

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Chapitre I : Présentation générale du domaine d'étude

Section 1 Justification de la zone d'étude

Section 2 Présentation des entreprises

Section 3 Sources et traitements des données

Chapitre II : Méthodologie

Section 1 Démarches méthodologiques

Section 2 Méthodes d'analyses

Section 3 Cadres théoriques de l'étude

PARTIE II : RESULTATS OBTENUS

Chapitre I : Reflet du fonctionnement de l'entreprise à travers le TDB

Section 1 Pilotage

Section 2 Performance

Section 3 Compétitivité

Chapitre II : Maîtrise des facteurs de succès de l'entreprise par le TDB

Section 1 Prise de décision

Section 2 Indicateurs

Section 3 Tableaux de bord

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre I : Discussions des résultats

Section 1 Analyses des résultats

Section 2 Validation ou non des hypothèses

Section 3 Diagnostic FFOM

Chapitre II : Recommandations

Section 1 Amélioration au niveau des entreprises

Section 2 Amélioration au niveau du tableau de bord

CONCLUSION GENERALE

LISTE DES ABREVIATIONS

CA	: Chiffre d’Affaires
DACI	: Direction Audit et Contrôle Interne.
DIRO	: Direction Opérations.
DL	: Département Logistique.
DMTD	: Délai Moyen de Traitement des Demandes.
DRH	: Direction Ressources Humaines.
DS	: Département Supply.
DTM	: Département Travaux-Maintenance.
EMIP	: Entreprise de Maintenance Industrielle et Pétrolière.
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.
GDP	: Galana Distribution Pétrolière.
GRT	: Galana Raffinerie Terminal.
GIT	: Groupe Imperial Tobacco.
INSTAT	: Institut National de la Statistique.
MEEI	: Ministère d’Etat chargé de l’Economie et de l’Industrie.
MTBF	: Durée moyenne de bon fonctionnement (Mean Time Between Failures).
PDM	: Part de Marché.
PED	: Pays en Développement.
PESTEL	: Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal.
PIB	: Produit Intérieur Brut.
PROMODIM	: Promotion et Distribution de tabacs à Madagascar.

RDI	: R espect D élai d' I ntervention.
SA	: S ociété A nonyme.
SACIMEM	: S ociété A nonyme des C igarettes M elia à M adagascar.
SEITA	: S ociété d' E xploitation I ndustrielle des T abacs et des A llumettes.
SITAM	: S ociété I ndustrielle de T abacs à M adagascar.
SOCTAM	: S ociété de C ulture de T abacs à M adagascar.
SOLIMA	: S olitany M alagasy.
SOMAP	: S ociété de M aintenance P étrolière.
SWOT	: S trengths, W eaknesses, O pportunities, T hreats.
TDB	: T ableau de B ord.

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : Représentation du Groupe Imperial Tobacco Madagascar	9
Figure 2 : Méthodologie d'élaboration d'un TDB	23
Figure 3 : Suivi de l'atteinte des objectifs annuels 2012-2013	32
Figure 4 : Respect délai d'intervention	33
Figure 5 : Durée moyenne de bon fonctionnement	33
Figure 6 : Délai moyen de traitement des demandes	34
Figure 7 : Indice de performance de la société et de la DACI	35
Figure 8 : Indice de performance des prestataires	36
Figure 9 : Comparatif des évolutions des anomalies sur 2 périodes	39
Figure 10 : Délai de réalisation mensuelle sur le RDI	41
Figure 11 : Délai de réalisation mensuelle sur la MTBF	41
Figure 12 : Délai de réalisation mensuelle sur DMTD	42

TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau de répartition du nombre d'actions selon les actionnaires	10
Tableau 2 : Rapprochement des types de questions utilisées	17
Tableau 3 : Planning du travail	19

INTRODUCTION GENERALE

Restant marqué par la crise économique et financière mondiale, l'économie mondiale n'a pu retrouver les conditions de la croissance des années précédentes qui auraient été favorables au progrès économique et social des pays en développement. De plus, le phénomène de la mondialisation et du changement technologique a amplifié l'inégalité de croissance dans ces pays. De ces événements, les coopérations Sud-Sud se sont fortifiées pour le développement du commerce, de la finance et de l'investissement. Malgré l'existence de ces collaborations, Madagascar plonge dans une crise politique entraînant l'économie dans une position critique telle que la fermeture des entreprises, l'augmentation galopante du chômage ainsi que de l'inflation,...

Selon le rapport de l'INSTAT¹, de 2009 à 2011, nous avons enregistré des taux de croissance du Produit Intérieur Brut ou PIB de -4,1%, 0,4% et 1,6%, des taux de croissance par secteur d'activité, de 8,5%, -3,4% et -0,1% pour le secteur primaire, de -7,8%, 0,2% et 2,3% pour le secteur secondaire et de -7,5%, 1,7% et -0,4% pour le secteur tertiaire. D'après le MEEI, d'une part à cause de la crise économique mondiale, les échanges commerciaux de la Grande-Ile avec l'extérieur se sont baissées. Tout d'abord nous avons remarqué des réductions touchant la demande et les prix des produits locaux destinés à l'exportation: en 2010, nous avons connu une diminution de 30% du prix des crevettes par rapport à celui de 2008. Ensuite, la fermeture d'Entreprises Franches engendra la perte de plusieurs emplois due au non renouvellement des commandes des clients étrangers. Et enfin, par rapport à l'année 2008, les aides budgétaires et dons-projets ont diminué de 75% en 2009 et de 35% en 2010². D'une autre part, avec la persistance de la crise politique actuelle, par rapport à l'année 2008, nous avons enregistré des taux de croissance négatifs dans les branches du BTP, des industries textiles et des Zones Franches Industrielles, respectivement de 17,5%, 30% et 15% en 2010³. Ces derniers sont dus à l'arrêt des financements extérieurs surtout ceux de l'Union Européenne, sur la réalisation des grands projets d'investissements pour la construction des infrastructures de base indispensable au développement économique, et la suspension de l'éligibilité de Madagascar à l'African Growth Opportunity Act ou AGOA. De ce fait, ces crises engendrent une dégradation des conditions de vie de la population, suite aux pertes

¹ INSTAT, «Tableau de Bord de l'Economie », Juillet 2013.

² MEEI, « Rapport Economique et Financier », 2009 à 2012.

³ MEEI, « Rapport Economique et Financier », 2009 à 2012.

d'emplois et à l'augmentation du prix des PPN et aussi un recul de la croissance et du développement économique du pays, faute de financement des activités économiques et du secteur privé.

Pour faire face à cette complexité et à cette turbulence de son environnement, les entreprises sont donc obligées de chercher de nouvelles stratégies pour atteindre leurs objectifs, qu'est le profit ; d'accroître leur performance et de rester compétitives sur le marché de la concurrence ; et de survivre aux éventuelles crises. Elles doivent, en effet, être créatives et réactives, pour pouvoir s'élargir sur l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la qualité. Mais elles ne doivent pas se baser uniquement sur la production de biens et services. Ce qui nécessite alors, une meilleure prise de décision sur le pilotage de l'entreprise.

Pour piloter, le manager doit avoir en sa possession suffisamment d'information concernant son entreprise. Des informations provenant de différents directions et services de l'entreprise ainsi que celles soutirées de la concurrence. Tout d'abord, les informations descendantes permettant de régler et d'orienter les acteurs de leurs tâches et de leurs fonctions afin d'atteindre les objectifs. Ensuite, les informations ascendantes permettant de détecter, de constater et de vérifier les éventuelles erreurs afin d'en trouver solutions, celles-ci se comportent en feed-back des directives. Après, les informations horizontales permettant de coordonner les tâches et les attentes d'un niveau hiérarchique. Et enfin, les informations obtenues de la concurrence permettent d'avoir un aperçu de ses objectifs et/ou de ses stratégies et, aussi de connaître ses résultats. Dans ce cas, posséder des informations fiables, pertinentes et suffisantes permet au manager de prendre les meilleures décisions pour avoir de l'avantage concurrentiel, pouvant se traduire comme étant le succès de l'entreprise.

Or, l'entreprise elle-même est aussi une organisation complexe, par l'interdépendance des différents éléments, internes et externes la composant. Le manager se trouve alors parfois dans une impasse car il se peut qu'il se perde dans ses multitudes tâches et occupations, ainsi il lui arrive de ne pas reconnaître les informations ou les éléments les plus déterminants afin de prendre la/les meilleure(s) décision(s) dans son travail.

De ce fait, avoir de bons outils de gestion de données et d'informations s'avère nécessaire. Et dans ce présent travail, nous allons aborder un de ces instruments, un outil permettant de réduire l'incertitude, de stabiliser l'information, de faciliter la communication, de dynamiser la réflexion et de maîtriser le risque au sein d'une entreprise.

Cependant, l'utilisation du Tableau de Bord ou TDB permet au manager de s'orienter vers la conduite de l'organisation, de faciliter la lecture et la compréhension des informations et de prévoir les éventuels obstacles, ce par le biais des indicateurs dans lesquels les dimensions tactiques et stratégiques de l'entreprise sont intégrées et observées. Le terme TDB est un mot emprunté de l'industrie automobile pour désigner un ensemble d'informations précises qui permet d'être informé d'un coup d'œil, d'une situation donnée. Mais la notion de TDB d'entreprise n'est apparue, aux Etats-Unis, que dans les années 40 et n'a été utilisée que pour décrire l'élaboration et la mise en circulation des documents. Actuellement le système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives a été inséré dans cette notion de TDB, et ce de manière systématique et rationnelle. De cette insertion, le manager peut mesurer le degré de réactivité de l'entité, indiquer le degré de décentralisation, connaître les objets du champ d'application ainsi que la nature des informations fournies, que ce soit à caractère financier ou non financier, ou interne ou externe à l'organisation. Il existe plusieurs définitions d'un TDB. Avant tout, c'est un système de mesure de la performance fournissant aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leurs affaires. C'est aussi une représentation chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapport aux projets ou aux projections. Le TDB est donc un document de référence qui contient des informations de synthèse destinées à des responsables pour les aider à conduire, dans le temps et l'espace, leurs actions.

Dans cette perspective, pour mieux cerner le terme « Tableau de Bord », nous avons choisi d'effectuer une série de visite au sein de deux grandes entreprises renommée dans notre pays, l'une dans le domaine de l'hydrocarbure et l'autre dans le domaine du tabac ; entreprises qui ont connu, affronté et surmonté différents obstacles aussi bien internes qu'externes mais surtout elles ont survécu à la crise persistante à Madagascar depuis déjà 2009. Comme nous le savons tous, du libre échange, les sociétés font face à des concurrents de plus en plus forts et agressifs. Mais il est nécessaire de disposer de bons outils de gestion et de contrôle efficace et de rester parmi les meilleurs. D'où le fait qu'elles soient pérennisées malgré leur environnement instable est dû à l'utilisation de bon outils de pilotage et d'une bonne prise de décision des responsables pour maintenir le cap de la société. Nos choix se sont alors focalisé sur la société de Promotion et Distribution de tabacs à Madagascar (PROMODIM) filiale du Groupe Impérial Tobacco Madagascar et la société Galana

Distribution Pétrolière (GDP) du Groupe Galana afin d'avoir les données nécessaires pour effectuer ce travail de mémoire dont le thème est : « ***Le Tableau de Bord : facteur de succès de l'entreprise*** », en cherchant à mettre en exergue la notion de la prise de décision au sein d'une entité. Mais avant d'entamer le vif de notre sujet, il est nécessaire de poser ces quelques questions afin de n'en formuler qu'une problématique : Quelle est l'importance du TDB pour une société ? Quels indicateurs vont permettre de mesurer la réalisation des progrès ? Comment une société peut savoir si les facteurs identifiés sont les bons ? Quelles actions d'amélioration vont permettre d'atteindre ces objectifs ? Les autres outils d'informations ne suffisent-ils pas pour orienter les actions et la prise de décision dans une entreprise ? Quel type de décision le TDB doit-il permettre de préparer ?

De ces questions, nous pouvons alors en déduire comme problématique principale la question suivante : « ***Qu'apporte le Tableau de Bord pour le succès d'une entreprise ?*** ».

De cette problématique, l'objectif global de cette recherche est de « *favoriser le bon pilotage de l'entreprise afin d'avoir de meilleures performances* ». Ainsi, pour atteindre l'objectif cité ci-dessus, nous proposerons les deux objectifs spécifiques suivants : tout d'abord, d'« *aider la direction au bon pilotage organisationnel de l'entreprise* », c'est-à-dire leur donner un coup de mains au niveau gestion et organisation ; puis d'« *analyser les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations pour être plus performant* », c'est-à-dire leur avancer et suggérer de nouveaux points de vue et diagnostics dans la gestion de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, et surtout après avoir déterminé la problématique générale, l'objectif global et les objectifs spécifiques, deux hypothèses sont alors à vérifier :

- Première hypothèse : ***le tableau de bord offre le reflet du fonctionnement de l'entreprise***. En détail, cela consiste à déterminer si le tableau de bord est la base du système de décision menant l'entreprise vers l'axe des objectifs, et si le tableau de bord aide l'entreprise à se placer sur le marché économique.

- Deuxième hypothèse : ***le tableau de bord est un moyen de maîtriser les facteurs de succès de l'entreprise***. Il nous est alors utile de démontrer si le tableau de bord est le garant de la mise en œuvre de la démarche du progrès, puis de déterminer qu'il est un outil d'aide à

la gestion composé d'un ensemble de rapport et d'indicateur afin de pouvoir prendre des décisions.

A la réalisation de cet ouvrage, des recherches documentaires ont été effectués pour compléter les données obtenues lors des visites, et ce afin de mener à bien notre analyse. A ce propos, l'application du modèle IMMRED sera la procédure de rédaction de ce mémoire.

D'où, il sera structuré en trois grandes parties distinctes :

- La première partie exposera les matériels et les méthodes adoptés à l'élaboration de ce travail de recherche. Tout d'abord, nous présenterons en premier chapitre la présentation générale du domaine d'étude : la justification de la zone d'études ainsi que la présentation des entreprises et les sources et traitements des données. Puis nous parlerons ensuite en second chapitre la méthodologie : les démarches méthodologiques, les méthodes d'analyses et les cadres théoriques de l'étude ;
- Puis la seconde partie est réservée aux résultats obtenus lors de nos de visites d'entreprise. Il suffit seulement d'annoncer et non faire une remarque ou un commentaire sur ces résultats ;
- Enfin, la dernière partie est réservée aux analyses et discussions des résultats avancés dans la seconde partie, à la validation ou non des hypothèses énumérées dans l'introduction, ainsi qu'aux différentes recommandations que nous suggérons.

PREMIERE PARTIE :

MATERIELS ET METHODES

Dans toute élaboration d'ouvrage, c'est la pertinence et la précision des matériels et des méthodes utilisés qui déterminent le bien-fondé des résultats obtenus ainsi que l'atteinte des objectifs. D'où, dans le cadre de cette première partie, nous allons mettre en exergue deux chapitres distincts : d'une part, la présentation générale du domaine d'étude, c'est-à-dire ce qui nous ont permis de faire les collectes des informations. Et d'autre part, la méthodologie que nous avons utilisée à l'élaboration et à la finalisation de ce mémoire.

Chapitre I : Présentation générale du domaine d'étude

Après avoir présenté le thème et le cadre général du travail à effectuer, ce chapitre est jugé nécessaire puisqu'il détermine les différentes phases de la recherche, c'est à dire de la phase de préparation, passant à la phase de réalisation jusqu'à la phase d'obtention des données que l'on voudrait traiter. De ce fait, ce mémoire n'a pas pu être réalisé sans l'existence de différents matériels utilisés. Dans ce chapitre, qui est subdivisé en trois grandes sections, afin d'éclaircir l'obtention des différentes données, nous allons voir en premier la justification du choix de la zone d'étude, en second nous exposerons les présentations des entreprises que nous avons choisies, et en dernier nous donnerons les sources et les traitements des données obtenues.

Section 1 : Justification de la zone d'étude

Les raisons pour lesquelles nous avons choisi la société PROMODIM filiale du Groupe Imperial Tobacco Madagascar et la société GDP du Groupe Galana comme zone d'étude pour notre thème de mémoire sont : tout d'abord, comme nous le savons tous, l'un des secteurs contribuant énormément à la constitution des recettes de l'Etat est le secteur tabac, car le groupe a payé une taxe de plus d'Ariary 200 milliards en 2011⁴, soit à peu près le 10% des recettes fiscales⁵ de l'Etat. Et que le secteur de l'hydrocarbure est un secteur sensible pour toute activité industrielle, économique et sociale du pays, car il contribue pour plus de 60% des ressources de l'Etat. Puis elles sont toutes les deux des entreprises de distribution de grande envergure et de grande notoriété ; couvrant presque la totalité du marché intérieur et de renommée internationale. Car, non la première est en position monopolistique du secteur tabac à Madagascar, possédant plus de 90% en PDM avec un réseau de distribution de 17 agences et sous-agences⁶, le numéro quatre du secteur tabac au monde, et la deuxième est le numéro deux de l'hydrocarbure au niveau national, possédant 26% en PDM avec un réseau de distribution de 70 stations services⁷, et le numéro un dans l'Océan Indien. Enfin, comme le GIT emploie plus de 27 000 personnes, ce qui veut dire que plus d'une centaine de milliers de personnes vivent directement des activités de l'industrie, ceux qui répondaient donc aux demandes des PED dans la contribution à l'augmentation du PIB et à la création d'emploi,

⁴ Madagascar Matin, 04 octobre 2013.

⁵ Cours Finances Publiques, année 2012.

⁶ PROMODIM, Direction Audit et Contrôle Interne, 2013.

⁷ GDP, Direction Travaux-Maintenance, 2013.

d'où elles tiennent une place importante sur l'économie malgache. De ce fait, faire fonctionner de telles entreprises nécessite donc un meilleur système et un bon outil de gestion et de management. Ainsi, nous avons choisi d'orienter nos études vers le thème en question dans les entreprises citées ci-dessus, plus exactement dans quelques directions clés de ces entreprises telles que : la Direction Ressources Humaines (DRH) et la Direction Audit et Contrôle Interne (DACI) de la PROMODIM ainsi que dans les départements constituant la Direction Opérations (DIRO) de la GDP, tels que : le Département Travaux-Maintenance, le Département Logistique et le Département Supply.

Section 2 : Présentation des entreprises

Dans cette section nous exposerons une à une l'historique, le statut et l'organisation interne de chaque entreprise.

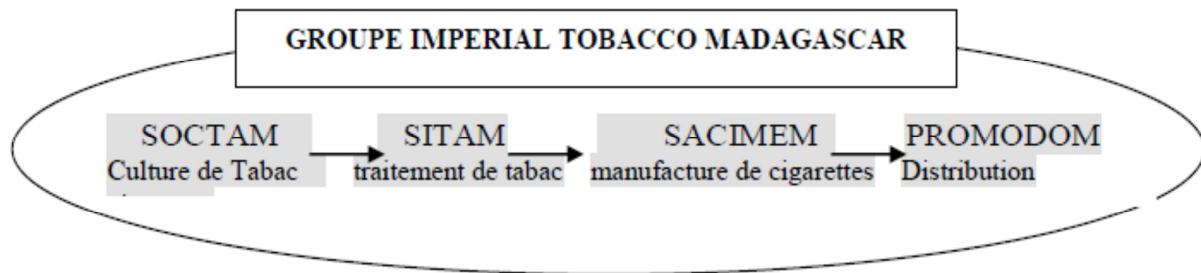
2.1 Historiques des entreprises

Nous allons tout d'abord voir l'historique de la PROMODIM puis après celle du Groupe GALANA.

2.1.1 Historique de la société PROMODIM

Comme cette dernière est une filiale d'un groupe de société, il est évident de parler d'une brève histoire du groupe. Le GIT Madagascar est une filiale du géant britannique Imperial Tobacco Group œuvrant dans le secteur tabac depuis 1901. En 1987, à la suite d'une crise sur le marché du tabac, l'Etat malgache a cherché une solution auprès du groupe BOLLORE. La coopération de ce dernier au groupe producteur de tabac français SEITA leur a permis de pénétrer le marché africain, et d'occuper le numéro un mondial de producteurs de cigarettes par l'intermédiaire de leur représentant CORALMA International. En Avril 2001, BOLLORE a cédé 75% de ses parts dans la holding CORALMA au groupe britannique. Selon l'arrêté interministériel n°3731/89 du 07 juillet 1989, ce dernier rassemble désormais quatre sociétés couvrant les segments clés de la filière tabac à Madagascar, telles que: SOCTAM, SITAM, SACIMEM et PROMODIM, que l'on peut présenter comme suit :

Figure 1 : Représentation du Groupe Imperial Tobacco Madagascar



Source : PROMODIM, 2013.

La société de Promotion et Distribution de tabacs à Madagascar ou PROMODIM consiste à la commercialisation des cigarettes produites par le groupe. Créée en juillet 1990 sous la forme sociale d'une Société Anonyme au capital d'Ariary 200.000, l'Etat l'a concédé au groupe CORALMA. En 1991, elle a pu procéder à une augmentation de capital, fixé à Ariary 100.000.000 et implanter onze agences, réparties dans toute l'île afin d'accroître sa PDM. En 1992-1993, elle a conclu des contrats d'exclusivité de vente avec les sociétés PAPMAD et VARATRAFO en vue de réaliser une stratégie de diversification de ses produits et de ses activités. En 1994, elle exportait ses marques de cigarettes sur le marché Mozambicain, Comorien et Mahorais. En 1995, ces exportations se sont arrêtées suite à des problèmes de législation. En cette même année, elle a mis en vente les produits de la COMADIS. En 1997, elle a décidé de délaisser les autres produits et de revenir à sa principale activité qui n'est autre que la promotion et la distribution du tabac. En 2001-2002, le groupe CORALMA est devenu un groupe manufacturier de tabac anglo-saxon d'Imperial Tobacco après sa vente. En 2011, elle a élargi son réseau de distribution en 17 agences et sous-agences.

2.1.2 Historique du Groupe GALANA

Le nom de GALANA est tirée du nom d'une rivière du Kenya, elle a pour devise : « Les petites rivières font des grandes eaux ». Créé en 1991, il s'est rapidement développé dans le négoce international de produits pétroliers, rapprochant les producteurs du Moyen-Orient et les clients des Iles de l'Océan Indien, de l'Afrique de l'Est et Australe. Il était le principal fournisseur de produits pétroliers bruts et finis de Madagascar à travers la SOLIMA. En 2000, le groupe a lancé une stratégie d'intégration industrielle par l'acquisition des actifs de

stockage, de raffinage et de distribution ; comme le Gouvernement malgache a ouvert un appel d'offre dans le cadre de la privatisation de la SOLIMA. Le groupe a obtenu l'adjudication de deux lots, à savoir : la distribution pétrolière, portant le nom de Galana Distribution Pétrolière ou GDP et l'activité de raffinerie située à Toamasina, portant le nom de Galana Raffinerie Terminal ou GRT. En janvier 2004, dans le cadre du rebranding, le groupe s'est lancé dans un vaste programme de modernisation et de professionnalisation de son réseau de stations-services, de son jeté pétrolier et de son terminal pétrolier. Et c'est ainsi que le mot GALANA est devenu la marque commerciale du groupe dont le nouveau slogan est « Notre énergie à votre service ». Il a pu faire transiter 100% des produits pétroliers qui alimentent Madagascar dans son complexe de stockage.

2.2 Statuts et missions des entreprises

Après avoir vu les historiques, passant maintenant aux statuts et aux missions des entreprises citées ci-dessus.

2.2.1 Statut et mission de la PROMODIM

La société Promotion et Distribution de Madagascar ou PROMODIM est une Société Anonyme (SA) d'une durée de 99 ans et au capital d'Ariary 100.000.000, subdivisé en 50.000 actions à Ariary 2.000 l'unité, qui se répartissent comme suit :

Tableau 1 : Répartition du nombre d'actions selon les actionnaires

Actionnaires	Nombre d'actions	En pourcentage (%)
SACIMEM	25 495	50,99
FIARO	7 500	15,00
SONAPAR	7 500	15,00
SICOM Sarl	1 500	3,00
Etablissement HASIMBOLA	750	1,50
Hôtel SOFIA	250	0,50
TABACCOR SA	1	0,01
Nationaux	6 500	13,00
Etrangers	504	1,00

Source : PROMODIM, 2013

Elle est enregistrée au registre de commerce sous le n° : 2002.B00.248, portant le numéro d'identification fiscale : 105.001.747 et le numéro statistique : 51235.11.1990.0.000.70. Son siège social se situe à Ankondrano, rue Rainivoninahitrinarivo, 101-Antananarivo, 2^{ème} étage de l'immeuble Tour Zital.

Comme son nom l'indique, ses principales activités sont la promotion et la distribution des cigarettes produites par la SACIMEM et par le GIT, tel que le Boston, l'Oxford, le West-Full, le West-Light, le Good-Look, le Good-Look Menthol, le Melia KS, le Melia Bleu, le Gauloise et le Sigara Malagasy. Cependant, la nouvelle loi malgache⁸ de 2004 a interdit la promotion de cigarettes pour les raisons de santé publique, en conséquence la société se focalise uniquement dans la distribution des cigarettes.

