle de la qualité, gestion des risques... sa mutation alors, est inévitable, et son évolution devient une nécessité.

Avant de commencer notre travail, nous avions peu d'expériences et de connaissances sur le sujet, nos objectifs étaient dans un premier temps de se familiariser avec le milieu de l'entreprise et la gestion de sa performance, et de s'adapter aux différentes notions liées à ce domaine, notamment sur les nouvelles techniques de management qui ont pour but d'optimiser la performance de l'entreprise, par la suite, nous sommes intéressés sur les outils et techniques utilisés, spécialement les tableaux de bord et les indicateurs pertinents à choisir pour établir de ces derniers.

Pendant notre travail, nous avons constaté qu'effectivement les tableaux de bord de gestion occupent une place importante dans l'entreprise car ils permettent de bien mener le pilotage et la mesure de la performance, d'autant plus, ils constituent un relais entre les niveaux opérationnels et les niveaux supérieurs, et c'est là où se manifeste l'importance des choix d'indicateurs de performance.

Nous avons réussi à un certain degré de réaliser nos objectifs, notre recherche théorique nous a éclairé la vue sur quelques présomptions que nous avions, effectivement, notre hypothèse que le management de la performance est une méthode prédéfinie que l'entreprise applique afin d'optimiser sa performance, s'est avérée fautive, car on est arrivé à la conviction que le management de la performance est la concaténation de plusieurs bonnes manières applicables pour l'entreprise afin d'améliorer sa performance, par extension, le pilotage et la mesure de la performance se font à travers des tableaux de bord, ces derniers sont indispensables spécialement dans le processus de la prise de décision stratégique pour l'entreprise, et nous avons vu cela clairement à L'ANESRIF, qui elle accorde une réelle importance aux tableaux de bord.

En récapitulatifs, cette étude nous a mené aux résultats suivants :

- Le management de la performance est un concept vaste, qui englobe plusieurs bonnes pratiques dans l'entreprise, il implique aussi la culture générale de l'entreprise ainsi que de celle de ses dirigeants.
- Le contrôle de gestion comme une discipline, est en train de subir une mutation, qui le voit devenir un maillon clé dans la prise de décision stratégique.
- L'entreprise accorde une importance aux tableaux de bord de gestion mais ce dernier est plus focalisé sur des indicateurs financiers.

Néanmoins, on sent le souffle des anciennes pratiques de gestion présent au sein de l'ANESRIF, une difficulté de circulation de l'information surtout en transversale, et peu d'informations qui remontent, ceci est un vrai dilemme lorsqu'on connaît le contexte économique actuel, et comment que l'information est au centre de tout avantage et performance optimale.

A notre sens, l'entreprise doit investir dans une solution informatique avec une base de données unique, avec un accès pour tous les acteurs, la disponibilité de l'information au moment souhaité est cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise, de plus, l'établissement de nouveaux tableaux de bord contenant des indicateurs financiers et extra-financiers avec l'implication de tous les acteurs est fortement recommandé pour tous les départements, ainsi la D.G aura une vue globale et stratégique de toute l'entreprise, enfin la formation et le recrutement de nouveaux éléments expérimentés si l'entreprise veut atteindre son objectif d'assurer à 100% l'étude des projets à réaliser.

Pour nous, ce travail, nous a porté beaucoup de réponses, mais surtout, il nous a menés au questionnement suivant : le contrôle de gestion est-il un frein pour l'innovation ? Pour pouvoir répondre à cette problématique, nous devons consulter plusieurs entreprises et voir beaucoup de cas. Nous espérons néanmoins, le traiter dans notre thèse de doctorat.

