



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE



DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MASTER II en sciences de Gestion

Parcours : Finance et Gouvernance d'entreprises

**Le Tableau de bord de gestion :
Un instrument d'aide à la prise de
décision ; Cas de dix petites et moyennes entreprises
malgaches**

Présenté par monsieur **RASATA Tambiarivony Natolotra.**

Sous l'encadrement pédagogique de :

Monsieur **RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa,**
Enseignant chercheur, Docteur en sciences de Gestion.

Session du 06 Juillet 2015

Année Universitaire 2013 - 2014



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE



DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MASTER II en sciences de Gestion

Parcours : Finance et Gouvernance d'entreprises

**Le Tableau de bord de gestion :
Un instrument d'aide à la prise de
décision ; Cas de dix petites et moyennes entreprises
malgaches**

Présenté par monsieur **RASATA Tambiarivony Natolotra.**

Sous l'encadrement pédagogique de :

Monsieur **RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa,**
Enseignant chercheur, Docteur en sciences de Gestion.

Session du 06 Juillet 2015

Année Universitaire 2013 - 2014

REMERCIEMENTS

Tout d’abord, nous tenons à rendre grâce au **SEIGNEUR DIEU** de nous avoir offert la bonne santé, la force, le courage et la persévérance durant toutes les années d’étude jusqu’à la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances aux responsables de l’Université, en particulier :

- **Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René**, Professeur Titulaire et Président de l’Université d’Antananarivo pour sa volonté à vouloir faire fonctionner cette Université;
- **Monsieur RAKOTO David Olivaniaina**, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d’Economie, de Gestion et de Sociologie, pour les préparations des dossiers d’intégration universitaire ;
- **Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de conférences, Chef de Département Gestion, de m’avoir permis de poursuivre mes études dans son département ;
- **Madame ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur Titulaire en Gestion, Directeur du Centre d’Etudes et de Recherches en Gestion, de m’avoir donné l’autorisation de consultation des ouvrages au sein de le CERG ;
- **Monsieur RABENILAINA Harinia**, responsable du parcours Finance et Gouvernance d’Entreprise de nous avoir parrainé tout au long de cette Année Universitaire ;

Nous tenons à témoigner notre gratitude envers Monsieur **RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa**, Enseignant chercheur, Docteur en Sciences Gestion, mon encadreur de mémoire, sans qui cette soutenance de Thèse de Master II n’aurait pas eu lieu ;

Nous tenons également à remercier le **corps professoral** au sein du département Gestion de nous avoir forgé durant le parcours universitaire ;

Nos remerciements s’adressent aux responsables des entreprises ayant collaboré, pour avoir fournis les informations nécessaires à la réalisation de cette étude.

Ensuite, un grand merci, particulièrement, à **mes Parents** pour les soutiens de toutes sortes ; Ainsi que la famille, les amis et toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l’élaboration de cet ouvrage.

Un grand Merci à tous

LISTE DES ABREVIATIONS

CD	Centre de Décision
CG	Contrôle de Gestion
CI	Contrôle Interne
KPI	Key Performance Indicator
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SI	Système d'Information
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity and Threat
TB	Tableau de Bord
TBG	Tableau de Bord de Gestion
TBO	Tableau de Bord Opérationnel
TBS	Tableau de Bord Stratégique
TBT	Tableau de Bord Tactique
TDP	Tableau De Performance
TDS	Tableau De Suivi
TPE	Très Petites Entreprises

LISTE DES TABLEAUX

Numéros	Intitulés	Pages
Tableau n°1	Comparaison des différentes catégories de décisions	9
Tableau n°2	Récapitulation des hypothèses de travail	23
Tableau n°3	Résultat de l'enquête sur l'importance d'un outil pour le SI	26
Tableau n°4	Satisfaction sur la qualité des informations obtenues	27
Tableau n°5	Résultat sur la satisfaction de l'emploi du TB comme moyen d'information	30
Tableau n°6	Résultat sur la satisfaction de l'emploi du TB dans la prise de décision	31
Tableau n°7	Satisfaction sur la performance, sans l'emploi du TB	33
Tableau n°8	Satisfaction sur la performance, dans l'utilisation d'un TB	34
Tableau n°9	Degré de satisfaction de la performance par rapport à l'utilisation du TB	48