Comme l'objectif du GIT est « Develop us, our people » c'est-à-dire concernant la croissance, le développement du volume, le résultat et l'agrandissement du périmètre d'activités. La PROMODIM a pour mission, primordiale, d'assurer la diffusion et la commercialisation des cigarettes dans son réseau de distribution, c'est-à-dire dans les agences et les sous-agences ainsi que les revendeurs agréés. Mais pas en moins, de garantir une distribution optimale des marchandises, que les prix consommateurs soient les mêmes et que les produits soient de bonne qualité dans tout le réseau. Puis de promouvoir les marques GIT malgré la loi en vigueur ainsi que la garde du contrôle du marché de cigarettes, dans la compétition et dans les importations. Enfin, d'assurer la sécurisation de la collecte des taxes sur les cigarettes, et ceux en accord et en partenariat avec l'Etat Malagasy.

2.2.2 Statut et mission de la GDP

La société Galana Distribution Pétrolière ou GDP est une Société Anonyme (SA) au capital de Ariary 5.103.200.000. Elle est enregistrée au registre de commerce sous le n° : 1999.B00.758, portant le numéro d'identification fiscale : 105.006.184 et le numéro statistique : 50500.11.1999.0.100.39. Son siège social se situe à Antanimena, 101-Antananarivo, à l'immeuble Pradon Trade Center.

⁸ Arrêté interministériel n° 18.171/2003, fixant la réglementation en matière d'industrialisation, d'importation, de commercialisation et de consommation des produits du tabac à Madagascar.

Elle a pour principales activités : la distribution et la commercialisation de produits pétroliers et de ses dérivés, tels que : les carburants (Gasoil, Essence, Pétrole,...), les lubrifiants (Gulf, G-Lubrifiants,...) et le gaz.

En plus de ces activités, la société a pour missions : la mise à disposition des produits par le réseau des stations services et des revendeurs Galana ainsi que les industriels et les consommateurs directs, dans le but de satisfaire la clientèle. Le contrôle des stations services, qui compte actuellement dans les 70 stations services réparties dans toute la Grande-Ile, par la mise en conformité avec les normes internationales en matière de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Et ce par le biais de ces quelques défis, tels que : l'accueil, le service, la transparence, la proximité et le développement.

2.3 Organisations des entreprises

Présentées dans les organigrammes⁹, qui sont la représentation graphique de la structure et de l'organisation au sein des entreprises, nous allons voir directement celles que nous avons choisies comme étant notre zone d'études.

2.3.1 Organisation au sein de la PROMODIM

A la tête de l'organisation, il y a la Direction Générale (DG) et ses assistances, suivi de la Direction Commerciale et Marketing (DCM), de la Direction Ressources Humaines (DRH) et de la Direction Administrative et Financière (DAF). Mais comme zone d'études, nous avons choisi la DRH et la Direction Audit et Contrôle Interne (DACI), un département au sein de la DAF.

a) La Direction Ressources Humaines

En gros, cette direction s'occupe de tout ce qui concerne la gestion de paie, la gestion des congés et des absences, la gestion de carrière, les sociales, les recrutements, les formations,... ainsi que le suivi des divers reporting et de divers tableaux de bord du personnel. Mais en passant par le Directeur des Ressources Humaines, le Responsable Administratif des Ressources Humaines Groupe, le Responsable des Ressources Humaines PROMODIM à l'Assistante du Directeur des Ressources Humaines, leurs principales tâches

⁹ Cf. annexe I, annexe II et annexe III.

sont : la gestion des bases de données quantitatives et qualitatives de tous les éléments concernant les employés, c'est-à-dire les dossiers individuels des employés (identifiant, salaire,...), la gestion sociale et la gestion des carrières (mutuel du personnel, assurance santé,...), la gestion prévisionnelle (recrutements, formations, évaluations du personnel,...), la gestion de paie du personnel (non compris les cadres supérieurs), le contrôle et la consolidation des reporting et des tableaux de bord des RH (effectif, mouvement effectif c'est-à-dire l'embauche par rapport à la démission, renvoi,...), l'établissement des statistiques et des benchmarks RH intra et extra groupe (recensement et comparaison avec ce des autres sociétés), la veille réglementaire (procédure de travail, le règlement interne, le code du travail,...), et les travaux administratifs du personnel (ticket cantine, congé, absence, retard,...).

b) La Direction Audit et Contrôle Interne

La DACI a pour missions : d'assurer la protection du patrimoine, la fiabilité de la qualité des informations, l'efficacité et l'efficience des moyens, le respect des règlements et des textes en vigueur de chaque niveau de l'organisation et, ceux à travers des méthodes et procédures ainsi que par l'approche par risques. Ainsi, les principales tâches de l'auditeur et du contrôleur interne sont : le suivi des budgets, des frais généraux et des investissements, le suivi des reporting et des tableaux de bord, le rapprochement des stocks par rapport aux ventes et des ventes par rapport aux recettes, le contrôle des agences (c'est-à-dire assurer les activités globales des agences sauf les activités commerciales), le contrôle de l'utilisation des matériels mis à la disposition des agences, le contrôle des tickets et matériels publicitaires, la mise à jour des procédures des agences et l'élaboration du rapport.

2.3.2 Organisation au sein de la GDP

La Direction des Opérations sert de support à la Direction Commerciale de la GDP. Elle met en œuvre les ressources nécessaires pour assurer la disponibilité des produits Galana dans les points de vente, afin de permettre aux commerciaux d'atteindre leurs objectifs et de pouvoir continuer la construction et l'entretien des sites. La direction regroupe trois départements, à savoir : le Département Logistique, le Département Travaux et Maintenance et le Département Supply.

a) Le Département Logistique

Le DL se charge de la mise en place des produits dans les points de vente de la GDP. Pour ce faire, il veille au bon fonctionnement de toute la chaîne d'approvisionnement ; ceux depuis l'achat auprès de GRT, passant par le transfert massif et le stockage des produits dans les dépôts de la société, jusqu'à la livraison finale auprès des stations services, revendeurs et consommateurs. Il assure aussi le suivi des stocks et la répartition des produits de spécialités dans leurs lieux de vente.

b) Le Département Travaux et Maintenance

Le DTM, d'une part, veille à la bonne marche des stations services existantes et à la sécurité des installations. Pour cela, il travaille en étroite collaboration avec l'Entreprise de Maintenance Industrielle et Pétrolière (EMIP) et la Société de Maintenance Pétrolière (SOMAP), assurant tous deux la maintenance préventive et curative des matériels d'exploitation des ces stations. Et d'autre part, il est chargé d'étudier le développement du réseau et de concrétiser les projets d'investissement approuvés par les actionnaires.

c) Le Département Supply

Le DS prend en charge l'approvisionnement des produits blancs ainsi que des lubrifiants que la Galana distribue et commercialise.

Section 3 : Sources et traitements des données

Dans l'élaboration de ce mémoire, nous avons utilisé quelques types de données de bases, tels que : les données primaires et les données secondaires, ainsi que des matériels de traitement de ces données, afin d'éviter tout jugement de sources d'informations.

3.1 Données primaires

En alternance avec les acquis académiques, la collecte d'informations est primordiale afin de mieux cerner le thème du mémoire. Comme les données primaires représentent l'ensemble des informations recueillies au sein des entreprises, aussi appelées : documents de premières mains, nous avons choisi de faire des visites d'entreprises au sein la PROMODIM et la GDP afin d'enregistrer le maximum d'informations leur concernant. Pour faciliter la collecte des ces données, un guide d'entretien a été établi ; des questions portant atteinte à la

généralité de l'entreprise, à l'élaboration et utilisation du TDB, à la performance et à la prise de décision.

3.2 Données secondaires

Utilisées comme complément aux données primaires, les données secondaires ou documents de deuxièmes mains sont celles de la documentation, c'est-à-dire le recours à la recherche bibliographique et/ou webographiques ainsi qu'au cours théoriques étudiés au sein du département. Pour ce faire, la consultation de divers ouvrages, revues, articles,... dans des bibliothèques et sur internet s'avère indispensable. Ainsi, ces documentations nous permettent de définir notre périmètre d'analyse.

3.3 Matériels et traitements des données

Plusieurs éléments se sont interférés avant et pendant l'élaboration de ce présent travail. Au cours de la collecte de données, pendant que les enquêtés répondaient aux questions lors de nos visites d'entreprises, nous avons utilisé, à part la prise de note, un dictaphone afin d'enregistrer nos entretiens. Mais pour des raisons de secrets professionnels, les données obtenues de ces entretiens ne sont que des statistiques, alors que nous sommes censés les traiter suivant les exigences de la méthode utilisée. Les données ainsi obtenues ont été traitées par le biais de l'informatique, sous le logiciel Microsoft Office. Ainsi, Microsoft Word nous a permis d'effectuer la rédaction de ce mémoire et Microsoft Excel de traduire graphiquement les données collectées, dans le but de présenter les évolutions. Ce dernier rendait facile l'analogie et les comparaisons des données afin d'en tirer déductions pour la troisième partie, telles que la vérification des hypothèses, et aussi de donner des appréciations sur les différents résultats obtenus.

Chapitre II : Méthodologie

Après avoir présenté notre domaine d'étude, il serait indispensable de déterminer les procédures de travail et les traitements des données obtenues. D'où, dans ce chapitre sur la méthodologie, nous allons décrire en première section les démarches méthodologiques utilisées, puis en deuxième section les méthodes d'analyse et en dernière section les cadres théoriques de l'étude.

Section 1 : Démarches méthodologiques

Les démarches méthodologiques regroupent les différentes phases que l'on opère à la rédaction de ce travail, afin d'avoir des informations pertinentes. Pour cela, nous allons voir en premier les techniques de documentation, puis la méthode de collecte des données et enfin le planning de travail.

1.1 Techniques de documentation

Pour compléter les données recueillies auprès des entreprises, on se réfère à différents ouvrages et articles d'auteurs concernant les outils de gestion et de pilotage d'entreprise, plus exactement le TDB. La recherche bibliographique constitue la première phase de ces documentations. Pour ce faire, la consultation de différents livres et revues auprès des bibliothèques s'avère importante, telle que la bibliothèque Universitaire, le CITE Ambatonakanga, l'IFM Analakely,... Puis, pour compléter la recherche bibliographique, la deuxième phase consiste à la recherche webographiques, c'est-à-dire la consultation des sites internet. Ainsi, ces différentes étapes de recherches sont indispensables pour avoir une orientation générale sur le thème et pour cerner la problématique, les hypothèses et les objectifs de ce mémoire.

1.2 Méthode de collecte des données

Dans cette sous section nous allons parler de l'élaboration du questionnaire ainsi que le type d'enquête choisi pour l'entretien, ce dans le but de récolter des informations auprès des entreprises.

1.2.1 Elaboration du guide d'entretien

Un guide d'entretien est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée, construit dans le but de soutirer des informations sur un sujet. Pour réaliser un bon guide d'entretien, dès l'élaboration, il nous faut suivre certaines étapes, à savoir : la délimitation de l'information à recueillir, la formulation et l'ordre des questions, la mise en forme du questionnaire et la rédaction de l'introduction et des directives. Ces questions qui le composent doivent donc être courtes, claires et faciles à comprendre, ne dépassant pas les vingt ou trente questions afin de ne pas lasser l'enquêté et de recueillir le maximum d'informations. Le choix du type de questions a également une forte incidence sur les résultats obtenus. C'est pourquoi nous avons choisi : les questions ouvertes, utiles pour explorer des vastes sujets auxquels on ne s'y attend qu'aux réponses de l'enquêté, et les questions fermées, utiles pour connaître et confirmer des éventuelles réponses existant dans notre questionnaire. Dans le tableau ci-après, nous allons présenter les avantages et les inconvénients des types de questions que nous avons citées ci-dessus.

Tableau 2 : Rapprochement des types de questions utilisées

		Avantages	Inconvénients
Questions ouvertes		<ul style="list-style-type: none"> - Spontanéité des réponses recueillies. - Richesse des contenus. - Découverte de résultats non anticipés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépouillement et analyse des résultats difficiles. - Risque d'un grand nombre de non réponses.
Questions fermées	à choix unique	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité d'administration. - Simplicité de traitement. 	Ne se prête pas à l'étude du comportement des sondés.
	à choix multiples	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicité de traitement et de dépouillement. - Exploration des domaines délicats. - Facilite la compréhension des questions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influence les personnes interrogées par des réponses proposées. - Difficile pour le sondé de mémoriser une longue liste d'éléments.

	à échelle de mesure (Echelle de Likert)	Nuance quantitativement les réponses aux questions qualitatives.	Risque de retrouver des mesures trop moyennes pour prendre des décisions.
--	--	--	---

Source : DUFOUR C., 34^{ème} Congrès annuel de l'ASTED, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, 7-10 novembre 2007.

1.2.2 Entretien

Une fois l'élaboration du guide d'entretien terminée, nous avons procédé à la phase de collecte d'informations caractérisée par une série de visites d'entreprise, auprès de la PROMODIM et de la GDP, et ce par le biais d'une enquête par entretien. Par définition, une enquête est une méthode de recueil de données primaires réalisée par interrogation systématique de sujet d'une population déterminée. Elle peut être qualitative et/ou quantitative, utilisant le questionnaire, le sondage et l'entretien comme outils de collecte. Notre but est de soutirer des informations et des données chiffrées concernant notre thème de mémoire, afin de répondre à la problématique, de vérifier les hypothèses et de mener une bonne présentation des résultats, nous avons choisi l'entretien comme outil de collecte. Comme il est dit précédemment, un guide d'entretien est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions, donc un entretien consiste à poser à un ensemble de répondants, une série de questions relatives à leurs entreprises, à leurs opinions, à leurs attentes ou encore à tout autre point en relation avec le sujet ou le thème. Pendant les visites, nous avons effectué des entretiens avec diverses personnes de quelques directions et services des entreprises citées auparavant.

1.3 Chronogramme des activités

Les recherches et les études que nous avons réalisées, concernant le Tableau de Bord, nécessitent toute une série d'activités. Ces dernières sont définies et limitées par un calendrier bien déterminé, telles qu'elles sont présentées dans le tableau ci-dessous en fonction du type et du déroulement des activités effectuées.

Tableau 3 : Planning du travail

Activités	Période de réalisation des activités																
	2012					2013											
	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	Ju	A	S	O	N	D
Choix du thème																	
Protocole de recherche																	
Collecte des données secondaires																	
Triages des données secondaires																	
Elaboration du questionnaire																	
Visites d'entreprise																	
Triages des données primaires																	
Rédaction du mémoire																	
Vérification avant le dépôt																	

Source : Investigation personnelle.

Section 2 : Méthode d'analyse

Après avoir décrit les démarches méthodologiques, entrons dans les méthodes d'analyses qui ont été utilisées. Ces méthodes permettent de décrire l'outil et les moyens de diagnostic, qui sont nécessaires à la présentation et aux analyses des résultats.

2.1 Outil de diagnostic

Faire l'analyse d'une entreprise nécessite deux grands diagnostics bien distinctes mais dépendants l'un de l'autre, à savoir : le diagnostic de l'environnement interne et le diagnostic de l'environnement externe à l'entreprise. Dans cette optique, l'outil le plus approprié pour réaliser cette analyse serait le diagnostic SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), connu aussi sous le nom de diagnostic FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Comme nous le remarquons, c'est un outil à multiple facettes, d'une part, résumant un audit interne en « Forces et Faiblesses », c'est-à-dire permet d'identifier les ressources et compétences dont dispose l'entreprise et de vérifier si la combinaison de ces éléments permet de relever des défis dans la compétitivité. D'autre part, synthétisant un audit externe en « Opportunités et Menaces », qui permet de chercher les facteurs clés de succès à maîtriser et à saisir dans l'environnement PESTEL de l'entreprise. Ainsi, il est utilisé afin de réaliser un

portrait de la situation de l'entreprise, de comprendre ces besoins et de guider les activités de planification et de stratégie de l'organisation.

2.2 Moyens utilisés

Pour mettre en application ceux qui ont été dit précédemment, nous allons présenter et expliquer les quelques indicateurs et/ou instruments utilisés par les entreprises dans leur TDB, avec la variabilité de ses contenus selon l'entreprise ainsi que les directions et départements.

2.2.1 Indicateurs

Les TDB sont constitués d'indicateurs, qui sont des informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire et le manager. Ils sont exprimés sous des formes et des unités diverses et ont de multiples fonctions. Tels que, des indicateurs de pilotage et de performance afin de suivre l'atteinte des objectifs, de comparer les anomalies et de suivre la performance des prestataires, de suivre les réalisations, puis des indicateurs globaux.

2.2.2 Représentations des indicateurs

Elles évoquent les méthodes de représentation et de calcul des indicateurs ; elles sont de différentes formes, telles que : les écarts, les ratios, les moyennes, les graphiques, les clignotants,...

a) La moyenne

Elle est caractérisée d'une distribution statistique se traduisant par un indicateur de tendance centrale permettant de résumer une série de mesure (d'un caractère faite sur des individus appartenant à une certaine population statistique). Dans notre cas, la GDP utilise comme indicateur : la MTBF, qui est la durée moyenne de bon fonctionnement d'un même pistolet c'est-à-dire le délai moyen entre deux pannes sur le même pistolet dans un mois.

Elle se calcule comme suit : (soit JO : le nombre de jour ouvrable du mois, PIST : le nombre de pistolet, I : le nombre d'intervention)

$$MTBF (en jrs) = \frac{JO * PIST}{I}$$

b) Le clignotant

C'est le seuil limite défini par l'entreprise, considéré comme variable d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Pour les deux entreprises, elles fixent des objectifs afin de suivre les exécutions et les réalisations ; pour la PROMODIM, elle permet aussi de comparer l'évolution des anomalies.

c) Le ratio

Est un rapport de grandeur significative de fonctionnement de l'entreprise. Le DMTD représente le délai moyen auquel les prestataires peuvent traiter les demandes d'intervention dans un mois pour une panne de pistolet.

Elle se présente comme suit : (soit INR : le nombre d'intervention non réalisé dans les délais, $\sum I$: le nombre total des interventions dans le mois)

$$DMTD \text{ (en jrs)} = \frac{INR}{\sum I}$$

d) L'écart

Représente la différence entre deux variables. Comme le RDI est le respect temps entre le signalement de l'existence d'une panne au prestataire et la résolution de la panne, d'où l'écart entre le délai contractuel avec les prestataires pour traiter une panne et le délai d'intervention effectué par le prestataire.

Elle se présente comme suit : (soit DC : le délai contractuel, DI : le délai d'intervention)

$$RDI \text{ (en \%)} = DC - DI$$

Section 3 : Cadres théoriques de l'étude

Cette section est réservée aux différentes théories correspondant à notre thème : « Le tableau de bord : facteur de succès de l'entreprise ». De ces mots clés, nous allons définir ce qu'on appelle tableau de bord et facteur de succès, ainsi que les éléments qui les déterminent.

3.1 Tableau de bord

Dans cette sous section, nous allons regarder une à une ce qu'est un Tableau de Bord, ensuite sa conception et son élaboration, puis ses rôles et ses fonctions, et enfin ses composants.

3.1.1 Définitions

Plusieurs sont les définitions des auteurs concernant le TDB, mais retenant quand même quelques unes :

« C'est un ensemble d'indicateurs organisé en système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'un service. Il est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »¹⁰.

FERNANDEZ A.¹¹ définit le TDB comme étant « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage pro-actif d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Cet instrument contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions. C'est un instrument d'aide à la décision ».

« Le tableau de bord est un outil de synthèse et de visualisation des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs » d'après CERUTTI O.¹².

3.1.2 Conception et élaboration

Le TDB est conçu comme étant un outil de gestion à différents niveaux, tel que : le TDB opérationnel (par centre de responsabilité), le TDB décisionnel (au niveau de l'encadrement) et le TDB stratégique (pour les cadres supérieurs et les dirigeants).

Ainsi, nous pouvons distinguer deux grandes catégories de TDB, à savoir : premièrement, les tableaux de bord stratégiques, contenant des indicateurs de performance globale permettant de décrire la situation économique, sociale et financière. Il assure une vision externe de l'entreprise sur son marché et une vision interne sur son propre fonctionnement.

¹⁰ Cours Contrôle de Gestion, année 2012.

¹¹ FERNANDEZ A., http://www.nodesway.com/tableau_de_bord.html, Août 2012.

¹² CERUTTI O., 1993, « Indicateurs et tableaux de bord », AFNOR, Paris, 92 pages.

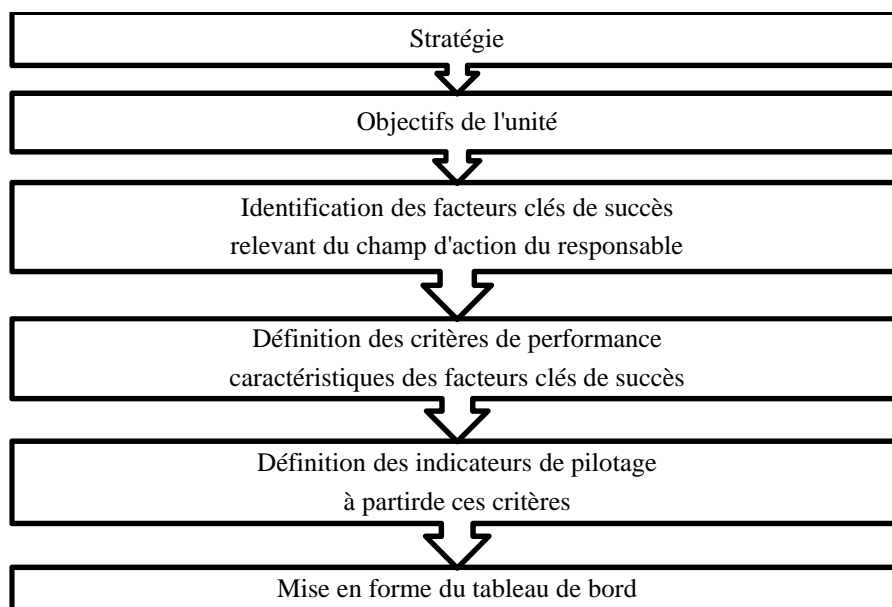
Deuxièmement, les tableaux de bord de gestion ou de pilotage opérationnel, comportant des indicateurs de résultats, des indicateurs de moyen ou facteurs clés de succès et des indicateurs de processus pour le suivi des projets.

Mais nous pouvons aussi distinguer un troisième type de TDB dit : Balanced Scorecard (BSC) ou Business Balance Scorecard (BBS) aussi appelé Tableaux de bord équilibré ou prospectif développé par KAPLAN R. et NORTON D.¹³.

En général un TDB comprend deux parties bien visibles, à savoir : les tableaux de chiffres à caractère technique, commercial, financier et économique et les graphiques, facilitant la compréhension et l'interprétation des tendances et des écarts.

L'élaboration du TDB doit être cohérente avec l'organigramme de l'entité. D'une part, au niveau de l'ensemble, le réseau de TDB doit s'articuler avec tous les niveaux hiérarchiques et toutes les fonctions existants. Et d'autre part, au niveau de chaque TDB, les informations inscrites concernent spécifiquement la gestion du responsable qui en est le premier destinataire et couvrent les points clés de la délégation qu'il a reçu. A ces effets, il existe quelques étapes dans la mise en place d'un TDB, telle qu'elles sont présentées comme suit :

Figure 2 : Méthodologie d'élaboration d'un TDB



Source : <http://www.management.free.fr>, Septembre 2012.

¹³ KAPLAN R. et NORTON D. sont des professeurs à l'Harvard Business School, co-créditeur du tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, une méthode de management visant à lier les actions de l'entreprise à ses buts à long terme.

3.1.3 Rôles et fonctions

Le TDB est un instrument de contrôle et de comparaison mais le système d'information qu'il constitue est aussi un outil de dialogue, de communication et d'aide à la décision. Il permet le contrôle permanent des réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérivé éventuel par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître les anomalies qui peuvent influencer les résultats. Il doit enfin servir d'outil de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. En résumé, il réduit l'incertitude, stabilise l'information, facilite la communication, dynamise la réflexion et maîtrise le risque.

Le TDB permet, de façon régulière et constante, de mesurer, de cerner et de suivre les clientèles. Il est un avertisseur, un outil de prise de décision face aux problèmes d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Il peut indiquer la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Le TDB favorise la communication, l'échange d'informations, stimule la discussion et permet de cerner le dialogue sur la performance. Il motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement. Il contribue à la formulation des objectifs de l'organisation. D'où, le TDB sert à collecter et stocker des informations, à comparer sur certains aspects les prévisions et les réalisations, à analyser les écarts et leurs origines, à mesurer les performances et les résultats, à aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs.

3.1.4 Composants

Il comprend beaucoup d'informations essentielles à la bonne marche de l'organisation. Une cohérence de ces informations doit être établie afin de répondre aux besoins de chaque responsable. Les informations sont agrégées et représentatives pour être ressorties dans le TDB, elles servent donc d'outil de mesure de performances et d'outil de pilotage, sont appelées respectivement indicateurs de performance et indicateurs de pilotage. Car dans la démarche d'élaboration, chaque utilisateur définit les indicateurs pouvant être utilisés selon leurs besoins et selon les objectifs de l'organisation. Il n'existe ni liste exhaustive d'indicateurs ni TDB standard et parfait.

