

République Démocratique Populaire d'Algérie
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
École nationale supérieure de management



MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master académique en
« Management de La Chaîne Logistique »

**L'impact de l'utilisation des tableaux de
bord sur le pilotage de la performance de
l'activité de transport d'un district au
sein de Naftal**

Présenté par :

Boutalbi Sara Hadil

Encadré par :

Pr. Meddahi Atmane

Année universitaire : 2025/2026

Résumé :

L'activité de transport des produits carburants terrestres constitue un maillon stratégique essentiel au sein de Naftal, entreprise nationale chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers en Algérie. Ce mémoire analyse l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité transport au sein de la Direction Centrale du Transport et de la Maintenance (DCTM), ainsi que des districts de Chlef et de Skikda. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthodologie mixte, combinant des outils qualitatifs tels que l'entretien semi-directif et l'analyse documentaire, ainsi que des outils quantitatifs à travers un questionnaire administré auprès de 31 responsables de l'activité transport. Les résultats ont confirmé que les tableaux de bord constituent un outil incontournable dans le suivi des opérations, la mesure de la performance, la prise de décision et l'amélioration de la performance globale de l'activité transport. Cependant des insuffisances ont été identifiées en matière de formation des utilisateurs et de couverture des indicateurs, ce qui a conduit à la formulation de recommandations ciblées visant à optimiser l'utilisation des tableaux de bord au sein de Naftal.

Mots clés : Tableau de bord, Pilotage de performance, Activité de transport, Indicateurs de performance, Naftal, DCTM.

Abstract

The land fuel transport activity constitutes a strategic and essential link within Naftal, the national company responsible for the distribution and commercialization of petroleum products in Algeria. This dissertation analyzes the impact of dashboard usage on performance management of the transport activity within the Central Directorate of Transport and Maintenance (DCTM), as well as the districts of Chlef and Skikda. To achieve this objective, we adopted a mixed methodology, combining qualitative tools such as semi-structured interviews and documentary analysis, as well as quantitative tools through a questionnaire administered to 31 transport activity managers. The results confirmed that dashboards constitute an indispensable tool in monitoring operations, measuring performance, decision-making and improving the overall performance of the transport activity. However, shortcomings were identified in terms of user training and indicator coverage, which led to the formulation of targeted recommendations aimed at optimizing the use of dashboards within Naftal.

Keywords: Dashboard, Performance management, Transport activity, key indicators, Naftal, (DCTM).

ملخص

تُعدّ نشاط نقل المنتجات النفطية البرية حلقةً استراتيجية وأساسية داخل مؤسسة نفطال، المؤسسة الوطنية المكلفة بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية في الجزائر. تهدف هذه المذكرة إلى تحليل أثر استخدام لوحات القيادة على قيادة أداء نشاط النقل على مستوى المديرية المركزية للنقل والصيانة، فضلاً عن مديريتي شلف وسكيكدة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدنا منهجية مختلطة تجمع بين أدوات نوعية كالمقابلة شبه الموجهة والتحليل الوثائقي، وأدوات كمية من خلال استبيان وُرِّع على 31 مسؤولاً في نشاط النقل. وقد أكدت النتائج أن لوحات القيادة تُمثّل أداةً لا غنى عنها في متابعة العمليات، وقياس الأداء، واتخاذ القرارات، وتحسين الأداء الشامل لنشاط النقل. غير أنه تم تحديد بعض النقائص المتعلقة بتكوين المستخدمين وتغطية المؤشرات، مما أفضى إلى صياغة توصيات مستهدفة تهدف إلى تحسين استخدام لوحات القيادة داخل مؤسسة نفطال.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، قيادة الأداء، نشاط النقل، مؤشرات الأداء، نفطال.

REMERCIEMENTS

Tous d'abord, je rends grâce à ALLAH pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce travail, ainsi que pour toutes les bénédictions qui m'ont permis d'atteindre ce stade.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes chers parents pour leur soutien inconditionnel, leur encouragements constants et leurs sacrifices, qui ont été essentiels tout au long de mon parcours. Mes remerciements s'adressent également à mes frères pour leur soutien moral et leur présence.

Je tiens également à me remercier moi-même pour les efforts fournis, la persévérance et la détermination dont j'ai fait preuve pour mener à bien ce travail.

Je souhaite ensuite exprimer ma sincère reconnaissance à mon encadrant, Professeur Atmane Meddahi, pour son accompagnement, ses conseils précieux et son suivi tout au long de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Selali Sid Ali, chef département de département de la performance a la direction centrale de transport et maintenance, ainsi qu'à Madame Hamlawi Hinda, chef service, pour leur accueil, leur disponibilité et leurs conseils durant mon stage.

Enfin, je remercie l'ensemble du personnel pour leur collaboration et leur accueil chaleureux.

TABLE DE MATIERES

Résumé :	III
REMERCIEMENTS	VI
TABLE DE MATIERES	VII
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES ABREVIATIONS	XIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
La problématique	3
L'intérêt de la recherche.....	4
Objectifs de recherche	4
Terrain de recherche.....	5
Méthodologie	5
Annonce du plan.....	6
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE	
CONCEPTUEL	7
Introduction	8
Section 1 : Revue de littérature	8
1.1 Les fondements théoriques du pilotage de la performance de l'activité de transport	8
1.2 Les outils de pilotage de la performance : le tableau de bord et ses applications en contexte organisationnel	10
1.3 Les approches de conception des tableaux de bord : vers un outil de pilotage efficace.	11
Section 2 : Le cadre conceptuel	13
2.1 L'activité de transport et ses spécificités	13
2.2 Le tableau de bord	15
2.3 Le pilotage de la performance.....	22
2.4 Intégration du tableau de bord dans le pilotage	24
Conclusion	27
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET	
ORGANISATIONNEL	28

Introduction	29
Section 1 : Présentation de la démarche méthodologique	29
1.1 La méthodologie de la recherche	29
1.2 Techniques de recueil des données	30
1.3 Echantillonnage :	30
1.4 La taille d'échantillon	31
1.5 Outils d'analyse des données	31
Section 2 : Présentation de terrain du stage	32
2.1 Présentation de Naftal.....	32
2.2 Présentation de la direction centrale de transport et maintenance	39
2.3 Présentation des districts étudiée.....	40
Conclusion	43
CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSES ET DISCUSSION	44
Introduction	45
Section 1 : Présentation et analyse des résultats qualitatifs	45
1.1 Résultats de l'analyse documentaire.....	45
1.2 Les principaux résultats issus de l'analyse de l'entretien	55
Section 2 : Présentation et Analyse les résultats quantitatifs.....	57
2.1 Les données générales des individus :	58
2.2 Analyse des données concernant la partie de l'utilisation des tableaux de bord :	61
2.3 Analyse des données concernant la partie du pilotage de la performance de l'activité de transport :	63
2.4 Tester les hypothèses et discuter les résultats de l'étude	72
Section 3 : Discussion des résultats.....	81
3.1 Discussion de l'hypothèse principale (H1).....	81
3.2 Discussion de H1.1 — Suivi des opérations de transport	82
3.3 Discussion de H1.2 — Mesure de la performance	82
3.4 Discussion de H1.3 — Prise de décision	82
3.5 Discussion de H1.4 — Amélioration de la performance globale	83
3.6 Synthèse de la discussion	83
Section 4 : Recommandation	84

4.1	Intégrer la donnée distance et finaliser le tableau de bord.....	84
4.2	Renforcer la formation des utilisateurs.....	84
4.3	Enrichir les indicateurs de performance.....	85
4.4	Améliorer la fréquence de mise à jours des données	85
4.5	Renforcer la communication inter-niveaux hiérarchique	85
4.6	Consolider l'utilisation quotidienne des tableaux de bord	85
4.7	Étendre l'utilisation des tableaux de bord l'ensemble des districts.....	86
Conclusion.....		87
CONCLUSION GÉNÉRAL.....		88
BIBLIOGRAPHIE.....		92
LES ANNEXES		96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des produits pétrolier commercialisée par Naftal en 2023	37
Tableau 2: les Moyens Matériels de district Chlef	41
Tableau 3 : les Moyens Humains de district Chlef	41
Tableau 4: les Moyens Matériels de district Skikda	42
Tableau 5: les Moyens Humains de district Skikda	42
Tableau 6: comparaison des couts de transport de l'activité de distribution	48
Tableau 7: cout de transport livraison moyen de District Chlef	50
Tableau 8: cout de transport livraison moyen de District Skikda	51
Tableau 9 : Prévisions annuelle & sources de livraison	52
Tableau 10 : Livraison par mode de transport	53
Tableau 11: Prévisions annuelle & sources de livraison	54
Tableau 12: Livraison par mode de transport	55
Tableau 13 : Echelle de Likert	57
Tableau 14: Répartition de l'échantillon selon la fonction au sein de Naftal	58
Tableau 15: Répartition de l'échantillon selon le temp d'occupation de poste	59
Tableau 16 : Répartition de l'échantillon selon l'utilisation des tableaux de bord de l'activité transport	60
Tableau 17: coefficient de fiabilité de l'utilisation des tableaux de bord	61
Tableau 18 : poids de l'échelle Likert	61
Tableau 19: Analyse descriptive des données de l'axe de l'utilisation des tableaux de bord ...	62
Tableau 20 : coefficient de fiabilité de pilotage de la performance de l'activité de transport..	63
Tableau 21: Analyse descriptive des données de la dimension le suivi des opérations de transport	65
Tableau 22: Analyse descriptive des données de la dimension la mesure de la performance de l'activité de transport	66
Tableau 23: Analyse descriptive des données de la dimension la prise de décision	68
Tableau 24 : Analyse descriptive des données de la dimension l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport	69
Tableau 25: Analyse descriptive des données de l'axe Le pilotage du la performance de l'activité de transport	71
Tableau 26: coefficient de fiabilité de questionnaire	72
Tableau 27: coefficient de corrélation	74
Tableau 28 : La variance ANOVA	74
Tableau 29: coefficients de régression	74
Tableau 30 : coefficient de corrélation	75
Tableau 31: La variance ANOVA	75
Tableau 32: coefficients de régression	76
Tableau 33 : coefficients de régression	77
Tableau 34: La variance ANOVA	77
Tableau 35 : coefficients de régression	77
Tableau 36 : coefficient de corrélation	78
Tableau 37 : La variance ANOVA	78
Tableau 38: coefficients de régression	79
Tableau 39: coefficient de corrélation	80

Tableau 40 : La variance ANOVA..... 80
Tableau 41: coefficients de régression..... 80

LISTE DES FIGURES

Figure 1:Les 6 facettes d'un bon indicateur	19
Figure 2 : l'organigramme de direction générale de Naftal	33
Figure 3 : L'organigramme de La DCTM	39
Figure 4 : Distribution par moyen de transport:.....	47
Figure 5:Schéma de Distribution de district Chlef.....	52
Figure 6 :Schéma de Distribution de district Skikda	54

LISTE DES ABREVIATIONS

AGEFAL : Agence de gestion des fonds pour l'apprentissage et la formation

API : American petroleum institute

ATC : Attelage

CBR : Carburant

CEI : Commission Électrotechnique International

COM: Commercial

DA: Dinar Algerian

GIMSI : Généralisation des indicateurs de mesure de suivi des indicateurs

GMAO : Gestion de la maintenance assistée par ordinateur

GPL : Gaz pétrole liquéfié

ISO: International Organization for standardization

KDA: Kilo Dinar Algérien

KPI: Key performance indicators

OTD : On Time Delivery (taux de livraison a temps)

RD : Ravitaillement direct

SMJ sortie Moyen journalière

SNTF : société nationale de transport ferroviaires

SNTR ; société nationale des transport routiers

SPA : Société par action

SPSS: Statistical package for the social sciences

STPE : Société de transport par canalisation Est

SVH : SONATRACH Valorisation des hydrocarbures

TBR : Tableau de bord Reporting

TM : Tonnes métriques

TMD : Transport de matières dangereuses

Anova: Analysis of variance

MDN : Ministère de la défense Nationale

TK : Taux kilométrique

TMD : Transport de matière dangereuses

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction

Dans un contexte économique marqué par une intensité concurrentielle croissante et des impératifs de performance accrus, les organisations se trouvent contraintes d'optimiser la gestion de leurs opérations, particulièrement celles relevant de la logistique et du transport. En effet le transport, élément nodal de la chaîne logistique, assure la circulation des flux de marchandises et concourt de manière directe à la satisfaction de la clientèle. De surcroît, il constitue un levier stratégique pour la compétitivité, en ce qu'il affecte les coûts opérationnels, les délais d'acheminement et la qualité des prestations fournies.

Face à ces enjeux, les entreprises sont appelées à implémenter des systèmes de gestion robustes visant à optimiser la planification, le contrôle et l'amélioration continue de leurs activités de transport. L'accroissement de la complexité des flux, la pluralité des demandes et les exigences de sécurité, particulièrement prégnantes dans le transport des hydrocarbures, requièrent l'adoption d'outils de pilotage performants. Par conséquent, la performance des opérations de transport ne réside plus exclusivement dans les ressources matérielles, mais aussi dans l'aptitude à exploiter les informations disponibles et à formuler des décisions éclairées.

Dans cette perspective, le pilotage de la performance des activités de transport s'impose comme un défi stratégique pour les organisations. Cette démarche vise à monitorer, analyser et optimiser de façon continue les résultats obtenus par l'intermédiaire d'indicateurs pertinents. Ce type de pilotage permet l'identification des divergences, la détection des inefficacités et la mise en œuvre d'action correctives en vue d'atteindre les objectifs prédéfinis.

Pour répondre à ces impératifs, les entreprises emploient divers outils de gestion, parmi lesquels les tableaux de bord. Ces instruments s'avèrent cruciaux pour agréger des indicateurs clés de performance (KPI), ce qui simplifie le suivi et l'évaluation des opérations. Les tableaux de bord présentent une vue d'ensemble synthétique de la situation opérationnelle, ce qui assiste les décideurs dans l'élaboration de choix avisés et l'accroissement de l'efficacité des opérations.

Spécifiquement dans le secteur du transport, les tableaux de bord assument une fonction primordiale dans le pilotage de la performance. Ces outils offrent la possibilité de monitorer des indicateurs afférents aux opérations de ravitaillement et de livraison, tels que les volumes transportés, les distances parcourues, les coûts, les taux de réalisation ainsi que le nombre de

client desservi. Ces indicateurs participent à l'évaluation de la performance globale de l'activité et à l'optimisation de l'allocation des ressources.

En outre, les tableaux de bord concourent à fluidifier la communication et la coordination parmi les diverses parties prenantes des activités de transport. Ils permettent de surcroît un suivi régulier des performances et une comparaison temporelle des résultats, ce qui promet une approche d'amélioration continue.

La problématique

La problématique principale de cette recherche peut être formulée comme suit :

« Quel est l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal ? »

A partir de cette problématique, plusieurs questions secondaires peuvent être posées :

- Quel est l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le suivi des opérations de transport ?
- Quel est l'impact des indicateurs du tableau de bord sur la mesure de la performance de l'activité de transport ?
- Quel est l'impact des tableaux de bord sur la prise de décision ?
- Quel est l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport au sein de Naftal ?

Hypothèse principale :

- **H1** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal au seuil alpha de 5%.

Sous-hypothèses :

- **H1.1** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le suivi des opérations de transport au seuil alpha de 5%.
- **H1.2** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la mesure de la performance de l'activité de transport au seuil alpha de 5%.
- **H1.3** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la prise de décision au seuil alpha de 5%.

- **H1.4** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport au seuil alpha de 5%.

L'intérêt de la recherche

Dans le contexte spécifique de Naftal, entreprise publique algérienne spécialisée dans la distribution des produits pétroliers, la gestion des activités de transport revêt une importance stratégique. Sur le plan opérationnel, les processus de ravitaillement et de livraison exigent une structuration rigoureuse ainsi qu'une surveillance constante pour garantir leur efficacité et leur sécurité.

Le transport des produits pétroliers impose en effet des exigences rigoureuses en matière de sécurité, de fiabilité et de conformité réglementaire. Dans ce cadre, le recours aux tableaux de bord se manifeste comme un instrument indispensable pour garantir un pilotage efficient de la performance des activités de transport.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire, qui vise à analyser l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de performance de l'activité de transport au sein de Naftal. L'objectif primordial est d'évaluer la contribution de ces outils à l'amélioration du suivi des performances, à l'aide de prise de décision et à l'efficacité globale des opérations de transport.

Objectifs de recherche

L'objectif principal de notre étude consiste à analyser et évaluer l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité transport au sein de Naftal, afin de permettre un suivi précis, une évaluation continue et une prise de décision éclairée en matière de gestion des opérations de transport des produits carburants terrestres. Toutefois, nous avons décelé des objectifs secondaires, parmi lesquels nous citons :

- Explorer la littérature relative aux tableaux de bord et au pilotage de la performance de l'activité transport.
- Examiner le rôle des tableaux de bord dans le suivi des opérations de transport au sein de Naftal.
- Analyser l'impact des indicateurs du tableau de bord sur la mesure de la performance de l'activité transport.

- Évaluer la contribution des tableaux de bord dans l'amélioration de la prise de décision au sein de Naftal.
- Formuler des recommandations ciblées destinées à améliorer et à optimiser l'utilisation des tableaux de bord au service de la performance globale de l'activité transport.

Terrain de recherche

Le présent mémoire a été réalisé au sein de Naftal entreprise nationale algérienne et filiale de 100% du groupe SONATRACH spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétrolier et dérivés sur le marché national. Forte d'un effectif de près de 32107 employés et présente sur l'ensemble du territoire national à travers ses directions régionales et ses district, Naftal détient le monopole de la distribution des produits pétrolier en Algérie, ce qui en fait un acteur stratégique et incontournable de l'économie nationale. Dans ce cadre la gestion des activités de transport revêt une importance particulièrement stratégique dans la mesure où les opérations de ravitaillement et de livraison des carburants terrestres exigent une conformité réglementaire. C'est précisément dans cet environnement opérationnel que s'inscrit notre étude qui vise à analyser l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal.

Méthodologie

Afin de répondre à ces questions, une méthodologie mixte a été adoptée, combinant les approches quantitative et qualitative. Elle repose sur la distribution d'un questionnaire auprès de 31 responsables des services transport, enrichie par un entretien semi-directif mené auprès du chef de département de la performance ainsi qu'une analyse documentaire des documents officiels de l'entreprise. Cette démarche vise à apprécier la perception des acteurs quant à l'efficacité des tableaux de bord et leur apport au pilotage de la performance de l'activité transport. Cette approche ambitionne de mettre en lumière les contributions des tableaux de bord, de même que leurs limites, dans la gestion et le suivi de la performance des opérations de transport des produits carburants terrestres au sein de Naftal. Les résultats qui en découleront permettront de formuler des recommandations ciblées, destinées à optimiser l'utilisation de ces instruments et à consolider la performance globale de l'activité transport.

Annonce du plan

Ce mémoire est structuré en trois chapitres, Le premier est dédié à la revue de la littérature et cadre conceptuel, ou sont exposés les concepts fondamentaux de la logistique, du transport, du pilotage et des tableaux de bord.

Le deuxième chapitre aborde le cadre méthodologique et organisationnel, intégrant une présentation de l'entreprise Naftal.

Enfin, le troisième chapitre est consacré à l'analyse des résultats obtenus et l'élaboration de recommandations destinées à perfectionner le pilotage de la performance des opérations de transport.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Introduction

Le pilotage de la performance constitue un enjeu majeur pour les organisations souhaitant améliorer leur efficacité et atteindre leurs objectifs stratégiques. Dans ce cadre, plusieurs outils de gestion sont mobilisés afin d'assurer un suivi optimal des activités et une prise de décision efficace.

Ce chapitre présente le cadre théorique de la recherche à travers une revue de littérature portant sur le pilotage de la performance dans l'activité de transport. Il met en évidence les principaux concepts liés au pilotage, ainsi que le rôle central des outils de gestion, notamment le tableau de bord, dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Il aborde également les approches de conception des tableaux de bord, notamment la méthode GIMSI, afin de comprendre comment ces outils contribuent à un pilotage efficace et cohérent de la performance au sein des organisations.

Section 1 : Revue de littérature

Cette revue de littérature présente les concepts du pilotage de la performance dans l'activité de transport, ainsi que les principaux outils de gestion, notamment le tableau de bord. Elle aborde également les approches de conception des tableaux de bord afin d'assurer un pilotage efficace de la performance.

1.1 Les fondements théoriques du pilotage de la performance de l'activité de transport

Le pilotage de la performance constitue aujourd'hui un élément central dans la gestion des organisations modernes, en particulier dans les secteurs caractérisés par une forte complexité opérationnelle tels que le transport. En effet, ce domaine repose sur la coordination simultanée de plusieurs flux (physiques, informationnels et financiers), tout en assurant un équilibre entre les contraintes de coût, de délai, de qualité de service et de sécurité. Cette complexité rend indispensable la mise en place de systèmes de pilotage capables de suivre, mesurer et analyser la performance de manière continue afin de soutenir la prise de décision.

Dans ce cadre, (Christopher, 2016) explique que la performance logistique et de transport dépend fortement de l'intégration des activités au sein de la chaîne logistique. L'auteur souligne que la gestion efficace des flux nécessite une coordination étroite entre les différents acteurs logistiques afin de réduire les coûts globaux, limiter les inefficacités et améliorer le niveau de service client. Il met également en avant l'importance de la visibilité des

CHAPITRE I

opérations et du partage d'information en temps réel comme facteurs essentiels pour améliorer la réactivité et la fiabilité des systèmes de transport.

Par ailleurs, (Lima-Junior, 2016) insistent sur le fait que l'évaluation de la performance ne peut pas se limiter à des indicateurs financiers traditionnels. Leur étude propose une approche multicritère permettant d'intégrer plusieurs dimensions complémentaires de la performance, notamment l'efficacité opérationnelle, la flexibilité du système, la qualité du service ainsi que la satisfaction des clients. Cette approche est particulièrement adaptée au secteur du transport, où les objectifs sont souvent multiples et parfois contradictoires.