LISTE DES FIGURES

Numéros	Intitulés	Pages
Figure n°1	Le processus décisionnel	10
Figure n°2	L'efficacité et l'efficience dans la performance	12
Figure n°3	Chronogramme des activités	25
Figure n°4	Comparaison des performances des entreprises E1 et E2	36
Figure n°5	Comparaison temporelle des performances de l'entreprise E3	37
Figure n°6	Comparaison temporelle des performances de l'entreprise E4	39
Figure n°7	Notes de satisfaction sur les performances des entreprises	38

AVANT PROPOS

Dans le cadre de l'obtention du diplôme de master II pour le parcours « Finance et Gouvernance d'Entreprise » au sein du département Gestion de la faculté de Droit, d'économie, de Gestion et de Sociologie au sein de l'Université d'Antananarivo, chaque étudiant est tenu de présenter un mémoire résultant des recherches pratique cadré par l'encadreur pédagogique.

Ainsi, le présent mémoire est la conséquence des enquêtes réalisées auprès de dix entreprises œuvrant dans divers secteurs, portant sur le thème « Le tableau de bord de gestion ; un outil d'aide à la prise de décision ».

Les investigations sont constituées de bases théoriques pour le cadre général du sujet abordé mais essentiellement leurs confrontations à la réalité existante. A cet effet, les résultats y sont obtenus permettent de localiser l'importance de l'utilisation de l'instrument considéré en définissant son impact au niveau de l'organisation.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

AVANT PROPOS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : MATERIELS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Section 1 : Les outils déployés

Section 2 : Le concept méthodologique

SECOND CHAPITRE : LES RESULTATS DES TRAVAUX DE RECHERCHE

Section 1 : Les systèmes d'information interne

Section 2 : Les points clés sur les performances

Section 3 : Le résultat sur l'impact de l'utilisation d'un tableau de bord sur la performance

TROISIEME CHAPITRE : INTERPRETATIONS ET MESURES CORRECTIVES

Section 1 : Interprétations

Section 2 : Vérification des hypothèses

Section 3 : Les mesures correctives

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement en perpétuel changement, et frappé par des facteurs d'évolution les plus inattendus, l'entreprise représente un des acteurs principaux qui se doit de se plier et d'évoluer selon les éventuelles situations ; ce qui constitue une des caractéristiques devant être appartenues : la flexibilité.

En tant qu'opérateur économique, l'entreprise, une entité qui se fixe des objectifs pour allier à la fois le concept de performance mais surtout de pérennité. Ceci implique que les activités des temps présents devront être mises en avant pour pouvoir prolonger l'avenir à long et moyen de l'ensemble des activités et une croissance dans le futur.

Pour pouvoir se distinguer par une évolution croissante, plusieurs objectifs de courtes ou de moyennes durées sont les étapes à être acheminées. Il s'agit, de ce fait, du concept de l'échelle par lequel plusieurs objectifs secondaires contribuent à franchir un objectif de plus grand ampleur ; dans ce cas, on parle de la performance et de la croissance de la société considérée.

Compte tenu les activités d'exécution, que sont les principales lignes d'opérations visant à réaliser les théories, on considère que la définition de la politique, dans un premier temps, afin d'atteindre les objectifs généralement fixés, ainsi que les stratégies prédéterminées, constituent les facteurs clés de la réussite de l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de décisions entreprises par les dirigeants de l'entreprise dans un but de véhiculer les activités à réaliser. Notons que la prise de décision, par l'acteur concerné, se fait à l'issue de la collecte, et d'une analyse approfondie un nombre important d'informations pertinentes relevant d'une situation donnée. Dans ce point de vue, marquons également que la prise de décision est donc un sujet crucial qui conditionne les activités futures de l'entreprise ; les dirigeants sont dans l'obligation d'entreprendre des décisions.

Malgré le nombre d'objectif, préliminairement définis, à atteindre, et la mise en œuvre des activités opérationnelles de manière à atteindre l'objectif principal, l'entreprise ainsi que ses environnement, notamment le marché, dont le changement entraîne une répercussion sur l'entreprise dans son ensemble tant dans le domaine économique, humain, mais surtout financier, sont confrontés à des problèmes rarement contrôlés. A titre concret, l'inflation qui touche le marché entraîne inévitablement une révision du système de production de manière à rendre ceci plus efficient du fait de la hausse des prix de matière première.