3.2 Indicateurs

Après avoir vu la généralité sur le TDB, passons maintenant aux indicateurs. Dans cette sous section, nous allons voir les différentes définitions et le concept de ce qu'est un indicateur, ensuite les caractéristiques, et enfin les différents catégories d'indicateur.

3.2.1 Définitions et concept

En tout premier lieu, un indicateur est une donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif, qui constate un résultat. Mais l'indicateur n'aura de réelle signification dans le cadre prédéfini que s'il « indique » où il faut agir.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, un indicateur est un outil de mesure, une information ou un groupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation, d'un état, et qu'il est personnel et doit être défini par les utilisateurs eux-mêmes, et ce, en fonction des besoins et des objectifs de l'entité. Mais aussi, ces indicateurs sont limités en un nombre restreint. Restreint parce que, selon les spécialistes, un homme ne peut percevoir à la fois, plus de 7 (± 2) informations ; et que trop d'indicateurs noient l'information essentielle. D'où, une situation bien structurée ne devrait faire ressortir qu'un petit nombre de « points névralgiques » assurant à l'utilisateur une maîtrise du système.

3.2.2 Caractéristiques

Après la détermination des indicateurs possibles, comme il va falloir étudier et choisir ceux qui sont représentatifs, le choix de ces indicateurs se caractérise par sa pertinence, sa qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité, sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

3.2.3 Catégories

Même si la liste des indicateurs n'est pas exhaustive, rappelons-nous que dans la conception d'un TDB, il est utile de distinguer deux catégories d'indicateurs, lesquelles : les indicateurs de performance, qui visent à surveiller un système répétitif et le plus souvent non financiers, et les indicateurs de pilotage, qui visent à contrôler un système en évolution.

Mais nous pouvons aussi les classés selon leurs contenus et/ou selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur. Premièrement, le classement selon leurs contenus, qui se subdivise en trois

catégories, à savoir : les indicateurs économiques (résultats, marges, taux de rotation, PDM, rentabilité des capitaux et des investissements,...), puis les indicateurs physiques d'activité (production, vente, nombre de clients,...), de qualité (taux de retour des produits, délai d'attente,...), de coût (taux horaire, nombre d'heures de main d'œuvre,...) et, enfin les indicateurs humains (absentéisme, démissions, mutations, embauches,...).

Deuxièmement, le classement selon leurs rôles, se subdivisant aussi en trois catégories, tel que : les indicateurs d'alerte (ceux qui signalent un dysfonctionnement, un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme), puis les indicateurs d'équilibration (ceux qui assurent l'état et l'avancement du système par rapport aux objectifs. Servant donc à maintenir le cap et pouvant induire à des actions correctives des objectifs et de la stratégie) et, enfin les indicateurs d'anticipation (ceux qui informent sur le système dans son environnement et qui permettent de reconsidérer les objectifs et la stratégie).

3.3 Performance

Après avoir vu les théories sur le TDB et les indicateurs, passons maintenant aux définitions et concepts, aux différents types et à l'axe d'analyse de la performance d'une entreprise.

3.3.1 Définitions et concept

SELMER C.¹⁴ qualifie qu'« un service, un département, un processus seront qualifiés de performants si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolus sont atteints »

« On peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur –coût »¹⁵.

La performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnée une organisation.

¹⁴ SELMER C., 2003, « Concevoir le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 289 pages.

¹⁵ <http://www.performancezoom.com>, Décembre 2012.

3.3.2 Types de performance

Il existe différentes types de performance, à savoir : tout d'abord, la performance économique, qu'est la capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente. Ensuite, la performance financière, qu'est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires. Puis, la performance concurrentielle, qu'est la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts. Et enfin, la performance sociétale, qu'est la capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale.

3.3.3 Axe d'analyse de la performance

L'analyse de la performance peut s'opérer sur deux axes bien distincts, tel que : dans l'axe de la performance interne, afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, d'en chercher les causes pour définir les axes d'action futurs et de coordonner les actions de chaque acteurs afin de converger vers un même but. Et dans l'axe de la performance externe, dans le but d'informer les partenaires sur les grands équilibres grâce à une analyse financière.

D'où, l'évaluation de la performance peut s'appliquer à l'organisation dans son ensemble ou aux acteurs pris individuellement, ou encore à un aspect de l'organisation. Elle peut être qualitative, mais le plus souvent, les indicateurs de performance sont des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

3.4 Prise de décision

Après ces quelques cadres théoriques, regardons maintenant celle de la prise de décision, c'est à dire la définition et le concept, les différents types, l'analyse de la décision et les étapes à suivre dans la prise de décision.

3.4.1 Définition et concept

On peut distinguer deux sortes de décision : les macrodécisions et les microdécisions. Les premières sont prises par des unités économiques complexes (Etat, groupe d'entreprises,...) et les secondes sont le fait d'unités économiques simples (entreprise, individu,...). Ainsi, la procédure de prise de décision peut être, dans chaque cas, soit individuelle, soit collective.

3.4.2 Types de prise décision

Théoriquement, nous pouvons distinguer trois types de modèle de prise de décision : premièrement, le modèle du décideur individuel rationnel, qui est compatible avec les situations d'incertitude et de risque. Ainsi le processus de décision est logique et linéaire, c'est-à-dire toutes les conséquences pour chaque stratégie possible sont identifiées et évaluées. Deuxièmement, le modèle organisationnel de rationalité limitée, qui est plus réaliste, c'est-à-dire toutes les conséquences pour chaque stratégie possible ne peuvent pas être connues par l'individu. Et dernièrement, le modèle décision de type politique, tente de concilier des intérêts plus ou moins divergents des divers acteurs au pouvoir inégal.

3.4.3 Analyse de la décision

L'analyse de la décision est fort complexe, mais compte tenu de l'environnement actuel nous pouvons adopter une classification chronologique de cette analyse : tout d'abord, l'approche rationnelle, ayant pour logique d'action de chercher le maximum de profit, toujours avec une meilleure décision mais après de calculs rigoureux. Puis, l'approche probabiliste, qui a pour action de rapporter les critères de choix possibles à une dimension quantifiée qu'est la théorie des jeux. Il ne cherche pas la solution optimale mais effectue un choix acceptable. Enfin, l'approche psychologique, ayant pour action de privilégier la psychologie du décideur et de la stratégie mentale de résolution de problèmes en fonction de sa personnalité et de ces motivations.

3.4.4 Etapes à suivre dans une prise de décision

Malgré cette complexité, nous pouvons quand même définir l'enchaînement de la prise de décision comme suit : premièrement, la phase de formalisation du désir ou d'alerte, correspondant à la prise de conscience de la situation, c'est le stimulus qui va déclencher le processus. Deuxièmement, la phase d'instruction, se rapportant à la recherche d'informations, à l'étude de situations, à l'analyse de solutions éprouvées. Troisièmement, la phase de choix, répondant à la mise en application de la solution en pleine connaissance des contraintes et des moyens pouvant exister. Et dernièrement, la phase d'exécution, correspondant à la phase du passage à l'action.

Conclusion partielle de la première partie

Cette première partie nous résume les matériels et méthodes utilisés. En premier lieu, nous avons développé tout ce qui représente la généralité du domaine d'étude dans le cadre de ce mémoire. Tout d'abord, nous avons abordé le choix et la justification de la zone d'étude, qui s'est porté sur la PROMODIM et la GDP pour leurs renommées. Ensuite nous avons présenté les entreprises dans leur généralité c'est-à-dire leur historique, leur statut, leur mission et leur organisation, et enfin les sources des données analysés au sein de ce travail comme les données de primaire obtenus au cours des descentes sur le terrain et les données secondaires, acquis durant notre cycle académique et dans les documentations effectuées et les moyens de traitements de ces derniers. En second lieu, nous avons présenté la méthodologie adoptée tout au long de ce travail de recherche. En premier, nous y avons parlé des démarches méthodologiques suivies dans l'élaboration de ce mémoire. Ensuite, nous avons présenté la méthode d'analyse utilisée qui est l'analyse FFOM ou SWOT. Et enfin, nous avons exposé quelques théories sur le tableau de bord, les indicateurs, la performance et la prise de décision. Ces démarches nous conduisent alors à la présentation des résultats obtenus dans la deuxième partie ci-après.

DEUXIEME PARTIE :

RESULTATS OBTENUS

Les informations obtenues durant les visites, auprès de la société PROMODIM et de la société GDP, aboutissent à l'élaboration des résultats, et qui font l'objet de cette deuxième partie ; ce par l'intermédiaire des outils, démarches et méthode que nous avons vu dans la première partie. Pour la pertinence de cette deuxième partie, les informations doivent être conçues et présentées de façon claires et précises afin d'avoir une bonne compréhension du cas étudié, sans donner aucun commentaire et/ou interprétation. Pour se faire, nous allons aborder dans un premier chapitre le reflet du fonctionnement de l'entreprise à travers le TDB puis en second chapitre la maîtrise des facteurs de succès de l'entreprise par le TDB.

Chapitre I : Reflet du fonctionnement de l'entreprise à travers le TDB

Au cours d'une année d'exécution, le fonctionnement c'est-à-dire le pilotage, la performance et la compétitivité de l'entreprise se reflète à travers le tableau de bord utilisé. Nous allons alors, dans les prochaines sections démontrer le reflet du fonctionnement de l'entreprise à travers le TDB de la société PROMODIM et de la société GDP.

Section 1 : Pilotage

Le pilotage est l'ensemble des activités d'orientation, d'influence, de guidage, et éventuellement de contrôle de comportement des individus et des groupes au sein d'une organisation pour obtenir les niveaux souhaités de performance. Le pilotage passe par la mise en œuvre de règles d'action, d'aide à la décision, de cadre d'interprétation... qui assurent la convergence des comportements locaux avec les préoccupations globales et les objectifs qui leurs correspondent.

1.1 Société PROMODIM

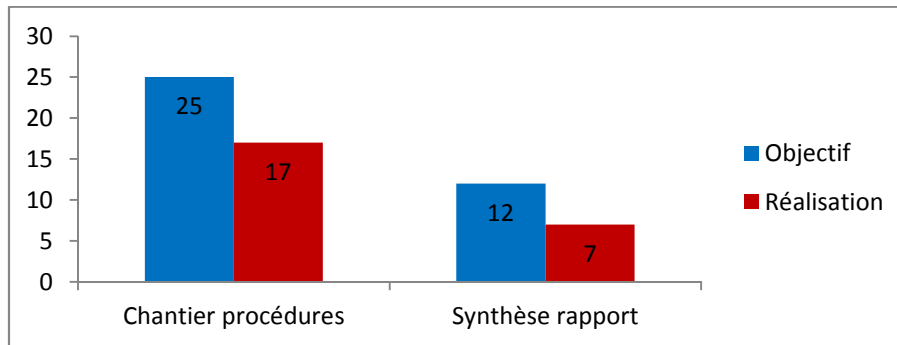
Comme nous l'avons présenté dans le chapitre sur le TDB ci-dessus, il existe trois types de TDB, pour le cas de cette société, elle les utilise tous c'est-à-dire le TDB stratégique, le TDB de gestion et de pilotage opérationnel, ainsi que le TDB prospectif ou équilibré. Chaque direction, chaque département et les agences utilise un type approprié à leur tâche, que ce soit annuel, semestriel, trimestriel, mensuel voire même hebdomadaire et ce en fonction des activités et du système de chacun.

Pour cette société, le tableau de bord est tout d'abord un moyen de minimiser le doute et de limiter le risque, ensuite de bien réfléchir et savoir se dégager en cas d'obstacles, après de faciliter et dynamiser la communication et la réflexion, de pouvoir garder le cap et de savoir rectifier en cours de route les probables différences entre les prévisions et les réalisations, de permettre aux contrôleurs et aux managers de se concentrer davantage sur les activités organisationnelles et enfin de renforcer la crédibilité du pilotage.

Comme nous l'avons dit, le TDB peut être stratégique, de gestion, prospectif ou équilibré. Il est un moyen de favoriser le pilotage de la société, c'est à dire un outil permettant d'identifier les réalisations par rapport aux objectifs. Prenons comme exemple, la DACI de la

PROMODIM qui présente ci-dessous le suivi de l'atteinte des objectifs annuels inscrit dans leur TDB.

Figure 3 : Suivi de l'atteinte des objectifs annuels 2012-2013 (en nombres)



Source : Direction Audit et Contrôle Interne de la PROMODIM, 2013.

D'après cette figure, nous pouvons voir les objectifs à atteindre de la société et les réalisations de ces objectifs qui permettent de refléter le fonctionnement de l'entreprise à travers un TDB. La société a fixé 25 chantiers procédures et 12 synthèses rapports à atteindre pour l'année 2013 ; et seulement au cours du premier semestre, elle a déjà réalisé 68% des objectifs ou 17 sur les 25 objectifs pour les premiers et 58,33% ou 7 sur 12 pour le second.

1.2 Société GDP

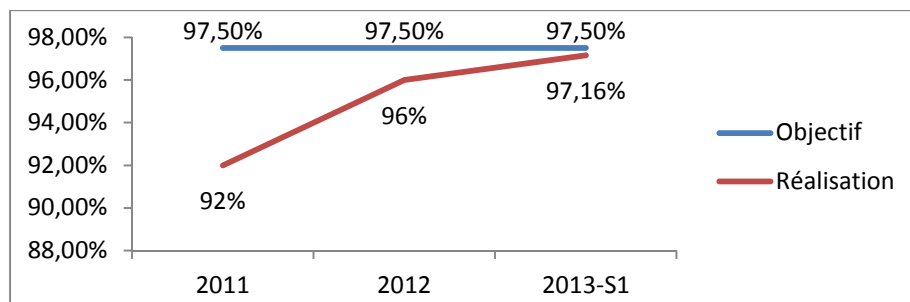
Pour cette société, le TDB stratégique et le TDB de gestion et de pilotage opérationnel sont les TDB utilisés au sein des départements et des différentes directions de la société, mais cela dépend quand même du service. Pour le cas du département approvisionnement par exemple, il applique leur TDB de gestion mensuellement et fait un suivi hebdomadaire dans ses activités. Pour le département logistique, ce qui le différencie du département approvisionnement est le fait qu'il effectue le suivi de leur TDB quotidiennement.

Pour celui de la société GDP, le TDB lui permet, en général, de réduire l'incertitude et maîtriser le risque, de mesurer régulièrement les chemins accomplis, de corriger les écarts, et enfin de faciliter la communication et dynamiser la réflexion. Mais pour certains départements, le TDB a une autre spécificité dans le pilotage de l'entreprise comme, le département logistique par exemple, le fait que le TDB permet aux contrôleurs et aux

managers de se concentrer davantage sur les activités organisationnelles et aussi de renforcer la crédibilité du pilotage.

Le TDB possède les mêmes caractéristiques dans le pilotage de l'entreprise en général comme nous l'avons précisé dans les paragraphes ci-dessus, mais il existe quand même certaines exceptions, tout dépend de chaque département. Pour ce cas-ci par exemple, nous avons pris le département travaux-maintenance : la place du TDB dans le suivi de l'atteinte des objectifs annuels ; plus précisément le respect des délais d'intervention (ou RDI) en pourcentage, la durée moyenne de bon fonctionnement (ou MTBF) d'un pistolet en nombre de jours, et aussi le délai moyen de traitement des demandes (ou DMTD) en nombre de jours, montre dans tous les cas, un meilleur pilotage de la société.

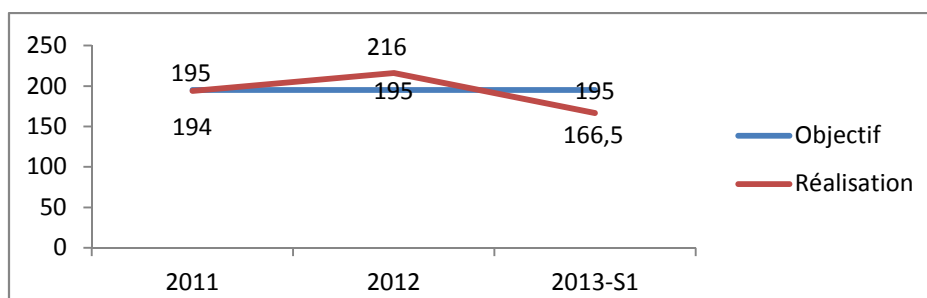
Figure 4 : Respect délai d'intervention (RDI en pourcentage)



Source : Département Travaux-Maintenance de la GDP, 2013.

Dans cette figure, nous pouvons constater l'évolution de l'atteinte des objectifs depuis 2011 jusqu'au premier semestre 2013. En 2011, 92% sur 97,50% des objectifs, en 2012, 96% sur les 97,50% et le premier semestre de l'année 2013, 97,16% sur les 97,50% des objectifs ont été réalisés dans les délais de l'intervention.

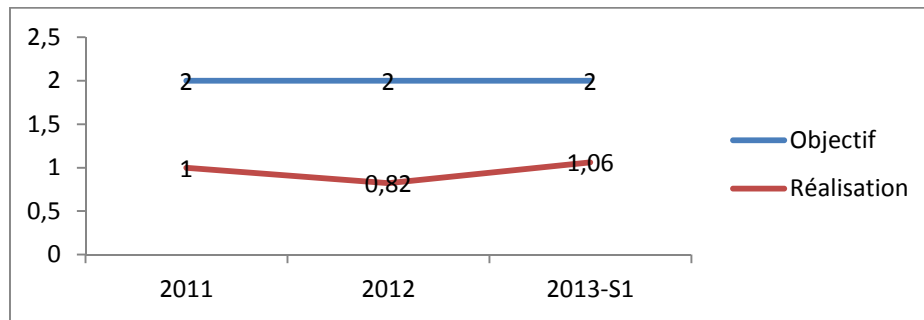
Figure 5 : Durée moyenne de bon fonctionnement (MTBF en jours)



Source : Département Travaux-Maintenance de la GDP, 2013.

Nous pouvons voir dans cette figure que l'évolution de la durée moyenne de bon fonctionnement d'un pistolet dans l'atteinte des objectifs au cours des trois dernières années. La durée moyenne est de 194 jours en 2011, 216 jours en 2012, 166,5 au premier semestre de l'année 2013 alors que la moyenne attendue est de 195 jours.

Figure 6 : Délai moyen de traitement des demandes (DMTD en jours)



Source : Département Travaux-Maintenance de la GDP, 2013.

Il est présenté, pour le cas de cette figure, le délai moyen de traitement des demandes en nombre de jours au cours des trois années passées. En 2011, la demande a été traitée en 1 jour, en 2012 en 0,82 jour et au premier semestre de 2013 en 1,06 jour alors que l'objectif moyen est de 2 jours.

Section 2 : Performance

La performance n'est pas seulement basée sur le cadre financier mais elle est actuellement axée sur d'autres dimensions dans toutes entreprises : clients, partenaires (sous-traitant, fournisseur), personnel (RH), publics (société civile), actionnaires, processus interne et système d'information.

2.1 Caractéristique de la performance

Pour les deux sociétés, la performance se voit surtout à travers l'augmentation et la stabilité du PDM. Mais pour chacune des sociétés, elles ont leurs propres caractéristiques de ce qu'est la performance.

2.1.1 Société PROMODIM

Pour la société PROMODIM, la performance est axée sur tout le personnel c'est-à-dire le résultat dégagé par le travail de chacun et aussi les qualifications et les compétences de tout

un chacun formant le groupe. Selon le DRH : « Il est nécessaire de mettre la bonne personne à la bonne place ». Elle en déduit alors que la performance de l'entreprise commence par la performance de l'individu.

2.1.2 Société GDP

Pour la société GDP, la performance est axée sur trois dimensions distinctes: la dimension financière c'est-à-dire le résultat financier et la croissance du chiffre d'affaires, la dimension personnelle à travers l'efficacité du personnel, et enfin le processus interne et le système d'information englobant l'organisation interne au sein même de l'entreprise.

2.2 Rôle du tableau de bord dans la performance

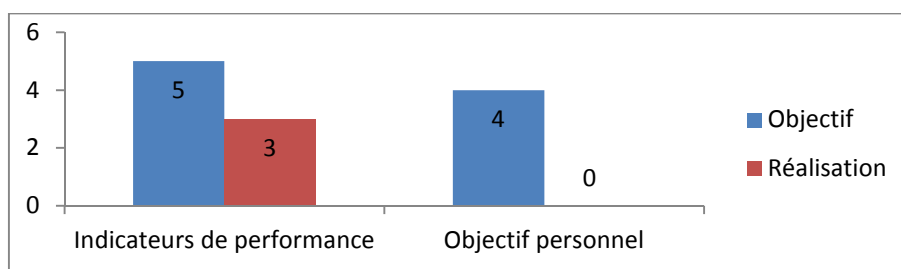
Pour les entreprises enquêtées, le TDB est un moyen de mettre en œuvre des plans d'actions correctifs pour corriger les écarts de performance.

2.2.1 Société PROMODIM

Dans l'ensemble de la société PROMODIM, le TDB, par rapport aux dimensions citées ci-dessus, permet la conservation de l'éthique responsable et l'intégration des valeurs significatives, et contribue à la mesure des phénomènes. Tandis que pour la direction des ressources humaines, le TDB est aussi un moyen de contrôler le processus interne, le système qualité et de mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide des indicateurs pertinents et cohérents.

Le TDB est alors un moyen de mesure de performance de l'entreprise à travers ses différents indicateurs comme l'indice de performance. Ci-dessous nous avons pris une figure montrant la performance de la DACI et de la société PROMODIM elle-même.

Figure 7 : Indice de performance de la société et de la DACI (en nombres)



Source : Direction Audit et Contrôle Interne de la PROMODIM, 2013.

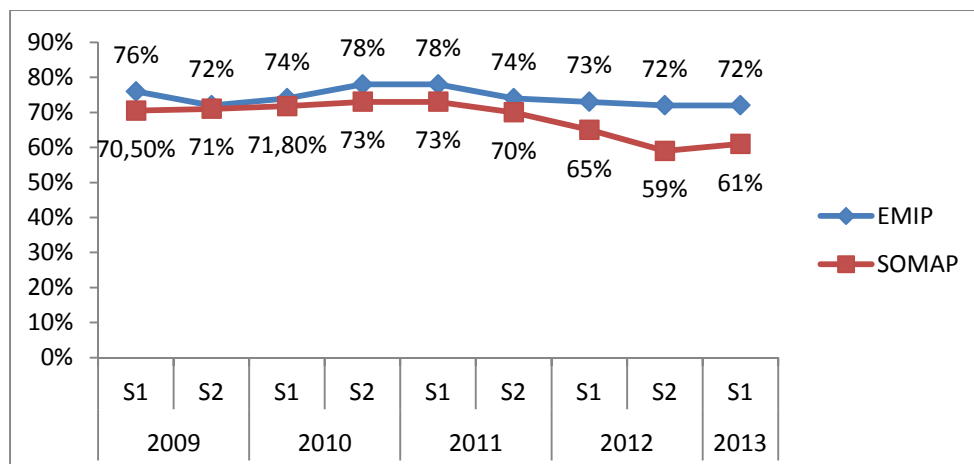
Cette figure nous démontre que pour la DACI, pour la performance annuelle de l'entreprise sur une échelle de 5, 60% ou 3 sur 5 ont été atteint et en ce qui concerne sa performance personnelle, 0 sur 4 ont été atteint.

2.2.2 Société GDP

Pour tous les départements de la société GDP, le TDB leur permet de mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateur pertinent et cohérent par rapport à la performance. Mais en plus de ce qui a été dit précédemment, pour le département approvisionnement, le TDB est aussi un outil permettant de contrôler le processus interne et système qualité, et de contribuer activement à la mesure des phénomènes ; pour le département logistique, le TDB leur facilite la conservation d'une éthique responsable. Et pour le département travaux-maintenance, le rôle du TDB regroupe tous ce qui a été présenté ci-dessus.

Le TDB tient un rôle primordial dans la performance de l'entreprise à travers les indicateurs le composant, l'indice de performance des prestataires en fait partie par exemple pour le cas de la GDP.

Figure 8 : Indice de performance des prestataires (en pourcentage)



Source : Département Travaux-Maintenance de la GDP, 2013.

Cette figure, nous montre la performance semestrielle des prestataires depuis 2009 jusqu'au premier semestre de cette année 2013. Nous pouvons constater que la performance de l'EMIP plus ou moins stable et garde un taux supérieur à celle de la SOMAP, mais le taux de performance de cette dernière a commencé à baisser au second semestre de l'année 2011 et

c'est seulement au premier semestre de l'année 2013 que le taux de performance de la SOMAP a un peu rehaussé.

Section 3 : Compétitivité

Comme nous le savons tous, le marché de la concurrence s'accroît et s'intensifie tous les jours. Ainsi chaque société doit posséder un esprit de compétition prêt à affronter la concurrence. De ce fait, la compétitivité est la manière pour une société de faire face à la concurrence.