Dans la même perspective, (Hugos, 2018) met en évidence l'importance croissante de la digitalisation et des systèmes d'information dans les chaînes logistiques modernes. Ces technologies permettent une meilleure visibilité des flux, une traçabilité accrue des opérations et une amélioration significative de la coordination entre les acteurs. Elles contribuent également à réduire les délais de réaction face aux perturbations et aux variations de la demande.

En outre, (Stevenson, 2021) souligne que la gestion des opérations constitue un levier fondamental pour l'amélioration de la performance globale des organisations. Le pilotage efficace repose sur la définition d'indicateurs pertinents, la mesure régulière des résultats et la mise en place d'actions correctives visant l'amélioration continue des processus.

Ainsi, l'ensemble de ces travaux montre que le pilotage de la performance dans l'activité de transport repose sur une approche globale, intégrée et multidimensionnelle, permettant d'améliorer à la fois l'efficacité opérationnelle et la compétitivité des organisations.

La revue de ces travaux permet de dégager les principaux éléments suivants :

- Le transport nécessite une coordination complexe des flux et des ressources.
- La performance doit intégrer plusieurs dimensions : coût, délai, qualité et flexibilité.
- La digitalisation améliore la visibilité, la traçabilité et la réactivité.
- Le pilotage repose sur un suivi continu et une analyse des indicateurs.
- L'intégration et la coordination des acteurs renforcent la performance globale.

1.2 Les outils de pilotage de la performance : le tableau de bord et ses applications en contexte organisationnel

Les outils de pilotage de la performance occupent une place stratégique dans les organisations modernes, car ils permettent de transformer les données opérationnelles en informations utiles pour la prise de décision. Parmi ces outils, le tableau de bord est considéré comme un instrument essentiel de gestion, permettant de suivre, analyser et contrôler la performance à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, qu'ils soient stratégiques, tactiques ou opérationnels.

Selon (Franco-Santos, 2012) les systèmes de mesure de la performance ne doivent pas être considérés uniquement comme des outils de contrôle, mais comme des dispositifs intégrés à la stratégie globale de l'organisation. Les tableaux de bord modernes permettent ainsi d'assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques définis par la direction et les actions mises en œuvre sur le terrain.

Dans cette perspective, (Melnik, 2014) soulignent que les systèmes de pilotage doivent être flexibles et adaptatifs afin de s'ajuster aux changements rapides de l'environnement économique, technologique et concurrentiel. Ils insistent également sur l'importance de combiner des indicateurs financiers et non financiers afin d'obtenir une vision globale et équilibrée de la performance.

Par ailleurs, (Bititci, 2006) mettent en avant l'évolution des systèmes de performance vers des modèles plus dynamiques et intégrés. Dans cette logique, le tableau de bord ne se limite plus à un simple outil de reporting, mais devient un véritable système de pilotage stratégique facilitant la communication, la coordination et la prise de décision.

En outre, (Bourne, 2005) expliquent que l'efficacité d'un tableau de bord dépend fortement de la pertinence des indicateurs sélectionnés ainsi que de leur exploitation dans le processus décisionnel. Des indicateurs mal choisis ou mal interprétés peuvent réduire considérablement la performance du système de pilotage.

Enfin, (Neely, 2007) insiste sur la simplicité, la clarté et la lisibilité des tableaux de bord. Un système de pilotage efficace doit permettre aux décideurs de comprendre rapidement la situation de l'organisation et d'agir immédiatement en cas d'écart par rapport aux objectifs fixés.

CHAPITRE I

Ainsi, le tableau de bord apparaît comme un outil indispensable de pilotage de la performance, permettant non seulement de mesurer les résultats, mais également de soutenir la prise de décision, la coordination et l'amélioration continue.

L'analyse de ces travaux permet de dégager plusieurs points essentiels :

- Le tableau de bord est un outil de pilotage stratégique et opérationnel.
- Il assure l'alignement entre stratégie et actions terrain.
- Les systèmes modernes doivent être flexibles et évolutifs.
- La pertinence des indicateurs conditionne la performance du pilotage.
- Il améliore la communication, la coordination et la décision.

1.3 Les approches de conception des tableaux de bord : vers un outil de pilotage efficace

La conception des tableaux de bord constitue une étape essentielle dans le pilotage de la performance, car elle permet de traduire les objectifs stratégiques en indicateurs opérationnels mesurables. Dans la littérature, plusieurs approches ont été proposées pour structurer cette démarche, chacune mettant l'accent sur des dimensions spécifiques telles que l'alignement stratégique, la sélection des indicateurs ou encore la mise en œuvre opérationnelle. Parmi ces approches, la méthode GIMSI proposée par (Fernandez, 2018) se distingue par sa simplicité, sa clarté et son orientation pratique. Elle apparaît ainsi comme particulièrement adaptée aux organisations souhaitant mettre en place un système de pilotage efficace, notamment dans des contextes opérationnels.

La première étape de la démarche consiste à définir les axes de progrès stratégiques. Cette phase repose sur une analyse approfondie de l'environnement interne et externe de l'entreprise, notamment le marché, les besoins des clients et les facteurs clés de succès. Elle permet d'orienter les efforts vers les priorités stratégiques les plus pertinentes (Fernandez, 2018).

La deuxième étape concerne l'identification des points d'intervention critiques au niveau des processus clés de l'organisation. Cette analyse permet de cartographier les activités principales afin de mieux comprendre leur fonctionnement et leurs interactions, ce qui facilite l'alignement entre les processus opérationnels et les objectifs stratégiques (Fernandez, 2018).

CHAPITRE I

La troisième étape consiste à définir les objectifs opérationnels et les résultats attendus. Ces objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables afin de permettre une évaluation objective de la performance. Il est également nécessaire d'anticiper les risques liés à chaque objectif afin d'améliorer la qualité du pilotage (Fernandez, 2018).

La quatrième étape est consacrée à la sélection des indicateurs de performance. Le choix des indicateurs doit être limité mais pertinent afin d'éviter la surcharge d'information. Ces indicateurs doivent permettre une lecture rapide et efficace de la situation, en utilisant différents formats de présentation tels que les graphiques ou les tableaux dynamiques (Fernandez, 2018).

Enfin, la cinquième étape concerne la structuration et la mise en forme du tableau de bord. Il est essentiel de privilégier la simplicité, la lisibilité et l'actualisation régulière de l'outil. Un tableau de bord efficace doit permettre une visualisation rapide des écarts et faciliter la prise de décision en temps réel (Fernandez, 2018).

Dans la seconde partie de ses travaux, l'application pratique de la méthode GIMSI est illustrée à travers l'utilisation de Microsoft Excel. Les fonctionnalités telles que les tableaux croisés dynamiques, les formules conditionnelles et les graphiques interactifs permettent de construire des tableaux de bord dynamiques et opérationnels (Fernandez, 2018).

Une étude de cas appliquée à une organisation réelle montre que l'utilisation d'un tableau de bord structuré selon la méthode GIMSI permet d'améliorer la réactivité, la communication interne et la visibilité des performances. Cette approche favorise également une meilleure coordination entre les différents niveaux hiérarchiques (Fernandez, 2018).

Donc, la méthode GIMSI constitue une approche pratique et structurée pour la conception des tableaux de bord. Elle permet de relier la stratégie aux actions opérationnelles tout en garantissant un pilotage efficace de la performance. Cette méthode peut être adaptée à différents secteurs, notamment la logistique et le transport, grâce à sa flexibilité et sa logique orientée processus (Fernandez, 2018).

Section 2 : Le cadre conceptuel

Le pilotage de la performance permet de suivre et d'orienter les objectifs de l'entreprise. Le tableau de bord est un outil essentiel qui aide à analyser les indicateurs clés, à comparer les résultats aux objectifs et à faciliter la prise de décision. Cette section présente donc le rôle du pilotage et l'importance des tableaux de bord dans la gestion de la performance.

2.1 L'activité de transport et ses spécificités

L'activité de transport constitue un élément essentiel dans le fonctionnement des chaînes logistiques et dans la performance globale des entreprises. Dans cette section, on présente ses principales spécificités à travers sa définition, ses caractéristiques, ses enjeux ainsi que ses contraintes.

2.1.1 Définition de l'activité de transport

L'activité de transport désigne l'ensemble des opérations organisées visant à assurer le déplacement des personnes, des biens ou des informations d'un point d'origine vers une destination finale, en mobilisant différents moyens techniques et logistiques. Elle constitue un maillon essentiel dans la chaîne logistique, puisqu'elle assure la liaison entre les différents acteurs économiques, tels que les producteurs, les distributeurs et les consommateurs. En effet, sans une organisation efficace du transport, les échanges commerciaux seraient ralentis, voire impossibles, ce qui impacterait directement la performance globale des entreprises et des économies nationales. Ainsi, le transport ne se limite pas à une simple fonction de déplacement, mais représente une activité stratégique contribuant à la création de valeur et à l'intégration des marchés (Rodrigue, Routledge).

Par ailleurs, l'activité de transport joue un rôle déterminant dans le développement territorial et économique, en facilitant l'accessibilité des régions et en soutenant les activités industrielles et commerciales. Elle participe également à la compétitivité des entreprises en réduisant les distances économiques entre les marchés. Dans ce cadre, la gestion efficace du transport devient un enjeu majeur pour les organisations, notamment dans un environnement marqué par la mondialisation et l'intensification des échanges internationaux (Rodrigue, Routledge).

2.1.2 Les caractéristiques de l'activité de transport

L'activité de transport présente un ensemble de caractéristiques spécifiques qui la distinguent des autres activités économiques. Tout d'abord, il s'agit d'une activité de service immatériel, dans la mesure où elle ne produit pas de biens physiques, mais une prestation de

CHAPITRE I

déplacement. Cette particularité rend son évaluation plus complexe, car la qualité du service dépend de plusieurs facteurs tels que la ponctualité, la fiabilité et la sécurité. De plus, le transport est une activité fortement dépendante des infrastructures, notamment les réseaux routiers, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires, qui conditionnent son efficacité et son développement (Button, 2010).

En outre, cette activité est caractérisée par une forte sensibilité aux facteurs externes, tels que les conditions climatiques, les fluctuations économiques, les variations du prix du carburant et les contraintes réglementaires. Elle nécessite également une coordination étroite entre plusieurs acteurs (transporteurs, clients, autorités publiques), ce qui implique une gestion complexe et une planification rigoureuse. Enfin, le transport est une activité à forte intensité capitalistique, nécessitant des investissements importants en équipements et en technologies, ce qui renforce l'importance d'un pilotage performant pour assurer sa rentabilité (Button, 2010).

2.1.3 Les enjeux de l'activité de transport

Le secteur du transport est confronté à des enjeux multiples et stratégiques, qui influencent directement la performance des entreprises. Parmi les principaux enjeux, on peut citer l'amélioration de la qualité de service, notamment en termes de respect des délais, de sécurité et de fiabilité des opérations. À cela s'ajoute la nécessité de maîtriser les coûts logistiques, qui représentent une part importante des dépenses des entreprises, ce qui nécessite une optimisation continue des ressources et des processus de transport (Christopher, 2016).

Par ailleurs, le transport joue un rôle clé dans la satisfaction des clients, notamment dans un contexte de concurrence accrue où les délais de livraison et la flexibilité sont devenus des facteurs déterminants. De plus, les préoccupations environnementales occupent une place croissante, obligeant les entreprises à adopter des pratiques plus durables, telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'optimisation des itinéraires. Dans ce contexte, le pilotage de la performance apparaît comme un outil indispensable pour concilier efficacité économique et responsabilité environnementale (Christopher, 2016).

2.1.4 Les contraintes et défis du secteur du transport

Malgré son importance stratégique, le secteur du transport est confronté à plusieurs contraintes qui peuvent limiter sa performance. Parmi celles-ci, la volatilité des coûts constitue un défi majeur, notamment en raison des fluctuations du prix du carburant, des coûts de maintenance et des charges d'exploitation. Ces variations rendent difficile la

CHAPITRE I

planification financière et nécessitent la mise en place de mécanismes de contrôle et de suivi rigoureux (Khelifa, 2018).

En outre, le transport est exposé à divers risques opérationnels, tels que les retards, les pannes techniques, les accidents ou encore les perturbations liées aux conditions climatiques. À cela s'ajoutent les contraintes réglementaires, qui imposent aux entreprises de se conformer à des normes strictes en matière de sécurité, d'environnement et de qualité de service. Face à ces défis, il devient indispensable d'adopter des outils de pilotage performants, tels que les tableaux de bord, permettant de suivre les indicateurs clés de performance et d'améliorer la prise de décision. Ainsi, le pilotage efficace de l'activité de transport constitue un levier essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises (Khelifa, 2018).

2.2 Le tableau de bord

Le tableau de bord constitue un outil essentiel de pilotage de la performance permettant de centraliser les informations clés et de faciliter la prise de décision. Cette section présente ses principales caractéristiques à travers sa définition, son évolution ainsi que ses différents types.

2.2.1 Définition du tableau de bord

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe, lui permettant de prendre des décisions et d'agir en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques. Dans cette perspective, Bouquin définit le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (Mellah, 2019).

En effet, Le tableau de bord est un outil de pilotage qui regroupe un ensemble d'indicateurs organisés de façon synthétique, permettant au manager de visualiser l'évolution de la performance de son entité et d'anticiper les actions correctives nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (Lorino, 1997).

Selon (Fernandez, 2018) souligne que le tableau de bord est avant tout un outil d'aide à la décision qui doit être simple lisible et actionnable. Il ne s'agit pas d'accumuler des données mais de sélectionner les indicateurs les plus pertinents permettant de mesurer l'atteinte des objectifs et de déclencher des actions correctives en temps utile.

CHAPITRE I

2.2.2 Évolution des tableaux de bord

Les origines du tableau de bord remontent au début du 20 -ème siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle. Ensuite, les années 20 à 40 ont enregistré une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion caractérisées à cette époque par le contrôle budgétaire. En effet, c'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que les tableaux de bord comme une mise en circulation d'une masse de données et de documents et véhiculés vers le centre au sein de l'entreprise, ont réellement apparus. Jusqu'au début des années 60, certaines grandes firmes ont conçus un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, ce qui correspond réellement à une notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de reporting, c'est dans les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée (Mellah, 2019).

Aujourd'hui, le tableau de bord s'inscrit dans une logique de pilotage stratégique et de performance globale.

2.2.3 Typologie des tableaux de bord

On peut distinguer plusieurs types des tableaux de bord selon leurs composantes telles que les structures d'indicateurs, les types d'indicateurs, les destinataires, les objectifs...etc.

On peut donc citer trois types de tableaux de bord :

a. Les tableaux de bord stratégiques (Balanced scorecard)

Le tableau de bord prospectif également connu sous le nom de Balanced scorecard (BSC), est un outil gestion stratégique développé par Robert Kaplan et David Norton dans les années 1990 conçu pour aider les entreprises à aligner leurs activités avec leurs objectifs stratégiques en utilisant une perspective multidimensionnelle. (Eval.fr., 2025, 11 juin)

Le Balanced Scorecard expose les principes du pilotage de la performance en équilibrant 4 axes : la perspective financière, la perspective client, la perspective processus internes et la perspective apprentissage organisationnel. (Kaplan, 1996)

b. Les tableaux de bord opérationnels

Un tableau de bord opérationnel est conçu pour surveiller les opérations quotidiennes et fournit des données en temps réel au personnel opérationnel et aux cadres intermédiaires, ce qui permet d'identifier et de résoudre rapidement les problèmes afin d'assurer un workflow

CHAPITRE I

fluide. Son objectif est de contrôler les délais courts et les opérations quotidiennes (El Alaoui, 2018)

c. Les tableaux de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion est un outil de contrôle de gestion constitué d'un nombre d'indicateurs financiers et non financiers reliés à la stratégie d'entreprise. Son intérêt réside dans l'assistance aux décideurs dans la prise de décision en leur donnant une clarification sur l'état de leurs centres de profits ainsi que de leurs centres de coût (El Alaoui, 2018)

2.2.4 Les indicateurs de tableaux de bord

Les indicateurs constituent un élément central dans la conception et le fonctionnement des tableaux de bord, car ils permettent de mesurer la performance et de suivre l'évolution des activités. Cette sous-section présente leur définition, les critères de sélection ainsi que leurs principaux types utilisés dans le pilotage de la performance.

A. Définition d'indicateurs

La notion d'indicateur a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature académique en sciences de gestion. Chacune d'elles met en lumière une facette particulière de cet outil essentiel au pilotage des organisation.

Dans une première approche l'indicateur est défini comme une information aidant un gestionnaire à prendre une décision ou à évaluer le résultat d'une action par rapport à un objectif (Lorino, 2001).

Dans le même ordre d'idées le système d'indicateurs intégré dans un tableau de bord est un instrument d'action permettant aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent de d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions (Bouquin H, 2001).

Par ailleurs les indicateurs de performance sont des concepts et des mesures permettant d'élaborer des tableaux de bord de gestion dans une perspective managériale, visant à rendre compte de l'état et de l'évolution d'une organisation pour en faciliter le pilotage (Voyer, 2011).

Enfin dans une perspective plus globale les indicateurs représentent des données a la fois qualitatives et quantitatives permettant de rendre compte des flux d'information entre les

CHAPITRE I

diverses activités de l'entreprise, et constituent les éléments essentiels d'un tableau de bord pour évaluer la performance financière et non financière (Rherib N. E., 2021).

B. Choix des indicateurs pertinents

La sélection des indicateurs constitue une étape fondamentale dans la conception d'un tableau de bord efficace. En effet, le pilotage peut se définir comme faire des choix d'actions pour atteindre des objectifs prioritaires allouer des moyens suffisants, les organiser au sein des structures et mesurer l'avancement. Un indicateur de pilotage se définit à partir des variables d'action sélectionnées comme les plus critiques à la réalisation du niveau de performance attendu (Mendoza, 1999)

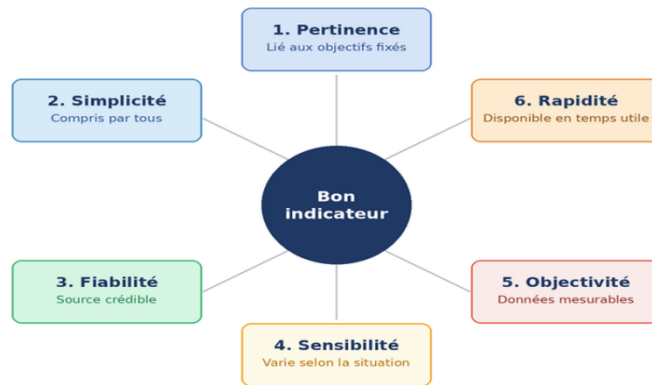
Dans ce sens la plupart des chercheurs demandent l'intégration de mesures de performance physiques pour compléter les mesures financières, notamment des indicateurs de qualité, des mesures sociales, des indicateurs de qualité, des mesures sociales, des indicateurs orientés clients et des indicateurs orientés processus (El Batmi, 2022).

Par ailleurs, on choisit un indicateur en fonction de son utilité mais aussi en fonction de sa qualité, qui dépend de caractéristiques essentielles telles que la simplicité, c'est-à-dire qu'il doit être compris par les personnes qui l'utilisent et permettre de se faire une opinion en vue d'une prise de décision, et l'exactitude, c'est-à-dire qu'il doit décrire suffisamment précisément la réalité et provenir d'une source crédible (Voyer, 2011).

Enfin, il existe trois grands types d'indicateurs de performance utilisés dans les tableaux de bord : les indicateurs liés au calcul des coûts, les indicateurs budgétaires et les indicateurs de performance opérationnelle (Alazard, 2001)

CHAPITRE I

Figure 1: Les 6 facettes d'un bon indicateur



Source : élaborés à partir de Alazard et Sépari (2021) ; Voyer (2011) ; Selmer (2015)

C. Les Différents types d'indicateurs

La diversité des situations de gestion auxquelles font face les organisations implique nécessairement une diversité des indicateurs mobilisés dans les tableaux de bord. En effet, tous les indicateurs mobilisés dans les tableaux de bord. En effet, tous les indicateurs ne jouent pas le même rôle ni ne mesurent les mêmes réalités. Au sein de chaque tableau de bord, il existe différentes familles d'indicateurs, notamment les indicateurs d'activité liés à la production, les indicateurs financiers, ainsi que les indicateurs de rentabilité liés aux résultats financiers, ainsi que les indicateurs de qualité (Chraïbi, 2024). Cette pluralité reflète la complexité des organisations modernes et la nécessité de couvrir l'ensemble des dimensions de leur performance. La performance peut en effet se concevoir comme étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser, et pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra identifier des indicateurs en termes de coût, de qualité et de délai (Selmer, 2015). C'est pourquoi il convient de distinguer les principaux types d'indicateurs utilisés dans les tableaux de bord, chacun répondant à une préoccupation spécifique de mesure et de pilotage.

- 1. Indicateurs des résultats** : On différenciera les indicateurs d'efficacité et d'efficience, communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impacts plus spécifiques aux activités, et les indicateurs d'impact plus spécifiques aux activités non marchandes. Un service plus spécifique aux activités non marchandes. Un service, un département ou un processus seront qualifiés de performants si les objectifs de résultats qui leur ont été dévolus sont atteints (Selmer, 2015)
- 2. Indicateurs d'activités** : Au sein de chaque tableau de bord il existe différentes familles d'indicateurs : indicateurs d'activité liés à la production et à l'activité,

CHAPITRE I

indicateurs financiers liés aux coûts, indicateurs de rentabilité liés aux résultats financiers, et indicateurs de qualité (Chraïbi, 2024)

3. **Indicateurs des moyens :** Les indicateurs de moyens ou d'activité assurent le suivi de la disponibilité et de l'affectation des ressources consommées pour une entreprise ou un objectif, notamment le suivi administratif, le suivi des créances clients et l'état de la trésorerie (Voyer, 2011).
4. **Indicateurs de performance :** un indicateur de performance stratégique mesure des éléments tels que le taux de profit et le temps de réponse, tandis qu'un indicateur de performance opérationnel mesure la productivité des acteurs dans la réalisation d'une tâche, le taux d'occupation des ressources et le nombre de commandes en retard (Amifi, 2019).
5. **Indicateurs d'avancement des plans d'action :** La méthode OVAR, fondé sur les objectifs, variables d'actions et résultats, permet d'associer des indicateurs standards à l'atteinte des objectifs par champ de performance et facteurs clés, en tenant compte du fait qu'un même indicateur peut expliciter plusieurs objectifs (Recherche, 2012)
6. **Indicateurs de contexte (d'environnement) :** Les indicateurs de contexte servent à assurer le suivi et la mesure des éléments exogènes ou extérieurs au projet ou à l'entreprise étudiés, qui servent à expliquer les causes d'une efficacité changeante (Voyer, 2011).