Ce premier point met en exergue le fait que l'entreprise et son environnement sont généralement en liaison étroite, et la performance est également mise en jeu. Pour pouvoir s'y adapter, les

dirigeants devront entreprendre un certain nombre de décisions et de permettre ainsi, à l'entreprise de demeurer compétitive.

Pourtant, compte tenu la décision à entreprendre, nous avons souligné l'importance de la prise en compte d'information nécessaire à cette activité plutôt stratégique. Malgré la facilité théorique de la liaison entre analyse d'information ainsi que la prise de décision, il convient de prendre en considération le nombre d'information disponible.

De la même manière, les sources d'information sont plus ou moins dispersées au niveau de l'organisation dans son ensemble. Des problèmes se forment ainsi, non seulement au niveau du traitement mais sur le choix des informations à considérer pour la décision tendant à aboutir à un meilleur rendement. La réactivité est ainsi évoquée du fait que malgré le nombre important des informations nécessaire à la prise de décision, la provenance de celles-ci relève de tous les centres de responsabilité et cela implique un ralentissement dans le temps, des activités de prise décision.

A cet effet, nous avons élaboré le présent ouvrage dans le but de trouver une solution d'adopter un outil qui devrait permettre une rapidité de collecte d'information en temps réel, et donc à une limitation de délai dans la prise de décision ; de manière concise, un ensemble d'informations de qualité. Cet instrument ainsi évoqué est relatif au terme de tableau de bord.

D'une vision générale, le TB est un instrument constitutif indispensable du contrôle de gestion au sein d'une société, rassemblant des indicateurs d'ordre spécifique selon le concepteur¹. Ceci est plus précisément un instrument d'information pour les dirigeants afin de leur informer sur la situation de l'avancement des activités dans un objectif de bonne gestion sur l'ensemble des départements de l'entreprise.

Conséquemment, nous avons estimé que la prise en considération d'un instrument d'information n'est nullement négligeable du point de vue de la prise de décision de par la nature stratégique de celle-ci. Ainsi une question, d'ordre général, se pose pour savoir : **quel degré d'importance, le tableau de bord offre-t-il dans la prise décision ?**

Cette problématique, ainsi posée, suppose de que le TB est un outil supplémentaire dans le système de gestion d'une entreprise. De ce fait, il convient de déterminer dans quelle mesure le TB constitue-t-il un instrument important de prise de décision.

Une telle curiosité nous induit dans la mise en pratique d'un nombre important de diligence pour pouvoir déterminer la réponse à la problématique prédéterminée. Une raison qui justifie le choix du sujet de recherche concernant « **Le tableau de bord : un instrument de prise de décision** ». Dans ce contexte, il s'agit d'aborder les points essentiels relatifs aux éléments constitutifs du

¹ www.petite-entreprise.net/P-902-87-G1-a-quoi-sert-un-tableau-de-bord.html, A quoi sert un tableau de bord, Mai 2015.

tableau de bord, mais surtout du degré d'influence du tableau de bord par rapport aux décisions des dirigeants. Le sujet ne se portera pas uniquement sur le TB mais surtout sur les décisions cruciales à adopter au sein des entreprises de moins de cent salariés dans la zone d'Antananarivo. Pour des raisons de complexité de traitement sur des entreprises de très petites tailles, le choix se focalise sur les entreprises considérées comme de tailles moyennes pour la mise en exergue de l'utilité du tableau de bord. En considérant la structure des PME, les postes des gestionnaires tiennent un rôle de pilotage des activités des centres opérationnels, justifiant ainsi l'usage du TB. A cet effet, l'objectif global de la recherche étant de **démontrer la nécessité d'un système d'adoption d'un tableau de bord** au sein d'une entreprise. Les études qui y sont attachées porteront dans son ensemble sur les facteurs clés et essentiels du TB constituant ainsi une des pièces rares trouvant directement conséquence sur les résultats des ou de la société.