3.1 Société PROMODIM

Comme il a été dit précédemment, la PROMODIM possède, plus ou moins les 90% de la part de marché du secteur tabac sur le territoire national alors que quelques années auparavant, elle possédait une PDM largement supérieur à 90%. Actuellement, elle essaie de pérenniser cette PDM et cela à travers l'usage du TDB, jouant alors un rôle d'aide à la prise de décision. Le TDB est alors un moyen d'identifier les menaces et de stocker tous les données de la concurrence, de s'identifier par rapport aux autres c'est-à-dire effectuer une comparaison dans les différentes situations dans le marché et surtout de pouvoir répliquer contre cette concurrence.

3.2 Société GDP

Et pour le cas de la société GDP, comme nous l'avons vu ci-dessus, elle occupe la deuxième place sur le marché de l'hydrocarbure à Madagascar et surtout elle est le premier opérateur pétrolier indépendant de l'Océan Indien. Pour affronter les grands concurrents de la firme, le TDB lui permet de mesurer sa performance, de prendre des décisions et de donner des directives face aux concurrents et de mesurer les actions prises afin d'aboutir à des meilleurs services, pour pouvoir améliorer ou du moins garder sa place dans le marché de l'hydrocarbure dans la Grande-Ile.

Chapitre II : Maîtrise des facteurs de succès de l'entreprise par le TDB

Dans ce chapitre, nous allons montrer que le TDB lui-même, les différents indicateurs et la prise de décision sont les facteurs de succès d'une entreprise. Mais tout d'abord, nous allons présenter la prise de décision en tant que facteurs de succès. Et ensuite nous allons développer dans les sections qui suivent les indicateurs de pilotage et de performance et enfin nous parlerons des points forts et des points faibles du TDB.

Section 1 : Prise de décision

Dans cette première section, nous allons présenter le fait que la prise de décision est un facteur de succès en lui-même à travers le TDB. Pour chaque entreprise, les décisions qui ont été prises, prisent et qui seront encore à prendre sont la clé de voute de l'avenir de la société. De ce fait, le TDB leur aide dans cette prise de décision. Tel est le cas des deux sociétés, mais chacune des entreprises ont leur propre technique de prise de décision.

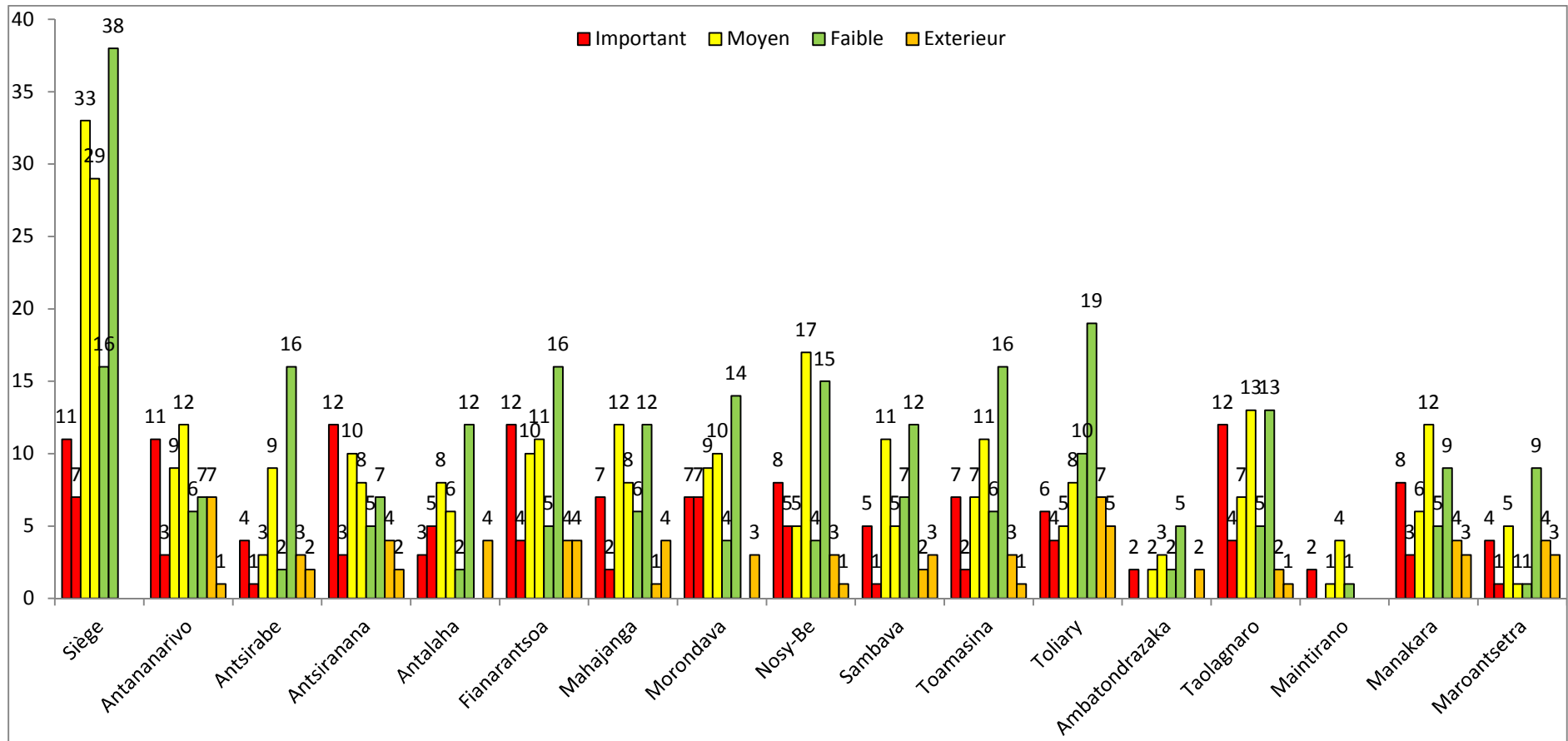
1.1 Société GDP

Pour la GDP, tout d'abord le TDB donne à la direction un moyen de prendre une décision une fois que les écarts entre les prévisions et les réalisations sont établis et cette décision prise est ensuite considéré comme étant un objectif de l'entreprise. Ensuite, les éléments composant le TDB tel que les indicateurs permettent aussi de prendre une décision dans les situations et les éventuelles déviations de cap de l'entreprise. Et enfin, le TDB facilite la traçabilité, la lisibilité et l'historique pouvant alors aboutir à une bonne prise de décision pour être alors un facteur de succès de l'entreprise elle-même.

1.2 Société PROMODIM

Pour la PROMODIM, le TDB offre des directives personnelles pour chaque utilisateur afin de maîtriser la concurrence c'est-à-dire à partir des phénomènes observés, il est utile de savoir comment motiver le personnel et comment l'orienter à prendre une décision adéquate aux actions de la concurrence et comment réagir rapidement face aux démarches de cette dernière. Le TDB permet alors d'agir et de réagir rapidement sur une situation quelconque pour l'épanouissement et la réussite de la société.

Figure 9 : Comparatif des évolutions des anomalies sur 2 périodes (en nombres)



Source : Direction Audit et Contrôle Interne de la PROMODIM, 2013.

Les indicateurs du TDB permettent d'identifier si les décisions prises ultérieurement sont bonnes ou mauvaises pour pouvoir garder ou changer les types de décisions prises sur un même problème. Prenons comme exemple, un type d'indicateur permettant de comparer les évolutions des anomalies de deux années consécutives 2011/2012 et 2012/2013.

Cette figure montre les différentes anomalies qu'elles soient importantes, moyennes, faibles et extérieures au sein de l'agence de toute l'île. Elle nous permet de constater les différences entre ces anomalies, et selon cette figure, ces dernières varient de 0 à 38 entre deux périodes 2011-2012 et 2012-2013.

Section 2 : Indicateurs

Dans cette seconde section, nous allons présenter que selon les deux sociétés, les indicateurs de pilotage et de performance sont facteurs de succès de l'entreprise elle-même. Les indicateurs de pilotage et de performance, comme il est présenté dans le cadre théorique ci-dessus, sont : pour le premier type d'indicateurs ; ils visent à contrôler le système, et pour le second, ils accompagnent le système répétitif pour la plupart des indicateurs non financiers.

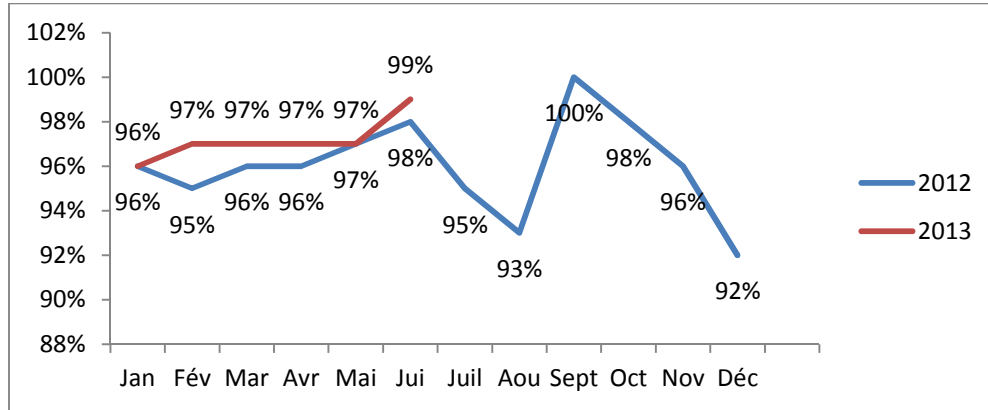
2.1 Société GDP

Pour la GDP, les indicateurs de pilotage et de performance sont des indicateurs leur permettant de mettre en place le TDB et de pouvoir réagir face aux concurrents. Pour le cas de cette entreprise, les indicateurs sont spécifiques à chaque mission et activité de chaque département : pour le département approvisionnement, les paramètres stocks comme le stock de gasoil, de lubrifiant, d'essence, et de pétrole ; et l'évaluation des prestataires sont prises en compte en tant qu'indicateur. Pour le département logistique, le transport est l'indicateur le plus favorisé, c'est-à-dire l'efficacité du transport et de la livraison (heure de livraison, détail de la livraison, chargement, ...) ; pour le département travaux-maintenance, l'indice de performance des prestataires et le rendement des matériels, le respect du délai d'intervention et le délai moyen de traitement des demandes, le temps moyen de bon fonctionnement sont les indicateurs pris en compte.

Comme le TDB est composé de plusieurs indicateurs, chaque TDB et chaque indicateur le composant est alors spécifique à chaque département et à chaque service. Les différents indicateurs présentés ci-dessous en sont des exemples bien précis et démontrent

dans les trois figures suivant que leurs rôles sont exactement le fait d'être des indicateurs de performance et de pilotage en elle même.

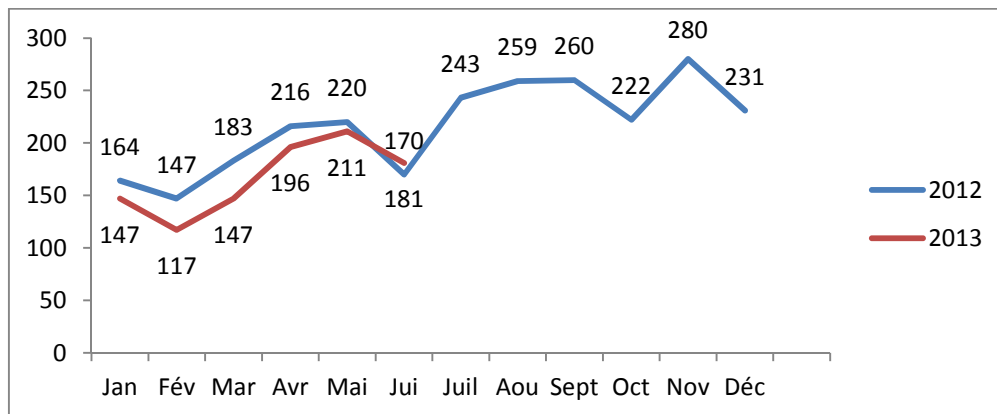
Figure 10 : Détail réalisation mensuelle sur le RDI (en pourcentage)



Source : Département Travaux-Maintenance de la GDP, 2013.

Dans cette figure, il est démontré la différence entre les réalisations mensuelles de l'année 2012 et celles du premier semestre de l'année 2013. Nous pouvons voir que pour cette année, les délais de réalisation sont plus ou moins stable c'est-à-dire environ 97% par rapport à l'année précédente pour les mêmes mois.

Figure 11 : Détail réalisation mensuelle sur la MTBF (en jours)

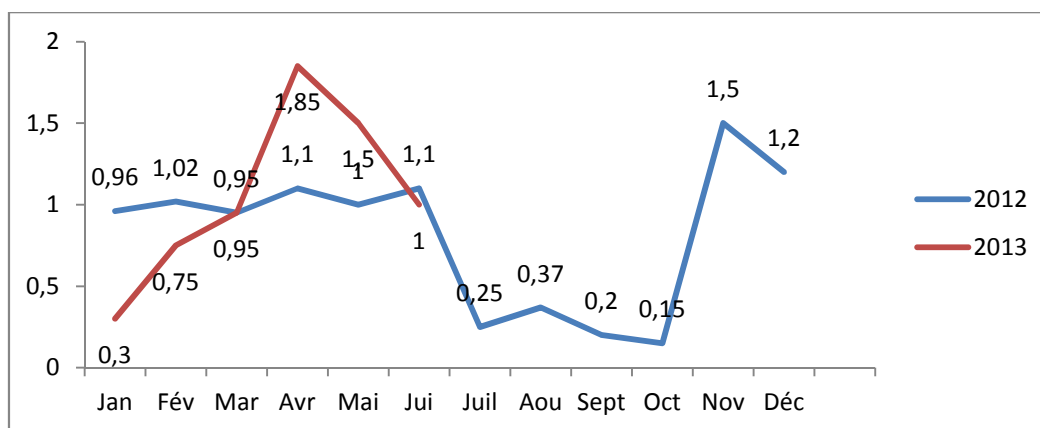


Source : Département Travaux-Maintenance de la GDP, 2013.

Cette courbe nous montre le temps moyen de bon fonctionnement entre deux pannes d'un même pistolet en nombre de jours pour les deux dernières années. En 2012, pour le premier semestre, il varie entre 147 jours et 220 jours et pour le second semestre, entre 222

jours et 280 jours. Pour le premier semestre de cette année 2013, il varie entre 117 jours et 180 jours.

Figure 12 : Détail réalisation mensuelle sur le DMTD (en jours)



Source : Département Travaux-Maintenance de la GDP, 2013.

Cette figure nous montre la durée moyenne en nombre de jours de la réparation des pistolets en cas de panne pour les deux dernières années. Pour le premier semestre de l'année 2012, elle varie entre 0,95 jour et 1,1 jour, pour le second semestre, entre 0,15 jour et 1,2 jour. Par contre pour le premier semestre de l'année 2013, la durée varie entre 0,3 jour et 1,85 jour.

2.2 Société PROMODIM

Pour la PROMODIM, les indicateurs de performance et de pilotage sont comme ceux de l'entreprise ci-dessus, des indicateurs permettant de réagir face à la concurrence et de mettre en place le TDB en question, et ils sont appropriés à chaque direction et à chaque département. Pour le cas de la direction audit et contrôle interne : les indicateurs sont les comparatifs des évolutions de l'anomalie, suivie de l'atteinte des objectifs annuels (Cf. figure 3 et figure 9).

Section 3 : Tableaux de bord

Le TDB est un facteur de succès en lui-même par sa praticabilité, par le fait que l'on peut atteindre les objectifs personnels et celles de l'entreprise, pour pouvoir effectuer un revu de ce que la société a traversé.

Dans les deux sous-sections ci-dessous, nous allons présenter les points forts d'une part et d'autre part les points faibles du TDB, c'est-à-dire identifier dans un premier temps les forces

et les opportunités et en second les faiblesses et les menaces des deux sociétés prise en compte dans le cadre de ce travail.

3.1 Identification des points forts

Dans cette première section, nous allons regarder une à une les forces et les opportunités que représentent les TDB pour la PROMODIM et la GDP.

3.1.1 Forces

Pour la PROMODIM, selon le personnel interrogé, ils sont satisfaits de l'usage du TDB dans tous les services car le TDB donne une vision multidimensionnelle de la performance et une dimension prévisionnelle, dote l'organisation d'un système d'information, permet d'apprécier la délégation de pouvoir et de disposer d'indicateur synthétique et de prendre des mesures correctives, le TDB permet aussi d'indiquer les actions passés et enfin de suivre les activités et les déroulements des projets.

Pour la GDP par contre, le niveau de satisfaction de l'usage du TDB dépend de chaque département. Seul le département approvisionnement est peu satisfait alors que les autres sont tous satisfaits. Car le TDB permet de découvrir une multiple facette de la performance et une dimension prévisionnelle, permet de disposer d'indicateur synthétique et de prendre des mesures correctives ainsi que de suivre les activités et le déroulement des projets.

3.1.2 Opportunités

Pour les deux entreprises, face à son environnement externe, le TDB se comporte comme étant un vaste réseau social, ce par l'externalisation de la communication et par la récupération des informations soutirées de l'environnement. Il permet de mesurer le niveau de sécurité et d'aider les entreprises à survivre dans un environnement complexe, évolutif et imprévisible, afin de réagir au bon moment et de limiter les impacts négatifs. Pour la PROMODIM, le TDB leur permet de piloter les services avec ses partenaires et ses clients, et offre une possibilité de se comparer aux chiffres du marché via le Benchmark. Pour la GDP par contre, le TDB renforce la crédibilité et la confiance de ses partenaires et de ses clients, et ce afin d'élargir la gamme de produit, d'acquérir de nouveaux clients ainsi que d'augmenter la PDM.

3.2 Identification des points faibles

Après l'identification des points forts, entrons maintenant dans l'identification des points faibles, c'est-à-dire les faiblesses et les menaces qu'évoquent les TDB pour les deux entreprises citées ci-dessus.

3.2.1 Faiblesses

Selon le personnel de la GDP, il est facile de manipuler le TDB. De ce fait les données à l'intérieur du TDB sont facilement falsifiables. Ensuite, il ne reflète pas exactement la réalité exacte de la vie de l'entreprise. Dans certains cas, il y a des indicateurs imposés par la direction pour les départements comme le département d'approvisionnement par exemple, c'est-à-dire le TDB devient inadapté au département et à l'utilisateur. Aussi, le TDB conçu au sein même de l'entreprise n'est pas efficient sans effectuer une comparaison avec celui de la concurrence. Enfin, les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

Pour la PROMODIM, tout d'abord, selon le DRH et le DACI, le plus souvent les composants du TDB ne sont pas mise à jour. En conséquence, les indicateurs à l'intérieur du TDB ne sont pas cohérents avec la situation réelle de l'entreprise. Ensuite, si le TDB est mal utilisé, il est passible de sous-information et ou de surinformation pour son utilisateur. Il n'y a pas de TDB propre pour chaque département, dans certains cas il est imposé par la direction dans les agences et les annexes de l'entreprise. Et enfin les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

3.2.2 Menaces

Dans le contexte de l'évolution continue et imprévisible de l'environnement des entreprises, le TDB ne permet pas aux entreprises de prévoir et/ou d'empêcher l'apparition de la nouvelle concurrence. Aussi, comme le monde de la technologie d'information et de la communication évolue avec une rapidité étonnante, il existe un grand risque d'obsolescence de l'outil de contrôle et de pilotage c'est-à-dire le TDB utilisé par l'entreprise. Les changements de tendances des partenaires et des clients peuvent aussi entraver l'efficacité du TDB.

Conclusion partielle de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté les résultats obtenus auprès des deux sociétés au cours des descentes sur le terrain au sein de la PROMODIM et de la GDP. Dans le premier chapitre nous avons exposé le fait que le TDB offre le reflet du fonctionnement des entreprises, c'est-à-dire le pilotage, la performance et la compétitivité de la PROMODIM et de la GDP pouvant être observé et constaté à travers le TDB. Dans un second chapitre, nous avons mis en exergue que le TDB est un moyen de maîtriser les facteurs de succès dans une entreprise, tel que la prise de décision, les différents indicateurs et le TDB elle-même, et tout cela à l'issue des entretiens effectués au sein des deux entreprises. Nous y avons présenté ce qu'est ainsi le TDB, son importance et son influence sur la vie des entreprises en question : comme étant un outil multidimensionnel et permettant de découvrir une multiple facette de la performance et de suivre les activités des entreprises. Il nous importe maintenant d'analyser les résultats obtenus pour pouvoir en discuter et en proposer des recommandations. Telle est alors la nature de la troisième partie de ce mémoire.

TROISIEME PARTIE :

DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Après la présentation des résultats, la troisième et dernière partie de ce mémoire nous permet de dégager les quelques explications et discussions sur les résultats et d'avancer certaines recommandations. Nous allons donc présenter comme premier chapitre : les discussions des résultats cités ci-dessus, puis la validation ou non des hypothèses avancées ainsi que la présentation du diagnostic FFOM ; puis comme second chapitre les recommandations générales, qui peuvent être adoptés ou conseillés à l'entreprise.

Chapitre I : Discussions des résultats

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence dans la première section : l'analyse des résultats obtenus, qui ont été présentés dans la deuxième partie de ce travail, ensuite nous allons voir dans la seconde section : la validation ou non des hypothèses énumérées dans l'introduction, enfin dans la dernière section, nous allons faire le diagnostic des entreprises en questions, par la méthode FFOM.

Section 1 : Analyse des résultats

Cette section consiste à analyser les résultats. Dans un premier temps, nous allons présenter l'analyse du reflet de fonctionnement de l'entreprise et dans un second cas, celle de la maîtrise des facteurs de succès de l'entreprise.

1.1 Analyse du reflet de fonctionnement des entreprises

A partir du TDB, l'entreprise peut déterminer le reflet de son fonctionnement qui n'est autre que le pilotage de l'entreprise, sa performance et enfin sa compétitivité. Comme il a été présenté dans le chapitre premier de la partie sur les résultats, nous avons présenté la réalité exacte au sein des deux entreprises.

1.1.1 Pilotage des entreprises

Pour piloter une entreprise, une direction revient à prendre des responsabilités, à faire des choix sur les actions à entreprendre afin d'optimiser la combinaison des éléments techniques, économiques et humains. Prenons cas par cas les deux entreprises que nous avons étudiées dans ce travail. Les analyses seront différentes du fait que les réalités sont différentes. Nous allons alors effectuer une analyse du rôle du TDB dans le pilotage de l'entreprise.

a) Le cas de la PROMODIM

Pour cette entreprise, le TDB est un moyen de minimiser le doute et le risque, de garder le cap, et tant d'autre encore que nous avons présenté dans la partie consacré au résultat, et que le TDB constitue un ensemble d'indicateurs organisé en un système de suivi, Il est un outil de gestion et de management incontournable dans le pilotage de l'entreprise, et

que ce pilotage de l'entreprise peut aussi se caractériser à travers l'usage d'un TDB, il reflète ainsi la crédibilité du pilotage de l'entreprise.

Le TDB est donc l'outil de contrôle et d'assistance au pilotage des activités de l'entreprise. Comme il est présenté dans le résultat, nous avons pu voir deux objectifs à atteindre par la société et les réalisations effectuées y afférents à ces objectifs. De la figure, qui est la partie graphique de leur TDB, nous pouvons avoir un aperçu de la manière dont comment l'entreprise est dirigée et un reflet du pilotage des activités au sein de l'entreprise à travers le TDB. Au cours de l'année 2012/2013, la société avait fixé 25 objectifs sur les chantiers procédures et au cours du premier semestre de l'année, 17 de ces chantiers procédures ont déjà été atteints, soit les 68% des objectifs. Ce qui signifie qu'au cours de ces six premiers mois, l'entreprise a plus ou moins une longueur d'avance sur l'atteinte des objectifs sur les chantiers procédures et ce grâce au bon manœuvre et au bon pilotage des activités concernant ces chantiers procédures.

Au cours de cette même année, elle avait aussi fixé 12 objectifs sur les synthèses rapports. Or à la même période, on a pu constater que seule 7 ont été atteints, c'est-à-dire une réalisation de 58,33% des objectifs ; ce qui signifie que l'entreprise à moyennement atteint ces objectifs, cela est dû à un pilotage moyen des activités touchant les synthèses rapports.

Il y a alors une différence dans la réalisation des activités de l'entreprise sur une même période, nous pouvons en déduire que l'atteinte des objectifs dépend de la manière de piloter elle-même, de ce fait, du TDB lui-même.

b) Le cas de la GDP

Comme le TDB, par définition, est constitué d'un ensemble d'indicateurs et qui est lui-même l'outil de contrôle et d'assistance au pilotage des activités, ces indicateurs dépendent des tâches et des activités au sein de chaque département de la GDP. Comme il est présenté dans la partie des résultats, ces quelques indicateurs utilisés par le département travaux-maintenance, tels que : le respect des délais d'intervention (ou RDI), présentent le respect du temps entre l'avertissement de la panne aux prestataires et la fin de l'intervention. Puis, la durée moyenne de bon fonctionnement d'un pistolet (ou MTBF), qui est la durée moyenne entre deux panne d'un même pistolet, enfin, le délai moyen de traitement des demandes (ou DMTD), qui est le rapport entre le nombre d'intervention non réalisé dans le

délai et le nombre total des interventions du mois. De ce fait, le TDB est un outil primordial dans le pilotage de l'entreprise.