2.2.5 Fonctions et objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord occupe aujourd'hui une place centrale dans le système de pilotage des organisations. Au-delà de sa dimension technique, il constitue un véritable instrument de management qui accompagne les décideurs dans leurs choix stratégiques et opérationnels. En effet dans un environnement économique de plus en plus complexe et incertain, les entreprises ressentent le besoin croissant de disposer d'outils fiables leur permettant de suivre leurs performances, d'anticiper les évolutions et de réagir rapidement face aux dysfonctionnements. C'est précisément dans ce contexte que le tableau de bord révèle toute son utilité.

Loin de se limiter à un simple outil de mesure, le tableau de bord remplit plusieurs fonctions essentielles qui touchent à la fois au contrôle, à la communication, à la prise de décision et au pilotage de la performance. Son objectif primordial est le pilotage et la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise, mais également de contribuer à la prise de décisions. Ainsi comprendre ces fonctions permet de mieux appréhender l'importance de cet

CHAPITRE I

outil dans la gestion moderne des organisations et d'optimiser l'utilisation au service des objectifs fixés (Rherib N. E., 2021).

a. Piloter les activités et mesurer la performance

Le tableau de bord est un outil qui synthétise les informations et les présente sous forme d'indicateurs. Son objectif primordial est le pilotage et la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise, mais également de contribuer à la prise de décision. (Rherib N. E., 2021).

b. Assurer le reporting et la communication hiérarchique

Le coté reporting du tableau de bord permet d'effectuer compte rendu sur les résultats obtenus et de communiquer entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il contient des indicateurs opérationnels et d'autres stratégique permettant l'appréciation de l'action de l'objectif stratégique (Rherib N. E., 2021).

c. Faciliter la prise de décision rapide

Pour le coté destiné au pilotage, le tableau de bord contient des informations permettant de prendre des décisions de façon rapide et efficace et également de mettre en œuvre de nouvelles actions ou de corriger celles déjà entreprises (Rherib N. E., 2021).

d. Contrôler et comparer les réalisations aux prévisions

Les tableaux de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et de contrôle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers (Rherib N. E., 2021)

e. Piloter la performance organisationnelle

Le tableau de bord est un système d'informations à la fois globale et locale favorisant la réactivité et qui permet aux différents responsables des services de l'entreprise de piloter les actions comme un véritable outil de pilotage stratégique (El Batmi, 2022)

f. Augmenter la capacité cognitive des décideurs

Les tableaux de bord contribuent fortement à augmenter la capacité cognitive des décideurs grâce a des indicateurs qui permettent d'anticiper, de suivre et d'évaluer toutes les actions réalisées au sein d'une entreprise, notamment pour gérer sa chaine de valeur (Montréal, 2020)

2.3 Le pilotage de la performance

La notion de pilotage de la performance occupe une place centrale dans la littérature en contrôle de gestion. Le terme de pilotage est utilisé par les managers et fait référence à deux dimensions complémentaires : la première fait référence à l'art de diriger et de prendre des décisions, tandis que la seconde met l'accent sur l'art d'agir et d'être dans l'action. Le pilotage intègre ainsi la capacité de représentation des systèmes et vise l'exécution d'un certain nombre d'actions en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Il exige d'avoir les capacités d'anticipation, d'innovation, de création et de communication (Cherkaoui Benslimane, 2020).

Dans ce sens, le contrôle de gestion joue un rôle très important dans les entreprises car il leur permet de participer à la gestion et à la réalisation des objectifs et des stratégies de l'entreprise. Il permet d'évaluer la performance économique, les points forts et les risques d'une entreprise, de prédire l'avenir face à une concurrence croissante et d'apporter des solutions à la direction (Cicero, 2010).

Par ailleurs, les nouveaux enjeux à prendre en compte ont poussé les chercheurs à mener leur réflexion sur le système de pilotage de la performance au sens large, en dépassant le cadre classique du contrôle de gestion pour proposer un nouveau cadre managérial adapté aux spécificités des organisations (Kabwigiri, 2007).

2.3.1 Définition du pilotage de la performance

Le pilotage fait référence à la notion de conduite, de guidage, à la commande d'un système. Le pilotage C'est une Réflexion et action Mesure et diagnostic Régulation et apprentissage Même

2.3.2 Objectifs et importance du pilotage

Le pilotage de la performance repose sur un processus d'action collective orienté vers des objectifs où les acteurs ajustent en permanence leurs décisions en fonction des résultats observés et des écarts constatés (Lorino, 1997). (Bouquin H, 2004) Précise que ce processus s'articule autour de trois phases complémentaires : la finalisation, qui consiste à définir les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre. Le pilotage, qui assure le suivi des actions en cours et la correction des écarts ; et la post-évaluation, qui apprécie le degré de réussite des actions engagées. Dans ce cadre, (Anthony, Management control systems. McGraw-Hill Education., 2014) Soulignent que le contrôle de gestion comprend la planification des actions, la coordination des activités et l'évaluation des résultats par rapport

aux objectifs fixés. Enfin, (Kaplan, 1996) insistent sur la nécessité de traduire la stratégie en objectifs opérationnels mesurables, en articulant la planification stratégique à long terme avec la planification opérationnelle et budgétaire à court terme, afin de faciliter le suivi et l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations.

2.3.3 Le pilotage de l'activité de transport

Le pilotage de l'activité de transport constitue un élément central du système de contrôle de gestion dans les entreprises logistiques et industrielles. Il vise à assurer la maîtrise des opérations de transport en optimisant les ressources mobilisées, en améliorant la qualité de service et en réduisant les coûts d'exploitation. Dans un environnement marqué par la complexité des flux logistiques et la pression concurrentielle, le pilotage repose essentiellement sur la mise en place d'indicateurs de performance pertinents et adaptés à l'activité (Anthony, 2014).

Le pilotage consiste à traduire les objectifs stratégiques en actions opérationnelles mesurables, tout en assurant un suivi continu des performances afin de permettre des actions correctives rapides. Dans le domaine du transport, cette logique se traduit par l'utilisation de tableaux de bord permettant de suivre les flux, les délais et les coûts.

Ainsi, le pilotage de l'activité de transport s'appuie sur un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) qui permettent d'évaluer l'efficacité du système logistique. Parmi les indicateurs les plus utilisés, on retrouve (Anthony, 2014).

- Le taux de livraison à temps (OTD : On Time Delivery), qui mesure la fiabilité des livraisons.
- Le coût de transport par kilomètre ou par tonne, qui permet d'évaluer l'efficacité économique.
- Le taux de remplissage des véhicules, qui reflète le niveau d'optimisation des capacités de transport.
- La consommation de carburant, qui constitue un indicateur de performance énergétique et environnementale.
- Le taux d'incidents ou de retards, qui permet d'identifier les dysfonctionnements opérationnels.

CHAPITRE I

Ces indicateurs permettent aux gestionnaires de transport de comparer les réalisations aux objectifs fixés, d'identifier les écarts et de mettre en place des actions correctives adaptées. Le pilotage devient ainsi un outil d'aide à la décision qui contribue directement à l'amélioration continue de la performance logistique.

L'intégration de ces KPI dans un tableau de bord permet d'assurer une vision globale et synthétique de l'activité de transport, facilitant ainsi la coordination entre les différents acteurs et renforçant l'efficacité du système de gestion (Anthony, 2014).

2.4 Intégration du tableau de bord dans le pilotage

L'intégration du tableau de bord dans le pilotage de la performance permet de transformer les données en informations utiles pour la prise de décision. Cette section met en évidence son rôle dans le suivi des activités ainsi que sa relation étroite avec le processus de pilotage de la performance.

2.4.1 Rôle du tableau de bord dans le pilotage

Le tableau de bord constitue un outil essentiel dans le système de pilotage de la performance au sein des organisations, notamment dans les entreprises publiques économiques. Il ne se limite pas à un simple instrument de suivi des performances, mais représente un dispositif structuré d'aide à la décision permettant aux managers de suivre en permanence l'évolution de l'activité et d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés.

Le tableau de bord est conçu comme un ensemble d'indicateurs synthétiques permettant aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état d'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances susceptibles d'influencer leurs décisions. Dans cette perspective, il joue un rôle fondamental dans la transformation des données brutes issues du système d'information en informations pertinentes et exploitables pour la prise de décision (Kaplan, 1996) (Bouquin H, 2004).

En effet, le rôle du tableau de bord dans le pilotage repose principalement sur plusieurs fonctions complémentaires. D'une part, il assure une fonction de suivi de la performance, en permettant de comparer les résultats réalisés aux objectifs préalablement définis. Cette comparaison met en évidence les écarts de performance, ce qui facilite leur analyse et leur correction. D'autre part, il remplit une fonction de réactivité et d'action, dans la mesure où il permet aux décideurs d'intervenir rapidement en cas de dérive ou de dysfonctionnement détecté.

CHAPITRE I

Par ailleurs, le tableau de bord joue également un rôle de communication et de coordination entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il favorise le partage d'informations entre les responsables opérationnels et les décideurs stratégiques, ce qui contribue à une meilleure cohérence des actions engagées. Il permet ainsi d'assurer l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les actions menées sur le terrain.

Dans une logique de pilotage moderne, le tableau de bord contribue à l'amélioration continue de la performance en intégrant des indicateurs financiers et non financiers. Il permet non seulement de mesurer les résultats passés, mais également d'anticiper les évolutions futures et d'orienter les décisions stratégiques. Ainsi, il constitue un outil dynamique qui accompagne en permanence la gestion et l'amélioration de la performance organisationnelle (Kaplan, 1996) (Bouquin H, 2004).

2.4.2 Relation entre le tableau de bord et le pilotage de la performance

Le tableau de bord est considéré dans la littérature du contrôle de gestion comme un instrument essentiel du pilotage de la performance.

Le pilotage de la performance repose sur la traduction de la stratégie en objectifs opérationnels mesurables à travers un ensemble équilibré d'indicateurs. Dans cette perspective, le tableau de bord prospectif permet de structurer la performance autour de plusieurs dimensions (financière, clients, processus internes, apprentissage organisationnel), assurant ainsi une vision globale et cohérente du pilotage (Kaplan, 1996).

Dans le même sens (Lorino, Méthodes et pratiques de la performance : Le guide du pilotage. Éditions d'Organisation, , 1997), considère que le tableau de bord est un outil de pilotage permettant de relier les objectifs stratégiques aux actions opérationnelles. Il ne se limite pas à une fonction de mesure, mais joue un rôle de support à la décision en facilitant l'identification des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, ce qui permet aux managers de mettre en œuvre des actions correctives rapides.

De son côté (Bouquin H. , Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France, 2004), souligne que le contrôle de gestion s'appuie fortement sur les tableaux de bord pour assurer le suivi de la performance et améliorer la réactivité des organisations. Le tableau de bord constitue ainsi un système d'information synthétique qui permet de piloter efficacement les activités en mettant en évidence les points clés de gestion. Ainsi, la relation entre tableau de bord et pilotage de la performance est directe et complémentaire, le tableau de bord constitue

CHAPITRE I

l'outil opérationnel du pilotage, tandis que le pilotage donne une finalité stratégique aux indicateurs suivis. Cette complémentarité permet d'assurer une meilleure maîtrise des objectifs organisationnels et une amélioration continue de la performance globale.

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les fondements théoriques du pilotage de la performance dans le secteur du transport, ainsi que l'importance des outils de gestion, en particulier le tableau de bord. L'analyse de la littérature montre que le pilotage repose sur une logique de mesure, de suivi et d'amélioration continue, soutenue par des indicateurs pertinents et adaptés aux objectifs de l'organisation. De plus, les différentes approches de conception des tableaux de bord soulignent leur rôle essentiel dans la traduction de la stratégie en actions opérationnelles. Ainsi, le tableau de bord apparaît comme un outil incontournable pour assurer un pilotage efficace et une meilleure maîtrise de la performance.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter l'organisme d'accueil NAFTAL, une entreprise publique algérienne spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Il sera également question de présenter le district étudié, son service transport ainsi que son système de pilotage.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Introduction

Après avoir analysé la revue de littérature, puis le cadre conceptuel, il convient désormais d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche à travers une étude empirique et d'analyser le phénomène étudié dans un environnement pratique

En conséquence, ce chapitre sert principalement les aspects du cadre de recherche complet, il se compose de deux parties qui se complètent parfaitement. Le cadre méthodologique est la première partie, qui présentera le type de recherche adopté, les techniques de collecte des données et les outils d'analyse permettant de traiter les informations recueillies.

La deuxième section concerne la structure organisationnelle en introduisant l'entreprise Naftal et la zone d'étude. Cette section permettra de mieux situer le contexte de l'étude et de distinguer la nature même de l'activité de transport dans cette entreprise.

Section 1 : Présentation de la démarche méthodologique

Choisir une méthodologie efficace fait partie des étapes de base de toute étude de recherche, car cela contribue à garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus. En effet, la méthodologie définit les moyens et les techniques utilisés pour répondre à la problématique de recherche et atteindre les objectifs fixés. Elle guide également le chercheur dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des données.

1.1 La méthodologie de la recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour une approche méthodologique mixte, combinant à la fois les méthodes quantitative et qualitative. Cette double approche nous a semblé la plus appropriée pour répondre à notre problématique, dans la mesure où elle permet, d'une part de quantifier et de mesurer statistiquement l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur la performance de l'activité transport. Et d'autre part d'approfondir la compréhension de ce phénomène à travers une analyse documentaire et des entretiens menés auprès des responsables concernés. Afin de collecter des données primaires et secondaires fiables, nous avons effectué un stage pratique au sein de Naftal, Direction centrale du Transport et de la Maintenance, d'une durée de trois mois, s'étendant du 8 février 2026 au 8 mai 2026. Cette immersion au cœur de l'entreprise nous a permis d'accéder directement aux acteurs du terrain et d'obtenir les informations nécessaires à la conduite de notre recherche. La combinaison de ces deux approches garantit ainsi la fiabilité et la validité des résultats obtenus.

CHAPITRE II

1.2 Techniques de recueil des données

Pour les besoins de la présente étude, plusieurs techniques de collecte de données ont été mobilisées. La combinaison de ces approches a permis d'obtenir des informations à la fois fiable et diversifiées, favorisant ainsi une compréhension plus approfondie de l'objet d'étude.

1.2.1 Le questionnaire :

Pour construire notre base de données, nous allons présenter l'un des outils d'enquête le plus connu et le plus fréquemment utilisé, le questionnaire. Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons choisi d'administrer notre enquête par un questionnaire en ligne, que nous avons distribué auprès d'un échantillon de 31 personnes, composé des responsables et cadres de la DCTM, ainsi que des responsables des districts de Chlef et de Skikda.

1.2.2 L'analyse documentaire :

Notre travail de recherche sur le terrain s'est basé sur certains documents officiels de Naftal, qui consistent en des rapports et états relatifs aux moyens de transport ainsi qu'à l'analyse des coûts de transport des produits carburants Terre. Ensuite, nous allons les présenter puis nous essayons de l'analyser.

1.2.3 Le guide d'entretien :

Étant donné que notre étude revêt un caractère qualitatif, nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directif, qui nécessite une analyse de contenu à travers un guide d'entretien, afin d'éclaircir notre thème et de situer ainsi la problématique de notre recherche. Cet outil a pour objectif d'apprécier et de mettre en lumière l'importance des tableaux de bord en tant qu'outil de pilotage de la performance de l'activité transport au sein de Naftal.

1.3 Echantillonnage :

Pour toute recherche empirique, il est primordial de définir la population cible sur laquelle porte l'étude, afin de pouvoir répondre de manière rigoureuse à la problématique de recherche. L'échantillonnage est une sélection d'individus ciblés pour réaliser un sondage, ou les personnes interrogées sont choisies au sein de la population de référence. Dans le cadre de notre étude portant sur l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance étudiée est constituée de deux catégories distinctes. D'une part, l'entretien semi-directif a été mené auprès du chef département de la performance de la direction centrale du transport et de maintenance, afin d'obtenir une vision stratégique et approfondie sur le dispositif de pilotage en place. D'autre part, le questionnaire a été distribué auprès des responsables qui utilisent directement les tableaux de bord au niveau des services de

CHAPITRE II

transport, relevant de la DCTM ainsi que des districts de Chlef et Skikda, constituant ainsi un échantillon de 31 personnes.

1.4 La taille d'échantillon

Le choix de l'échantillon repose sur plusieurs critères. Premièrement, les districts de Chlef et Skikda ont été retenus en raison de la disponibilité des données internes nécessaires à notre analyse et de l'accessibilité facilitée par notre stage au sein de ces structures. Deuxièmement, ces deux districts présentent des configurations opérationnelles distinctes et complémentaires : le district de Chlef assure 54% de ses livraisons via des transporteurs tiers, tandis que le district de Skikda assure 65% de ses livraisons par ses propres moyens. Cette diversité enrichit l'analyse et renforce la représentativité des résultats. Troisièmement, les 31 répondants constituent un recensement exhaustif de la totalité des responsables directement impliqués dans l'utilisation des tableaux de bord au niveau de la DCTM et des deux districts étudiés.

Le choix du chef de département de la performance de la DCTM comme interlocuteur principal de l'entretien semi-directif repose sur plusieurs raisons. Premièrement, il occupe une position centrale dans le dispositif de pilotage de la performance au sein de Naftal, étant directement responsable de la conception, du déploiement et du suivi du tableau de bord de l'activité transport. Deuxièmement, il dispose d'une vision transversale et globale couvrant à la fois les aspects stratégiques et opérationnels du pilotage, ce qui lui permet de fournir des informations pertinentes et fiables sur le fonctionnement réel du tableau de bord. Troisièmement, sa position hiérarchique lui permet d'avoir une connaissance approfondie des pratiques de pilotage au niveau de la DCTM ainsi qu'au niveau des districts de Chlef et Skikda. Enfin, son accessibilité durant notre période de stage a facilité la conduite de cet entretien dans de bonnes conditions.

1.5 Outils d'analyse des données

Une fois les données recueillies, leur analyse s'avère indispensable pour aborder la problématique de recherche et apporter des éléments de réponse aux questions secondaires précédemment établies.

1.4.1 SPSS :

Dans le cadre de cette étude, les données collectées via le questionnaire ont été traitées au moyen du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Cet outil des

CHAPITRE II

couramment employé dans les études en sciences de gestion pour le traitement des informations quantitatives.

1.4.2 Analyse thématique :

Les données qualitatives issues de l'entretien mené auprès du chef département de la performance de la DCTM, ainsi que des documents officiels de l'entreprise, ont été analysées manuellement en regroupant les informations par thèmes en lien avec les questions secondaires de notre recherche. Ces résultats ont permis d'enrichir notre compréhension du dispositif de pilotage en place au sein de Naftal.

Section 2 : Présentation de terrain du stage

Naftal est une grande entreprise algérienne qui appartient complètement au groupe SONATRACH, et elle s'occupe de distribuer et vendre des produits pétroliers et leurs dérivés dans tout le pays. Son rôle principal est d'apporter les carburants comme l'essence pour les voitures, le gasoil pour les camions, le GPL en bouteilles, les lubrifiants pour les moteurs, les bitumes pour les routes, les produits spéciaux, les pneus, et même les carburants pour les avions et les bateaux. Avec presque 32107 employés, Naftal est partout en Algérie grâce à ses bureaux régionaux et districts, et elle a le monopole, c'est-à-dire qu'elle est la seule à faire ce travail, ce qui le rend très importante pour l'économie du pays.

2.1 Présentation de Naftal

NAFTAL est une entreprise algérienne. Filiale à 100 % du groupe SONATRACH, elle est spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Sa mission principale est d'assurer l'approvisionnement en carburants (essence, gasoil, GPL), lubrifiants, bitumes, produits spéciaux, pneumatiques, ainsi qu'en carburants destinés à l'aviation et à la marine. Avec un effectif de près de 32 107, NAFTAL est présente sur l'ensemble du territoire national à travers ses directions régionales et ses districts. Elle détient le monopole de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, ce qui en fait un acteur stratégique de l'économie nationale.

2.1.1 Historique de Naftal

NAFTAL tire ses origines de l'ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution de Produits pétroliers), créée le 6 avril 1981 par le décret n°80-101 au sein du groupe SONATRACH. En janvier 1982, l'ERDP reçoit la mission d'exploiter le raffinage, ainsi que la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

CHAPITRE II

Le 5 février 1983, par décret n°83-122, elle est rebaptisée NAFTAL suite à une réorganisation séparant les activités de raffinage de celles de distribution. Cette scission s'opère pleinement le 25 août 1987, donnant naissance à deux entités distinctes :

- NAFTEC : chargée du raffinage des produits pétroliers.
- NAFTAL : spécialisée dans la commercialisation et la distribution de ces produits.

Le 18 avril 1998, NAFTAL devient une société par actions (SPA) au capital de 6,65 milliards de dinars. Filiale à 100 % du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH). Ses activités s'élargissent pour inclure :

- L'enfutage du GPL
- La formulation et la distribution de bitumes
- La commercialisation des carburant, lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux.
- Le transport des produits pétrolier.

NAFTAC, entreprise spécialisée dans les produits GPL et les spéciaux, est alors intégrée à NAFTAL.