A la fin, grâce à notre recherche nous pouvons affirmer que le management de la performance n'est pas une démarche ni une méthode que l'entreprise peut appliquer, mais c'est un objectif en soi, c'est l'adoption de plusieurs bonnes pratiques par l'entreprise, en effet, le management de la performance est une culture que toutes les entreprises souhaitant réussir, doivent adopter.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11: CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^e Éd: Dunod.
2. ALLOUCHE J. & HUAULT I. & SCHMIDT G., « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in La responsabilité sociale de l'entreprise, F. LE ROY & M. MARCHESNAY (Éds), Éditions ems, 2005, pp. 177-188.
3. ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. [1985] « Le contrôle de gestion », Publi-Union
4. ALTER S Architecture of Sysperanto – a model-based ontology of the IS field. Communications of the Association for Information Systems (2005).
5. ANTHONY R.N. Planning and Control Systems, A Framework for Analysis, HBS, Division of Research, Boston 1965.
6. ANTHONY R.N. – The Management Control Function; HBS Press, Boston 1988 (trad.Française : la fonction contrôle de gestion, Publi-Union, Paris 1993).
7. BERLAND N. "L'histoire du contrôle budgétaire en France : les fonctions du contrôle Budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. Thèse de Doctorat - Université Paris-Dauphine 1999.
8. BERLAND N. & CHIAPELLO È. "Le rôle des réformateurs sociaux dans la diffusion de Nouvelles pratiques de gestion : le cas du contrôle budgétaire en France (1930-1960)", in Comptabilité - Contrôle - Audit, n° spécial – juin 2004, pp. 133-160.
9. BESCOS. L & al, [1993] ; « Contrôle de gestion et management » Ed. Montchrestien,
10. BOUQUIN H. [1994]. « Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je »; N°2892 ; Paris
11. BOUQUIN H. "Rimailho revisité", in Comptabilité Contrôle Audit, Tome 1 – Vol. 2, septembre 1995, pp. 5-33.
12. BOURGUIGNON A., MALLERET V. & NØRREKLIT H "L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du *balanced scorecard*" in Comptabilité - Contrôle - Audit, n° spécial – mai 2002, pp. 7-32.
13. BOWEN H.R., 1953, "Social responsibilities of the businessman", New York: Harper & Row.

14. CHIAPELLO, E. [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 2, vol.2,
15. CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.
16. Dunnette MD. 1963. A note on the criterion. *J. Appl. Psychol.* 47:251–54
17. Favre, Fadila Bentayeb, Omar Boussaid, Jérôme Darmont, Gérard Gavin, et al. « Les entrepôts de données pour les nuls. . . ou pas ! ». 2e Atelier aide à la Décision à tous les Etages (EGC/AIDE2013), Jan 2013, Toulouse, France. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01273589/document>
18. FERNANDEZ A [2013] « Le Nouveaux Tableaux de Bord des Managers », 6ème Ed Organisation.
19. FREEMAN R.E., 1984, “*Strategic Management: A stakeholder approach*”, Boston, MA: Pitman/Ballinger.
20. Flick, U. *The Sage qualitative research kit. Designing qualitative research*. Sage Publications Ltd. (2007).
21. GIRAUD. F & O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, P-L. BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », © Gualino éditeur, EJA – Paris
22. Girod-Seville M., Perret V., Fondements épistémologiques de la recherche, in THIETART R.A., Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 13-33. 2003.
23. GORRY G.A. & SCOOT MORTON M.S. "A Framework for Management Information Systems", in Sloan Management Review, Fall 1971, pp. 55-70
24. Grote RC. 1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: Am. Manag. Assoc.
25. Guion RM. 1961. Criterion measurement and personnel judgments. *Pers. Psychol.* 4:141–49
26. Huberman, M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
27. HUGON M.A., SEIBEL C. (EDS.) (1988). – *Recherches impliquées, recherches-action : le cas de l'éducation*. Bruxelles : De Boeck.
28. KAPLAN. R & D. NORTON, [2003]; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation traduit de *The Balanced Scorecard* [1996], Harvard Business School Press,

29. Kubina, M., Varmus, M., and Kubinova, I. (2015). Use of big data for competitive advantage of company. *Proc. Econ. Financ.* 26, 561–565
30. KRAFT K. & HAGE J., 1990, “Strategy, social responsibility and implementation”, *Journal of Business Ethics*.
35. LE MOIGNE J.L. – Les épistémologies constructivistes, PUF, collection "Que sais-je ?", Paris 1995.
36. LEROY, M. [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation.
37. Levant, Yves, et Henri Zimnovitch. « L'imputation des charges indirectes en France de 1914 aux années 1950 : l'évolution vers la simplicité », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. tome 19, no. 2, 2013, pp. 13-39
38. LOISELLE, CG, PROFETTO-MCGRATH J, POLIT DF, BECK CT. « Méthodes de recherche en sciences infirmières : Approches quantitatives et qualitatives ». ERPI, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2007
39. LÖNING, H; &V. MALLERET • J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO. D. M. ANDREÙ SOLÉ, [2008] « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques », 3ème Ed. Dunod,
40. MENDOZA C. & BESCOS P.L. "Les managers sont-ils satisfaits de leurs outils d'information et de pilotage ?", in *Échanges*, n° 143, avril 1998, pp. 35-42.
41. MENDOZA C., DELMOND M.-H., GIRAUD F., LÖNING H., *Tableaux de bord et Balanced Scorecards*, Guide de gestion La Revue Fiduciaire, 2002.
42. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012b). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 60-6(68), 128.
43. McGUIRE J.B., SUNDGREN A. & SCHNEEWEIS T., 1988, “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, n°4, p. 854-872.
44. McKinsey Global Institute. 2011. Big Data: the next frontier for innovation, competition, and productivity.
45. MIKOL A. & STOLOWY H. – Comptabilité analytique et contrôle de gestion ; Dunod- CLET, 5ème édition 1993.