D'après ces indicateurs: celle du RDI, par rapport à un objectif annuel de 97,50%, la fréquence des réalisations sur le respect des délais d'intervention des éventuelles pannes dans les stations services réalisés par les prestataires ont augmenté respectivement de 92%, 96% et 97,16% de l'année 2011 au premier semestre de l'année 2013. Vu cette évolution positive, ces prestataires adoptent et cherchent ainsi de plus en plus une meilleure méthode de travail et un meilleur moyen de satisfaire au mieux ces partenaires.

Celle de la MTBF, par rapport à un objectif fixé à 195 jours, l'évolution de la durée moyenne de bon fonctionnement d'un pistolet entre deux pannes au cours de ces mêmes années est très variable. Ce qui correspond à la diminution ou à l'augmentation du chiffre d'affaires des stations services, car plus un pistolet est utilisé, c'est-à-dire il y a beaucoup de vente, plus le pourcentage de panne augmente, ce qui traduit donc une diminution de la MTBF. En 2011, sur l'estimation de 195 jours, la MTBF d'un pistolet atteint les 194 jours, ce qui signifie que la société a effectué une vente moyenne de ces produits et ce par rapport à l'objectif. En 2012, la MTBF a augmenté de 216 jours, ce qui signifie une forte baisse du chiffre d'affaires par rapport à l'objectif. Au premier semestre de l'année 2013, la MTBF est très faible, d'où il existe une forte utilisation du pistolet, mais traduisant une forte hausse du chiffres d'affaires.

Enfin, celle du DMTD, la durée moyenne des interventions est fixée à 2 jours, mais cet indicateur se coïncide à celle de la MTBF, car plus l'intervention est lente plus la MTBF est faible, ce qui traduit une augmentation du nombre de pistolet en état de panne, et les interventions sont retardées. En 2011, la demande a été traitée en 1 jour ; alors qu'en 2012, elle n'est traitée qu'en 0,82 jour seulement. Ce qui signifie un faible nombre d'intervention effectué par les prestataires et, qu'au premier semestre de l'année 2013, le DMTD est de 1,06 jour, ce qui signifie une augmentation du retard d'intervention. Malgré ces variations, ils restent tout de même tolérables par rapport à la moyenne de 2 jours.

Dans l'ensemble, nous pouvons alors en déduire que la différence constatée au niveau de chaque indicateur démontre la différence dans la manière de piloter l'entreprise. Le TDB expose ainsi, en un seul regard, le fonctionnement et le pilotage de l'entreprise.

1.1.2 Performance des entreprises

Après l'analyse du pilotage, passons maintenant à l'analyse de la performance, qui consiste à la mesure du degré de réalisation des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que les deux sociétés en question ont entrepris.

a) Le cas de la PROMODIM

La performance est le résultat dégagé par le travail de chacun, ainsi que ses qualifications et ses compétences. Pour la société, la performance de l'entreprise commence par la performance individuelle.

Dans le résultat ci-dessus, la société avait fixé un indicateur comme unité de mesure de la performance et ce sur une échelle de 5. Au premier semestre de l'année 2013, cet indicateur montre que l'entreprise a atteint le niveau 3 dans cette mesure de performance. C'est-à-dire qu'au cours de ces six premiers mois, elle avançait de 60% par rapport à l'objectif préétabli. Mais comme la performance de l'entreprise dépend de la performance individuelle du personnel de l'entreprise, avoir un tel exploit est tout d'abord le fruit des efforts de chacun mais dépend également du niveau des compétences et qualifications de chaque employé au sein de la société. Autre que l'indicateur de performance, il existait aussi un indicateur fixant l'atteinte des objectifs personnel de l'employé. Pour celui de la DACI, comme il est présenté aux résultats, il avait fixé cet indicateur sur une échelle de 4. Or, à ce premier semestre de l'année 2013, son objectif personnel est encore à un niveau 0 ; ce qui signifie qu'il s'attarde ou ralentisse à un niveau de sa tâche ou de son activité. Le TDB est alors un moyen de mesure de la performance de l'entreprise à travers ses différents indicateurs comme l'indicateur de performance et l'atteinte des objectifs personnel.

Donc, la performance n'est pas unique pour une seule entreprise mais dépend de tout un chacun et surtout de chaque département. Les indicateurs composant le TDB est alors un moyen pour chaque département de définir la performance de l'entreprise elle-même.

b) Le cas de la GDP

Pour le cas de la GDP, la performance de l'entreprise est axée sur trois dimensions distinctes. L'évaluation de cette performance dépend non seulement de ces trois dimensions, mais également de la direction ou du département. Dans le résultat, nous avons pu présenter un des indicateurs de performance utilisé par le département travaux et maintenance qu'est

l'indice de performance des prestataires. Cet indicateur constitue la somme de certaines notations, telles que : la qualité prestation, la réactivité, ensuite les pièces et matériaux, les matériels et ressources humaines, puis la sécurité et environnement et enfin la remontée d'informations.

L'indice de performance du prestataire EMIP est plus ou moins stable au cours de ces cinq dernières années, variant dans le niveau des 70%, c'est-à-dire entre 72% et 78% ; ce qui signifie un maintien de la qualité des services proposés malgré la turbulence de l'environnement actuel. Par contre, celui du prestataire SOMAP, durant ces mêmes périodes, les prestations représentent une graphie en forme de vague, passant du niveau des 70% à 60%, puis des 60% à 50% et des 50% à 60% ; ce qui signifie une instabilité des services offertes. Ainsi, EMIP est plus performant que SOMAP et ce dans la réalisation du RDI, de la MTBF, du DMTD cités ci-dessus.

Le TDB tient donc un rôle primordial dans la performance de l'entreprise à travers les indicateurs le composant, comme celui qui est présenté précédemment : l'indice de performance des prestataires. Nous pouvons en déduire, dans ce cas, que la performance de l'entreprise nécessite des indices performants pour le développement de tout un chacun.

1.1.3 Compétitivité des entreprises

Entamons maintenant l'analyse de la compétitivité des deux entreprises après avoir effectué l'analyse de leur pilotage et l'analyse de leur performance à travers l'utilisation du TDB.

a) Le cas de la PROMODIM

Malgré la perte de quelque PDM du marché du tabac, la société reste quand même l'entreprise qui possède la plus grande PDM et le plus vaste réseau de distribution du tabac à Madagascar, d'une PDM d'environ 90% et de 17 agences et sous-agences, et aussi d'être le numéro quatre au monde. La compétitivité correspond donc à une position dominante sur le marché interne et/ou étranger par le contrôle des prix, des qualités, de la flexibilité et de l'élasticité de l'offre. Mais afin de pérenniser la PDM, l'usage du TDB lui était primordial dans le rôle d'identification des menaces et d'aide à la prise de décision face aux actions menées par la concurrence.

b) Le cas de la GDP

Occupant la deuxième place sur le marché du pétrole à Madagascar, possédant 26% de la PDM avec un réseau de distribution de 70 stations services, et surtout être le premier opérateur pétrolier indépendant de l'Océan Indien ; la compétitivité n'est autre que l'aptitude de l'entreprise à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Ainsi, pour affronter les grands concurrents de la firme, le TDB lui permet de prendre des décisions ainsi que des directives adéquates pour faire face à la concurrence.

1.2 Analyse de la maîtrise des facteurs de succès des entreprises

Si dans le second chapitre sur les résultats, nous avons présenté la réalité au sein des deux entreprises, nous allons effectuer dans cette partie une analyse des facteurs de succès de l'entreprise, qui sont : la prise de décision, les indicateurs utilisés puis le TDB lui-même.

1.2.1 Prise de décision dans les entreprises

Prendre une décision n'est pas chose facile, car c'est l'un des éléments délicats et l'avenir de l'entreprise en dépend. Mais pour qu'une entreprise soit prospère, une bonne décision doit être prise par les gestionnaires et les managers. Analysons donc une à une la prise de décision au sein de ces sociétés en questions.

a) Le cas de la GDP

L'existence d'écarts entre les prévisions et les réalisations ainsi que d'éventuelles déviations de l'objectif déclenchent et ou conduit à la prise de décision, et ce afin d'analyser et/ou de corriger ces éventuels écarts, de rediriger et/ou de changer le plan d'action pour obtenir un meilleur résultat. Mais seule la traçabilité, la lisibilité et l'historique de ces faits pourront aboutir à une bonne prise de décision. Pour cela, cette dernière a été déclenchée par les indicateurs constituant le TDB. La prise de décision est alors un facteur de succès de l'entreprise car elle permet d'avoir une meilleure rentabilité de l'entreprise. Cela est alors faisable à travers la bonne maîtrise du TDB.

b) Le cas de la PROMODIM

L'épanouissement, la performance, la réussite de la société dépend de l'action et de la réaction du personnel au sein de l'entreprise à travers les décisions prises. Afin de mesurer

l'impact et l'évolution des prises de décisions, la société effectue une comparaison des anomalies mesurant l'influence des prises de décisions antérieures face à la situation présente.

La figure dans la partie sur les résultats y afférant, les codes couleurs servent à classer le degré et l'importance des anomalies : le rouge pour les anomalies importantes, le jaune pour les moyennes, la verte pour les faibles et l'orange pour les anomalies de sources extérieur. Trois cas ont été pris en considération car la différence entre les anomalies sont les plus marquantes par rapport aux autres lieux. Au siège de la société, une diminution de mêmes anomalies d'ordre important a été constatée, passant de 11 à 7 anomalies de l'année 2011/2012 à l'année 2012/2013 ; ce qui indique une meilleure résolution d'une partie de ces anomalies et cela découle d'une bonne prise de décision. Par contre à Antsirabe, pour cette même période, une hausse flagrante de mêmes anomalies d'ordre moyen a été constatée, passant de 2 à 16 anomalies ; ce qui explique une mauvaise prise de décision dans la résolution de ces problèmes. Aussi, pour ces mêmes années, à Fianarantsoa, un in-changement des anomalies de source externe a été constaté, elles stagnent au nombre de 4 ; ce qui signifie une inexistence de prise décision ou de résolution des problèmes.

1.2.2 Indicateurs utilisées

Un indicateur désigne un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment ou une période donné. Approfondissons maintenant l'analyse des indicateurs utilisés par les entreprises.

a) Le cas de la GDP

Les indicateurs sont spécifiques pour chaque mission et activité de chaque direction et chaque département au sein de la société. Mais nous pouvons quand même les classés en deux catégories, à savoir : les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. Pour la société, elle utilise les paramètres stocks pour le département approvisionnement, l'efficacité du transport et de la livraison pour le département logistique et le RDI, la MTBF et la DMTD pour le département travaux-maintenance comme indicateurs.

Le détail de réalisation mensuelle en RDI expose une graphe en dent de scie pour l'année 2012, même si au premier semestre il est plus ou moins stable dans les environ de 96%, mais au mois d'août, il descend à 93% et remonte par la suite à 100% en septembre, puis une autre descente à 92% au mois de décembre. Pour le premier semestre de l'année

2013, il reste tout de même stable dans les environs de 77%, mais par rapport à l'année précédente l'indicateur montre une légère performance des prestataires dans le respect du délai d'intervention.

En 2012, pour la MTBF, le temps de bon fonctionnement d'un pistolet augmente, et varie entre 147 jours à 220 jours au premier semestre et entre 222 jours à 280 jours au second semestre. C'est-à-dire que le pistolet est de plus en plus inutilisé du fait que sa durée de bon fonctionnement augmente, ce qui traduit ainsi une diminution des CA des stations services au cours de l'année, mais cette situation était plus faible pour le premier semestre de l'année 2013 ; ce qui indique l'existence d'un bon système de pilotage. Celui du détail de réalisation de la DMTD, les prestataires ont pu traiter les demandes d'intervention au environ de 1 jour au premier semestre de l'année 2012, alors qu'au second semestre, les traitements des demandes se divise en deux périodes. A la première période, elles sont traitées plus rapidement d'environ 0,25 jour alors qu'à la seconde période, les traitements sont plus longs soit plus de 1,2 jour ; ce qui expose qu'à la première moitié du second semestre, les prestataires ont moins d'intervention à réaliser que ceux des autres périodes. Or, au premier semestre de l'année 2013, par rapport à celui de 2012, l'indicateur montre une grande augmentation du délai de traitement des demandes d'interventions, passant de 0,3 jour à 1,85 jour ; traduisant une augmentation du nombre de panne de pistolet.

b) Le cas de la PROMODIM

Les indicateurs permettent de réagir face à une quelconque situation, ils sont appropriés à chaque direction et à chaque département de la société. Les comparatifs des évolutions de l'anomalie et le suivi de l'atteinte des objectifs annuels constituent les indicateurs utilisés au niveau de la direction audit et contrôle interne.

Comme il a été déjà présenté dans la partie sur la prise de décision et sur le pilotage de l'entreprise ci-dessus, les indicateurs traduit en chiffre la réalité que vit et/ou suit l'entreprise, et ce dans le but d'analyser un phénomène ou une situation ainsi que de diriger ou corriger une action.

1.2.3 Tableau de bord

Après la présentation de l'analyse sur la prise de décision et sur les indicateurs, entrons dans la dernière sous section concernant l'analyse du TDB en tant que facteur de succès des entreprises.

a) Le cas de la GDP

La société est, en général, plutôt satisfaite et non très satisfait de l'utilisation du TDB, et ce malgré l'amélioration permanente de l'outil de contrôle et de pilotage. Il permet non seulement de prendre des décisions mais aussi de conduire et de contrôler le pilotage ainsi que de voir la performance et son évolution.

Malgré l'importance et l'utilité du TDB, il est facile de corrompre les données ; ce qui signifie que les informations à l'intérieur d'un TDB ne sont pas forcément vraie semblable à la réalité, cela dépend donc de la bonne foi du manipulateur. Il se pourrait que les TDB soient inadaptés à la direction, au département ou à l'utilisateur lui-même ; ce qui doit être à cause du choix des indicateurs pertinents et efficaces ou des indicateurs eux-mêmes, car ils ont été imposés par la hiérarchie supérieur. Ainsi, le TDB ne permet pas d'orienter l'action au bon moment ou au moment voulu.

b) Le cas de la PROMODIM

Le niveau de satisfaction de la PROMODIM est semblable à celle de l'autre entreprise à l'utilisation du TDB ; non seulement il permet de voir de multiples facettes de la performance et du pilotage de l'entreprise mais aussi d'apprécier la délégation de pouvoir et la diffusion des informations, puis il permet d'indiquer les actions passés afin de les comparer aux nouvelles actions.

Le niveau de doute concernant l'utilisation et le maniement du TDB reste tout de même énorme pour l'ensemble de l'entreprise, le plus souvent par le manque de mise à jour des données, qui entraînera de sous ou de surinformation. Puis par le non mis à jour des indicateurs obsolètes, qui ne sont plus cohérents avec la stratégie ou la situation actuelle de l'entreprise. Alors ils ne permettent pas de se dégager des urgences ainsi que d'orienter l'action au bon moment. Aussi comme celle de l'entreprise citée ci-dessus, il se pourrait que les TDB ne soient adaptés à la direction, au département ou à l'utilisateur elle-même.

Section 2 : Validation ou non des hypothèses

Après avoir effectué les analyses des résultats obtenus, cette seconde section met en évidence la vérification et la validation des hypothèses avancées dans l'introduction, lesquelles : le tableau de bord aide la direction à bien piloter l'entreprise, ce qui donne un reflet sur son fonctionnement et le tableau de bord est un facteur de succès de l'entreprise à travers la prise de décision.

2.1 Première hypothèse : le tableau de bord offre un reflet sur le fonctionnement de l'entreprise

Cette hypothèse indique que le pilotage et la performance de l'entreprise peut se refléter à travers l'utilisation du TDB. Dans notre cas, un bon pilotage et une meilleure performance se caractérise par une meilleure utilisation du TDB.

2.1.1 Pilotage des entreprises

Le TDB offre le moyen de savoir la procédure adoptée dans le pilotage de l'entreprise, c'est-à-dire les décisions et les actions qui ont été entreprises. Car, non seulement, il offre le moyen de minimiser l'incertitude et de limiter les erreurs, mais aussi de rediriger ou de changer la stratégie en plein action, puis de renforcer la crédibilité du pilotage. En général pour les entreprises, le TDB est un outil de contrôle et d'assistance dans le processus des activités. Il permet d'identifier les réalisations par rapport aux objectifs ; mais pour certain, son utilité dépend aussi du département et de son utilisateur. Comme dans le cas de la DACI de la PROMODIM présenté dans le suivi de l'atteinte des objectifs annuels concernant les chantiers procédures et la synthèse rapport, et le cas du DTM de la GDP, montrer dans le respect des délais d'intervention, la durée moyenne de bon fonctionnement et le délai moyen de traitement des demandes concernant l'évaluation de ces prestataires ; tout cela à travers le TDB, et ce afin de perfectionner ou de modifier la façon de piloter l'entreprise à un moment voulu. De ce fait, le TDB est alors un outil indispensable au pilotage d'une entreprise.

2.1.2 Performance des entreprises

La performance consiste à constater si le résultat de l'activité a été atteint à posteriori. Pour tout entreprise, être performant c'est avoir réussi à augmenter ou au moins à stabiliser sa PDM. Ce qui ne dépend pas que du résultat financier mais aussi d'autres dimensions, telles

que le résultat dégagé par le travail, les qualifications et les compétences du personnel, pour la PROMODIM ; et le processus interne et le système d'information, pour la GDP. Comme le TDB est un outil de contrôle multidimensionnel par les différents composants qu'il constitue ; son utilisation permet aux entreprises d'être plus performants, car il contribue dans le contrôle et la mesure des faits et de la situation. En tant que dispositif de contrôle de la performance, le TDB pourrait reproduire la performance en elle-même.

2.2 Deuxième hypothèse : le tableau de bord est un moyen de maîtriser les facteurs de succès de l'entreprise

Après la vérification de la première hypothèse, la validation ou non de la deuxième hypothèse se trouve sur les points suivants : la prise de décision et les indicateurs utilisés par les entreprises sont un moyen de maîtriser les facteurs de succès de l'entreprise.

2.2.1 Prise de décision au sein des entreprises

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la prise de décision est l'une des facteurs de succès les plus délicats au sein de l'entreprise, car c'est ce qui lui permet d'être florissante ou pas, alors que chaque entreprise utilise et possède leur propre façon de prendre des décisions. Ainsi l'avenir de l'entreprise dépend des décisions qui ont été prises, prennent et qui seront prises. Pour le cas des deux entreprises en question, l'utilisation du TDB est le moyen plus sûr pour prendre des décisions, car le TDB leurs montrent les écarts constatés, leurs offrent la traçabilité, la lisibilité et l'historique de ce qui ont été vécus, leurs donnent de nouvelles perspectives dans l'orientation stratégique ainsi que dans la motivation du personnel afin que l'entreprise soit proactif face à ces objectifs et réactif face à la concurrence.

2.2.2 Indicateurs utilisés par les entreprises

Le TDB est un outil qui regroupe des données et des informations importantes concernant le fonctionnement de l'entreprise. Ce sont les indicateurs qui sont la base de recueil et de calcul de ces données et ces informations, et qu'ils sont spécifiques selon la tâche et l'activité au sein de l'entreprise. Par conséquent, les indicateurs sont considérés comme étant un des facteurs de succès d'une entreprise. C'est la pertinence et l'efficacité de ces indicateurs qui fait un bon TDB, et que seul le TDB lui-même peut affirmer si les indicateurs le constituant sont pertinents et efficaces. Dans notre cas, les entreprises utilisent quelques

types d'indicateurs, tels que : les indicateurs de pilotage et les indicateurs de performance, et ils sont spécifiques au département et à l'utilisateur, comme les paramètres stocks, l'indice de performance de prestataire et le rendement des matériels pour la GDP ; et les comparatifs des évolutions des anomalies, le suivi de l'atteinte des objectifs annuels pour la PROMODIM. C'est alors la maîtrise de ces éléments qui fait que ces entreprises restent parmi les meilleurs.

Section 3 : Diagnostic FFOM

Après l'analyse des résultats et la validation des hypothèses, entrons dans la dernière section de ce chapitre, qui est le diagnostic FFOM. Dans cette section, nous essayons de dégager les forces et les faiblesses internes des entreprises en question ainsi que de faire ressortir les opportunités et les menaces se trouvant dans leurs environnements externes.

3.1 Forces internes

Dans cette sous section, nous allons exposer ce qui pourrait être les forces internes des entreprises. Nous les présenterons comme suit : les forces au niveau général des sociétés et les forces au niveau du TDB utilisé.

3.1.1 Au niveau des entreprises

Étalons une à une les forces internes de la PROMODIM et de la GDP du point de vue général des sociétés.

a) Le cas de la PROMODIM

Les plus marquantes de leurs forces sont la qualité, la diversité et la zone de couverture des produits, donnant ainsi une forte notoriété de la société envers les clients et les partenaires.

La prise en considération des facteurs humains comme étant la base du développement et de la performance de la société, avec la devise de la société qui est : « Develop us, our people », reste un des points forts de la force et de la notoriété de la société.

Le service achat est centralisé au siège de la société et constitue un investissement moins risqué dans le but d'éviter le détournement de fonds au sein de l'entreprise.

La société utilise un système de gestion informatisé de renommée internationale ; facilite ainsi le pilotage, la prise de décision, le processus de traitement, la communication, la comptabilisation,... Par exemple : l'utilisation des progiciels MFG/PRO et SAGE, tels que : le SAGE IMMO pour le DACI dans la gestion des immobilisations, le SAGE GESCOM pour la direction commerciale et marketing, le SAGE Paie pour la DRH et le SAGE Comptabilité et le MFG/PRO pour le département comptabilité.

Le groupe centralise leur comptabilité au siège afin de renforcer le niveau de contrôle et d'avoir une vision nette en temps réel de la situation financière de l'entreprise ainsi que celle des agences. Ce qui diminue donc considérablement les pertes de temps et par la suite aide à atteindre les missions principales et les objectifs de la comptabilité.

La société utilise plusieurs types d'outils de contrôle du pilotage et de la performance, comme le tableau de bord, le reporting,...

b) Le cas de la GDP

Les plus grandes forces de la GALANA sont d'une part, la qualité des services et la qualité des produits offertes à ces client, et ce par le respect de ces engagements ; puis d'autre part, le prix des produits, qui sont compétitifs à ceux de ces principaux concurrents (TOTAL, JOVENNA, SHELL).

Son vaste réseau de distribution, qui compte actuellement dans les 70 stations services réparties dans tout Madagascar, représente aussi une des forces de la société.

La société utilise elle aussi un système de gestion informatisée ainsi que l'utilisation de quelques types d'outils de contrôle du pilotage et de la performance, tel que le tableau de bord, le reporting,...

3.1.2 Au niveau du TDB

Après avoir étalé les forces internes du point de vue général des entreprises, parlons maintenant de leur TDB.

a) Le cas de la PROMODIM

La première force que représente un TDB c'est qu'il permet de voir et de constater la réalisation par rapport à l'objectif fixé, et ce afin de prendre des décisions et de suivre l'orientation stratégique ainsi que son évolution.

Le TDB reflète le pilotage et la performance de la société, puis les rendent plus meilleurs. Il permet aussi de maîtriser les facteurs de succès de l'entreprise.

Au sein de la DACI, le TDB sert de suivi, de contrôle et d'évaluation de l'entreprise, du fait qu'il stocke des informations et des données concernant son environnement.

Il est aussi considéré comme étant un bon outil de communication entre le contrôleur et les contrôlés, afin d'en prendre de mesure et faire une action ou une réaction face à une quelconque situation, et ce afin que la société puisse s'épanouir.

Dans certaine direction, le TDB sert aussi à encadrer et à motiver le personnel, ainsi que d'apprécier la délégation du pouvoir au sein de la société.

b) Le cas de la GDP

Le TDB leur donne le rapport entre la réalisation et l'objectif fixé, puis une vision globale de la traçabilité des historiques des activités effectués par l'entreprise et/ou par l'utilisateur. Il permet et facilite ainsi de mesurer les phénomènes et de prendre des décisions.

Le TDB leur permet aussi de refléter le pilotage ainsi que la performance de la société, et ce afin de les rendre meilleures ; puis le TDB permet aussi de maîtriser les facteurs de succès de l'entreprise.

Il sert aussi à réduire l'incertitude et à maîtriser le risque qui se présente, ainsi que de prendre du recul et se dégager des urgences.

Le TDB facilite aussi la coordination interne des ressources, que se soient humaines, temporelles, matérielles, informationnelles ou financières au sein de la société.

3.2 Faiblesses internes

Après avoir vu les forces internes, passons maintenant aux faiblesses que rencontrent les entreprises. Nous subdivisons en deux parties cette sous-section, dans la première partie nous allons voir les faiblesses au point de vue général des sociétés et dans une deuxième partie les faiblesses au niveau du TDB utilisé.

3.2.1 Au niveau des entreprises

Comme celle des forces internes, parlons maintenant des faiblesses internes des entreprises en questions au niveau de leur généralité.

a) Le cas de la PROMODIM

La société effectue le moins souvent de recrutement et de formation pour tous le personnel et non seulement ceux des directions ; ainsi il existe une manque de nouvelle perspective pour devenir plus meilleure malgré, déjà, la florescence de la société.