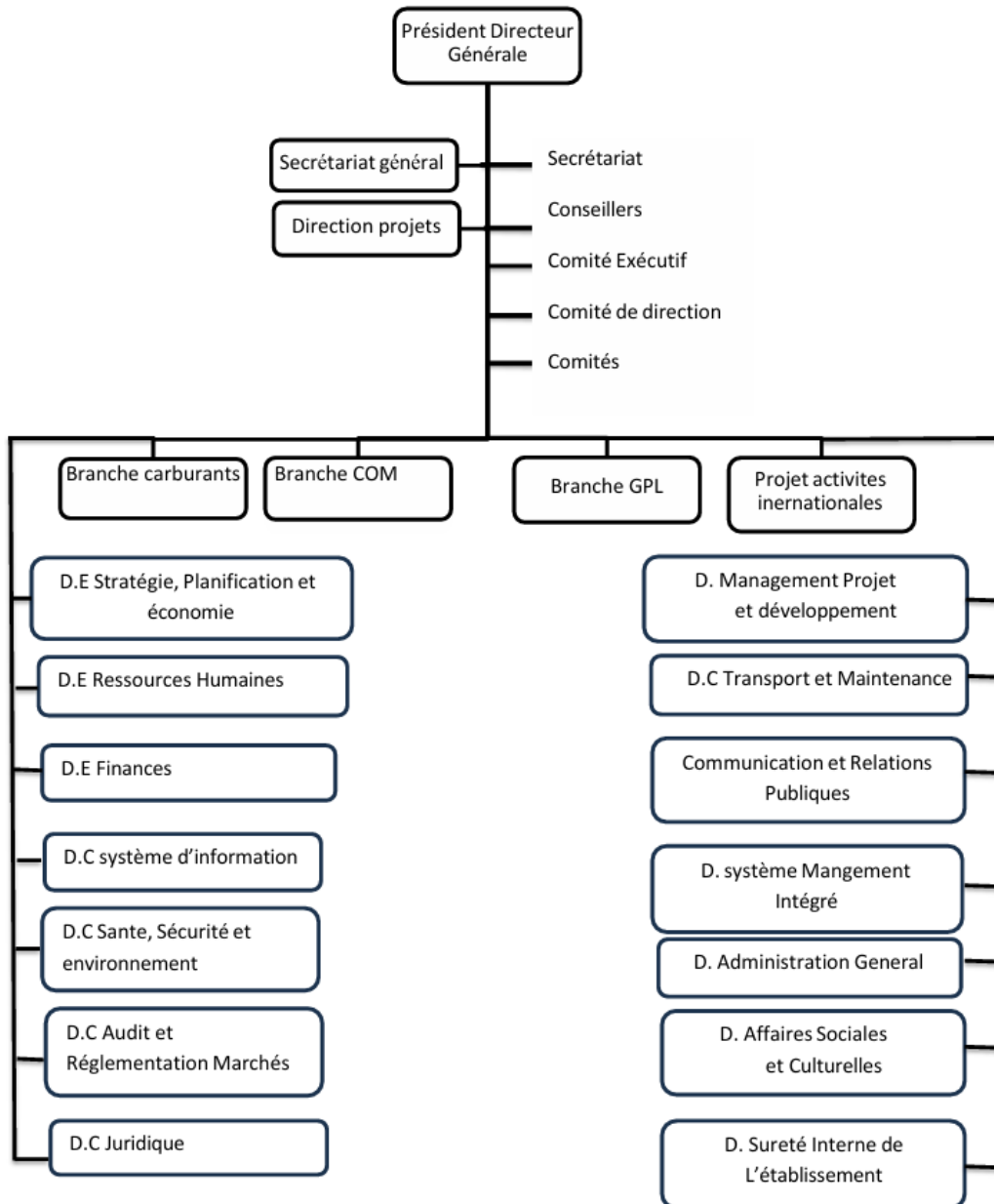
Le 21 décembre 1999, Naftal fonde la société STPE en partenariat avec la SNTF pour le transport ferroviaire des produits énergétique.

Enfin, le 29 juillet 2002, son capital social est porté à 15,65 milliards de dinars par résolution de l'AGEX

2.1.2 L'organigramme de Naftal

Figure 2 : l'organigramme de direction générale de Naftal

CHAPITRE II



Source : document interne de l'entreprise

L'organigramme de la société « NAFTAL » se compose de trois structures principales :

- A. Structures Fonctionnelles** : Les structures fonctionnelles de la société sont organisées en trois directions exécutives, et neuf directions centrales
- **Direction Générale** : La Direction Générale de la société est assurée par le Président directeur Général, à ce titre il est secondé par :
- Comité Exécutif.
 - Comité Directeur.
 - Conseillers.

CHAPITRE II

- Chef de projet
- **Directions Exécutives :**
 - Direction Exécutive Stratégies Planification et Économie (DESPE).
 - Direction Exécutive Finances (DEF).
 - Direction Exécutive Ressources Humaines (DERH).
- **Directions Centrales :**
 - Direction Centrale des Systèmes d'Informations et Procédures (DCSI).
 - Direction Centrale de l'Audit (DCA).
 - Direction Centrale des Affaires sociales et culturelles (DASC).
 - Direction Centrale Hygiène, sécurité, Environnement et qualité (DCHSEQ).
 - Direction Centrale Recherche et développement (DRD).
 - Direction Centrale Contrôle de Gestion et Procédures (DCCGP).
 - Direction Centrale Communication et relations publiques.
 - Direction Centrale de la Sûreté Interne de l'Etablissement (DSIE).
 - Direction de l'Administration Générale (DAG).
 - Direction centrale de transport et maintenance (DCTM)

B. Les Structures Opérationnelles :

NAFTAL opère à travers trois branches principales d'activités opérationnelles, chacune étant organisée en unités appelées « districts ». Ces branches sont indépendantes les unes des autres et sont réparties comme suit :

- **Branche Carburant :** 10 districts, A pour mission principale d'assurer l'approvisionnement, le stockage et la distribution des carburants à travers le territoire national. Elle veille au respect des exigences en matière d'hygiène, de sécurité, de protection de l'environnement et de qualité.
- **Branche GPL :** 19 districts, Assure le respect d'hygiène et de sécurité de l'environnement et de la qualité, la satisfaction des besoins de la clientèle en GPL vrac et conditionné en tous lieux et toutes circonstances et le rapprochement et le maintien de l'écoute des exigences et des attentes de la clientèle.
- **Branche Commercialisation :** 12 districts, elle chargée de vendre les carburants, lubrifiants, produits spéciaux, bitumes pneumatiques, ainsi que les services dans tout le réseau des points de vente, tout en veillant à la qualité du service, elle exploite aussi, réhabilite, modernise et développe les installations de stockage pour bitumes, lubrifiants et pneumatique, le réseau des stations-service et les moyens de distribution, en respectant toujours les normes de sécurité et de gestion.

CHAPITRE II

2.1.3 Mission et les objectifs de Naftal

A. Mission de Naftal :

NAFTAL est chargée dans le cadre du plan national du développement économique et social, de la commercialisation des produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national. Cette commercialisation concerne cinq familles de produits

- Carburants lubrifiants terre et produits spéciaux
- Gaz de pétrole liquéfié (GPL)
- Bitumes
- Pneumatique

Ses missions essentielles sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés
- Stocker, transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens
- Développer une image de marque de qualité

B. Les objectifs de Naftal

À travers son plan de développement, NAFTAL vise plusieurs objectifs stratégiques pour moderniser ses infrastructures, améliorer ses services et accompagner la transition énergétique du pays.

- Poursuite de sa mission de distribution des produits pétroliers
- Amélioration continue de la qualité de service

CHAPITRE II

- Mise en conformité de ses installations avec les normes de sécurité industrielle et de protection
- Modernisation et réhabilitation de ses infrastructures de stockage
- Renouvellement de sa flotte de transport routier, ainsi que la valorisation de son image en tant qu'entreprise éco responsable
- Déploiement de solutions numériques pour la gestion des ventes et du réseau
- Développement d'applications mobiles pour les clients (localisation des stations, suivi conso, etc.)
- Participation à des projets liés à l'hydrogène et aux énergies renouvelables

2.1.4 Naftal en chiffres (2023)

Le siège social de NAFTAL est fixé à Alger, route des dunes, Cheraga. Le 18/04/1998, NAFTAL change le statu et devient une société par action (SPA), dotée d'un capital social de 40.000.000.000 DA, dont les actions sont détenues à 100% par SONATRACH.

En 2023, Naftal a commercialisé un volume total de 16,1 millions de tonnes de produits pétroliers, dont la répartition se présente comme suit :

Tableau 1:Répartition des produits pétroliers commercialisés par Naftal en 2023

Produits	Réalisations 2023
Carburants Terre (millions TM)	12,1
Carburants Aviation (milliers TM)	636,4
Carburants Marine (milliers TM)	333,2
GPL (millions TM)	2,5
Bitumes (milliers TM)	401,8
Lubrifiants (milliers TM)	78,1
Produits Spéciaux (milliers TM)	5,9
Pneumatiques véhicules (milliers unités)	236,4

Source : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels>

En 2023, NAFTAL a réalisé un chiffre d'affaires de 423,1 milliards de dinars, enregistrant ainsi une augmentation de 4,57 % par rapport à l'année précédente. L'entreprise a investi un

CHAPITRE II

total de 23,9 milliards de dinars pour le développement de ses infrastructures et de ses services. En termes de formation, 9 554 agents ont été formés, soulignant l'engagement de NAFTAL dans le renforcement des compétences de son personnel. À la fin de l'année, l'effectif total de l'entreprise s'élevait à 32 107 agents (NAFTAL, 2023).

- **Chiffre d'affaires :**

Pour l'année 2023, les activités de la société ont engrangé un chiffre d'affaires de 423,1 milliards de dinars, en hausse de 4,57 % par rapport à celui réalisé en 2022 (404,6 milliards de dinars).

- **Investissement :**

Les dépenses d'investissements en 2023 ont atteint un montant de 23,9 milliards de dinars.

- **Formation :**

L'effectif en 2023 formé dans les métiers de base de la société et autres domaines (Ressources Humaines, Finances, Audit, ...) s'élève à 9554 agents.

- **Effectifs :**

Les effectifs employés au 31 décembre 2023 s'établissent à 32 107 agents.

- **Moyens matériels :**

- 41 dépôts carburants terre
- 41 centres et mini-centres GPL
- 10 centres vrac GPL
- 48 dépôts relais
- 30 dépôts aviation
- 06 centres marine
- 15 centres bitumes
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km
- Un parc roulant de 3 300 unités
- Un réseau de stations-service de 1013 dont 380 stations-service en gestion directe

- **Moyens de transport :**

CHAPITRE II

Les trains, camions et navires. Parc de véhicules (tracteurs routiers, semi-remorque citernes). 07 barges pour le soutrage des navires.

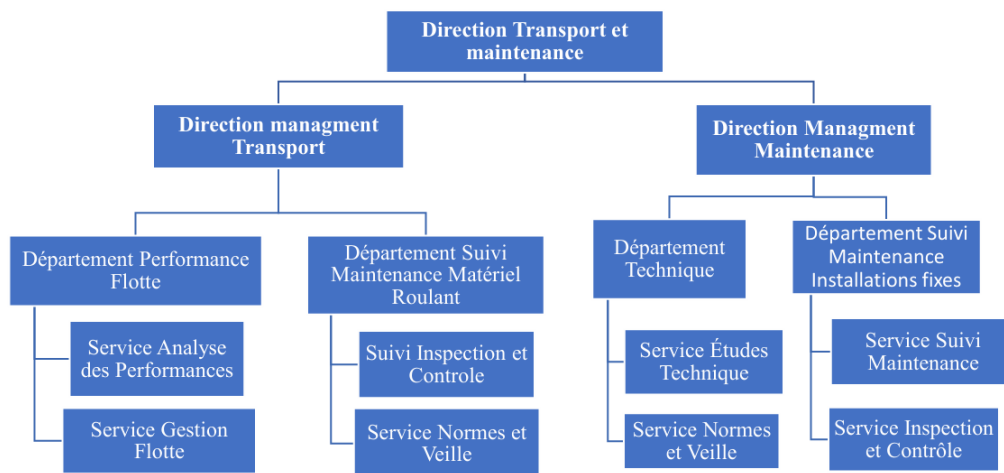
Affrète en permanences auprès de SNTF et SNTR des citernes et wagon citernes.

2.2 Présentation de la direction centrale de transport et maintenance

Après avoir présenté le cadre général de l'entreprise Naftal, nous allons maintenant étudier plus en détail la direction où s'est déroulé notre stage : la DCTM-DG, c'est-à-dire la direction centrale de transport et maintenance. Cette direction joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'entreprise, car elle s'occupe de la maintenance, du suivi technique et de la fiabilité des installations et équipements industriels utilisés pour distribuer, stoker, gérer les livraisons et le ravitaillement des produits pétroliers. Nous verrons aussi rôle stratégique pour améliorer les performances au quotidien, prévenir les pannes, réduire les coûts d'exploitation et assurer la sécurité des installations.

2.2.1 L'organigramme de La DCTM

Figure 3 : L'organigramme de La DCTM



Source : élaboré par nous-même en collaborations avec le chef département de DCTM

2.2.2 Le Rôle et les missions de la DCTM

- Assurer la disponibilité et la fiabilité des installations industrielles (centres, dépôts, stations-service, etc.)
- Élaborer et mettre en œuvre les plans de maintenance préventive et corrective
- Veiller au respect des normes de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement
- Participer aux projets de modernisation, de réhabilitation ou d'extension des infrastructures

CHAPITRE II

- Contribuer à la réduction des arrêts techniques non planifiés

2.2.3 Procédure et norme appliqué :

- Normes techniques en vigueur (mécaniques, électrique) tel que les API, CEI, NF C et l'ISO et NA dans le respect des normes management qualité 9001, 14001 et 45001.
- Normes techniques en vigueur (mécaniques, électrique) tel que les API, CEI, NF C et l'ISO et NA dans le respect des normes management qualité 9001, 14001 et 45001.
- Procédures de gestion, instruction de travail
- Gestion documentaire et archivage technique

2.2.4 Projet récent ou en cours :

- Mise en place d'un nouveau logiciel de GMAO
- Optimisation du stock de pièces de rechange
- Application géolocalisation des moyens de transport

2.3 Présentation des districts étudiée

Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous avons ciblé deux districts opérationnels de Naftal, à savoir le district de Chlef et le district de Skikda.

2.3.1 Le District de Chlef

Le district de Chlef est l'une des structures décentralisées de Naftal, implantée dans la wilaya de Chlef, dans la région centre-ouest de l'Algérie. Il est chargé des activités de stockage, de distribution et de transport des produits pétroliers, notamment les carburants terrestres, au profit des stations-service et des clients relevant de sa zone de couverture géographique. Le district dispose de moyens de transport routier dédiés à l'acheminement des produits carburants, et assure le ravitaillement des dépôts et centre de distribution de sa région. Dans le cadre de notre étude, ce district a été retenu comme terrain d'enquête en raison de l'utilisation des tableaux de bord dans le suivi et le pilotage de son activité transport.

CHAPITRE II

Table 2 : les Moyens Matériels de district Chlef

Parc Potentiel :	Nbre Potentiel	Nbre Engagé	Dont état Moyens	Codes
Tracteur Routier :	13	11	3	<u>L3359, L3360, L3373, L3799, L3800, L3956, L4004, L4005, L4274, L4275, L4366, L4592, L4593</u>
Semi remorque citerne :	11	11	3	R0612, R1133, R1143, R1202, R1214, R1275, R1276, R1316, R1441, R1460, R1477+ 02 CITERNES
Camions Citerne :	4	2	0	<u>E968, E0994, E1082, E1130</u>

Genre	Bon Etat					Etat Moyen				
	12 m ³	15 m ³	25 m ³	27 m ³	30m ³	12 m ³	15 m ³	25 m ³	27 m ³	30m ³
Attelage				3	5				3	
Rigide	1	1								

Source : document interne de l'entreprise

Table 3 : les Moyens Humains de district Chlef

Type	Total	Réseau	LP (CMP)	Inactif	Besoin	Déficit
Chauffeur CA	18	16	0	2	21	2
Chauffeur CR	3	3	0	0		
Total	21	19	0	2	21	2

Source : document interne de l'entreprise

2.3.2 Le District de Skikda

Le district de Skikda est une structure opérationnelle de Natale située dans la wilaya de Skikda, dans la région nord-est de l'Algérie. Il occupe une position stratégique importante, notamment grâce à sa proximité avec les infrastructures, de raffinage et de transport par canalisation. La branche carburante de Naftal, dont relève ce district, est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et de distribution des carburant terre, aviation et marine. Le district de Skikda assure ainsi le transport et la distribution des produits carburants terrestres vers le dépôt et les stations-services de sa zone, mobilisant une flotte de véhicules citernes et en s'appuyant sur des outils de pilotage tels que les tableaux de bord pour mesurer et améliorer ses performances.

CHAPITRE II

Table 5: les Moyens Matériels de district

Parc Potentiel :	Nbre Potentiel	Nbre Engagé	Dont état Moyens	Codes
Tracteur Routier :	8	7	2	L3364, L3676, <u>L3733</u> , L4017, L4273, L4343, L4575, L4576
Semi remorque citerne :	8	7	3	<u>R0594</u> , R1025, R1209, R1210, R1339, R1346, R1440 (Affectation 1 SR C)
Camions Citerne :	4	4	2	E0953, E1081, E1103, E1147

Genre	Bon Etat					Etat Moyen				
	12 m ³	15 m ³	25 m ³	27 m ³	30m ³	12 m ³	15 m ³	25 m ³	27 m ³	30m ³
Attelage				1	3			1	2	
Rigide		2				2				

Source : document interne de l'entreprise

Table 4: les Moyens Humains de district Skikda

Type	Total	Réseau	LP (CMP)	Inactif	Besoin	Déficit
Chauffeur CA	23	21	0	4	23	4
Chauffeur CR	0	0	0			
Total	23	21	0	4	23	4

Source : document interne de l'entreprise

Conclusion

Ce chapitre a présenté la méthodologie adoptée pour conduire notre étude au sein de Naftal. Cette approche mixte nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie du dispositif de pilotage par tableaux de bord, en tenant compte du contexte organisationnel spécifique à l'activité de transport des produits carburants terrestres. Nous avons également présenté les deux districts enquêtés afin de mieux cerner leur fonctionnement et leur rôle dans le suivi de la performance. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus, en vue de répondre à notre problématique de recherche.

**CHAPITRE III : RESULTATS,
ANALYSES ET DISCUSSION**

Introduction

Après avoir posé les fondements théoriques et méthodologiques de notre recherche dans les chapitres précédents, ce troisième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain. Il s'appuie sur deux sources complémentaires : d'une part, les données recueillies auprès des acteurs de l'entreprise à travers notre questionnaire, et d'autre part, les résultats de l'entretien mené auprès de chef département ainsi que l'analyse des documents officiels de l'entreprise. L'articulation de ces deux approches nous permettra de mesurer concrètement l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité de transport. Enfin sur la base des enseignements tirés de cette analyse, nous formulerons un ensemble des recommandations pratique destinées à améliorer le dispositif de pilotage en place.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats qualitatifs

Cette partie vise à présenter les résultats issus de l'analyse documentaire des documents officiels de l'entreprise, puis les résultats de l'entretien, afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche.

1.1 Résultats de l'analyse documentaire

A partir des documents internes de l'entreprise, nous avons traité et analysé les résultats suivants :

1.1.1 La situation économique de Naftal en 2024

L'exercice 2024 a été caractérisé par un retour à une situation économique normale avant 2020. Cette dynamique est particulièrement évidente dans les produits carburants terre, où les ventes ont enregistré une hausse significative de 6 %.

Néanmoins, les charges d'exploitation ont connu une variation qui touche l'activité de transport produit CBR, tels que :

- Frais de personnel des chauffeurs produits ont connu une hausse suite à l'augmentation des salaires appliquée en 2024.
- L'accroissement des frais de cabotage de 2%, pour atteindre 6.4 milliards DA en 2024.

CHAPITRE III

- La poursuite de la mise en place d'un nouveau schéma de distribution (signature du contrat transporteur tiers ravitaillement livraison), cette nouvelle procédure a permis de distinguer les opérations livraison en droiture afin de les imputer à la COM.
- L'application des nouveaux taux d'amortissements des immobilisations selon l'arrêté du 25 février 2024.

A la lumière des données analytiques relatives aux coûts de transport des produits carburants tous moyen confondu (routier– tiers et Naftal–, ferroviaire, pipeline et cabotage) pour les deux chaînes, logistique et distribution, la société a enregistré en 2024 un montant de 26.7 Milliards de DA contre 26.1 Milliards de DA en 2023, soit +2%, réparti comme suit :

- 14.1 Milliards de DA (+2%) par route moyen tiers (privé, AGEFAL et TRANSMEX).
- 6.4 Milliards de DA (+2%) par cabotage.
- 4.1 Milliards de DA (+17%) par route moyen propre.
- 1.1 Milliard de DA (-8%) par ferroviaire.
- 1 Milliard de DA (-23%) par pipeline (effet de l'amortissement).

1.1.2 Les facteurs déterminants du coût de transport des produits carburant :

Le transport produit est placé au cœur du système de distribution, avec l'élaboration d'une politique visant la réduction des coûts en assurant la qualité de service transport, afin de soutenir dans les meilleures conditions l'accessibilité et la mobilité des biens et des personnes et, au-delà, le développement socio-économique et la préservation de l'environnement.

Le coût de transport dépend de plusieurs facteurs complexes :

- Les conditions du réseau routier de chaque région (la chaussée, le relief, la distance, la circulation routière et la concentration de la population).
- Le nombre des points de vente dans un itinéraire donné.
- Le temps alloué à l'opération du chargement au centre et déchargement chez le client.
- L'état, l'âge, l'entretien et la maintenance du véhicule, ainsi que la conduite du chauffeur.
- Le temps d'immobilisation du camion (repos du chauffeur, nettoyage et lavage...).