46. Miles et Huberman « analyses des données qualitatives », 1991
47. Mbengue A Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, 2001
48. N'DA Paul. « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article ». HARMATTAN, 2015
49. NIKITIN M. – La naissance de la comptabilité industrielle en France, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 1992.
50. Piaget, (1967) « logique et connaissance scientifique encyclopédie de la pléiade ».
51. POLLARD S. – The Genesis of Modern Management; Edward Arnold, London 1965.
52. PRESTON L.E. & SAPIENZA H.J., 1990, “Stakeholder Management and Corporate Performance”, *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, n°4, Winter, p. 361-376.
53. Pulakos ED, Mueller-Hanson RA, Arad S, Moye N. 2015. Performance management can be fixed: an on-the job experiential learning approach for complex behavior change. *Ind. Organ. Psychol.* 8:51–76
54. P. VOYER, [2002] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance ». Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2ème édition, p. 39
55. Santhanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS Quarterly*, 27, 125–153.
56. Spargue et Carlson, (1982) « La structure générale d'un SIAD ».reproduit par Huff (1986) disponible sur :https://www.researchgate.net/figure/La-structure-generale-dun-SIAD-par-Sprague-et-Carlson-1982-reproduit-par-Huff-1986_fig3_280157161
57. Taylor, S.J. & Bogdan, R.C. (1984). Introduction to qualitative research methods. New York : John Wiley & Sons.
58. Thiéart et al (2003), « Méthodologie de recherche en management », Edition Dunod.
59. Van Weele A, Wynstra F, Weggemann M, Managing supplier involvement in product development:: Three critical issues, *European Management Journal*, 2001, vol. 19, issue 2, 157-167.
60. Wacheux F, (1996), « Méthodes qualitative et recherche en gestion ». Economica.

62. Wamba S F, Gunasekaran A, Akter S , Ren S F, Dubey R, Childe S J , Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities, Journal of Business Research 2016, P03

Annexes

GUIDE D'ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-DIRECTIFS N° XX

Date: jj/mm/2018

Heure début : hh :mm

Heure fin : hh :mm

Interviewer: Sahraoui Ismail

Direction/ service concerné :

.....

PREMIERE PARTIE : Présentation de l'interviewer, de la recherche et de l'interviewé.

La première partie du guide d'entretien permet aux deux interlocuteurs de se présenter, ainsi que d'introduire l'objectif de cet entretien ainsi que celui de la recherche.

1. Présentation de l'interviewer :

Nous nous présentons à l'interviewé, et nous l'informons de notre formation actuelle.

2. Présentation de la recherche :

Nous présentons notre thème, la méthodologie suivie ainsi que les objectifs de la recherche.

3. Présentation de l'interviewé :

Pour clôturer cette 1ere partie, nous recueillons des informations d'ordre socioprofessionnel sur l'interviewé.

DEUXIEME PARTIE : questionnaire.

Thème 1 : diagnostic de l'existant.

Q1 : quelles sont vos responsabilités dans ce poste ?

Q2 : quelles sont vos principales fonctions ?

Q3 : quels autres acteurs de l'entreprise sont indispensables pour votre travail ?

Q4 : quels types d'informations échangez-vous avec eux ?

Q5 : de quelles données avez-vous besoin pour faire votre travail ?

Q6 : quels sont les informations que vous produisez ?

Q7 : pour qui ?

Q8 : les données sont-elles disponibles ? Accessibles ? Fiables ?

Q9 : existe-il un ERP ?

Q10 : Quel type d'analyse générez-vous régulièrement ?

Q11 : Quel est le but de ces analyses ?

Q12 : Quels outils utilisez-vous ?

Q13 : Sur la base de quel type de documents prenez-vous des décisions ? (rapports, tableaux de bords...)?

Thème 2 : analyse des besoins

Q1 : Quels types d'analyses vous souhaitez effectuer dans le futur ?

Q2 : quels sont les informations que vous auriez besoin dans le future ?

Q3 : quels amélioration vous vouliez voir au niveau d'analyse dans le future ?

Q4 : Quelles sont les mesures que vous souhaitez évaluer à partir du futur système ?

Q5 : Quel type d'indicateurs aimeriez-vous avoir ?