Le manque de personnel dans quelques directions et départements clés au sein de la société. Par exemple, elle ne dispose que de trois contrôleurs assurant le suivi des agences ; d'où plusieurs tâches et missions sont exécutées par une seule et même personne et qu'en l'absence de cette personne ses fonctions se corrompent ou se cumulent avec ceux des autres employés ; ainsi ils face à de plus en plus de retard dans l'exécution de la stratégie et l'atteinte des objectifs.

Dans certains départements, on constate aussi que le principe de séparation des fonctions n'est pas très respecté. Dans celui du DACI par exemple, le personnel assure à la fois l'audit interne et le contrôle interne, d'où le retard de certaine mission et activité ainsi que le grand risque de conflit professionnel au sein du département.

Au sein de la DACI même, le calendrier définissant les périodes de travail du contrôle interne n'est pas ferme et définitif ; or qu'un contrôle doit être permanent. Et que les principes et méthodes de l'audit interne ne sont pas respectés, ainsi crée une confusion dans les tâches et les fonctions entre le contrôle interne et l'audit interne.

b) Le cas de la GDP

Leur principale faiblesse est liée à la situation géographique de Madagascar, ce par rapport à celle de ces fournisseurs, ainsi l'acheminement en approvisionnement ne s'effectue que par voie maritime.

Les transports des produits sur le territoire national sont effectués par des prestataires de service externe à l'entreprise, dont elle ne peut pas maîtriser dans sa totalité. Ainsi, l'éloignement de certains sites fait l'objet d'un délai d'approvisionnement long et élastique.

Dans la réparation des pompes, la société fait aussi appel à des prestataires de services (EMIP et SOMAP) afin de réparer et de résoudre les éventuels problèmes liés aux pompes dans les stations services.

Aussi, la distribution et commercialisation des produits sont eux aussi effectuées par des mandataires externes ; de ce fait la société n'est pas maître de la commercialisation et du stock des produits ainsi que du suivi de la clientèle.

3.2.2 Au niveau du TDB

Après les faiblesses internes au sein de l'entreprise en général, développons maintenant les faiblesses internes au niveau du TDB de chacune des entreprises.

a) Le cas de la PROMODIM

Dans certaine direction, le TDB est conçu de manière interne et ce suivant le style de direction de la hiérarchie et de la société, sans même se soucier des TDB de ceux des concurrents.

Le TDB n'est pas un outil indépendant, il doit être suivi par d'autres outils de contrôle du pilotage et de la performance.

Le contrôle et la validation des informations et des données constituant un TDB sont longues et lourdes pour l'utilisateur, ainsi pouvant leur mener vers une perte de temps inutile.

Les informations contenues dans un TDB sont facilement manipulable, ainsi le TDB ne permet pas de garantir la fiabilité des informations inscrites.

b) Le cas de la GDP

Le TDB est aussi conçu de manière interne suivant le style de direction de la hiérarchie et de la société ; et ce sans se soucier des TDB du meilleur et/ou d'autre concurrent de l'entreprise.

Dans certain département, il existe de TDB non adapté au service et à l'utilisateur, et que le TDB est identique pour presque tous les utilisateurs au sein du département, du fait que l'outil leur a été imposé par la direction, ainsi il existe une mauvaise compréhension et maîtrise de l'outil.

Les mises à jour du TDB étant les même pour toute l'entreprise, et que le retard ou la non mise à jour ou le manque de contrôle de l'outil peut fausser des informations et des données contenus dans le TDB.

Les indicateurs pourraient ne pas être cohérents avec les objectifs fixés ou avec ce qu'on attend du TDB.

3.3 Opportunités

Dans cette sous section nous allons regarder une à une comment les entreprises ont pu bénéficier d'une notoriété et d'un avantage concurrentiel face à son environnement turbulent.

a) Le cas de la PROMODIM

La première opportunité de la PROMODIM pour faire face à ses concurrents est qu'elle est une des filiales du renommé et du géant mondial du tabac : Imperial Tobacco Group, qui se trouve actuellement au quatrième rang mondial.

La société, malgré son jeune âge, de 23 années d'existence, jouit aussi d'une forte notoriété au niveau national, car elle couvre une PDM de 90% du secteur tabac sous ces 17 agences et sous-agences, sans parlé des autres distributeurs agréés à Madagascar.

L'avancée technologique, telle que l'utilisation du téléphone et de l'internet haut débit, leur ont permis d'émettre et de transmettre dans un plus bref délai les informations et données nécessaires dans la distribution et la commercialisation de leur produit ainsi que de s'ouvrir à de nouvel horizon et partenaire.

b) Le cas de la GDP

Les premières opportunités de la GDP pour faire face à ces concurrents sont sa notoriété et son nombre de station services.

La société possède un grand terminal de stockage pouvant alimenter et stocker les 100% des besoins en hydrocarbures de Madagascar.

L'avancé technologique leur ont permis de commander et d'importer le plus rapidement possible les produits pétroliers ainsi que ces dérivés, et ce par le choix et l'utilisation du meilleur navire pétrolier. La société a pu faire construire du pipeline pour minimiser les coûts, éviter les pertes de temps et facilite le transport des produits.

3.4 Menaces

Les menaces correspondent aux perturbations et obstacles que réserve l'environnement externe des entreprises, et qu'elles peuvent outrager le développement et la croissance de ces dernières.

a) Le cas de la PROMODIM

La législation malgache, de l'année 2004 n° 18.171/2003, interdit et/ou limite toute forme de publicité concernant l'industrialisation, l'importation, la commercialisation et la consommation des produits du tabac dans le territoire malgache.

L'augmentation flagrante de la taxe sur les produits tabac entraînera une diminution du CA, pouvant mener ainsi au renvoi de personnel ainsi qu'au chômage technique.

L'arrivée des tabacs et cigarettes asiatiques bon marché et de qualité inférieure ainsi que la commercialisation des cigarettes électroniques sont aussi une grande menace pour cette société.

b) Le cas de la GDP

Le contrat de la société avec l'Etat, afin que ce dernier finance la société dans le maintien stable du prix des produits pétroliers est en train de se rompre. Car l'Etat n'arrive plus à financer le 100% du financement dû à la société, cette dernière serait donc forcée d'augmenter le prix du carburant afin de combler leur perte. Alors que si le prix du pétrole augmente, leur CA diminuera probablement dû à la diminution de la consommation, ce qui entraînera ainsi à la fermeture de plusieurs stations services et même le chômage technique.

L'entrée de nouveaux concurrents suite aux extractions pétrolières et minières existant actuellement à Madagascar risque aussi de rendre la tâche plus difficile pour la GDP.

Chapitre II : Recommandations

Ce chapitre sur les recommandations nous avance des solutions après les analyses des résultats, la validation des hypothèses et le diagnostic FFOM. Dans ce chapitre, nous allons voir en première section l'amélioration au niveau de la société et en deuxième section l'amélioration du tableau de bord utilisé.

Section 1 : Amélioration au niveau des entreprises

Cette section mettra en exergue des propositions et recommandations d'amélioration au niveau général des entreprises choisies.

1.1 Société PROMODIM

Comme le facteur humain est primordial pour la société, il faut ainsi renforcer la prise en considération de ce facteur par des recrutements afin de renforcer le nombre en personnel et d'éviter l'étouffement des employés dans leurs tâches ; le recrutement sert aussi de motivation pour les employés. Puis, la société doit augmenter les formations et ce de façon régulière afin de mettre et de faire connaître au personnel l'évolution et le changement de l'environnement où se situe l'entreprise ; la formation augmente ainsi la performance du personnel.

La société doit procéder à des séparations de tâches et fonctions afin d'éviter, tout d'abord, le non accomplissement de ces dernières, puis le retard dans les objectifs ainsi que toute forme de conflit professionnel. Les tâches et missions doivent aussi être bien réparties et définies afin d'échapper aux confusions.

Le calendrier définissant la période d'exécution du contrôle interne par rapport à celui de l'audit interne doit être clair, et que les méthodes et les procédures de travail doivent être formalisées, précises et mises à jour ; ce afin d'assurer le suivi et le contrôle de l'adéquation des procédures aux besoins et finalités des utilisateurs ainsi que de ses activités. Ainsi, la distinction des principes et des méthodes spécifiques au contrôle interne et à l'audit interne soient bien définies.

La société, afin d'éviter les ruptures et le sur-stockage, doit aussi améliorer leur système d'approvisionnement et de stockage ainsi que la distribution des produits vers les agences et sous-agences.

1.2 Société GDP

Pour atténuer les problèmes de transport effectué par les prestataires, la GALANA pourrait effectuer des investissements en matière de parc automobile. A court terme, cette solution pourrait entraîner une désorganisation dans le budget de la société, mais à long terme, les avantages surpasseraient les inconvénients engendrés par ces investissements. L'autre moyen de palier ces problèmes consiste à engager des transporteurs exclusifs afin d'éviter les ruptures occasionnées en cas de défaillances des prestataires.

Les interventions en cas de pannes doivent en partie être effectués par la société elle-même et non en sa totalité par des prestataires ; ce afin de se rapprocher des clients, de minimiser le coût des interventions, dans un long terme, et de constater de plus près les problèmes que vivent les mandataires.

La société doit faire construire, en un peu de temps, un maximum de stations services, ainsi que de renforcer, en parallèle, leurs engagements au moyen de formation et de contrôle du personnel ; à ces effets la société gagnera en PDM et en notoriété au niveau national.

Section 2 : Amélioration au niveau du tableau de bord

Après les améliorations au niveau général des sociétés, entrons maintenant dans les propositions et recommandations d'amélioration des TDB qu'elles utilisent.

2.1 Société PROMODIM

Le TDB doit être perçu par son utilisateur comme étant un moyen qui facilite la prise de décision et non un outil de sanction ou un instrument répressif au service du management.

Le TDB doit permettre de savoir où l'on se situe par rapport à l'atteinte des finalités du système ; afin que le responsable puisse effectuer une ou des actions de manière rationnelles face à la situation. De ce fait, les missions, les visions et les orientations stratégiques doivent être précises et bien définies afin que le responsable puisse mobiliser durablement les acteurs qui sont au service du système.

En complément et en amélioration du TDB, la société doit utiliser divers logiciels pour développer le pilotage et la performance de l'entreprise ; ce afin de mieux collecter, contrôler, suivre, analyser et faire circuler les informations et données pertinentes et efficaces dans toute l'entreprise.

2.2 Société GDP

Le TDB doit être avant tout conçu et adapté aux besoins de l'utilisateur et non leur en imposé par la direction. De ce fait, la définition des conditions assurant que le dispositif soit conforme aux attentes de son destinataire devrait être établi.

En complément et en amélioration du TDB, la société doit utiliser divers logiciels pour développer le pilotage et la performance de l'entreprise ; ce afin de mieux collecter, contrôler, suivre, analyser et faire circuler les informations et données pertinentes et efficaces dans toute d'entreprise.

Conclusion partielle de la troisième partie

Dans le cadre de cette troisième partie portant sur les discussions et recommandations, nous nous concentrons tout d'abord sur l'analyse du reflet de fonctionnement de l'entreprise à travers le TDB et l'analyse des facteurs de succès des entreprises en question avec l'interprétation des indicateurs de pilotage et de performance, encore avec le TDB. Ensuite, à partir de ces analyses, nous avons pu en déduire la validation des deux hypothèses annoncés au tout début de ce travail dans l'introduction. Puis nous avons effectué un diagnostic des forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement externe aux entreprises par rapport à ces résultats obtenus. Et pour terminer cette troisième et dernière partie de notre travail, nous avons proposé des solutions et ou des recommandations adaptés à chacune des entreprises dans laquelle nous avons effectuées des entretiens.

CONCLUSION GENERALE

Vu la complexité des contextes actuels, les entreprises doivent essayer de faire de leur mieux pour atteindre leur principal objectif qu'est la productivité et/ou le succès, et affronter la crise qui est en pleine recrudescence en ce moment.

Pour son entreprise, les dirigeants et les managers sont obligés de trouver les outils nécessaires pour la détermination de leur succès et l'atteinte de leur objectif. Dans ce cas, le succès d'une entreprise est surtout caractérisé par sa performance et la manière de piloter l'entreprise.

Le pilotage de l'entreprise est l'ensemble des activités d'orientation, de guidage, d'influence et de contrôle des comportements d'individus. La performance signifie action continue dans le temps. La société réalise de la performance ; et la performance d'une société est manifestée à travers ses résultats. Ces dernières sont alors le reflet de fonctionnement d'une entreprise. Mais la vie d'une entreprise ne dépend pas seulement du reflet de son fonctionnement, une société existe pour réussir et fleurir dans son environnement et dans son domaine. De ce fait les entreprises utilisent le tableau de bord dans la plupart des cas pour aider dans le pilotage, pour favoriser la performance et surtout pouvoir atteindre et gérer les objectifs et réussir.

Une étude sur le rôle du tableau de bord dans une entreprise a été effectuée. Ce travail a commencé par le choix du thème en question qui est « le tableau de bord : facteur de succès de l'entreprise », ensuite par la mise en place des travaux préliminaires comme le choix des entreprises : la PROMODIM et la GDP, le choix de la méthode et des matériels à utiliser au cours de la recherche, la préparation du terrain c'est-à-dire prise de rendez-vous, élaboration des questionnaires, et enfin la méthodologie du travail : la descente sur le terrain, la restitution des données obtenues, le début de la rédaction du travail.

Cette recherche a soulevé une problématique bien précise qui est « Qu'apporte le Tableau de Bord pour le succès d'une entreprise? ». Et à partir de cette problématique nous avons pu tirer l'objectif global de cette recherche : « favoriser le bon pilotage de l'entreprise afin d'avoir de meilleures performances », deux hypothèses y ont été déduites, la première, le tableau de bord offre le reflet du fonctionnement de l'entreprise qui est le pilotage et la performance; et la deuxième est : le tableau de bord est un moyen de maîtriser les facteurs de

succès de l'entreprise. Ces deux hypothèses sont par la suite vérifiées à la troisième partie de ce travail.

Ce travail de recherche sur le tableau de bord : facteur de succès de l'entreprise a été rédigé sous le plan IMMRED, subdivisé en trois parties : la première partie dans laquelle nous avons traité sur les matériels et méthodes dans laquelle nous parlons en premier du choix de la zone d'étude, ensuite de la généralité des entreprises, après la source et le traitement des données utilisés au cours du travail, la démarche méthodologique et les méthodes d'analyses sont ensuite présentés, et enfin le cadre théorique de l'étude.

Dans la deuxième partie, nous avons présenté les résultats obtenues au cours des entretiens au sein des entreprises, que nous avons subdivisé en deux, dans le premier chapitre le reflet du fonctionnement de l'entreprise à travers le TDB c'est-à-dire le pilotage, la performance et la compétitivité. Dans le second chapitre, la maîtrise des facteurs de succès de l'entreprise par le TDB, nous y avons détaillé la prise de décision, les indicateurs utilisés et le TDB en elle-même.

Dans la troisième et dernière partie de ce travail portant sur la discussion et recommandation sur le thème en question. Dans le premier chapitre de cette troisième partie, nous avons présenté en premier, la discussion sur les résultats obtenus dans les deux entreprises, la PROMODIM et la GDP, puis, la validation des hypothèses et enfin, le diagnostic FFOM. Dans le deuxième chapitre sur les recommandations, nous y avons détaillé l'amélioration des entreprises en général et celle du TDB.

De ce fait, au cours de ce travail, nous avons essayé de démontrer l'exactitude des deux hypothèses présentés ci-dessus. La première hypothèse annonce que le TDB offre un reflet sur le fonctionnement de l'entreprise. Tout d'abord, par rapport au pilotage de l'entreprise, le TDB offre le moyen de savoir la procédure adoptée dans le pilotage de l'entreprise, et offre le moyen de minimiser l'incertitude et de limiter les erreurs et de renforcer la crédibilité du pilotage. Le TDB est pour la DACI de la PROMODIM, et le DTM de la GDP, un outil permettant d'identifier les réalisations par rapport aux objectifs, tout cela afin de perfectionner le pilotage de l'entreprise à un instant t quelconque. Donc le TDB est un outil incontournable dans la conduite de la société. Ensuite, par rapport à la performance, le TDB est pour la PROMODIM et la GDP un outil de contrôle à multiple facettes c'est-à-dire il

prend en compte la dimension financière, la dimension humaine, la dimension de la production et autre,... et le TDB contribue dans le contrôle et la mesure des faits et de la situation. Donc, nous pouvons dire qu'à travers le TDB, un bon ou un mauvais pilotage et une meilleure performance peut refléter le fonctionnement de l'entreprise.

La deuxième hypothèse présente que le TDB est un moyen de maîtriser le facteur de succès de l'entreprise. De ce fait, nous avons développé les facteurs de succès de la PROMODIM et de la GDP, nous avons pu en déduire que la prise de décision est un facteur clé du succès car la vie de l'entreprise dépend des décisions qui ont été prise dans le passé, qui est prise en ce moment et qui seront encore à prendre dans l'avenir qu'elle soit bonne ou mauvaise ; tout cela à travers le TDB. Ce dernier est alors un moyen plus facile et plus sûr dans la prise de décision. Les indicateurs sont les éléments composant le TDB, ils sont de plusieurs types pour le cas des entreprises que nous avons enquêtés comme les indicateurs de pilotage et de performance, les paramètres de stock, l'indice de performance de prestataire, le comparatif des évolutions des anomalies,... Ces indicateurs sont en général la base du recueil et du calcul des données et des informations. Ils sont surtout la pertinence et l'efficacité de ces derniers qui fait un bon TDB et qu'il est le seul à pouvoir critiquer si les indicateurs sont appropriés ou pas. En somme, nous pouvons en déduire que c'est la maîtrise de ces éléments développés ci-dessus qui fait que ces deux entreprises restent parmi les meilleurs.

Ce mémoire n'est pas seulement figé à la présentation des résultats ni à la discussion de ces derniers, ni à la validation des hypothèses, ni à effectuer un diagnostic FFOM des entreprises, il nous importe aussi de proposer des recommandations. Les résultats que nous avons analysés à partir de la méthode SWOT (ou FFOM) nous a permis d'en tirer ces quelques propositions pouvant être utiles pour la PROMODIM et la GDP. En premier, nous avons suggéré des réflexions sur la vie en général des deux sociétés. D'un côté, le fait d'améliorer et renforcer le facteur humain par le recrutement et la formation, la séparation des tâches et des fonctions, la mise en place du calendrier définissant les périodes d'exécution au sein de la PROMODIM, et d'autre côté, la résolution des problèmes des prestataires sur le transport et la réparation des pompes, le renforcement des engagements sur leur service offert auprès des clients pour la GDP. En second, nous avons proposé quelques modifications à effectuer pour l'amélioration de l'usage du tableau de bord au sein des deux entreprises, comme le fait de faire comprendre aux usagers du TDB que ce dernier n'est pas un outil de

sanction mais un instrument facilitant la prise de décision au sein de l'entreprise, du département et ou du service y afférant. Aussi, favoriser un tableau de bord élaboré par son propre utilisateur au lieu d'un TDB imposé par la direction de la société. De ce fait, il répond exactement aux besoins directs et aux attentes de la personne qui l'utilise.

Pour conclure, nous pouvons alors dire qu'à partir de cette descente sur le terrain, nous avons pu voir la réalité sur le rôle d'un tableau de bord dans la vie d'une entreprise. Tel est le cas de la PROMODIM et de la GDP dans ce travail dont le thème est : « le tableau de bord : facteur de succès » qui touche à sa fin.

Au tout début, nous avons évoqué le principal problème de cette recherche qu'est : « Qu'apporte le tableau de bord pour le succès de l'entreprise ? » De ce fait, nous pouvons alors en déduire, à partir de résultats sur le terrain avec les outils théoriques, les analyses des résultats, le diagnostic de ces mêmes résultats avec la méthode FFOM, la validation des hypothèses émises et les quelques réflexions proposés. Tout cela dans le cadre de cette même recherche, parce qu'il est un outil indispensable à la vie d'une entreprise. Dans notre cas, les tableaux de bord que nous avons étudiés sont ceux des services et des départements de la société PROMODIM et la société GDP. Et comme nous l'avons évoqué précédemment, un tableau de bord doit trouver sa source auprès des responsables des services et des départements l'utilisant pour une meilleure efficacité dans le pilotage et plus de performance. Nous pouvons tirer que le tableau de bord est indispensable à un responsable pour le bon fonctionnement de son travail, de son service et ou de son département, mais surtout pour les dirigeants de l'entreprise elle-même. Cela pour favoriser le bon pilotage de l'entreprise afin d'avoir de meilleure performance en général, d'aider la direction au bon pilotage organisationnel de la société, d'analyser les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations pour être plus performant. Ces derniers sont ce que l'on peut dire les objectifs à atteindre d'un responsable de service, de département et de la société elle-même. Si tous ces objectifs sont atteints à partir de l'usage d'un tableau de bord, nous pouvons dire que son usage est essentiel pour l'entreprise. Nous avons déjà développé dans les parties précédentes, le rôle et la place du tableau de bord, comme étant un outil reflétant le fonctionnement de l'entreprise à travers le pilotage et la performance, il est aussi un facteur de succès à partir des indicateurs le composant et la prise de décision. En somme, le tableau de bord est l'instrument indispensable pour un responsable afin d'amener son service à être plus performant, et si un

service est performant, c'est le département tout entier qui progresse, alors toute la société elle-même s'améliore et cette amélioration vers le succès.

Le succès pour un dirigeant d'une entreprise n'est pas seulement le fait d'avoir une meilleure productivité mais aussi le fait de savoir bien piloter sa société face aux situations environnantes comme la crise actuelle, surtout de pouvoir faire face à la concurrence et d'avoir les bons outils pour faire fonctionner la société en interne. Tout dépend de la manière de gérer, d'utiliser et d'améliorer son tableau de bord. De ce fait, à part le fait que le TDB est un facteur de succès de l'entreprise, « y a-t-il d'autres systèmes possible d'accompagner le tableau de bord afin d'avoir plus de performance et plus de succès? », une autre axe de recherche pourrait donc s'ouvrir en rapport à ce sujet.

REFERENCES DOCUMENTAIRES

OUVRAGES

- AÏM R. (2004), « *Indicateurs et tableaux de Bord* », AFNOR, 133 pages.
- BOUTOU O., LEVÊQUE L. (2003), « *Miniguide des indicateurs et tableaux de bord* », Collection A SAVOIR, AFNOR, 55 pages.
- CARBONE P., CHAUVEL A., DIZAMBOURG B. (2002), « *Construire des Indicateurs et Tableaux de Bord* », Collection La boîte à outils, Edition TEC et DOC, Presses de l'Enssib Paris XII, 260 pages.
- CERUTTI O., GATTINO B. (1993), « *Indicateurs et tableaux de bord* », AFNOR, Paris, 92 pages.
- FERNANDEZ A. (2004), « *Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet décisionnel dans sa totalité* », 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 483 pages.
- SELMER C. (2003), « *Concevoir le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 289 pages.

REVUE

CHOFFEL D. et MEYSSONNIER F. (2005), « *Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard* », publié dans Comptabilité et Connaissances, France.