CHAPITRE III

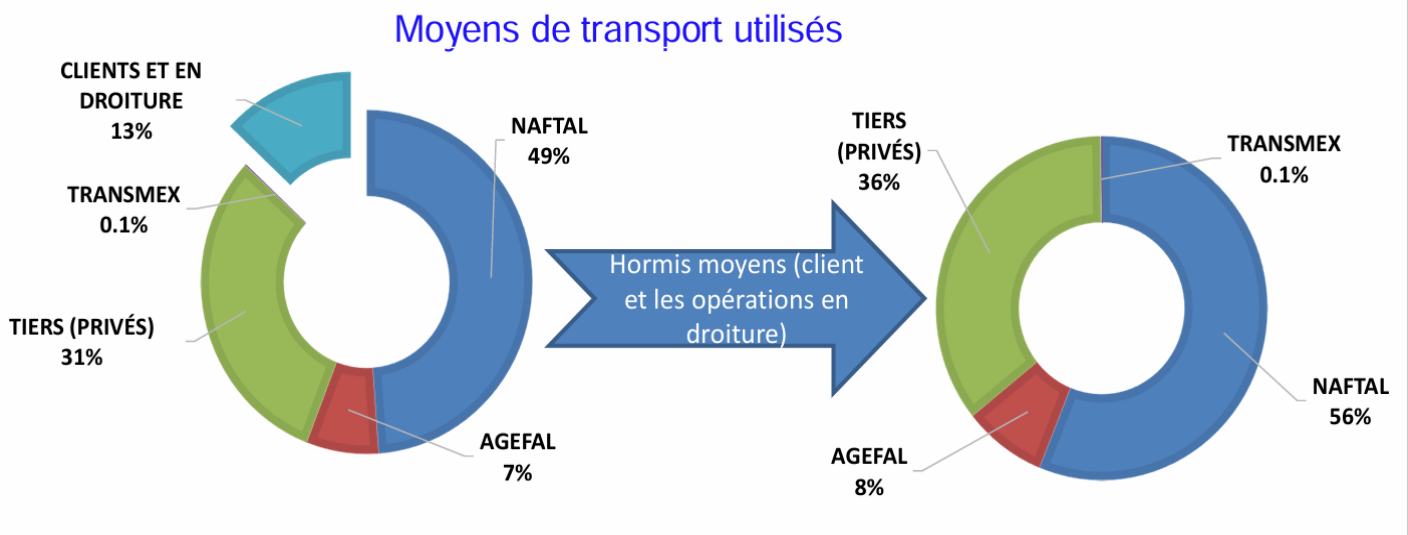
- La fréquence journalière de rotation réalisée, le kilométrage parcouru et la vitesse utilisée.

1.1.3 La stratégie de distribution :

Pour faire face à la distribution dans le territoire national, une stratégie de complémentarité entre les différents moyens de transports (NAFTAL, Tiers et Clients Auto-Ravitailleur...), a été adoptée en tenant compte les éléments suivants :

- La distribution sur les routes urbaines encombrées, est assurée généralement par NAFTAL.
- La distribution aux institutions publiques (MDN, DGSN, Hôpitaux...), est assurée par NAFTAL.
- La plupart des itinéraires à longue distance du sud et certains hauts plateaux est assuré par la société de transport AGEFAL.
- Les longs trajets du nord sont assurés souvent par les transporteurs privés.
- Certaines catégories de clientèle transportant leurs carburants par moyens propres bénéficieront d'une ristourne commerciale.

Figure 4 : Distribution par moyen de transport



Source : document interne de l'entreprise Naftal

- NAFTAL a distribué par moyens propres 7.8 millions M3, soit 49% de la quantité globale vendue.

CHAPITRE III

- La distribution par moyens Tiers (Privés et AGEFAL) a atteint 6.1 millions M3, soit 38% de la quantité globale vendue.
- Les quantités livrées en droiture et par les moyens des clients en contrepartie d'une ristourne commerciale, représentent 13% de la quantité globale vendue.

1.1.1 Variations du coût de transport de l'activité Distribution

Tableau 6: Comparaison des coûts de transport de l'activité de distribution

Type Transport	Exercice	Montant "DA"	Quantité "M ³ "	Distance "KM"	TK "DA/M ³ /KM"
AGEFAL	2023	2 148 985 200	928 671	344	6.72
	2024	2 825 852 815	1 124 564	362	6.93
	%	31%	21%	5%	3%
TIERS PRIVÉ	2023	2 344 684 643	4 234 093	165	3.36
	2024	3 320 427 132	4 950 251	191	3.51
	%	42%	17%	16%	5%
TRANSMEX	2023	0	0	0	0.00
	2024	10 751 984	18 878	142	4.00
	%	100%	100%	100%	100%
NAFTAL	2023	3 451 068 427	7 268 381	46	10.27
	2024	4 065 927 749	7 797 954	46	11.22
	%	18%	7%	1%	9%

Source : document interne de l'entreprise Naftal

- **Moyen Naftal :** Le coût du parc moyen Natal enregistré un montant de 4.1milliards contre 3.5 milliards en 2023, soit une augmentation de l'ordre de 18%. En parallèle, les quantités transportées par ce type ont enregistré une progression de l'ordre de 7%. Le coût par mètre cube kilométrique TK a enregistré une augmentation de l'ordre de 9%.
- **Moyen Tiers privés :** Le coût du transport moyen Tiers (privés) a enregistré une augmentation de 42% par rapport à l'exercice précédent, due à l'augmentation des quantités transportées par ce moyen de l'ordre de 17% avec une augmentation de rayon moyen distance de l'ordre de 16%. Le coût TK a enregistré une augmentation de l'ordre de 5%.

CHAPITRE III

- **Moyen AGEFAL :** Le moyen AGEFAL a enregistré une augmentation l'ordre de 31% expliquée par l'augmentation des quantités transportées par ce moyen de l'ordre de 21% due à l'imputation des opérations en droiture enregistrées initialement au niveau de la B.CBR. Le coût TK a enregistré une régression de l'ordre de 3% par rapport à l'exercice précédent.
- **Moyen TRANSMEX :** Le coût du transport par le moyen TRANSMEX affiche 11millionsDA. La quantité enregistre 19 mille. En revanche ce moyen n'a pas été utilisé durant l'exercice précédent.

1.1.5 Cout de transport livraison moyen par district

A. Méthode de Calcul du coût unitaire moyen Naftal :

Pour déterminer le coût unitaire kilométrique par Centre, il est nécessaire de définir le rayon moyen de l'ensemble des distances parcourues durant la période de la manière suivante :

$$\text{Ray_moy (Km)} = \text{Kilomètre Parcouru} / \text{Nombre de Rotation}$$

Après cela, le calcul du coût unitaire kilométrique de transport, se fait selon la formule suivante :

$$\text{Cout unitaire (DA/M}^3\text{)} = \text{Coût de transport (DA)}/\text{Quantité Transportée (M}^3\text{)}$$

Après cela, le calcul du TK, se fait selon la formule suivante :

$$\text{TK(DA/M}^3\text{/Km)} = \text{Cout unitaire (DA/M}^3\text{)} // \text{Distance « Ray_moy » (km)}$$

Le coût unitaire de transport est constitué des trois éléments suivants (coût, quantité et distance) :

➤ Coût :

Moyens NAFTAL : le coût est constitué de l'ensemble des charges liées à l'exploitation et à l'utilisation du parc matériel roulant, qui contiennent le coût salarial des chauffeurs et convoyeurs, Les primes d'assurance et dotations d'amortissement du matériel roulant, Les consommations des carburants, lubrifiants, pneumatiques et le coût de maintenance et réparation de la flotte.

CHAPITRE III

Moyens Tiers (Privés, AGEFAL) : les frais de transport sont constitués exclusivement des factures des transporteurs, qui sont renseignées sur le système WinCanal (agrégats 31 transport sur livraison)

➤ **Quantités transportées :**

Moyens NAFTAL : sont renseignées sur les agrégats 6 et 15 et reproduites par le système NAFTCOM.

Moyens Tiers : sont renseignées sur l'agrégat 31, enregistrés sur la base des factures des transporteurs Tiers comptabilisées

➤ **Distances :**

Moyens NAFTAL : sont calculées sur la base de la table distances, renseignées par les structures analytiques relevant de l'activité distribution.

Moyens Tiers : sont renseignées sur l'agrégat 31, relevés des factures des transporteurs Tiers et annexes.

B. Coûts de transport par district

Tableau 7: Coûts de transport livraison moyen de District Chlef

MOYENS		MONTANT HT "DA"	QUANTITÉ "M³"	KM PARCOURU	NBR ROTATION	DISTANCE "KM"	COÛT UNITAIRE "DA/M³"	TK "DA/M³/ KM"
MOYENS NAFTAL	2023	78 887 767	192 736	497 788	7 138	70	409.30	5.87
	2024	86 588 531	155 071	401 766	5 743	70	558.38	7.98
MOYENS TIERS	2023	84 970 276	139 287	895 280	4 406	204	610.04	2.99
	2024	138593 506	207 188	1 483 877	6 620	224	668.93	2.99

Source : élaboré par nous-même à partir des données interne de l'entreprise

L'analyse des données du district de Chlef entre 2023 et 2024 révèle une évolution contrastée entre les moyens Naftal et les moyens tiers. Concernant les moyens Naftal, on constate une hausse du montant total des coût de +9,3%, passant de 78,8 millions DA a 86,5 millions DA,

CHAPITRE III

et ce malgré une baisse des quantités livrées de -19,3%. Cette situation a engendré une augmentation notable du coût unitaire de +36,4%, passant de 409,30 DA/m³ à 558,38 DA/m³ ce qui traduit une dégradation de la productivité des moyens propres de l'entreprise. Quant aux moyens tiers, ils ont enregistré une hausse importante du montant total de +63,1%, passant de 84,9 millions DA à 138,5 millions DA, accompagnée d'une augmentation des quantités livrées de +48,7% et du kilométrage parcouru de +65,7%. Le coût unitaire a augmenté de +9,6%, passant de 610,04 DA/m³ à 668,93 DA/m³, bien que le taux kilométrique TK soit resté stable à 2,99DA/m³/km.

Tableau 8: Coûts de transport livraison moyen de District Skikda

MOYENS		MONTANT HT "DA"	QUANTITÉ "M ³ "	KM PARCOURU	NBR ROTATIONS	DISTANCE "KM"	COÛT UNITAIRE "DA/M ³ "	TK "DA/M ³ /KM"
MOYENS NAFTAL	2023	69 811 335	145 262	151 930	5 380	28	480.59	17.02
	2024	83 606 628	153 454	166 821	5 683	29	544.83	18.56
MOYENS AGEFAL	2023	11256814	29 511	80 197	1093	73	381.44	5.20
	2024	13 061 937	36 315	93 033	1345	69	359.68	5.20
MOYENS TIERS	2023	22 471 566	58 758	149 875	2 032	74	382.44	5.19
	2024	19 865 134	57 034	129 369	1 930	67	348.30	5.20

Source : élaboré par nous-même à partir des données interne de l'entreprise

Le district de Skikda mobilise trois types de moyen de transport. Concernant les moyens Naftal, on observe une hausse des coûts de +19,8%, passant de 69,8 millions DA à 83,6 millions, accompagnée d'une légère augmentation des quantités livrées de +5,6% et du kilométrage de +9,8%. Le coût unitaire a augmenté de +13,4%, passant de 480,59 DA/m³ à 544,83 DA/m³, S'agissant moyens AGEFAL, les quantités livrées ont augmentation de +23%, avec une baisse du coût unitaire de -5,7%, passant de 381,44DA/m³ à 359,68 DA/m³, ce qui indique une meilleure efficacité de ce mode de transport. Enfin, les moyens tiers ont enregistré une baisse des quantités livrées de -2,9% et une réduction du coût total de -11,6%,

CHAPITRE III

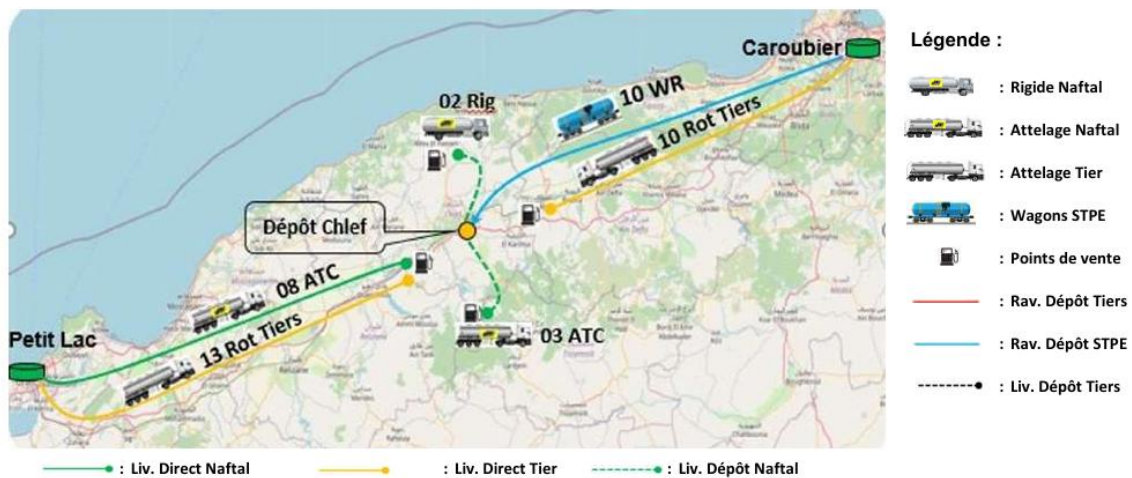
passant de 22,4 millions DA a 19,8 millions DA, avec un coût unitaire en baisse de -8,9%, passant de 382,44 DA/m³ a 348,30 DA/m³, traduisant une rationalisation de l'utilisation de ce mode de transport dans ce district.

1.1.6 Plan de Transport Carburants Terre

A. District COM & CBR : Chlef

Schéma de Distribution :

Figure 5: Schéma de Distribution de district Chlef



Source : document interne de l'entreprise

La figure ci-dessus représente le plan de transport du district de Chlef, illustrant les différents schémas de distribution des produits carburants vers les points de vente. Le district est approvisionné depuis deux sources principales : le dépôt de Caroubier via ravitaillement STPE et le dépôt de Petit Lac via moyen tiers. La distribution est assurée par une combinaison de moyens propres Naftal et de moyens tiers, mobilisant au total 11 attelages Naftal, 2 rigide Naftal et 23 attelages tier pour couvrir l'ensemble des points de vente.

Tableau 9 : Prévisions annuelles & sources de livraison

produits	Prévision Annuelle de livraison			Sources					
				Dépôt		P.Lac / O Djemaa		Caroubier	
	Sort. Annuelle	SMJ	%	Sort. Annuelle	SMJ	Sort. Annuelle	SMJ	Sort. Annuelle	SMJ
Qté. Essence SP	111 469	357	31%	-	-	72 241	232	39 228	126
Qté. Gas-oil	248 100	795	69%	91 010	292	112 010	359	45 079	144
Qté. totale	359 569	1 152	100%	91 010	292	184 251	591	84 308	270
Quote part (%)				25,31%		51,24%		23,45%	

Source : document interne de l'entreprise

CHAPITRE III

Le tableau ci-dessus présente les prévisions annuelles de livraison et les sources d'approvisionnement du district Chlef pour les produits carburants. La quantité totale prévue est de 359569 m³, soit une moyenne journalière de 1152 m³. Le Gas-oil représente la part dominante avec 69% des livraisons, contre 31% pour l'essence SP. Concernant les sources d'approvisionnement, PLac/Djemaa constitue la source principale avec 51,31% et enfin Caroubier avec 23,45%. Cette répartition met en évidence la dépendance du district vis-à-vis de plusieurs sources d'approvisionnement pour assurer la continuité de la distribution.

Tableau 10 : Livraison par mode de transport

Moyens de Transport	Nombre moyens	Sources								
		Dépôt			P.Lac / O. Djemaa			Caroubier		
		Qté Annuelle	SMJ	Nbre. - Ro	Qté Annuelle	SMJ	Nbre. - Ro	Qté Annuelle	SMJ	Nbre. - Ro
ATC Naftal	11	62 162	199	3	72 072	231	8	-	-	-
Rigide Naftal	2	16 848	54	2	539	2	0	-	-	-
Total	13	79 010	253	5	72 611	233	8	-	-	-
Quote part (%)		21,97%			20,19%			-		
ATC Tiers	23	-	-	-	111 640	358	13	84 308	270	10
Coût Prévisionnel (KDA)					85 739,443			52 718,895		
Clients	-	2 000	6	-	-	-	-	-	-	-
RD	-	10 000	32	-	-	-	-	-	-	-

Répartition par mode de livraison	NAFTAL		Tiers		Clients & RD	
	Qté	Q-P (%)	Qté	Q-P (%)	Qté	Q-P (%)
Prévision Annuelles	151 622	42%	195 947	54%	12 000	3%

Source : document interne de l'entreprise

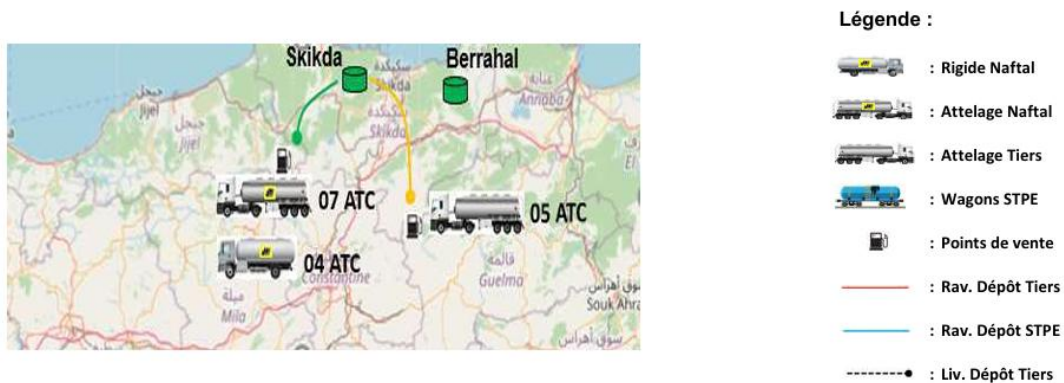
Le tableau ci-dessus présente la répartition des moyens de transport et des sources d'approvisionnement du district de Chlef. Le district mobilise au total 13 moyens propres Naftal composés de 11 ATC et 02 rigides, assurant 42% des quantité livrées soit 151622 m³ annuellement. Les moyens tiers avec 23 ATC représentent la part dominant avec 54% des livraison soit de 85739443 KDA depuis Caroubier. Enfin, les livraisons assurées par les clients et RD ne représentent que 3% soit 12000m³. Cette répartition démontre la forte dépendance du district envers les transporteurs tiers pour assures les couvertures de sa zone de distribution.

Coût Prévisionnel de livraison par les moyens Tiers Exercice 2025 : 138 458,338 KDA H.T

B. District COM Skikda :

CHAPITRE III

Figure 6 : Schéma de Distribution de district Skikda



Source : document interne de l'entreprise

La figure ci-dessus représente le plan de transport du district de Skikda. La distribution des produits carburants est assurée uniquement par des moyens propres Naftal, mobilisant au total 16 ATC depuis le dépôt de Skikda, couvrant ainsi l'ensemble des points de vents de la zone de distribution.

Tableau 11: Prévisions annuelles & sources de livraison

produits	Prévision Annuelle de livraison			Sources					
				Dépôt		-		-	
	Sort. Annuelle	SMJ	%	Sort. Annuelle	SMJ	Sort. Annuelle	SMJ	Sort. Annuelle	SMJ
Qté. Essence SP	94 676	303	33%	94 676	303		-		-
Qté. Gas-oil	196 042	628	67%	196 042	628		-		-
Qté. totale	290 718	932		290 718	932	-	-	-	-
Quote part (%)				100,00%		0,00%		0,00%	

Source : document interne de l'entreprise

Le tableau ci-dessus présente les prévisions annuelles de livraison du district de Skikda. La quantité totale prévue est de 290 718m³, Le Gas-oil représente la part dominante avec 67% des livraisons, contre 33% pour l'essence SP. Contrairement au district de Chlef, le district de Skikda s'approvisionne exclusivement depuis son dépôt local avec 100% des quantités, ce qui témoigne d'une autonomie totale dans son approvisionnement sans recours à des sources externes.

CHAPITRE III

Tableau 12: Livraison par mode de transport

Moyens de Transport	Nombre moyens	Sources								
		Dépôt			-			-		
		Qté Annuelle	SMJ	Nbre. - Rot	Qté Annuelle	SMJ	Nbre. - Rot	Qté Annuelle	SMJ	Nbre. - Rot
ATC Naftal	7	144 144	462	7		-			-	
Rigide Naftal	4	43 992	141	4	-	-	-		-	
Total	11	188 136	603	11	-	-	-	-	-	-
Quote part (%)		65%								
ATC Tiers	5	77 574	249	5		-			-	
Coût Prévisionnel (KDA)		26 808,087								
Clients	-	10 000	32	-		-	-	-	-	-
RD	-	15 000	48	-	-	-	-	-	-	-
Répartition par mode de livraison		NAFTAL		Tiers		Clients & RD				
		Qté	Q-P (%)	Qté	Q-P (%)	Qté	Q-P (%)			
Prévision Annuelles		188 136	65%	77 574	27%	25 000	9%			

Source : document interne de l'entreprise

Le tableau ci-dessus présente la répartition des moyens de transport du district de Skikda. Le district mobilise 11 moyens propres Naftal composés de 07 ATC et 04 rigides, assurant 65% des quantités livrées soit 188136 m³ annuellement. Les moyens tiers avec seulement 05 ATC représentent 27% des livraisons soit 77574, avec un coût prévisionnel de 26808087 KDA. Enfin, les livraisons assurées par les clients et RD représentent 9% soit 25000m³. Contrairement au district de Chlef, le district de Skikda se distingue par une dominance des moyens propres Naftal, ce qui témoigne d'une plus grande maîtrise de son activité de transport et d'une moindre dépendance vis-à-vis des transporteurs tiers.

1.2 Les principaux résultats issus de l'analyse de l'entretien

Nous allons présenter dans cette sous-section les résultats et les données issus de notre entretien avec le chef département de la performance de la direction centrale de transport et de maintenance. Nous tenons à préciser que le choix de cette personne n'est pas aléatoire, puisqu'il s'agit du responsable directement chargé de l'élaboration, du suivi et de l'analyse des tableaux de bord de l'activité transport au sein de Naftal. Cet entretien a pour objectif d'apprécier et de mettre en lumière l'importance des tableaux de bord en tant qu'outil de pilotage de la performance de l'activité transport, et de situer ainsi les questions secondaires de notre recherche.