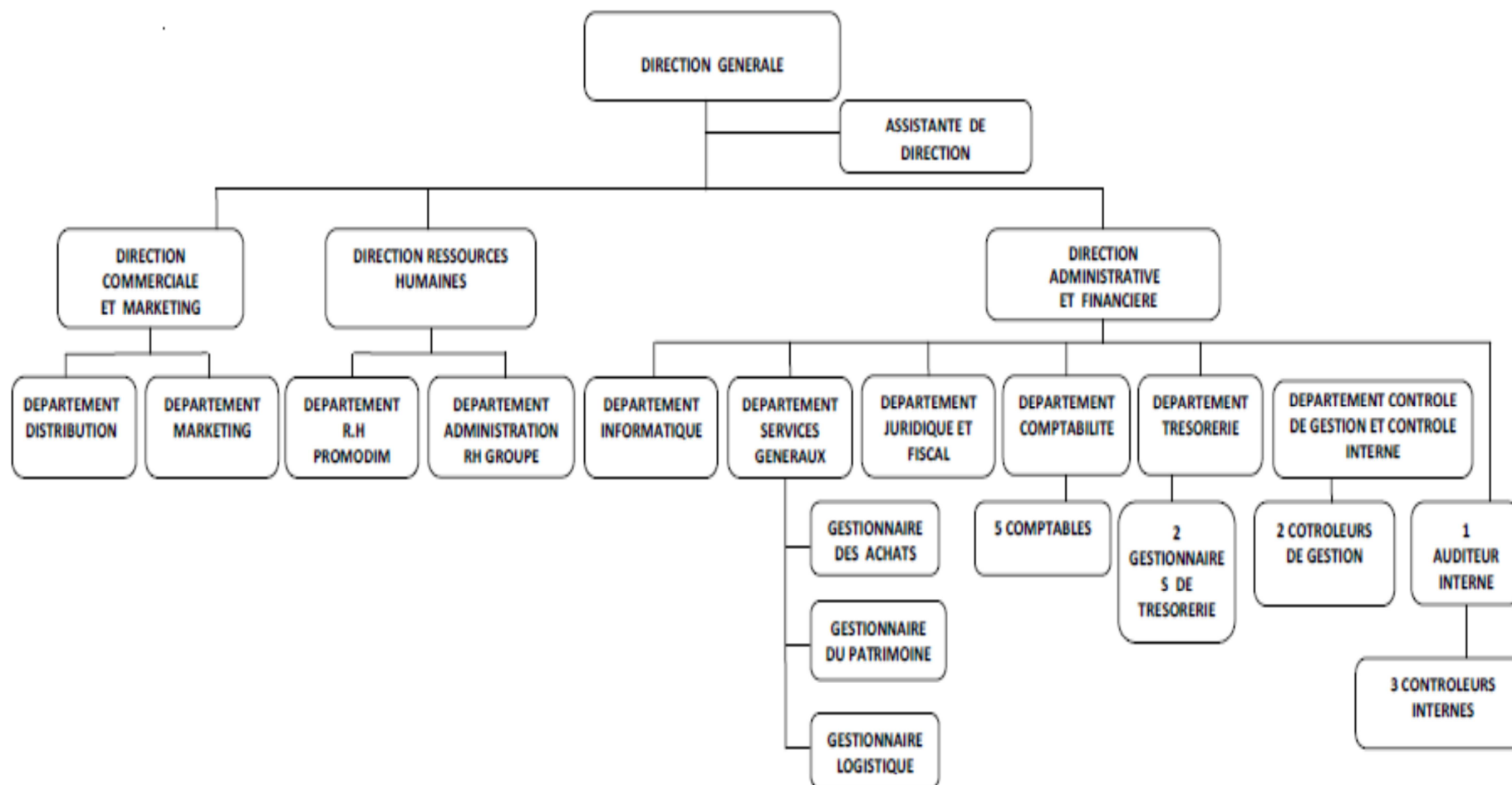
WEBOGRAPHIE

- http://www.nodesway.com/tableau_de_bord.htm, août 2012
- <http://www.management.free.fr>, septembre 2012
- http://www.12manage.com/tableau_de_bord.htm, novembre 2012
- <http://www.performancezoom.com/tableaubord.htm>, décembre 2012
- http://www.indicateurs-performance.fr/tableau_de_bord.htm, février 2012
- <http://www.galana.com>, 2013
- <http://www.imperial-tobacco.com>, 2013

LISTE DES ANNEXES

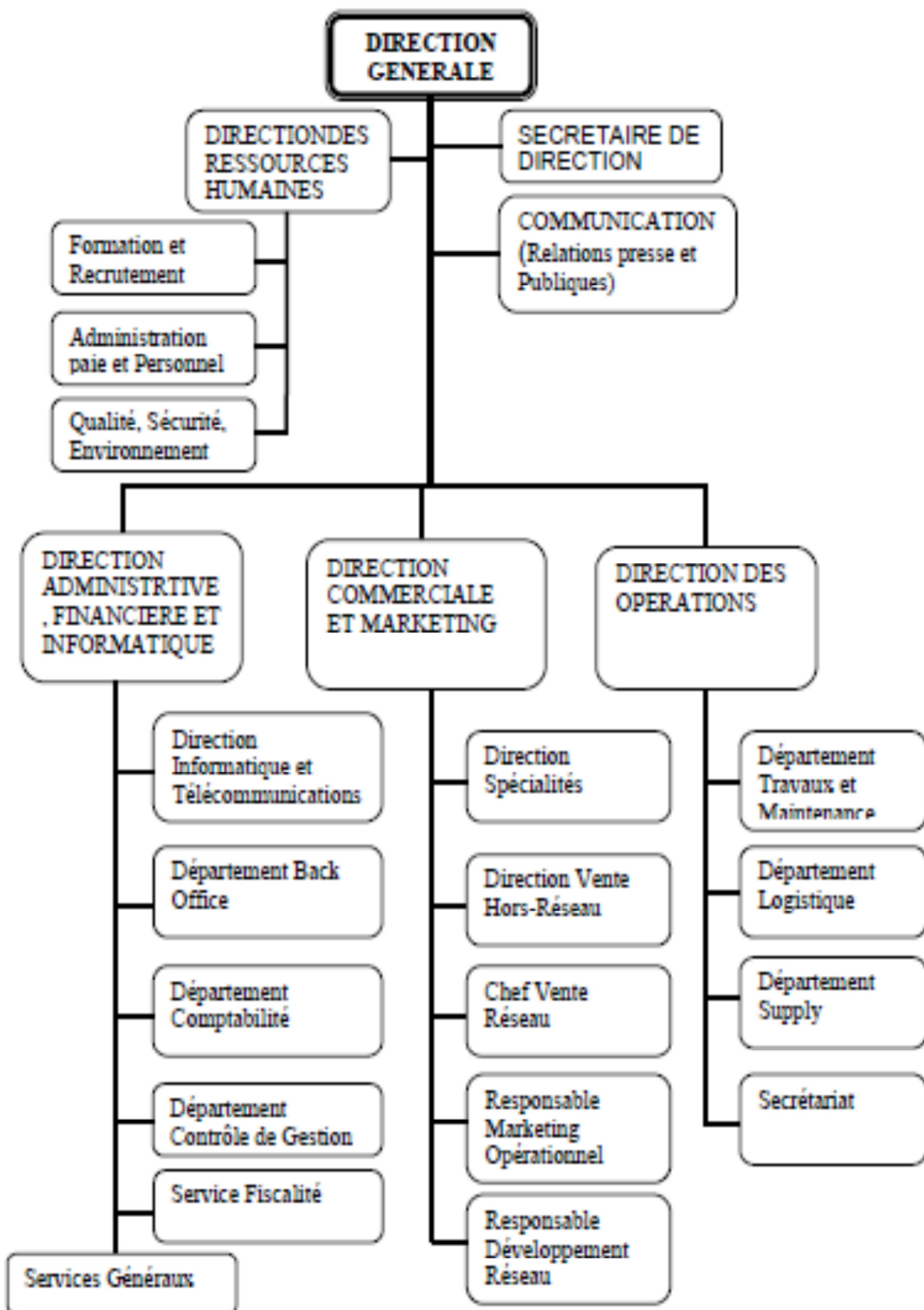
Annexe I	: Organigramme de la PROMODIM	III
Annexe II	: Organigramme générale de la GDP	IV
Annexe III	: Organigramme de la Direction Opérations de la GDP	V
Annexe IV	: Tableau de bord de Suivi atteinte des objectifs annuels PROMODIM	VI
Annexe V	: Tableau de bord de Suivi atteinte des objectifs annuels GDP	VI
Annexe VI	: Tableau de bord de Comparatif des évolutions des anomalies des sites	VII
Annexe VII	: Tableau de bord d'Indice de performance des prestataires semestriels	VIII
Annexe VIII	: Tableau résumant les détails des réalisations mensuelles	VIII
Annexe IX	: Grille d'évaluation prestataire	IX
Annexe X	: Guide d'entretien	X
Annexe XI	: PV d'entretien pour la PROMODIM	XIV
Annexe XII	: PV d'entretien pour la GDP	XX

ANNEXE I : Organigramme de la PROMODIM



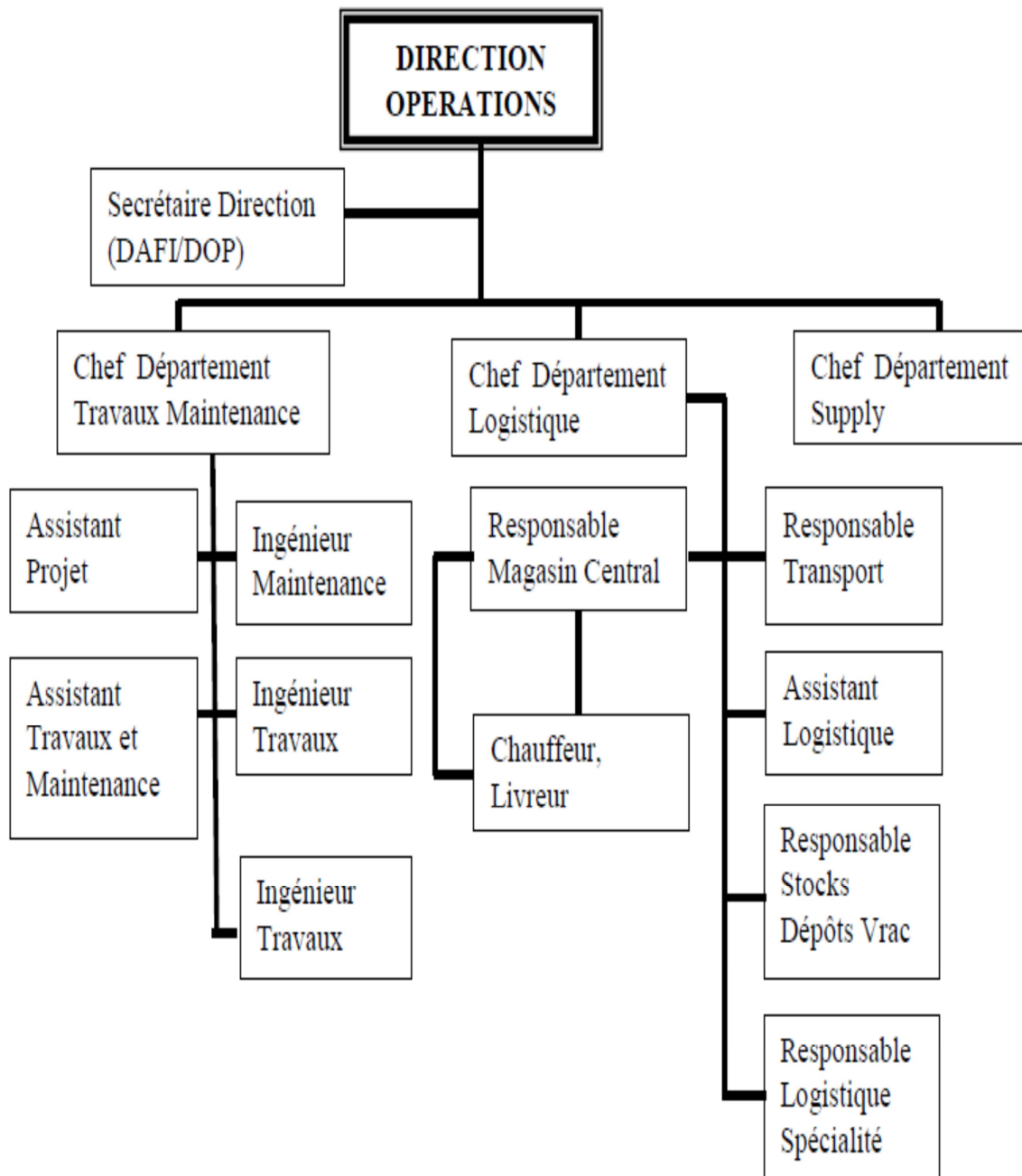
Source : Direction des Ressources Humaines du GIT, 2013.

ANNEXE II : Organigramme générale de la GDP



Source : Département Travaux et Maintenance de la GDP, 2013.

ANNEXE III : Organigramme de la Direction Opérations de la GDP



Source : Département Travaux et Maintenance de la GDP, 2013.

ANNEXE IV : Tableau de bord de Suivi atteinte des objectifs annuels 2012-2013 (en nombre)

	Objectif	Réalisation	Pourcentage
Chantier procédures	25	17	68%
Indicateurs de performance	5	3	60%
Synthèse rapport	12	7	58,33%
Objectif personnel	4	0	0%

Source : Direction Audit et Contrôle Interne de la PROMODIM, 2013.

ANNEXE V : Tableau de bord de Suivi atteinte des objectifs annuels de 2011 à 2013 (en nombre de jours et en pourcentage)

	Année	Objectif	Réalisation
Respect délai d'intervention (RDI en pourcentage)	2011	97,50%	92%
	2012	97,50%	96%
	2013-S1	97,50%	97,16%
Durée moyen de bon fonctionnement (MTBF en jrs)	2011	195	194
	2012	195	216
	2013-S1	195	166,5
Délai moyen de traitement demandes (DMTD en jrs)	2011	2	1
	2012	2	0,82
	2013-S1	2	1,06

Source : Département Travaux et Maintenance de la GDP, 2013.

ANNEXE VI : Tableau de bord de Comparatif des évolutions des anomalies sur 2 périodes des sites : 2011-2012 et 2012-2013 (en nombre avec code couleur)

	Important		Moyen		Faible		Extérieur	
	11-12	12-13	11-12	12-13	11-12	12-13	11-12	12-13
Siège	11	7	33	29	16	38		
Antananarivo	11	3	9	12	6	7	7	1
Antsirabe	4	1	3	9	2	16	3	2
Antsiranana	12	3	10	8	5	7	4	2
Antalaha	3	5	8	6	2	12		4
Fianarantsoa	12	4	10	11	5	16	4	4
Mahajanga	7	2	12	8	6	12	1	4
Morondava	7	7	9	10	4	14		3
Nosy-Be	8	5	5	17	4	15	3	1
Sambava	5	1	11	5	7	12	2	3
Toamasina	7	2	7	11	6	16	3	1
Toliary	6	4	5	8	10	19	7	5
Ambatondrazaka	2		2	3	2	5		2
Taolagnaro	12	4	7	13	5	13	2	1
Maintirano	2		1	4	1			
Manakara	8	3	6	12	5	9	4	3
Maroantsetra	4	1	5	1	1	9	4	3

Source : Direction Audit et Contrôle Interne de la PROMODIM, 2013.

VIII

ANNEXE VII : Tableau de bord d'Indice de performance des prestataires semestriels de 2009 à 2013 (en pourcentage)


	2009		2010		2011		2012		2013
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1
EMIP	76%	72%	74%	78%	78%	74%	73%	72%	72%
SOMAP	70,50%	71%	71,80%	73%	73%	70%	65%	59%	61%

ANNEXE VIII : Tableau résumant les détails des réalisations mensuelles des deux dernières années (en pourcentage et en nombre de jours)

	RDI (en %)		MTBF (en jrs)		DMTD (en jrs)	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Jan	96%	96%	164	147	0,96	0,3
Fév	95%	97%	147	117	1,02	0,75
Mar	96%	97%	183	147	0,95	0,95
Avr	96%	97%	216	196	1,1	1,85
Mai	97%	97%	220	211	1	1,5
Jui	98%	99%	170	181	1,1	1
Juil	95%		243		0,25	
Aou	93%		259		0,37	
Sept	100%		260		0,2	
Oct	98%		222		0,15	
Nov	96%		280		1,5	
Déc	92%		231		1,2	

Sources : Département Travaux et Maintenance de la GDP, 2013.

ANNEXE IX : Grille d'évaluation prestataire



FI EV-MT - ver. 2
juillet-11

EVALUATION PRESTATAIRE - Maintenance

PRESTATAIRE : SOMAP

PRESTATIONS : MAINTENANCE RESEAU/CONSO

Période

du : avr-12

au : déc-12

NOTATION :

TRES BIEN	BIEN	MOYEN	MAUVAIS	TRES MAUVAIS	Observations
5	4	3	2	1	

1 - QUALITE PRESTATION:

Efficacité de l'intervention

Compétence des intervenants

Communication au client pendant intervention (sur site)

1			X		
2		X			
3			X		

2 - REACTIVITE :

Délai d'intervention

Délais de réponse suite à une demande d'infos

Réalisation des actions préconisées lors réunions techniques

Contact facile (personnel joignable, fonctionnement matériel comm)

4				X	
5				X	
6				X	
7		X			assez de difficulté pour les appels directs vers les intervenants

3 - PIECES & MATERIAUX:

Disponibilité des pièces (Siège & agence)

Qualité des pièces utilisées (état & origine)

8				X	
9			X		

4 - MATERIELS & RH

Outils disponible sur site d'intervention

Moyen de transport (Siège & Agence)

Adequation effectif (siège & agence)

10			X		
11			X		
12			X		

5 - SECURITE & ENVIRONNEMENT

Port EPI lors intervention

Etablissement à temps JSEA

Respect consignes établies dans JSEA

Reporting presque-incident ou situations dangereuses

13		X			
14					NA à ce jour
15					NA à ce jour
16			X		

6 - REMONTEE D' INFORMATIONS

Régularité des compte-rendus périodiques (journaliers, mensuels)

Remontée à GDP des constats par les équipes d'intervention

Fiabilité des informations recueillies sur terrain

17		X			
18				X	
19			X		

SOUS-TOTAUX :

	16	24	10		
--	----	----	----	--	--

Total note
50

MAX
85

NOTE (%)
59%

Pour GDP

Pour le prestataire :

Nom : ANDRIAMANAMBELO Luc

Nom :

Date : 31 Janvier 2013

Date :

ANNEXE X : Guide d'entretien

Sur notre thème : « Le Tableau de bord : facteur de succès de l'entreprise »

IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Q1) Pourriez-vous nous parler de la généralité de votre entreprise ? (historique, statut,...)

Q2) Quelles sont vos principaux secteurs d'activités ?

- ☐ Secteur primaire ;
- ☐ Secteur secondaire ;
- ☐ Secteur tertiaire.

Q3) Pourriez-vous me donner l'organigramme de votre entreprise ?

Q4) Quelles sont vos stratégies afin d'atteindre les objectifs ?

Q5) Y a-t-il des moyens spécifiques dans la prise de décision et/ou le pilotage de l'entreprise ?

Q6) Comment se situe votre entreprise par rapport à la concurrence?

TABLEAU DE BORD

Q7) Utilisez-vous un Tableau de Bord dans votre entreprise ?

- ☐ OUI ☐ NON

Si OUI, passez aux questions suivantes

Q8) Quels types de Tableau de Bord utilisez-vous ?

- ☐ Tableau de Bord stratégique ;
- ☐ Tableau de Bord prospectif ou équilibrer;
- ☐ Tableau de Bord de gestion et de pilotage opérationnel;

Q9) Quels et qui sont les utilisateurs du Tableau de Bord ?

- *Services :*

- ☐ Direction ;
- ☐ Administratif et Financier ;
- ☐ Commercial ;
- ☐ Production ;
- ☐ Ressources Humaines ;
- ☐ Autres (*à préciser*)

- *Personnes :*

- ☐ Directeur Général ;
- ☐ Directeurs ;
- ☐ Chefs de services ;
- ☐ Autres (*à préciser*)

Q10) A quelle fréquence élaborez-vous votre Tableau de Bord ?

- ☐ Toutes les semaines ;
- ☐ Tous les mois ;
- ☐ Tous les trois mois ;
- ☐ Tous les six mois ;
- ☐ Tous les ans ;
- ☐ Autres (*à préciser*)

Q11) Personnellement, pourquoi avez-vous utilisé le Tableau de Bord ?

- ☐ Pour connaître en permanence l'évolution des tâches et fonctions ;
- ☐ Pour voir rapidement les variables clés utilisées par l'entreprise ;
- ☐ Pour contrôler la quantité consommée ou produite ;
- ☐ Pour aider à la prise de décision par le système de pilotage ;
- ☐ Pour permettre le suivi des choix et des orientations stratégiques ;
- ☐ Pour déterminer les éventuels problèmes ;
- ☐ Autres (*à préciser*)

Q12) Etes-vous satisfait à l'utilisation de votre Tableau de Bord ?

- ☐ Pas satisfait ;
- ☐ Peu satisfait ;
- ☐ Satisfait ;
- ☐ Très satisfait.

Q13) Quel sont les rôles d'un Tableau de Bord pour chaque service de votre entreprise ?

Q14) Quels sont vos attentes par rapport aux Tableaux de Bord ?

INDICATEUR, FACTEUR DE SUCCES, PERFORMANCE

Q15) Quelles sont les indicateurs constituant votre Tableau de Bord ?

Q16) Comment pensez-vous que les indicateurs sont pertinentes et efficaces?

Q17) Quels sont les rôles d'un Tableau de bord dans la compétitivité?

Q18) L'utilisation d'un Tableau de Bord est-il un facteur de succès

- ☐ OUI ☐ NON

Pourquoi ?

Si oui, répondez à la question n°19

Si non, passez tout de suite à la question n°20

Q19) Quels seraient alors les impacts de ce Tableau de Bord : facteur de succès sur la prise de décision ?

Q20) Quels sont les utilités d'un Tableau de Bord dans le pilotage de l'entreprise ?

- ☐ Pour réduire l'incertitude et maîtriser le risque ;
- ☐ Pour prendre du recul et se dégager des urgences ;
- ☐ Pour faciliter la communication et dynamiser la réflexion ;
- ☐ Pour mesurer régulièrement les chemins accomplis et à corriger les écarts ;
- ☐ Pour renforcer la crédibilité du pilotage ;
- ☐ Pour permettre au contrôleur et au manager de se concentrer davantage sur les activités organisationnelles ;
- ☐ Autres (*à préciser*)

Q21) Comment gérez-vous l'entreprise à partir de vos prévisions et vos réalisations ?

Q22) Selon vous, dans quelle mesure les informations inscrites dans un Tableau de Bord permettent-elles d'orienter les décisions à prendre par les utilisateurs ?

Q23) A votre avis, de quoi est caractérisée la performance de l'entreprise ?

Q24) Quels rôles jouent le Tableau de Bord par rapport à la performance ?

- ☐ Permettre la conservation d'une éthique responsable ;
- ☐ Contrôler le processus interne et système qualité ;
- ☐ Intégrer les valeurs financières significatives des résultats obtenus ;
- ☐ Mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateur cohérent et pertinent ;
- ☐ Mettre en œuvre des plans d'actions correctifs pour corriger des écarts de performance constaté ;
- ☐ Contribuer activement à la mesure des phénomènes ;
- ☐ Autres (*à préciser*)

PROBLEMES ET SOLUTIONS

Q25) Quels sont les problèmes rencontrés pendant l'utilisation d'un Tableau de Bord ?

Q26) Comment avez-vous géré ces problèmes ?

LIMITES, AVANTAGES ET INCONVENIENTS

Q27) Selon vous, y a-t-il des limites à l'efficacité et/ou l'usage d'un Tableau de Bord ?

- ☐ OUI ☐ NON

Si oui, passez aux questions n° 28 et 29

Si non, passez tout de suite à la question n° 30

Q28) Lesquels ?

Q29) Et comment pensez-vous dépasser ces limites ?

Q30) Quels sont les avantages et les inconvénients à l'usage d'un Tableau de Bord ?

XIII

- *Avantages :*

- ☐ Donne une vision multidimensionnelle de la performance ;
- ☐ Donne une dimension prévisionnelle ;
- ☐ Dote l'organisation d'un système d'information ;
- ☐ Permet d'apprécier la délégation du pouvoir ;
- ☐ Permet de disposer d'indicateur synthétique et de prendre des mesures correctives ;
- ☐ Suivre une activité ou le déroulement d'un projet ;
- ☐ Autres (*à préciser*).....

- *Inconvénients :*

- ☐ Inexistence de Tableau de Bord adapté à chaque service et à chaque utilisateur ;
- ☐ La périodicité du Tableau de Bord est souvent la même pour tous les services ;
- ☐ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnecté de la stratégie globale et ne permet pas d'orienter l'action au bon moment ;
- ☐ Le Tableau de Bord est souvent conçu de manière interne en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures ;
- ☐ Prépondérance des indicateurs financiers ;
- ☐ Le Tableau de Bord est établi pour mesurer l'activité de l'entreprise en conséquence il indique les résultats des actions passées sans mettre en évidence les causes réelles de ces résultats ;
- ☐ Autres (*à préciser*).....

ANNEXE XI : PV d'Entretien (Pour l'ensemble de la PROMODIM)

IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Q1) Pourriez-vous nous parler de la généralité de votre entreprise ? (historique, statut,...)

La PROMODIM ou société de Promotion et Distribution de tabacs à Madagascar est une des filiales du Groupe Imperial Tobacco Madagascar. Elle a été créée en 1990, sous forme sociale d'une Société Anonyme à Ariary 100.000.000 de capital et a pour siège social au 2ème étage de l'immeuble Tour Zital Ankondrano. Ses principales activités sont la promotion et la distribution des cigarettes produites par une autre des filiales du groupe qu'est la SACIMEM. (Les détails ont été envoyés par mail.)

Q2) Quelles sont vos principaux secteurs d'activités ?

Comme vous le saviez, nos principales activités sont la promotion et la distribution de tabac, d'où nous nous trouvons donc dans le secteur secondaire.

Q3) Pourriez-vous me donner l'organigramme de votre entreprise ?

(L'organigramme ainsi que les détails ont été aussi envoyés par mail.)

Q4) Quelles sont vos stratégies afin d'atteindre les objectifs ?

Nos stratégies afin d'atteindre nos objectifs sont, tout d'abord l'optimisation, ensuite le développement humain, car nous avons comme slogan : « Develop us, our people », puis la gestion des risques et enfin le contrôle.

Q5) Y a-t-il des moyens spécifiques dans la prise de décision et/ou le pilotage de l'entreprise ?

Les moyens dans la prise de décision et/ou le pilotage sont l'élaboration et l'utilisation des reporting, des tableaux de bord et de la veille réglementaire et sociale, ce afin d'être à l'écoute de son environnement et que l'on puisse faire notre benchmarks.

Q6) Comment se situe votre entreprise par rapport à la concurrence?

Notre entreprise se trouve actuellement en position monopolistique d'une PDM d'environ 90% du marché de tabac à Madagascar, alors qu'avant la crise nous détenons plus de 94% de cette PDM et internationalement nous sommes en quatrième position.