A la fin de l'entretien, dont les réponses complètes sont présentées en annexe 2, nous avons procédé à l'analyse thématique suivante :

Axe 1 : les outils de pilotage de l'activité de transport

CHAPITRE III

Les résultats de l'entretien révèlent que Naftal dispose d'un ensemble d'outils complémentaires pour piloter son activité transport. Le tableau de bord spécifique constitue l'outil central bien qu'il ne soit opérationnel que depuis deux ans au sein de la DCTM. Il est complété par une application informatique interne dédiée à la collecte et à la consolidation des données, ainsi que par des réunions de travail périodiques et des missions sur site. Par ailleurs le tableau de bord couvre un large périmètre opérationnel, allant du suivi des livraisons et au respect des délais en passant par le contrôle de la consommation de carburant, le suivi des opérations de maintenance, de vidange, de scanner et de TMD ainsi que le suivi des vitesses et des accidents. Cette combinaison d'outils témoigne d'une volonté de structurer le pilotage de l'activité transport, même si le dispositif reste encore en cours de maturation.

Axe 2 : Conception et élaboration du tableau de bord

Concernant le processus de conception, l'entretien a révélé que le délai d'élaboration du tableau de bord est généralement d'un mois couvrant la collecte, le traitement et la mise en forme des données. La collecte des informations est assurée par la Direction Centrale du système d'information (DCSI) à l'aide d'applications de Plateformes informatique dédiées, avant transmission au chef département de la performance de la DCTM. Les données mobilisées sont variées et couvrent plusieurs dimensions, notamment les quantités livrées, les coûts de transport, le nombre de client par segment de marché, le nombre de camions opérationnels, les pannes enregistrées, les certificats de barème... Il convient de souligner qu'il n'existe pas de méthode formalisée pour l'élaboration du tableau de bord au sein de la DCTM. Naftal suit généralement quatre étapes essentielles, telles qu'elles sont détaillées dans l'annexe 2.

Axe 3 : Utilisation et indicateurs de performance

Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord se déclinent en trois catégories principales. Les indicateurs opérationnels comprennent les taux de camions opérationnels, le taux d'utilisation de la flotte, le taux de réalisation des objectifs par camion et la consommation en gasoil par rapport au kilométrage. Les indicateurs économiques, intègrent l'indice de livraison direct, l'indice de mouvement produit et l'indicateur du coût de transport. Enfin les indicateurs d'efficacité et d'optimisation mesurent l'adaptation à l'activité et l'optimisation des ressources mobilisées. Concernant la mise à jour du tableau de bord, les raisons qui la

CHAPITRE III

justifient sont essentiellement liées aux changements des objectifs stratégique fixés par la direction, au besoin d'intégrer de nouveaux indicateurs et aux évolutions du système d'information, soulignant ainsi les nécessités d'un tableau de bord dynamique et évolutif.

Axe 4 : Satisfaction et perspectives d'amélioration

Une satisfaction globale est exprimée à l'égard du tableau de bord considéré comme un outil essentiel dans le pilotage de la performance au sein de la DCTM. Cependant des lacunes importantes ont été relevées, notamment l'absence de la donnée distance pourtant indispensable pour le calcul des coûts au kilomètre et l'optimisation des tournées. Par ailleurs étant donné que le tableau de bord n'est utilisé que depuis deux ans, des améliorations sont encore en cour qui portent sur l'intégration des données manquantes, l'enrichissement des indicateurs existants, la réduction des dysfonctionnements récurrents et l'amélioration de la politique de pilotage des ressources dédiées au transport avec pour objectif de final de disposer d'un outil de pilotage performant et entièrement adapté aux spécificités de l'activité transport au sein de Naftal.

Section 2 : Présentation et Analyse les résultats quantitatifs

Dans cette section, nous discuterons de l'analyse de tous les résultats du questionnaire sondé par les membres de l'échantillon en utilisons les outils statistiques qui facilite cette analyse tel que : moyen arithmétique, écart type, pourcentage, alpha de Cronbach et le régression simple « résultat de l'SPSS v 27 ».

Tableau 13 : Échelle de Likert

Classification	Pas de tous d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait D'accord
Degré	1	2	3	4	5

Source : établi par l'étudiante.

CHAPITRE III

2.1 Les données générales des individus :

2.1.1 Répartition de l'échantillon de recherche selon la fonction au sein de Naftal

Tableau 14:Répartition de l'échantillon selon la fonction au sein de Naftal

	Fréquence	Pourcentage
Responsable Transport / Logistique	11	35.5
Gestionnaire d'exploitation / Opérations Transport	7	22.6
Responsable Performance / Contrôle de Gestion	8	25.8
Directeur / Cadre supérieur	5	16.1
Total	31	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente la répartition des répondants selon leur fonction au sein de l'entreprise Naftal. Les résultats montrent que la catégorie la plus représentée est celle des Responsables Transport / Logistique, avec un effectif de 11 répondants, soit 35,5 % de l'échantillon total. Cette proportion élevée s'explique par le lien direct entre cette fonction et l'objet de l'étude, à savoir l'activité de transport et son pilotage.

En deuxième position, on retrouve les Responsables Performance / Contrôle de Gestion, représentant 8 individus, soit 25,8 %. Leur présence est particulièrement pertinente, dans la mesure où ils interviennent directement dans le suivi des indicateurs de performance et l'utilisation des tableaux de bord.

Les Gestionnaires d'exploitation / Opérations Transport occupent la troisième position avec 7 répondants, correspondant à 22,6 % de l'échantillon. Cette catégorie apporte une vision opérationnelle essentielle concernant le suivi quotidien des activités de transport.

Enfin, les Directeurs / Cadres supérieurs constituent la catégorie la moins représentée avec 5 répondants, soit 16,1 %. Malgré leur faible proportion relative, leur participation demeure importante en raison de leur implication dans les décisions stratégiques et l'orientation globale de la performance organisationnelle.

CHAPITRE III

Dans l'ensemble, la diversité des fonctions représentées au sein de l'échantillon permet d'obtenir une vision à la fois opérationnelle, analytique et stratégique de l'utilisation des tableaux de bord dans le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal.

2.1.2 Répartition de l'échantillon de recherche selon le temps d'occupation de poste

Tableau 15:Répartition de l'échantillon selon le temps d'occupation de poste

	Fréquence	Pourcentage
Moins d'1 an	1	3.2
1 à 3 ans	3	9.7
4 à 7 ans	13	41.9
8 ans et plus	14	45.2
Total	31	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente la répartition des répondants selon leur ancienneté dans le poste occupé au sein de l'entreprise Naftal. Les résultats indiquent que la majorité des participants dispose d'une expérience professionnelle relativement importante.

En effet, la catégorie "8 ans et plus" représente la part la plus élevée avec 14 répondants, soit 45,2 % de l'échantillon. Elle est suivie par la catégorie "4 à 7 ans", qui regroupe 13 répondants, soit 41,9 %. Ces deux catégories cumulent à elles seules 87,1 % de l'échantillon, ce qui traduit une forte présence de profils expérimentés.

En revanche, les catégories "1 à 3 ans" et "moins d'un an" sont faiblement représentées, avec respectivement 9,7 % et 3,2 %. Cela indique une faible proportion de nouveaux employés au sein de l'échantillon étudié.

Cette répartition montre que les données collectées reposent majoritairement sur les réponses de professionnels ayant une bonne maîtrise de leur poste et une connaissance approfondie des pratiques de gestion et de pilotage au sein de l'entreprise. Par conséquent, les résultats obtenus peuvent être considérés comme fiables et pertinents pour analyser l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité de transport.

CHAPITRE III

2.1.3 Répartition de l'échantillon de recherche selon l'utilisation des tableaux de bord de l'activité transport

Tableau 16 : Répartition de l'échantillon selon l'utilisation des tableaux de bord de l'activité transport

	Fréquence	Pourcentage
Rarement ou jamais	1	3.2
Oui, mensuellement	3	9.7
Oui, hebdomadairement	9	29.0
Oui, quotidiennement	18	58.1
Total	31	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente la répartition des répondants selon la fréquence d'utilisation des tableaux de bord dans l'activité de transport au sein de l'entreprise Naftal. Les résultats mettent en évidence une utilisation largement répandue et régulière de cet outil de gestion.

En effet, la majorité des répondants, soit 18 individus représentant 58,1 %, déclarent utiliser les tableaux de bord quotidiennement. Cette proportion élevée reflète l'importance accordée à cet outil dans le suivi continu des opérations et le pilotage de la performance.

Par ailleurs, 9 répondants (29,0 %) indiquent une utilisation hebdomadaire, ce qui confirme également une fréquence d'utilisation soutenue. En revanche, une minorité de participants utilise les tableaux de bord de manière moins fréquente, avec 9,7 % pour une utilisation mensuelle et seulement 3,2 % déclarant les utiliser rarement ou jamais.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les tableaux de bord constituent un outil central dans la gestion de l'activité de transport au sein de Naftal. Leur utilisation régulière, voire quotidienne, témoigne de leur rôle essentiel dans le suivi des opérations, la prise de décision et le pilotage de la performance.

CHAPITRE III

2.2 Analyse des données concernant la partie de l'utilisation des tableaux de bord :

2.2.1 La fiabilité de l'axe :

Pour assurer la qualité des données, il est important de vérifier la fiabilité des mesures. Nous avons évalué la cohérence interne des items du premier axe, qui concerne l'utilisation des tableaux de bord. Cette étape garantit que les items mesurent bien le même concept.

Tableau 17: Coefficient de fiabilité de l'utilisation des tableaux de bord

Axe	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Confiance verte	0,872	6

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente le coefficient de fiabilité de l'échelle mesurant l'utilisation des tableaux de bord, évalué à l'aide de l'alpha de Cronbach.

Les résultats indiquent une valeur de $\alpha = 0,872$ pour un total de 6 items, ce qui traduit un niveau de fiabilité très élevé de l'échelle utilisée.

En effet, selon les standards généralement admis, une valeur de l'alpha de Cronbach supérieure à 0,7 est considérée comme acceptable, supérieure à 0,8 comme bonne, et au-delà de 0,9 comme excellente. Ainsi, la valeur obtenue dans cette étude confirme une forte cohérence interne entre les différents items composant cette variable.

Par conséquent, on peut conclure que les items retenus pour mesurer l'utilisation des tableaux de bord sont homogènes et mesurent de manière fiable le même construit. Cette fiabilité permet de valider l'échelle de mesure et d'assurer la pertinence des analyses statistiques ultérieures.

2.2.2 Analyse de distribution des résultats de premier axe

Tableau 18 : Poids de l'échelle Likert

Longueur du niveau (poids)	[1-1,79]	[1,8-2,59]	[2,6-3,39]	[3,4-4,19]	[4,2 -5]
Niveau d'accord	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt D'accord	Tout à fait d'accord

Source : établi par l'étudiante

CHAPITRE III

2.2.3 Analyse du premier axe

Tableau 19: Analyse descriptive des données de l'axe de l'utilisation des tableaux de bord

Item	Moyenne	Ecart type	Classification	Niveau d'accord
Item 01	4.4516	1.02758	4	Tout à fait d'accord
Item 02	4.5484	0.50588	5	Tout à fait d'accord
Item 03	4.4194	0.92283	3	Tout à fait d'accord
Item 04	4.3871	0.95490	2	Tout à fait d'accord
Item 05	4.5484	0.67521	5	Tout à fait d'accord
Item 06	4.2903	0.90161	1	Tout à fait d'accord
L'utilisation des tableaux de bord	4.4409	0.66465	-	Tout à fait d'accord

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'analyse descriptive des items mesurant l'utilisation des tableaux de bord dans l'activité de transport. Les résultats montrent globalement un niveau d'accord très élevé des répondants vis-à-vis des différentes dimensions de cet axe.

En effet, la moyenne globale de l'axe « utilisation des tableaux de bord » est de 4,4409 avec un écart-type de 0,66465, ce qui indique un niveau d'accord global très élevé et une faible dispersion des réponses. Cela signifie que les répondants partagent de manière relativement homogène une perception positive concernant l'utilisation des tableaux de bord.

Concernant les items individuels, l'ensemble des moyennes est compris entre 4,29 et 4,55, ce qui traduit un niveau d'accord allant de « d'accord » à « tout à fait d'accord ». Les items 02 (accessibilité des tableaux de bord) et 05 (qualité de la présentation visuelle) enregistrent les moyennes les plus élevées (4,5484), ce qui souligne que les utilisateurs considèrent les tableaux de bord comme facilement accessibles et bien présentés visuellement, facilitant ainsi leur exploitation.

CHAPITRE III

L'item 01, relatif à l'utilisation fréquente des tableaux de bord dans le travail quotidien, présente également une moyenne élevée de 4,4516, confirmant leur intégration dans les pratiques professionnelles quotidiennes.

L'item 03 montre que les répondants consultent régulièrement les tableaux de bord pour le suivi de l'activité transport (4,4194), ce qui confirme leur rôle dans le pilotage opérationnel.

L'item 04, relatif à la mise à jour des tableaux de bord, obtient une moyenne de 4,3871, indiquant que les utilisateurs estiment que ces outils sont actualisés de manière satisfaisante et en temps utile.

Enfin, l'item 06, lié à la formation des utilisateurs, présente la moyenne la plus faible (4,2903), bien qu'elle reste élevée, ce qui suggère que les utilisateurs estiment être globalement formés, mais avec une marge d'amélioration possible dans l'accompagnement et le renforcement des compétences.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que l'utilisation des tableaux de bord au sein de l'entreprise Naftal est fortement ancrée dans les pratiques professionnelles, avec un haut niveau d'acceptation, d'accessibilité et d'utilité perçue. Cela confirme la pertinence de cet outil dans le pilotage de l'activité de transport.

2.3 Analyse des données concernant la partie du pilotage de la performance de l'activité de transport :

2.3.1 La fiabilité de l'axe :

Pour assurer la qualité des données, il est important de vérifier la fiabilité des mesures. Nous avons évalué la cohérence interne des items du deuxième axe, qui concerne le pilotage de la performance de l'activité de transport et ses sous-dimensions : le suivi des opérations de transport, la mesure de la performance de l'activité de transport, la prise de décision et l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport. Cette étape garantit que les items mesurent bien le même concept.

Tableau 20 : Coefficient de fiabilité de pilotage de la performance de l'activité de transport

Axe	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Le suivi des opérations de transport	0,796	3

CHAPITRE III

La mesure de la performance de l'activité de transport	0,852	3
La prise de décision	0,628	3
L'amélioration de la performance globale de l'activité de transport	0,832	4
Le pilotage de la performance de l'activité de transport	0,953	13

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente les coefficients de fiabilité (Alpha de Cronbach) des différentes dimensions composant l'échelle du pilotage de la performance de l'activité de transport, ainsi que la fiabilité globale de l'instrument de mesure.

Dans l'ensemble, la fiabilité globale de l'échelle est très élevée, avec un alpha de Cronbach de 0,953 pour 13 items, ce qui traduit une excellente cohérence interne entre les différents indicateurs mesurant le pilotage de la performance. Ce résultat confirme que l'ensemble des items utilisés mesure de manière homogène le même construit global.

Concernant les dimensions spécifiques, le suivi des opérations de transport présente un coefficient de 0,796, ce qui indique une fiabilité acceptable à bonne, montrant une cohérence satisfaisante entre les items de cette dimension.

La dimension mesure de la performance de l'activité de transport affiche un alpha de 0,852, ce qui traduit une bonne fiabilité, indiquant que les items de cette dimension sont fortement corrélés et mesurent efficacement le même concept.

En ce qui concerne la prise de décision, le coefficient de fiabilité est de 0,628, ce qui est légèrement inférieur au seuil généralement recommandé de 0,70. Cela indique une fiabilité modérée, suggérant que cette dimension présente une cohérence interne plus faible comparée aux autres, ce qui peut être expliqué par la diversité des perceptions ou la complexité des items mesurant ce concept.

Enfin, la dimension amélioration de la performance globale présente un alpha de 0,832, ce qui indique une bonne fiabilité, confirmant la cohérence des items de cette dimension.

CHAPITRE III

En conclusion, malgré une faiblesse relative au niveau de la dimension de la prise de décision, l'échelle globale du pilotage de la performance de l'activité de transport est hautement fiable et statistiquement robuste, ce qui permet de valider son utilisation pour l'analyse des hypothèses de recherche.

2.3.2 Analyse de la première dimension

Tableau 21: Analyse descriptive des données de la dimension le suivi des opérations de transport

Item	Moyenne	Ecart type	Classification	Niveau d'accord
Item 01	4.4194	0.92283	1	Tout à fait d'accord
Item 02	4.4516	0.72290	2	Tout à fait d'accord
Item 03	4.5484	0.76762	3	Tout à fait d'accord
Le suivi des opérations de transport	4.4731	0.68190	-	Tout à fait d'accord

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension suivi des opérations de transport, appartenant à l'axe du pilotage de la performance. Les résultats montrent un niveau d'accord global très élevé des répondants concernant l'apport des tableaux de bord dans le suivi opérationnel.

En effet, la moyenne globale de cette dimension est de 4,4731 avec un écart-type de 0,68190, ce qui traduit un niveau d'accord très élevé et une faible dispersion des réponses. Cela indique une perception homogène et positive des répondants quant à l'efficacité des tableaux de bord dans le suivi des opérations de transport.

Concernant les items individuels, l'ensemble des moyennes est élevé et compris entre 4,4194 et 4,5484, ce qui correspond à un niveau d'accord allant de « d'accord » à « tout à fait d'accord ».

L'item 01, relatif au suivi en temps réel ou quasi réel des opérations, obtient une moyenne de 4,4194, ce qui montre que les tableaux de bord permettent un suivi réactif et actualisé des activités de transport.

CHAPITRE III

L'item 02, concernant l'identification rapide des écarts et dysfonctionnements, présente une moyenne de 4,4516, ce qui confirme que les tableaux de bord constituent un outil efficace pour le contrôle et la détection des anomalies dans les opérations.

Enfin, l'item 03 enregistre la moyenne la plus élevée (4,5484), indiquant que les répondants considèrent que les tableaux de bord facilitent fortement le suivi des indicateurs opérationnels clés, tels que les délais, le taux de remplissage ou encore les kilomètres parcourus.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans le pilotage opérationnel de l'activité de transport, en assurant un suivi précis, rapide et structuré des opérations. Cela confirme leur importance comme outil d'aide à la gestion et au contrôle des activités logistiques.

2.3.4 Analyse de la deuxième dimension

Tableau 22: Analyse descriptive des données de la dimension la mesure de la performance de l'activité de transport

Item	Moyenne	Ecart type	Classification	Niveau d'accord
Item 01	4.5806	0.84751	3	Tout à fait d'accord
Item 02	4.2903	1.00643	1	Tout à fait d'accord
Item 03	4.5484	0.92516	2	Tout à fait d'accord
La mesure de la performance de l'activité de transport	4.4731	0.81547	-	Tout à fait d'accord

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension mesure de la performance de l'activité de transport, qui constitue un élément central du pilotage de la performance au sein de l'entreprise étudiée. Les résultats montrent un niveau d'accord

CHAPITRE III

global très élevé des répondants concernant la pertinence et l'efficacité des indicateurs utilisés dans les tableaux de bord.

En effet, la moyenne globale de cette dimension est de 4,4731 avec un écart-type de 0,81547, ce qui indique un niveau d'accord élevé accompagné d'une dispersion relativement modérée des réponses. Cela traduit une perception globalement homogène des répondants quant à la capacité des tableaux de bord à mesurer la performance de l'activité de transport.

Concernant les items individuels, l'ensemble des moyennes est élevé, compris entre 4,2903 et 4,5806, ce qui correspond à un niveau d'accord allant de « d'accord » à « tout à fait d'accord ».

L'item 01, relatif à la pertinence des indicateurs pour mesurer la performance, enregistre la moyenne la plus élevée (4,5806). Cela indique que les répondants considèrent que les indicateurs intégrés dans les tableaux de bord sont bien adaptés et pertinents pour l'évaluation de la performance de l'activité de transport.

L'item 02, qui porte sur la couverture des dimensions clés de la performance (coût, qualité, sécurité, productivité, environnement, etc.), présente une moyenne de 4,2903. Bien que légèrement inférieure aux autres items, elle reste élevée, ce qui montre que les répondants estiment globalement que les indicateurs couvrent les principales dimensions de performance, avec toutefois une perception légèrement moins forte sur cet aspect.

Enfin, l'item 03 obtient une moyenne de 4,5484, ce qui confirme que les indicateurs utilisés permettent efficacement de mesurer à la fois la performance opérationnelle et la performance globale de l'activité de transport.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la dimension mesure de la performance est fortement validée par les répondants. Les tableaux de bord sont ainsi perçus comme un outil fiable et pertinent pour évaluer la performance de l'activité de transport, aussi bien sur le plan opérationnel que global, ce qui renforce leur rôle dans le pilotage de la performance organisationnelle.

CHAPITRE III

2.3.5 Analyse de la troisième dimension

Tableau 23: Analyse descriptive des données de la dimension la prise de décision

Item	Moyenne	Ecart type	Classification	Niveau d'accord
Item 01	4.4516	0.96051	2	Tout à fait d'accord
Item 02	4.5806	0.50161	3	Tout à fait d'accord
Item 03	4.2581	1.09446	1	Tout à fait d'accord
La prise de décision	4.4301	0.67326	-	Tout à fait d'accord

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension prise de décision, qui constitue un élément essentiel du pilotage de la performance de l'activité de transport. Les résultats montrent un niveau d'accord global élevé des répondants concernant l'apport des tableaux de bord dans l'amélioration du processus décisionnel.

En effet, la moyenne globale de cette dimension est de 4,4301 avec un écart-type de 0,67326, ce qui traduit un niveau d'accord élevé et une faible dispersion des réponses. Cela indique une perception globalement homogène selon laquelle les tableaux de bord contribuent positivement à la prise de décision au sein de l'activité de transport.

Concernant les items individuels, les moyennes sont toutes élevées et comprises entre 4,2581 et 4,5806, correspondant à un niveau allant de « d'accord » à « tout à fait d'accord ».

L'item 02 enregistre la moyenne la plus élevée (4,5806), ce qui montre que les répondants considèrent que les tableaux de bord permettent de prendre des décisions plus rapides et mieux informées, renforçant ainsi leur rôle dans l'efficacité décisionnelle.

L'item 01, avec une moyenne de 4,4516, indique que les tableaux de bord fournissent des informations claires et synthétiques, facilitant ainsi la compréhension et l'analyse nécessaire à la prise de décision.

CHAPITRE III

Enfin, l'item 03 présente la moyenne la plus faible (4,2581), bien qu'elle reste élevée, ce qui signifie que les tableaux de bord facilitent également la communication des résultats et des problèmes entre les différents niveaux hiérarchiques, mais avec une perception légèrement moins forte comparativement aux autres aspects.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les tableaux de bord jouent un rôle important dans le processus de prise de décision, en améliorant la rapidité, la qualité et la circulation de l'information au sein de l'organisation. Cela confirme leur contribution significative au pilotage de la performance de l'activité de transport.

2.3.6 Analyse de la quatrième dimension

Tableau 24 : Analyse descriptive des données de la dimension l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport

Item	Moyenne	Ecart type	Classification	Niveau d'accord
Item 01	4.3871	1.02233	1	Tout à fait d'accord
Item 02	4.4194	0.88597	2	Tout à fait d'accord
Item 03	4.4516	0.92516	3	Tout à fait d'accord
Item 04	4.5161	0.62562	4	Tout à fait d'accord
L'amélioration de la performance globale de l'activité de transport	4.4435	0.71505	-	Tout à fait d'accord

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension amélioration de la performance globale de l'activité de transport, qui représente un objectif final du pilotage de la performance au sein de l'entreprise Naftal. Les résultats indiquent un

CHAPITRE III

niveau d'accord global élevé des répondants quant à l'impact positif des tableaux de bord sur la performance globale.

En effet, la moyenne globale de cette dimension est de 4,4435 avec un écart-type de 0,71505, ce qui traduit un niveau d'accord élevé et une dispersion relativement faible des réponses. Cela signifie que les répondants partagent une perception globalement homogène et positive concernant la contribution des tableaux de bord à l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport.

Concernant les items individuels, l'ensemble des moyennes est élevé, compris entre 4,3871 et 4,5161, ce qui correspond à un niveau d'accord allant de « d'accord » à « tout à fait d'accord ».

L'item 04 enregistre la moyenne la plus élevée (4,5161), ce qui montre que les répondants considèrent de manière très forte que les tableaux de bord constituent un outil efficace de pilotage de la performance globale, confirmant ainsi leur rôle stratégique dans la gestion de l'activité de transport.

L'item 03, avec une moyenne de 4,4516, indique que les tableaux de bord contribuent à l'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction des clients internes et externes, ce qui souligne leur impact sur la dimension qualitative de la performance.

L'item 02 obtient une moyenne de 4,4194, ce qui montre que les tableaux de bord participent également à la réduction des coûts liés à l'activité de transport, traduisant un impact économique positif.

Enfin, l'item 01 présente une moyenne de 4,3871, confirmant que les tableaux de bord contribuent globalement à l'amélioration de la performance de l'activité de transport à Naftal, même si cette perception est légèrement moins forte comparativement aux autres items.

Dans l'ensemble, ces résultats démontrent que les tableaux de bord jouent un rôle déterminant dans l'amélioration globale de la performance, en agissant simultanément sur les dimensions économique, qualitative et organisationnelle de l'activité de transport.

CHAPITRE III

2.3.7 Analyse de l'axe :

Tableau 25: Analyse descriptive des données de l'axe Le pilotage de la performance de l'activité de transport

	Moyenne	Ecart type	Classification	Niveau d'accord
Suivi des opérations de transport	4,4731	0,68190		Tout à fait d'accord
Mesure de la performance de l'activité de transport	4,4731	0,81547	33	Tout à fait d'accord
Prise de décision	4,4301	0,67326	1	Tout à fait d'accord
Amélioration de la performance globale de l'activité de transport	4,4435	0,71505	2	Tout à fait d'accord
Pilotage de la performance de l'activité de transport	4,4550	0,7210	-	Tout à fait d'accord

Source : établi par l'étudiante à partir SPSS v 27

Le tableau ci-dessus présente une synthèse descriptive de l'axe pilotage de la performance de l'activité de transport. Les résultats montrent des moyennes élevées pour l'ensemble des dimensions, toutes supérieures à 4,43, ce qui traduit un niveau d'accord très élevé des répondants.

La moyenne globale de l'axe est de 4,4550 avec un écart-type de 0,7210, indiquant une perception globalement homogène et fortement positive concernant le rôle des tableaux de bord dans le pilotage de la performance.

Plus précisément, les dimensions suivies des opérations et mesure de la performance présentent les moyennes les plus élevées (4,4731), ce qui montre que les tableaux de bord sont particulièrement efficaces pour le suivi opérationnel et l'évaluation de la performance.

CHAPITRE III

La dimension prise de décision affiche une moyenne de 4,4301, légèrement inférieure mais toujours élevée, confirmant que les tableaux de bord contribuent significativement à l'amélioration du processus décisionnel.

Enfin, la dimension amélioration de la performance globale enregistre une moyenne de 4,4435, ce qui souligne l'impact positif global des tableaux de bord sur la performance organisationnelle.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment que les tableaux de bord constituent un outil essentiel et efficace pour le pilotage de la performance de l'activité de transport, en agissant simultanément sur les dimensions opérationnelles, décisionnelles et globales.

2.4 Tester les hypothèses et discuter les résultats de l'étude

2.4.1 La fiabilité de questionnaire :

Tableau 26: Coefficient de fiabilité de questionnaire

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,966	19

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

Le tableau ci-dessus présente le coefficient de fiabilité global du questionnaire mesuré à l'aide de l'alpha de Cronbach. Les résultats indiquent une valeur de $\alpha = 0,966$ pour un total de 19 items, ce qui traduit une excellente cohérence interne de l'instrument de mesure.

En effet, selon les critères statistiques généralement admis, un alpha de Cronbach supérieur à 0,9 est considéré comme excellent. Ainsi, la valeur obtenue dans cette étude témoigne d'une très forte homogénéité entre les items du questionnaire, indiquant qu'ils mesurent de manière cohérente les différentes dimensions des variables étudiées.

Par conséquent, ce résultat confirme la fiabilité élevée du questionnaire, ce qui permet de valider sa pertinence pour l'analyse statistique et le test des hypothèses de recherche. Il garantit également la robustesse des résultats obtenus et leur crédibilité dans le cadre de cette étude.

2.4.2 Tester les hypothèses :

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à évaluer l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de l'entreprise

CHAPITRE III

Naftal, dans un contexte marqué par la nécessité d'améliorer le suivi opérationnel, la qualité de la prise de décision et la performance globale. L'objectif est de vérifier si l'utilisation des tableaux de bord influence de manière significative les différentes dimensions du pilotage de la performance.

L'hypothèse principale ainsi que les sous-hypothèses sont formulées comme suit, avec un seuil de signification statistique fixé à $\alpha = 5\%$ (0,05) :

- **H1** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal au seuil alpha de 5 %.

Cette hypothèse principale est déclinée en quatre sous-hypothèses spécifiques :

- **H1.1** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le suivi des opérations de transport au seuil alpha de 5 %.
- **H1.2** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la mesure de la performance de l'activité de transport au seuil alpha de 5 %.
- **H1.3** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la prise de décision au seuil alpha de 5 %.
- **H1.4** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport au seuil alpha de 5 %.

Ces hypothèses seront testées à l'aide d'analyses statistiques appropriées (corrélation, régression linéaire ou tests non paramétriques selon la normalité des données), après vérification de la fiabilité et de la validité des instruments de mesure.

➤ L'hypothèse principale

- **H1** : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal au seuil alpha de 5 %.

CHAPITRE III

Tableau 27: Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.960 ^a	0.922	0.919	0.19977

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0,922. Cela indique que le variable utilisation des tableaux de bord expliquent 92.2 % de la variation du pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal. De plus, la corrélation multiple R est de 0,960, ce qui traduit une relation positive et très forte entre les deux variables.

Tableau 28 : La variance ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13.634	1	13.634	341.615	.000 ^b
de Student	1.157	29	0.040		
Total	14.791	30			

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

On note dans le tableau ci-dessus l'importance de l'influence mutuelle entre utilisation des tableaux de bord et le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal.

D'après le tableau précédent, la valeur de significativité est égale à 0,000, ce qui est inférieure à 0,05. Cela confirme donc la validité du modèle linéaire, et nous permet d'accepter l'hypothèse H1 : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal au seuil alpha de 5 %.

Tableau 29: Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

CHAPITRE III

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-0.049	0.246		-0.200	0.843
	X	1.014	0.055	0.960	18.483	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

D'après les résultats du tableau précédent, nous constatons que le modèle qui exprime la relation entre utilisation des tableaux de bord et le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal est :

$$Y = 1.014 X - 0.049$$

Où Y représente la variable dépendante et X la variable indépendante, et 1.014 est la valeur de β correspondant à la pente de l'équation de régression.

➤ **Première sous hypothèse :**

- **H1.1 :** L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le suivi des opérations de transport au seuil alpha de 5 %.

Tableau 30 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.918 ^a	0.842	0.837	0.27545

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0,842. Cela indique que le variable utilisation des tableaux de bord expliquent 84.2 % de la variation de suivi des opérations de transport. De plus, la corrélation multiple R est de 0,918, ce qui traduit une relation positive et très forte entre les deux variables.

Tableau 31: La variance ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
---------------	-------------------------	------------	--------------------	----------	-------------

CHAPITRE III

1	Régression	11.750	1	11.750	154.860	.000 ^b
	De Student	2.200	29	0.076		
	Total	13.950	30			

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

On note dans le tableau ci-dessus l'importance de l'influence mutuelle entre l'utilisation des tableaux de bord et suivi des opérations de transport.

D'après le tableau précédent, la valeur de significativité est égale à 0,000, ce qui est inférieure à 0,05. Cela confirme donc la validité du modèle linéaire, et nous permet d'accepter l'hypothèse H1.1 : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur le suivi des opérations de transport au seuil alpha de 5 %.

Tableau 32: Coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0.292	0.340		0.859	0.397
	X	0.942	0.076	0.918	12.444	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

D'après les résultats du tableau précédent, nous constatons que le modèle qui exprime la relation entre l'utilisation des tableaux de bord et suivi des opérations de transport est :

$$Y = 0.942 X + 0.292$$

Où Y représente la variable dépendante et X la variable indépendante, et 0.942 est la valeur de β correspondant à la pente de l'équation de régression.

➤ **Deuxième sous hypothèse :**

- **H1.2 :** L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la mesure de la performance de l'activité de transport au seuil alpha de 5 %.

CHAPITRE III

Tableau 33 : Coefficients de régression

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.959 ^a	0.919	0.916	0.23571

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.919. Cela indique que le variable utilisation des tableaux de bord expliquent 91.9 % de la variation de la performance de l'activité de transport. De plus, la corrélation multiple R est de 0,959, ce qui traduit une relation positive et très forte entre les deux variables.

Tableau 34: La variance ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	18.339	1	18.339	330.073	.000 ^b
de Student	1.611	29	0.056		
Total	19.950	30			

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

On note dans le tableau ci-dessus l'importance de l'influence mutuelle entre l'utilisation des tableaux de bord et la performance de l'activité de transport.

D'après le tableau précédent, la valeur de significativité est égale à 0,000, ce qui est inférieure à 0,05. Cela confirme donc la validité du modèle linéaire, et nous permet d'accepter l'hypothèse H1.2 : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la mesure de la performance de l'activité de transport au seuil alpha de 5 %.

Tableau 35 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-0.751	0.291		-2.583	0.015

CHAPITRE III

	X	1.176	0.065	0.959	18.168	0.000
--	---	-------	-------	-------	--------	-------

Source : Établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

D'après les résultats du tableau précédent, nous constatons que le modèle qui exprime la relation entre l'utilisation des tableaux de bord et la performance de l'activité de transport est :

$$Y = 1.176 X - 0.751$$

Où Y représente la variable dépendante et X la variable indépendante, et 1.176 est la valeur de β correspondant à la pente de l'équation de régression.

➤ **Troisième sous hypothèse :**

- **H1.3 :** L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la prise de décision au seuil alpha de 5 %.

Tableau 36 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.895 ^a	0.800	0.794	0.30588

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.800. Cela indique que le variable utilisation des tableaux de bord expliquent 80 % de la variation de la prise de décision. De plus, la corrélation multiple R est de 0,895 ce qui traduit une relation positive et très forte entre les deux variables.

Tableau 37 : La variance ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10.885	1	10.885	116.339	.000 ^b
de Student	2.713	29	0.094		

CHAPITRE III

	Total	13.599	30			
--	-------	--------	----	--	--	--

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

On note dans le tableau ci-dessus l'importance de l'influence mutuelle entre l'utilisation des tableaux de bord et la prise de décision.

D'après le tableau précédent, la valeur de significativité est égale à 0,000, ce qui est inférieure à 0,05. Cela confirme donc la validité du modèle linéaire, et nous permet d'accepter l'hypothèse H1.3 : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur la prise de décision au seuil alpha de 5 %.

Tableau 38: Coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0.405	0.377		1.075	0.291
	X	0.906	0.084	0.895	10.786	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

D'après les résultats du tableau précédent, nous constatons que le modèle qui exprime la relation entre l'utilisation des tableaux de bord et la prise de décision est :

$$Y = 0.906 X - 0.405$$

Où Y représente la variable dépendante et X la variable indépendante, et 0.906 est la valeur de β correspondant à la pente de l'équation de régression.

➤ **Quatrième sous hypothèse :**

- **H1.4 :** L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport au seuil alpha de 5 %.

CHAPITRE III

Tableau 39: Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.960 ^a	0.922	0.919	0.20348

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.922. Cela indique que le variable utilisation des tableaux de bord expliquent 92.2 % de la variation de la performance globale de l'activité de transport. De plus, la corrélation multiple R est de 0,960 ce qui traduit une relation positive et très forte entre les deux variables.

Tableau 40 : La variance ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14.138	1	14.138	341.456	.000 ^b
de Student	1.201	29	0.041		
Total	15.339	30			

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

On note dans le tableau ci-dessus l'importance de l'influence mutuelle entre l'utilisation des tableaux de bord et la performance globale de l'activité de transport.

D'après le tableau précédent, la valeur de significativité est égale à 0,000, ce qui est inférieure à 0,05. Cela confirme donc la validité du modèle linéaire, et nous permet d'accepter l'hypothèse H1.4 : L'utilisation des tableaux de bord a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance globale de l'activité de transport au seuil alpha de 5 %.

Tableau 41: Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

CHAPITRE III

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-0.143	0.251		-0.571	0.572
	X	1.033	0.056	0.960	18.479	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du spss v27

D'après les résultats du tableau précédent, nous constatons que le modèle qui exprime la relation entre l'utilisation des tableaux de bord et la performance globale de l'activité de transport est :

$$Y = 1.033 X - 0.143$$

Où Y représente la variable dépendante et X la variable indépendante, et 1.033 est la valeur de β correspondant à la pente de l'équation de régression.

Section 3 : Discussion des résultats

Après avoir testé les hypothèses de recherche et présenté les résultats statistiques obtenus, il convient à présent de discuter ces résultats en les confrontant aux travaux académiques existants. Cette discussion vise à interpréter les résultats obtenus, à les mettre en perspective avec la littérature et à en dégager les principaux enseignements.

3.1 Discussion de l'hypothèse principale (H1)

Les résultats de la régression linéaire ont confirmé un impact positif et significatif de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité de transport au sein de Naftal, avec un coefficient de détermination $R^2=0,922$ et une valeur de significativité $P=0,000$. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux de Rherib, El Amili et Ellioua (2021) qui soulignent que le tableau de bord constitue un outil central de pilotage dont l'objectif primordial est la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et la contribution à la prise de décisions. De même, El Batmi, Akrich et Azenag (2022) confirment que le tableau de bord est un système d'information global et local favorisant la réactivité et permettant aux différents responsables de piloter les actions comme un véritable outil de pilotage stratégique.

CHAPITRE III

3.2 Discussion de H1.1 — Suivi des opérations de transport

Le coefficient de détermination $R^2=0,842$ confirme que les tableaux de bord expliquent 84,2% de la variation du suivi des opérations de transport. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Selmer (2015) qui souligne que le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs, d'identifier les dysfonctionnements et de détecter les anomalies qui impactent la performance de l'entreprise. La moyenne élevée de 4,47/5 enregistrée pour cette dimension confirme également que les responsables perçoivent les tableaux de bord comme un outil efficace pour le suivi en temps réel des opérations, l'identification rapide des écarts et le suivi des indicateurs opérationnels clés tels que les délais, le taux de remplissage et les kilomètres parcourus.

3.3 Discussion de H1.2 — Mesure de la performance

Le coefficient de détermination $R^2=0,919$ confirme que les tableaux de bord expliquent 91,9% de la variation de la mesure de la performance. Ce résultat rejoint les travaux de Voyer (2011) selon lesquels les indicateurs de performance sont des mesures permettant de rendre compte de l'état et de l'évolution d'une organisation afin d'en faciliter le pilotage. Par ailleurs, Kaplan et Norton (1992) soulignent que la mesure de la performance doit couvrir plusieurs dimensions complémentaires au-delà de la seule dimension financière. Ce point est confirmé par notre étude puisque l'item relatif à la couverture des dimensions clés de la performance a enregistré la moyenne la plus faible de cette dimension (4,29/5), suggérant que des efforts restent nécessaires pour enrichir les indicateurs existants notamment en matière de sécurité, d'environnement et de qualité de service.

3.4 Discussion de H1.3 — Prise de décision

Le coefficient de détermination $R^2=0,800$ confirme que les tableaux de bord expliquent 80% de la variation de la prise de décision. Bien qu'il soit le plus faible des quatre sous-hypothèses, ce résultat reste très fort et confirme les travaux de Lorino (2001) selon lesquels l'indicateur est une information aidant un gestionnaire à prendre une décision ou à évaluer le résultat d'une action par rapport à un objectif. La légère faiblesse relative de cet axe par rapport aux autres s'explique par le fait que la prise de décision dépend non seulement des informations fournies par les tableaux de bord, mais aussi de facteurs humains et organisationnels tels que l'expérience du décideur et la qualité de la communication inter-niveaux. En effet, l'item relatif à la communication des résultats entre les différents niveaux hiérarchiques a enregistré la moyenne la plus faible de cette dimension (4,26/5), indiquant

CHAPITRE III

qu'une marge d'amélioration existe en matière de circulation de l'information entre la DCTM et les districts.

3.5 Discussion de H1.4 — Amélioration de la performance globale

Le coefficient de détermination $R^2=0,922$ confirme que les tableaux de bord expliquent 92,2% de la variation de la performance globale de l'activité de transport. C'est l'impact le plus fort de notre étude, ce qui confirme les travaux d'Amifi et Benlakouiri (2019) qui démontrent que le tableau de bord permet d'améliorer simultanément les dimensions économique, qualitative et organisationnelle de la performance. Ce résultat est également cohérent avec les travaux de Bouquin (2001) selon lesquels le tableau de bord permet aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront. Par ailleurs, l'analyse documentaire a confirmé ce résultat puisque les coûts de transport ont atteint 26,7 milliards DA en 2023, soulignant l'importance d'un pilotage rigoureux par tableaux de bord pour maîtriser ces charges croissantes.

3.6 Synthèse de la discussion

En synthèse, les résultats de notre étude confirment et enrichissent les conclusions de la littérature académique sur l'impact des tableaux de bord dans le pilotage de la performance. L'ensemble des hypothèses formulées ont été acceptées avec des coefficients de détermination très élevés, allant de 0,800 pour la prise de décision à 0,922 pour le pilotage global et la performance globale.

Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Rherib, El Amili et Ellioua (2021) qui confirment que le tableau de bord constitue un outil central de pilotage permettant à la fois le suivi des opérations, la mesure de la performance et la prise de décision. Ils rejoignent également les conclusions d'El Batmi, Akrich et Azenag (2022) selon lesquels le tableau de bord favorise la réactivité des responsables et leur permet de piloter efficacement les actions au sein de leurs organisations.

Par ailleurs, la légère faiblesse relative de l'axe prise de décision avec $R^2=0,800$ par rapport aux autres dimensions s'explique par le fait que la décision managériale dépend non seulement des informations fournies par les tableaux de bord, mais aussi de facteurs humains et organisationnels tels que l'expérience du décideur, la culture de l'entreprise et la

CHAPITRE III

qualité de la communication entre les différents niveaux hiérarchiques. Ce constat rejoint les travaux de Lorino (2001) qui souligne que l'indicateur est une information aidant à la décision mais ne s'y substitue pas.

Enfin, l'impact le plus fort observé sur la performance globale avec $R^2=0,922$ confirme que les tableaux de bord agissent simultanément sur les dimensions économique, qualitative et organisationnelle de la performance, ce qui est cohérent avec les travaux de Bouquin (2001) et d'Amifi et Benlakouiri (2019) qui démontrent le rôle déterminant des tableaux de bord dans l'amélioration globale des organisations.

Section 4 : Recommandation

A la lumière des résultats obtenus à travers l'analyse statistique du questionnaire. L'entretien mené auprès du chef de département de la performance et l'analyse documentaire des données interne de Naftal. Nous formulons les recommandations suivantes, ces recommandations s'appuient sur les résultats de la régression linéaire qui confirment un impact positif et significatif de l'utilisation des tableaux de bord sur l'ensemble des dimensions du pilotage de la performance de l'activité transport, avec un coefficient de détermination global $R^2=0,922$

4.1 Intégrer la donnée distance et finaliser le tableau de bord

L'entretien a révélé que la donnée distance est absente sur tableau de bord actuel alors qu'elle constitue une donnée primordiale pour le calcul des coûts au kilomètre et l'optimisation des tournées. Par ailleurs les résultats SPSS confirment que l'utilisation des tableaux de bord explique 92,3% de la variation de la performance globale ($R^2=0,922$). Compte tenu du fait que le tableau de bord n'est utilisé que depuis deux ans, il est fortement recommandé d'accélérer le processus de finalisation en intégrant toutes les données manquantes, notamment la donnée distance afin d'aboutir à un outil complet fiable et définitif.