TABLEAU DE BORD

Q7) Utilisez-vous un Tableau de Bord dans votre entreprise ?

Oui, nous utilisons le tableau de bord.

Q8) Quels types de Tableau de Bord utilisez-vous ?

Que ce soit au sein du groupe ou dans les filiales, ces trois types de tableau de bord (le tableau de bord prospectif, le tableau de bord stratégique et le tableau de bord de gestion et de pilotage opérationnel), sont tous utilisés par le manager.

Q9) Quels et qui sont les utilisateurs du Tableau de Bord ?

Chacune des personnes à la tête d'une direction ou d'un département ou des agences de la PROMODIM utilisent des tableaux de bord appropriés à leurs fonctions et à leurs tâches respective même si ceux des départements et agences leurs ont été imposés.

Q10) A quelle fréquence élaborez-vous votre Tableau de Bord ?

Dans toutes les directions et départements au sein de la société, les mises à jour des tableaux de bord se font tous les mois et tous les ans. Mais pour certaines directions, tel que la DRH, les mises à jour se font même toutes les semaines et tous les trois mois. Pour la DACI, les mises à jour se font aussi tous les six mois. Ainsi tout dépend du dynamisme de la statistique et des indicateurs utilisés.

Q11) Personnellement, pourquoi avez-vous utilisé le Tableau de Bord ?

Pour l'ensemble de l'entreprise, le tableau de bord a été utilisé pour aider à la prise de décision par le système de pilotage, puis pour permettre le suivi des choix et des orientations stratégiques, ainsi que pour déterminer les éventuels problèmes. Mais celle de la DRH s'ajoute l'anticipation des mesures préventives.

Q12) Etes-vous satisfait à l'utilisation de votre Tableau de Bord ?

Nous sommes satisfaits et non très satisfaits à l'utilisation des tableaux de bord, car les tableaux de bord ont toujours besoins d'être améliorer.

Q13) Quel sont le(s) rôle(s) d'un Tableau de Bord pour votre entreprise ?

Le tableau de bord sert de suivi, de contrôle, d'évaluation de l'entreprise, mais aussi considéré comme un bon outil de communication entre le contrôleur et les contrôlés mais sous réserve d'autres outils de gestion et de management.

Q14) Quels sont vos attentes par rapport aux Tableaux de Bord ?

Nos attentes par rapport aux tableaux de bord sont : pour qu'ils puissent nous diriger à la décision à prendre et de découvrir le chemin à prendre, aussi pour nous montrer la situation par rapport aux objectifs afin de prendre des actions appropriés.

INDICATEUR, FACTEUR DE SUCCES, PERFORMANCE**Q15) Quelles sont les indicateurs constituant votre Tableau de Bord ?**

Plusieurs sont les sortes d'indicateurs qu'utilisent la société et qu'ils sont appropriés à chaque direction et département. Pour le cas de la direction audit et contrôle interne, il utilise comme indicateur : les comparatifs des évolutions de l'anomalie et le suivi de l'atteinte des objectifs annuels permettant de réagir face à la concurrence et de mettre en place le TDB en question. (Les autres informations et données ont été envoyées par mail.)

Q16) Comment pensez-vous que les indicateurs sont pertinentes et efficaces?

Les indicateurs sont pertinents et efficaces s'ils peuvent nous donner des directives, des recommandations ainsi que des instructions exactes et fiables.

Q17) Quels sont les rôles d'un Tableau de bord dans la compétitivité?

Dans la compétitivité, les rôles du tableau de bord sont le stockage et la comparaison des informations et données soutirées ou obtenues de la concurrence, et qu'il se comporte comme étant la photo de l'entreprise par rapport à la concurrence en un instant « t ». Car plus le tableau de bord est pertinent, à jour et fiable, plus la société reste pérenne sur le marché.

Q18) L'utilisation d'un Tableau de Bord est-il un facteur de succès

Oui, l'utilisation du tableau de bord est belle et bien un facteur de succès pour l'entreprise parce qu'il peut servir de pilotage et de prise de décision pour l'entreprise. Mais il n'est pas un outil en soi même.

Q19) Quels seraient alors les impacts de ce Tableau de Bord : facteur de succès sur la prise de décision ?

Dans la prise de décision, les impacts du tableau de bord : facteur de succès sont différents pour chaque direction et département de la société. Pour la DRH, il sert à la maîtrise et la gestion des coûts et de la concurrence, et pour celle de la DACI, il sert à prendre solution dans la façon d'encadrer et de motiver le personnel, ainsi que de prendre une action ou une réaction face à une situation donnée et ce afin que la société puisse s'épanouir.

Q20) Quels sont les utilités d'un Tableau de Bord dans le pilotage de l'entreprise ?

Dans le pilotage de l'entreprise, pour l'ensemble de l'entreprise, le tableau de bord sert à réduire l'incertitude et à maîtriser le risque, ensuite de prendre du recul et se dégager des urgences, à faciliter la communication et dynamiser la réflexion. Puis de mesurer régulièrement les chemins accomplis et à corriger les écarts, à renforcer la crédibilité du pilotage, enfin de permettre au contrôleur et manager de se concentrer davantage sur les activités organisationnelles.

Q21) Comment gérez-vous l'entreprise à partir de vos prévisions et vos réalisations ?

(Sans réponse, cause du secret professionnel.)

Q22) Selon vous, dans quelle mesure les informations inscrites dans un Tableau de Bord permettent-elles d'orienter les décisions à prendre par les utilisateurs ?

Ces informations permettent d'orienter les décisions dans la mesure où elles sont pertinentes et efficaces ou dans la mesure où elles sont mises à jour ou dans la mesure où elles sont fiables ou encore dans la mesure où elles peuvent donner des directives personnelles.

Q23) A votre avis, de quoi est caractérisée la performance de l'entreprise ?

En général, la performance de l'entreprise est caractérisée par l'augmentation de la PDM ainsi que du résultat dégagé. Mais pour la DRH, elle peut aussi se déterminer par le bon résultat des indicateurs SMART ; or pour celle de la DACI, elle se définit tout d'abord par la performance individuelle, puis par la qualification et la compétence de ces personnels.

Q24) Quels rôles jouent le Tableau de Bord par rapport à la performance ?

Par rapport à la performance, le tableau de bord permet la conservation d'une éthique responsable, puis l'intégration des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que la mise en œuvre des plans d'actions correctifs pour corriger des écarts de performance constaté, et enfin à la contribution active à la mesure des phénomènes. Pour la DRH, s'ajoute le contrôle du processus interne et système qualité et la mesure de l'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateur cohérent et pertinent.

PROBLEMES ET SOLUTIONS

Q25) Quels sont les problèmes rencontrés pendant l'utilisation d'un Tableau de Bord ?

Malgré ses utilités, les problèmes rencontrés sont nombreux, tel que : la surinformation, la sous-information, la perte de temps inutile, la mauvaise cohérence des indicateurs et enfin la manque de mise à jour effectuée par d'autre direction et département.

Q26) Comment avez-vous géré ces problèmes ?

Afin de gérer et/ou d'éviter ces problèmes, pour la DRH : il faut faire de la sensibilisation afin que les mises à jour soient effectuées, renforcer la formation sur l'utilisation de l'outil afin d'éviter la perte de temps, prendre des mesures correctives à ceux qui font exprès de minimiser les risques et problèmes. Pour la DACI, leur propre moyens de gérer ces problèmes sont : la descente sur terrain, ensuite la contrôle formulaire, puis le recoupement et enfin la vérification des états financiers ainsi que leur manipulation.

LIMITES, AVANTAGES ET INCONVENIENTS

Q27) Selon vous, y a-t-il des limites à l'efficacité et/ou l'usage d'un Tableau de Bord ?

Il existe bien des limites à l'efficacité et/ou l'usage du tableau de bord.

Q28) Lesquels ?

Comme un manager utilise plusieurs tableaux de bord, d'où il pourrait se perdre et se noyer dans le tableau de bord lui-même, puis comme il manipule plusieurs indicateurs et surtout ceux qui provient des autres directions et départements de l'entreprise, le choix des bons indicateurs sont donc difficile.

Q29) Et comment pensez-vous dépasser ces limites ?

(Même réponse à celui de la question 26)

Q30) Quels sont les avantages et les inconvénients à l'usage d'un Tableau de Bord ?

Comme avantages, le tableau de bord nous donne une vision multidimensionnelle de la performance, donne une dimension prévisionnelle, dote l'organisation d'un système d'information, permet d'apprécier la délégation du pouvoir, permet de disposer d'indicateur synthétique et de prendre des mesures correctives, suivre une activité ou le déroulement d'un projet.

Pour inconvénients, il pourrait que les indicateurs utilisés sont parfois déconnecté de la stratégie globale et ne permet pas d'orienter l'action au bon moment, que le tableau de bord est souvent conçu de manière interne en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures et, que le tableau de bord est établi pour mesurer l'activité de l'entreprise en conséquence il indique les résultats des actions passées sans mettre en évidence les causes réelles de ces résultats.

ANNEXE XII : PV d'Entretien (Pour l'ensemble de la GDP)

IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Q1) Pourriez-vous nous parler de la généralité de votre entreprise ? (historique, statut,...)

La Galana Distribution Pétrolière ou GDP est la filiale du groupe GALANA Madagascar. Créée en 2000, suite à ouverture d'un appel d'offre fait par le Gouvernement dans le cadre de la privatisation de la SOLIMA, et ce par l'acquisition des actifs de stockage, de raffinage et de distribution de cette dernière. Sous la forme sociale d'une Société Anonyme au capital d'Ariary 5.103.200.000, et son siège social se trouve à l'immeuble Pradon Trade Center Antanimena. Elle a pour principales activités : la distribution et la commercialisation de produits pétroliers et ses dérivés, tels que : les carburants, les lubrifiants et le gaz. (Les détails ont été envoyés par mail.)

Q2) Quelles sont vos principaux secteurs d'activités ?

Comme nos principales activités sont la distribution et la commercialisation de produits pétroliers et de ses dérivés, nous sommes alors dans le secteur secondaire.

Q3) Pourriez-vous me donner l'organigramme de votre entreprise ?

(L'organigramme ainsi que les détails ont été aussi envoyés par mail.)

Q4) Quelles sont vos stratégies afin d'atteindre les objectifs ?

Les stratégies afin d'atteindre les objectifs sont différentes pour chaque département, mais celle qu'ils ont en commun est le suivi de la procédure. Tout d'abord pour le département travaux-maintenance, s'ajoute la planification, la rigueur et puis le contrôle. Pour celle du département logistique, s'ajoute le renfort des relations humaines.

Q5) Y a-t-il des moyens spécifiques dans la prise de décision et/ou le pilotage de l'entreprise ?

Les moyens spécifiques pour l'ensemble de l'entreprise sont l'élaboration et l'utilisation des tableaux de bord et des autres outils de gestion afin d'être à l'écoute de son environnement.

Q6) Comment se situe votre entreprise par rapport à la concurrence?

Nous nous trouvons actuellement en deuxième position sur le marché de l'hydrocarbure et de ces dérivés à Madagascar, possédant une PDM de 26%.

TABLEAU DE BORD

Q7) Utilisez-vous un Tableau de Bord dans votre entreprise ?

Oui, nous utilisons le tableau de bord.

Q8) Quels types de Tableau de Bord utilisez-vous ?

Au sein de la GDP, seul deux des trois types de tableau de bord sont utilisés, tel que : le tableau de Bord stratégique, le tableau de Bord de gestion et de pilotage opérationnel.

Q9) Quels et qui sont les utilisateurs du Tableau de Bord ?

Au sein de la société chaque personne membre d'une direction ou d'un département de la GDP utilise leurs propres tableaux de bord, ceux qui sont appropriés à leurs fonctions et à leurs tâches respectives.

Q10) A quelle fréquence élaborez-vous votre Tableau de Bord ?

Dans toutes les directions et départements au sein de la société, l'élaboration et les mises à jour des tableaux de bord se font tous les mois. Sauf celui du département travaux-maintenance, leurs mises à jour se font aussi tous les trois mois mais il effectue un suivi toutes les semaines.

Q11) Personnellement, pourquoi avez-vous utilisé le Tableau de Bord ?

Pour l'ensemble de l'entreprise, le tableau de bord ont été utilisé pour permettre le suivi des choix et des orientations stratégiques. Celui du DTM, il l'utilise pour connaître en permanence l'évolution des tâches et fonctions, ensuite pour contrôler la quantité consommée ou produite ainsi que le budget et pour déterminer les éventuels problèmes. Celui du DS, il l'utilise pour faciliter le contrôle et le suivi, pour connaître en permanence l'évolution des tâches et fonctions. Enfin, celui du DL, pour se trouver par rapport à la réalité.

Q12) Etes-vous satisfait à l'utilisation de votre Tableau de Bord ?

Le degré de satisfaction sont tous les mêmes, c'est-à-dire satisfait, à part le DS qui est peu satisfait à l'utilisation des tableaux de bord, car beaucoup sont toujours à améliorer et innover.

Q13) Quel sont le(s) rôle(s) d'un Tableau de Bord pour votre entreprise ?

Pour le DTM, le tableau de bord sert tout d'abord de suivi, de contrôle et de conduite, mais aussi d'aide à la prise de décision. Pour le DS, il sert de flux d'information. Enfin pour le DL, il sert à l'orientation stratégique et décisionnelle afin de maintenir le cap.

Q14) Quels sont vos attentes par rapport aux Tableaux de Bord ?

Nos attentes par rapport aux tableaux de bord sont : pour le DTM, pour pouvoir s'orienter et suivre l'efficacité ainsi que de contrôler le budget et le calendrier. Pour le DS, pour donner la traçabilité des historiques des activités. Et pour le DL, pour augmenter l'efficacité personnel ainsi que celle des personnels, puis de situer le département par rapport aux autres départements.

INDICATEUR, FACTEUR DE SUCCES, PERFORMANCE**Q15) Quelles sont les indicateurs constituant votre Tableau de Bord ?**

Plusieurs sont les sortes d'indicateurs qu'utilisent la société et ils sont tous appropriés à chaque direction et département. Pour le cas du DTM, il utilise comme indicateur : le taux de rendement matériel, l'indice de performance des prestataires, le taux de réalisation d'un projet, le respect délai d'intervention, la durée moyenne de bon fonctionnement, le délai de traitement des demandes. Pour le DS, l'évaluation des stocks, l'évaluation des prestataires. Et pour le DL, la performance du transport, l'efficacité du transport, l'efficacité de la livraison. (Les autres informations et données ont été envoyées par mail.)

Q16) Comment pensez-vous que les indicateurs sont pertinentes et efficaces?

Les indicateurs sont pertinents et efficaces s'ils reflètent exactement la réalité et facilitent l'avancement.

Q17) Quels sont les rôles d'un Tableau de bord dans la compétitivité?

Dans la compétitivité, le tableau de bord sert de mesure de performance et de comparaison d'informations et de données soutirées ou obtenues de la concurrence, mais aussi de prendre des directives et des décisions rapide afin de répliquer et de tenir face aux menaces.

Q18) L'utilisation d'un Tableau de Bord est-il un facteur de succès

Oui, l'utilisation du tableau de bord est un facteur de succès pour l'entreprise, parce qu'il permet de faire de la comparaison avec une quelconque situation antérieure.

Q19) Quels seraient alors les impacts de ce Tableau de Bord : facteur de succès sur la prise de décision ?

Dans la prise de décision, les impacts du tableau de bord : facteur de succès sont différents pour chaque département. Pour le DTM, il sert à fixer des objectifs, de voir la traçabilité, la lisibilité et l'historique des activités. Pour celui du DS, il donne à la direction un moyen de prise de décision rapide à un instant t. Enfin pour le DL, il sert à corriger ou de prendre une déviation ou de fixer les objectifs.

Q20) Quels sont les utilités d'un Tableau de Bord dans le pilotage de l'entreprise ?

Dans le pilotage de l'entreprise, pour l'ensemble de l'entreprise, le tableau de bord sert à réduire l'incertitude et à maîtriser le risque, ensuite à faciliter la communication et dynamiser la réflexion, puis à mesurer régulièrement les chemins accomplis et à corriger les écarts. Pour certains département, tel que le DL, il sert aussi à renforcer la crédibilité du pilotage et de permettre au contrôleur et manager de se concentrer davantage sur les activités organisationnelles.

Q21) Comment gérez-vous l'entreprise à partir de vos prévisions et vos réalisations ?

(Sans réponse, cause du secret professionnel.)

Q22) Selon vous, dans quelle mesure les informations inscrites dans un Tableau de Bord permettent-elles d'orienter les décisions à prendre par les utilisateurs ?

Ces informations permettent d'orienter les décisions dans la mesure où il existe de l'écart entre réalisation et objectif.

Q23) A votre avis, de quoi est caractérisée la performance de l'entreprise ?

En général, la performance de l'entreprise est caractérisée par l'augmentation de la PDM ainsi que du résultat dégagé. Mais pour le DL, elle peut se définir aussi par l'efficacité individuelle, ainsi que la stabilité et la croissance du marché.

Q24) Quels rôles jouent le Tableau de Bord par rapport à la performance ?

Par rapport à la performance, le tableau de bord permet pour tous les départements de mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateur pertinent et cohérent par rapport à la performance. Mais pour certains départements, tel le DS, il permet de contrôler le processus interne et système qualité, et de contribuer activement à la mesure des phénomènes. Pour le

DL, il facilite la conservation d'une éthique responsable. Et enfin pour le DTM, le rôle du TDB par rapport à la performance regroupe tous ce qui a été présenté ci-dessus.

PROBLEMES ET SOLUTIONS

Q25) Quels sont les problèmes rencontrés pendant l'utilisation d'un Tableau de Bord ?

Malgré ses utilités, les problèmes rencontrés sont nombreux, tel que : le retard des mises à jour, les données sont facilement falsifiables et peuvent ne pas refléter la réalité.

Q26) Comment avez-vous géré ces problèmes ?

Afin de gérer et/ou d'éviter ces problèmes, seul les supervisions et les vérifications sont les moyens.

LIMITES, AVANTAGES ET INCONVENIENTS

Q27) Selon vous, y a-t-il des limites à l'efficacité et/ou l'usage d'un Tableau de Bord ?

Il existe bien des limites à l'efficacité et/ou l'usage du tableau de bord.

Q28) Lesquels ?

Seul les manipulations et les facteurs humains sont les limites à l'efficacité et/ou l'usage du tableau de bord.

Q29) Et comment pensez-vous dépasser ces limites ?

(Même réponse à celle de la question 26)

Q30) Quels sont les avantages et les inconvénients à l'usage d'un Tableau de Bord ?

Comme avantages, le tableau de bord nous donne une vision multidimensionnelle de la performance, donne une dimension prévisionnelle, permet de disposer d'indicateur synthétique et de prendre des mesures correctives, suivre une activité ou le déroulement d'un projet.

Pour les inconvénients, les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment, que le tableau de bord est souvent conçu de manière interne en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures et, que le tableau de bord est établi pour mesurer l'activité de l'entreprise en conséquence il indique les résultats des actions passées sans mettre en évidence les causes réelles de ces résultats. Pour le DTM et le DL, s'ajoute prépondérance des indicateurs financiers.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	i
REMERCIEMENTS.....	ii
RESUME.....	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	
Chapitre I : Présentation générale du domaine d'étude.....	7
Section 1 : Justification de la zone d'étude	7
Section 2 : Présentation des entreprises.....	8
2.1 Historiques des entreprises.....	8
2.1.1 Historique de la société PROMODIM.....	8
2.1.2 Historique du Groupe GALANA.....	9
2.2 Statuts et missions des entreprises	10
2.2.1 Statut et mission de la PROMODIM.....	10
2.2.2 Statut et mission de la GDP.....	11
2.3 Organisations des entreprises.....	12
2.3.1 Organisation au sein de la PROMODIM.....	12
2.3.2 Organisation au sein de la GDP.....	13
Section 3 : Sources et traitements des données	14
3.1 Données primaires	14
3.2 Données secondaires	15

3.3 Matériels de traitements des données	15
Chapitre II : Méthodologie.....	16
Section 1 : Démarches méthodologiques.....	16
1.1 Techniques de documentations	16
1.2 Méthode de collecte des données.....	16
1.2.1 Elaboration du guide d’entretien	17
1.2.2 Entretien	18
1.3 Chronogramme des activités.....	18
Section 2 : Méthodes d’analyses	19
2.1 Outil de diagnostic	19
2.2 Moyens utilisés.....	20
2.2.1 Indicateurs	20
2.2.2 Représentation des indicateurs	20
Section 3 : Cadres théoriques de l’étude	21
3.1 Tableau de bord.....	22
3.1.1 Définitions	22
3.1.2 Conception et élaboration.....	22
3.1.3 Rôles et fonctions.....	24
3.1.4 Composants.....	24
3.2 Indicateurs.....	25
3.2.1 Définitions et concept.....	25
3.2.2 Caractéristiques	25
3.2.3 Catégories.....	25
3.3 Performance.....	26

3.3.1 Définitions et concept.....	26
3.3.2 Types de performance.....	27
3.3.3 Axe d'analyse de la performance.....	27
3.4 Prise de décision.....	27
3.4.1 Définition et concept.....	27
3.4.2 Types de prise de décision.....	28
3.4.3 Analyse de la décision.....	28
3.4.4 Etapes à suivre dans une prise de décision.....	28
PARTIE II : RESULTATS OBTENUS	
Chapitre I : Reflet du fonctionnement de l'entreprise à travers le TDB	31
Section 1 : Pilotage	31
1.1 Société PROMODIM.....	31
1.2 Société GDP	32
Section 2 : Performance.....	34
2.1 Caractéristique de la performance.....	34
2.1.1 Société PROMODIM.....	34
2.1.2 Société GDP.....	35
2.2 Rôle du tableau de bord dans la performance	35
2.2.1 Société PROMODIM.....	35
2.2.2 Société GDP.....	36
Section3 : Compétitivité	37
3.1 Société PROMODIM.....	37
3.2 Société GDP	37
Chapitre II : Maîtrise des facteurs de succès de l'entreprise par le TDB	38

Section 1 : Prise de décision	38
1.1 Société GDP	38
1.2 Société PROMODIM.....	38
Section 2 : Indicateurs	40
2.1 Société GDP	40
2.2 Société PROMODIM.....	42
Section 3 : Tableaux de bord	42
3.1 Identification des points forts	43
3.1.1 Forces	43
3.1.2 Opportunités	43
3.2 Identification des points faibles	44
3.2.1 Faiblesses	44
3.2.2 Menaces	44
 PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
Chapitre I : Discussions des résultats	47
Section 1 : Analyse des résultats	47
1.1 Analyse du reflet de fonctionnement des entreprises.....	47
1.1.1 Pilotage des entreprises	47
1.1.2 Performance des entreprises.....	50
1.1.3 Compétitivité des entreprises	51
1.2 Analyse de la maîtrise des facteurs de succès des entreprises	52
1.2.1 Prise de décision dans les entreprises.....	52
1.2.2 Indicateurs utilisés.....	53
1.2.3 Tableau de bord.....	55

Section 2 : Validation ou non des hypothèses	56
2.1 Première hypothèse : Le tableau de bord offre un reflet sur le fonctionnement de l'entreprise	56
2.1.1 Pilotage des entreprises	56
2.1.2 Performance des entreprises	56
2.2 Deuxième hypothèse : Le tableau de bord est un moyen de maîtriser les facteurs de succès de l'entreprise	57
2.2.1 Prise de décision au sein des entreprises	57
2.2.2 Indicateurs utilisés par les entreprises	57
Section 3 : Diagnostic FFOM	58
3.1 Forces internes	58
3.1.1 Au niveau des entreprises	58
3.1.2 Au niveau du TDB	59
3.2 Faiblesses internes	61
3.2.1 Au niveau des entreprises	61
3.2.2 Au niveau du TDB	62
3.3 Opportunités	63
3.4 Menaces	64
Chapitre II : Recommandations	65
Section 1 : Amélioration au niveau des entreprises	65
1.1 Société PROMODIM	65
1.2 Société GDP	66
Section 2 : Amélioration au niveau du tableau de bord	66
2.1 Société PROMODIM	66
2.2 Société GDP	67

CONCLUSION GENERALE	68
REFERENCES DOCUMENTAIRES	I
LISTE DES ANNEXES	II
Annexe I : Organigramme de la PROMODIM	III
Annexe II : Organigramme générale de la GDP	IV
Annexe III : Organigramme de la Direction Opérations de la GDP	V
Annexe IV : Tableau de bord de Suivi atteinte des objectifs annuels PROMODIM	VI
Annexe V : Tableau de bord de Suivi atteinte des objectifs annuels GDP	VI
Annexe VI : Tableau de bord de Comparatif des évolutions des anomalies des sites	VII
Annexe VII : Tableau de bord d'Indice de performance des prestataires semestriels	VIII
Annexe VIII : Tableau résumant les détails des réalisations mensuelles	VIII
Annexe IX : Grille d'évaluation prestataire	IX
Annexe X : Guide d'entretien	X
Annexe XI : PV d'entretien pour la PROMODIM	XIV
Annexe XII : PV d'entretien pour la GDP	XX
TABLE DES MATIERES.....	XXVI