4.2 Renforcer la formation des utilisateurs

L'item relatif à la formation des utilisateurs a enregistré la moyenne la plus faible de l'axe utilisation (4,29/ 5) et l'entretien a également confirmé ce déficit. Il est donc recommandé de mettre en place un programme de formation continue destiné aux responsables des services transport de la DCTM et des districts de Chlef et Skikda portant sur l'utilisation,

CHAPITRE III

l'interprétation et l'exploitation optimale des tableaux de bord dans le pilotage de la performance.

4.3 Enrichir les indicateurs de performance

L'item relatif à la couverture des dimensions clés de la performance a enregistré la moyenne la plus faible de la dimension (4,29/5) L'entretien a également souligné la nécessité d'enrichir les indicateurs existants. Il est donc recommandé d'intégrer de nouveaux indicateurs couvrant les dimensions encore peu suivies notamment les dimensions environnementale, sécurité, qualité de service et le taux de satisfaction des clients afin d'assurer une mesure globale et équilibrée de la performance de l'activité transport.

4.4 Améliorer la fréquence de mise à jours des données

L'item relatif à la mise à jour des tableaux de bord obtient une moyenne de 4,39/5 légèrement inférieure aux autres items. Il est recommandé de mettre en place un système de mise à jour en temps réel ou quasi réel des données sur les applications informatiques disponibles au sein de la DCSI, afin de permettre une prise de décision plus rapide et mieux informée.

4.5 Renforcer la communication inter-niveaux hiérarchique

L'item relatif à la communication des résultats entre les différents niveaux hiérarchiques a enregistré la moyenne la plus faible de la dimension prise de décision (4,26/5) il est recommandé de formaliser des réunions de reporting périodique entre la DCTM et les districts en s'appuyant sur les tableaux de bord comme support officiel de communication et de suivi des résultats, afin de garantir une meilleure coordination et une réactivité accrue face aux écarts constatés.

4.6 Consolider l'utilisation quotidienne des tableaux de bord

Les résultats montrent que 58,1% des répondants utilisent les tableaux de bord quotidiennement, avec une moyenne globale de 4,44/5. Afin de maintenir et de maintenir et d'élargir cette pratique, il est recommandé d'institutionnaliser l'utilisation des tableaux de bord comme outil obligatoire de suivi au sein de tous les services transport, en fixant des procédures claires de consultation et d'exploitation des indicateurs.

CHAPITRE III

4.7 Étendre l'utilisation des tableaux de bord à l'ensemble des districts

Les résultats globaux confirment un impact très fort de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance ($R^2=0,960$, $R^2=0,922$) Il est recommandé d'étendre progressivement l'utilisation des tableaux de bord à l'ensemble des districts de Naftal, en s'appuyant sur l'expérience acquise au niveau de la DCTM et des districts de Chlef et Skikda afin d'assurer une vision homogène et globale de la performance transport à l'échelle nationale.

CHAPITRE III

Conclusion

Ce chapitre a permis de mener une analyse approfondie des pratiques a l'utilisation des tableaux de bord dans le pilotage de la performance de l'activité transport au sein de Naftal. En croisant les résultats de l'analyse statistique du questionnaire les enseignements tirés de l'entretien avec le chef du département de la performance et les données issues de l'analyse documentaire interne, ce travail met en évidence les forces et les limites et les marges de progression du système de pilotage actuellement en place au niveau de la DCTM et des districts de Chlef et Skikda. Il a été possible de dégager une compréhension globale de l'impact des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité transport. Les résultats obtenus ont confirmé les hypothèses de recherche et mis en lumière a la fois les point fort du système actuel et les axes d'amélioration à privilégier, sur cette base des recommandations concrètes et ciblées ont été formulées. L'ensemble de ces éléments seront reprise et approfondis dans la conclusion générale de ce mémoire.

CONCLUSION GÉNÉRAL

L'activité de transport des produits carburant terrestres constitue un maillon stratégique essentiel au sein de Naftal entreprise nationale chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie. L'objectif principale de notre recherche était de répondre à la question suivante : « Quel est l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité de transport de au sein de Naftal ? ». Pour cela nous avons analysé le dispositif de pilotage par tableaux de bord en place au sein de la DCTM et des districts de Chlef et de Skikda, et proposé des recommandations ciblées visant à optimiser l'utilisation de cet outil. Pour atteindre cet objectif nous avons adopté une méthodologie mixte combinant un entretien semi-directif mené auprès du chef de département de la performance, une analyse documentaire des données internes de l'entreprise, ainsi qu'un questionnaire administré auprès de 31 de l'activité transport, dont les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS.

Résultats de l'étude

Pour répondre à notre première question secondaire relative à l'impact des tableaux de bord sur le suivi des opérations de transport, les résultats de la régression linéaire ont confirmé un impact positif et significatif avec un coefficient de détermination $R^2 = 0,842$ et une valeur de significative $P=0,000$. La moyenne de cette dimension est de 4,47/5, ce qui traduit un niveau d'accord très élevé des répondants quant à l'efficacité des tableaux de bord dans le suivi en temps réel des opérations. L'identification rapide des écarts et le suivi des indicateurs opérationnels clés tels que les délais, le taux de remplissage et les kilomètres parcourus. Par ailleurs, l'analyse documentaire a révélé que le district de Chlef mobilise 08 attelages Naftal et 13 rotations tiers pour couvrir sa zone des distributions, tandis que le district de Skikda assure 65% de ses livraisons par ses propres moyens, confirmant ainsi la diversité des configurations opérationnelles que les tableaux de bord doivent couvrir.

Concernant notre deuxième question secondaire relative à l'impact des indicateurs du tableau de bord sur la mesure de la performance, les résultats ont confirmé un impact très fort avec $R^2 = 0,919$ et $P=0,000$. La moyenne de cette dimension est de 4,47/5 ce qui montre que les indicateurs intégrés dans les tableaux de bord sont jugés pertinents et efficaces pour évaluer la performance de l'activité transport. Cependant, l'item relatif à la couverture des dimension clés de la performance a enregistré la moyenne la plus faible (4,29/5) suggérant que des efforts restent nécessaires pour enrichir les indicateurs existants notamment en matière de sécurité, d'environnement et de qualité de service. L'entretien a également

confirmé que parmi les principaux indicateurs utilisés figurent le taux de camions opérationnels, la consommation en gasoil par rapport au kilométrage, le taux de réalisation des objectifs par camion et le coût de transport.

Pour ce qui de notre troisième question secondaire portant sur l'impact des tableaux de bord sur la prise de décision, les résultats ont montré un impact significatif avec $R^2=0.800$ et $P=0.000$. La moyenne de cette dimension est de 4,43/5 confirmant que les tableaux de bord permettent une prise de décision plus les tableaux de bord permettent une prise de décision plus rapide et mieux informée. Néanmoins, l'item relatif à la communication des résultats entre les différents niveaux hiérarchiques a enregistré la moyenne la plus faible de cette dimension (4,26/5) indiquant qu'une marge d'amélioration existe en matière de circulation de l'information entre la DCTM et les districts.

Enfin, notre quatrième question secondaire portant sur l'impact des tableaux de bord sur l'amélioration de la performance globale a été confirmée avec le coefficient le plus élevé $R^2=0,999$ et $P=0,000$. Ce qui démontre que les tableaux de bord jouent un rôle déterminant dans l'amélioration globale de la performance, en agissant simultanément sur les dimensions économiques, qualitative et organisationnelle. L'analyse documentaire a par ailleurs révélé que les coûts de transport des produits carburants ont atteint 26,7 milliards DA en 2023 soit une hausse de +2% ce qui souligne l'importance d'un pilotage rigoureux par tableaux de bord pour maîtriser ces charges croissantes.

Limites de l'étude

Bien sûr notre étude a rencontré certaines limites qu'il convient de mentionner :

- La durée du stage de trois mois a parfois limité la profondeur de certaines analyses notamment l'accès à l'ensemble des données internes de l'entreprise.
- Les résultats obtenus sont spécifiques au contexte de la DCTM et des districts de Chlef et de Skikda, et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des structures de Naftal.
- Le tableau de bord étant utilisé depuis seulement deux ans certains indicateurs sont encore en cours de développement, ce qui a pu influencer la perception des répondants.

- La donnée distance pourtant essentielle pour le calcul des coûts au kilomètre et l'optimisation des tournées est encore absente du tableau de bord actuel, ce qui constitue une limite importante pour l'analyse complète de la performance.
- Enfin, malgré la diversité des fonctions représentées dans l'échantillon, la taille de 31 répondants reste relativement limitée et pourrait ne pas refléter la totalité des perceptions au sein de l'entreprise.

En résumé même avec ses limites nous pensons que ce travail a permis de répondre à notre problématique et d'apporter des éléments concrets et fiables sur l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité transport au sein de Naftal. Les résultats obtenus, confirmés par une fiabilité excellente du questionnaire ($\alpha=0,966$) et des coefficients de régression très significatifs, offrent une base solide pour de futures améliorations et constituent une contribution utile à la réflexion sur le pilotage de la performance dans le secteur du transport des hydrocarbures en Algérie.

Perspectives de l'étude

- ✓ Il serait particulièrement intéressant d'accompagner Naftal dans la finalisation et la standardisation de son tableau de bord en intégrant notamment la donnée distance et en enrichissant les indicateurs de performance existants.
- ✓ Il serait également pertinent d'étendre cette étude à d'autres districts de Naftal afin d'obtenir une vision plus globale et représentative de l'impact des tableaux de bord sur la performance de l'activité transport à l'échelle nationale.
- ✓ Par ailleurs une étude comparative entre les différents modes de transport utilisés par Naftal à savoir le transport routier, ferroviaire, par cabotage et par pipeline, permettrait d'approfondir l'analyse de formuler des recommandations encore plus ciblées.
- ✓ Enfin il serait utile d'explorer l'intégration de solutions numériques avancées, telles que l'intégration de solutions numériques avancées, telles que les tableaux de bord digitaux en temps réel, afin de renforcer davantage le pilotage de la performance et d'améliorer la réactivité des responsables face aux écarts constatés.

BIBLIOGRAPHIE

- Alazard, C. &. (2001). *Contrôle de gestion : Manuel et applications*. Paris: Dunod.
- Amifi, H. &. (2019). Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques : cas OCP. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 42–63.
- Anthony, R. N. (2014). *Management control systems*. McGraw-Hill Education. New York.
- Bititci, U. S. (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. . *Dynamics of performance measurement and organizational culture*. , 26(12), 1325–1350.
- Bouquin, H. (2001). *Le contrôle de gestion (5e éd)*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France. Paris.
- Bourne, M. K.-S. (2005). Managing through measures: A study of impact on performance. . *Journal of Manufacturing Technology Management*, , 16(4), 373–395.
- Button, K. (2010). *Transport economics (3rd ed.)*. Edward Elgar Publishing.
- Cherkaoui Benslimane, M. &. (2020). La performance globale : Mesure et pilotage : Une revue de littérature. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*. 4(2), 940–961.
- Chraïbi, A. &. (2024). Intégration des tableaux de bord dans les entreprises industrielles marocaines : étude du niveau d'intégration et de ses impacts sur la performance organisationnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5 (11), 245–266.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management (5th ed.)*. Pearson, London.
- Cicero, J. (2010). Comment définir des indicateurs pertinents pour mesurer l'efficacité des systèmes de management ? Qualiblog.
- El Alaoui, H. &. (2018). Analyse comparative des méthodes de conception des Balanced Scorecards. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, (7), 435–452.
- El Batmi, J. M. (2022). tableau de bord et performance organisationnelle : une approche contingente. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. 6(4), 156–178.
- Eval.fr. (2025, 11 juin). *Le tableau de bord prospectif de Robert Kaplan*. Récupéré sur <https://www.eval.fr/management/le-tableau-de-bord-prospectif-de-robert-kaplan/>

- Fernandez, A. (2018). *L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel (5e éd.)*. Paris .
- Franco-Santos, M. L. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. . *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
- Hugos, M. (2018). *Essentials of supply chain management (4th ed.)*. . Wiley.
- Kabwigiri, C. e. (2007). *Le design des systèmes de contrôle de gestion...*, (pp. CD-Rom). France.
- Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Khelifa, S. (2018). *Optimisation des activités de transport dans les entreprises industrielles [Thèse de doctorat]*. Université de Sétif 1, Algérie.
- Lima-Junior, F. R. (2016). A multi-criteria approach for supply chain performance measurement. . *International Journal of Production Economics*, 171, 316–329.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance : Le guide du pilotage*. Éditions d'Organisation, . Paris.
- Lorino, P. (2001). *La performance et ses indicateurs*. In C. Bonnefous & A. Courtois (Eds.), *Les indicateurs de performance*. Paris: Hermès.
- Mellah, S. (2019). *Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance : Cas de SONELGAZ*. . *Revue Finance et Marchés*, 5(10).
- Melnyk, S. A. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future?* International Journal of Operations & Production Management.
- Mendoza, C. &. (1999). *Le tableau de bord : en VO ou en version américaine ?* *Revue Française de Comptabilité*, 60–66.
- Montréal, R. G. (2020). *Les tableaux de bord de gestion, des outils indispensables*. Récupéré sur Revue Gestion HEC Montréal: <https://www.revuegestion.ca/les-tableaux-de-bord-de-gestion-des-outils-indispensables>
- Neely, A. (2007). *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice (2nd ed.)*. Cambridge University Press.
- Recherche, M. d. (2012). *Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord stratégique du Président d'Université*. Paris: Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur.
- Rherib, N. E. (2021). *Utilisations des tableaux de bord de gestion : Analyse descriptive*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 433–445.
- Rodrigue, J. P. (Routledge). *The geography of transport systems (5th ed.)*. Routledge. 2020.

- Selmer, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et modèles visuels (4e éd)*. Paris: Dunod.
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations management (14th ed.)*. New York.
- Voyer, P. (2011). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2e éd)*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- <https://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels>

LES ANNEXES

ANNEX 1 -Guide d'entretien

Guide d'entretien

Thème de recherche : l'impact de l'utilisation des tableaux de bord sur le pilotage de la performance de l'activité transport au sein de Naftal.

Participant : Chef de département de la performance-Direction centrale du transport et de maintenance

Durée : 30 à 45min

Lieu : DCTM-Naftal

Axe 1 : Les outils de pilotage de l'activité transport

1. Quels sont les outils de travail que vous utilisez pour le pilotage de l'activité de transport ?
2. Quelles sont les opérations que vous pilotez grâce au tableau de bord ?

Axe 2 : Conception et élaboration du tableau de bord

3. Quel est le délai de conception d'un tableau de bord ?
4. Quelles sont les données utilisées pour la conception du tableau de bord ?
5. Comment collectez-vous les informations relatives à l'élaboration du tableau de bord ?
6. Quelles sont les principales étapes suivies pour l'élaboration du tableau de bord ?

Axe 3 : Utilisation et indicateurs de performance

7. Quels sont les principaux indicateurs utilisés dans le tableau de bord ?
8. Quelles sont les principales raisons qui justifient la mise à jour d'un tableau de bord ?

Axe 4 : Satisfaction et perspectives d'amélioration

9. Êtes-vous satisfait du tableau de bord que vous utilisez au sein de l'entreprise ? Si non, quelle est la nature de votre insatisfaction ?
10. Quelles sont les aspirations futures que vous souhaiteriez avoir dans votre tableau de bord ?

Annexe 2- Résultats d'entretien

Résultats synthétisés

Interlocuteur : Chef de département de la performance – Direction Centrale du Transport et de la Maintenance (DCTM), Naftal

N°	Question	Réponse synthétisée
Axe 1 : Les outils de pilotage de l'activité transport		
Q1	Quels sont les outils de travail que vous utilisez pour le pilotage de l'activité de transport ?	Naftal utilise plusieurs outils complémentaires, le tableau de bord spécifique (utilisé depuis 2 ans) une application informatique interne (DCSI), des réunions de travail périodiques avec les districts et des missions sur site.
Q2	Quelles sont les opérations que vous pilotez grâce au tableau de bord ?	Suivi des livraisons, ravitaillements, rotations, délais, consommation carburant, état des véhicules, maintenance, vidange, scanner, TMD, vitesses, accidents, déplacements planifiés et performances par camion.
Axe 2 : Conception et élaboration du tableau de bord		
Q3	Quel est le délai de conception d'un tableau de bord ?	Généralement 1 mois, couvrant la collecte, le traitement et la mise en forme des données avant diffusion aux niveaux hiérarchiques.
Q4	Quelles sont les données utilisées pour la conception du tableau de bord ?	Quantités livrées, coûts de transport, nombre de clients, camions opérationnels, pannes, certificats de barème, scanners, TMD, moyens humains et matériels, coûts de maintenance, état des véhicules, attelages par convoi.
Q5	Comment collectez-vous les informations relatives à l'élaboration du tableau de bord ?	Collecte assurée par la DCSI via des applications et Plateformes dédiées. Les données sont traitées et transmises au chef de département de la performance à la DCTM.

N°	Question	Réponse synthétisée
Q6	Quelles sont les principales étapes suivies pour l'élaboration du tableau de bord ?	Aucune méthode formalisée. 4 étapes générales : (1) définir les objectifs et choisir les KPIs, (2) fixer les fréquences de mise à jour, (3) identifier les sources de données, (4) définir les modalités de diffusion.
Axe 3 : Utilisation et indicateurs de performance		
Q7	Quels sont les principaux indicateurs utilisés dans le tableau de bord ?	Opérationnels : taux camions opérationnels, taux utilisation flotte, taux réalisation objectifs, consommation gasoil/km. Économiques : indice livraison directe, indice mouvement produit, coût de transport. Efficacité : adaptation à l'activité et optimisation des ressources.
Q8	Quelles sont les principales raisons qui justifient la mise à jour d'un tableau de bord ?	Changement des objectifs, besoin de nouveaux indicateurs, manque d'informations, nouvelles données terrain, changements dans la politique de pilotage et améliorations du système d'information.
Axe 4 : Satisfaction et perspectives d'amélioration		
Q9	Êtes-vous satisfait du tableau de bord ? Si non, quelle est la nature de votre insatisfaction ?	Satisfaction globale. Cependant, lacune importante : absence de la donnée distance, indispensable pour le calcul des coûts au kilomètre et l'optimisation des tournées.
Q10	Quelles sont les aspirations futures que vous souhaiteriez avoir dans votre tableau de bord ?	Intégrer la donnée distance, enrichir les indicateurs existants, réduire les dysfonctionnements fréquents, améliorer la politique de pilotage des ressources. Objectif : un tableau de bord final complet et fiable.

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats de l'entretien.

ANNEX 3- Le questionnaire utilisé dans l'enquête

Enquête sur l'impact des tableaux de bord dans le pilotage de la performance de l'activité de transport à Naftal

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude sur l'utilisation des tableaux de bord dans le pilotage de la performance de l'activité transport au sein de Naftal. Vos réponses sont anonymes et seront traitées de manière confidentielle.

Informations générales

1. Quelle est votre fonction au sein de Naftal ?

- ☐ Responsable Transport / Logistique
- ☐ Gestionnaire d'exploitation / Opérations Transport
- ☐ Responsable Performance / Contrôle de Gestion
- ☐ Directeur / Cadre supérieur

2. Depuis combien de temps occupez-vous un poste lié à l'activité transport ?

- ☐ Moins d'1 an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 4 à 7 ans
- ☐ 8 ans et plus

3. Utilisez-vous régulièrement les tableaux de bord de l'activité transport ?

- ☐ Oui, quotidiennement
- ☐ Oui, hebdomadairement
- ☐ Oui, mensuellement
- ☐ Rarement ou jamais

Questions liées aux objectifs de recherche

Instructions : Pour chaque affirmation, veuillez indiquer votre degré d'accord en cochant la case correspondante :

Échelle : 1 = Pas du tout d'accord 2 = Plutôt pas d'accord 3 = Neutre 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Contribution des tableaux de bord au suivi des opérations de transport

4. L'utilisation des tableaux de bord permet un suivi en temps réel (ou quasi réel) des

Pas du tout d'accord

1

2

3

4

5

Tout à fait d'accord

opérations de transport.

- 5. Les tableaux de bord facilitent l'identification rapide des écarts et des dysfonctionnements dans les opérations de transport.**

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

- 6. Grâce aux tableaux de bord, je peux facilement suivre les indicateurs opérationnels clés (ex. : taux de remplissage, délais, km parcourus, etc.).**

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

Mesure de la performance de l'activité transport via les indicateurs :

- 7. Les indicateurs présents dans les tableaux de bord sont pertinents pour mesurer la performance de l'activité transport.**

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

- 8. Les indicateurs du tableau de bord couvrent suffisamment les dimensions clés de la performance (coût, qualité de service, sécurité, productivité, environnement, etc.).**

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

Facilitation de la prise de décision :

- 9. Les indicateurs utilisés permettent de mesurer efficacement à la fois la performance opérationnelle et la performance globale de l'activité transport.**

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

- 10. Les tableaux de bord fournissent des informations claires et synthétiques qui aident à la prise de décision.**

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

- 11. L'utilisation des tableaux de bord permet de prendre des décisions plus rapides et mieux informées concernant l'activité transport.**

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

12. Les tableaux de bord facilitent la communication des résultats et des problèmes entre les différents niveaux hiérarchiques

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

Amélioration de la performance globale de l'activité transport :

13. L'utilisation des tableaux de bord a contribué à l'amélioration de la performance globale de l'activité transport à Naftal.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

14. Les tableaux de bord ont permis de réduire les coûts liés à l'activité transport.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

15. Les tableaux de bord ont contribué à améliorer la qualité de service et la satisfaction des clients internes/externes.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

16. Globalement, les tableaux de bord constituent un outil efficace pour le pilotage de la performance de l'activité transport.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

Section sans titre Utilisation des tableaux de bord

17. J'utilise fréquemment les tableaux de bord dans mon travail quotidien.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

18. Les tableaux de bord sont facilement accessibles (via ordinateur, mobile, intranet, etc.).

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) Tout à fait d'accord

19. Je consulte régulièrement les tableaux de bord pour suivre l'activité transport.

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

20. Les tableaux de bord sont mis à jour régulièrement et en temps utile.

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

21. La présentation visuelle des tableaux de bord (graphiques, couleurs, tableaux) facilite leur utilisation.

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord

22. Je suis suffisamment formé à l'utilisation et à l'interprétation des tableaux de bord.

Pas du tout d'accord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Tout à fait d'accord