Pour y parvenir, nous avons fixé un premier objectif spécifique qui se porte sur des études permettant de **déterminer la nécessité d'une information de qualité à la prise d'une décision meilleure**. Ce premier objectif secondaire constitue une des étapes pouvant mener vers une des réponses contribuant à la réponse à la problématique. Ceci suppose donc une étude et des recherches plus approfondies mettant en évidence la valeur d'une information de qualité ainsi que l'influence de celles-ci sur la qualité des décisions prises, à son tour. Cet objectif propose donc de vérifier si le caractère à la fois juste, pertinente, rapide d'accès, rentable, et objective contribue au mieux à l'obtention d'un choix décisif meilleur².

D'autre part, le second objectif spécifique est relatif à une étude consistant à **matérialiser la dépendance du niveau de performance des entreprises et la prise en considération du tableau de bord**. Dans cette partie de l'objectif, on notera le degré de dépendance de la performance de l'entreprise et l'adoption d'un tableau de bord par un centre de responsabilité. Plus précisément, le relevé d'un ensemble, estimé en pourcentage, de la performance de l'entreprise dans son aspect général y est accentué ; et cela suite à la mise en pratique d'un système de TB.

A l'issu de l'ensemble des études mise en œuvre pour répondre à la problématique du présent ouvrage, il convient, dans un premier temps, de déterminer l'aspect fondé ou non de la première hypothèse qui stipule que **la qualité des informations conditionne le caractère meilleur des décisions**. Pour le jugement de cette première déduction, des études analytiques seront mise en œuvre pour pouvoir y parvenir. La réponse à cette question sur l'hypothèse première sera donc déterminée suite aux résultats relevés sur le premier objectif spécifique, à titre de point de vue analytique.

² www.maxicours.com/se/fiche/1/4/444541.html, cours de management des organisations – la prise de décision stratégique et émergente, Mai 2015.

En second lieu, pour pouvoir compléter et de pouvoir justifier l'importance du TB dans la prise de décision, nous avons prédéterminé une deuxième hypothèse selon laquelle **l'adoption d'un système de tableau de bord contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise**. Cette hypothèse, étant posée, pour mener à bien les études entreprises, il s'agira principalement de la comparaison des données relatives à la performance de l'entreprise et de les situer par rapport à période du commencement de l'adoption d'un tableau de bord. Cette démarche mettra surtout en jeu la méthode déductive sur les données existantes ou historiques.

Ainsi, les résultats attendus porteront sur « l'amélioration et l'adoption du TB, pour les PME, avec les pratiques y sont associées ». Ce sont les résultats issus des différentes analyses et commentaires. Les résultats constituent, dans ce cas les conséquences après l'ensemble des solutions proposées.

Dans un premier temps, on abordera les outils mis en œuvre pour la réalisation des études ainsi que les recherches effectuées. Cette partie englobe, dans son ensemble, la délimitation de la zone d'étude, les questionnaires de recherche sur le terrain. On y définit les terrains étudiés ainsi que les apports et instruments qui contribuent à l'acheminement à terme des recherches entreprises. Il en est de même pour les bases théoriques incontournables servant de référence de base pour l'avancement des études.

En second temps se suivent les précisions relatives aux méthodologies de recherche pour l'élaboration de l'ouvrage. Il correspond à la définition des méthodes ainsi qu'un développement pour l'appréhension de ces méthodes de recherche ainsi choisies. Cette partie inclue également la détermination des méthodologies de traitement des données issues des premières étapes pratiques que sont la recherche.

Dans un deuxième chapitre, qui suit celui des matériels et méthodes de recherche et de traitement, on y figure les différents résultats issus des procédés précédents. Il s'agit notamment de la citation des informations obtenues sur le milieu constituant la zone d'étude, d'une part, et d'autre part d'affichage des données chiffrées qui sont relatives à un résultat de traitement des données historiques faisant ressortir une valeur chiffrée de la dépendance de la variable tableau de bord et la performance de l'entreprise.

A l'issue des résultats ainsi obtenus, on procède à une étape qui est la moins négligeable, et constitue le chapitre concernant les discussions. Cette première partie du chapitre est généralement la traduction littérale mais surtout analytique de l'ensemble des données figurant à la partie des résultats. Dans ce même chapitre y est abordé l'ensemble des recommandations de mise en œuvre. La formulation de l'ensemble des contenus de ce dernier chapitre de l'ouvrage relève surtout de la totalité des données collectées, traitées pour pouvoir surtout être analysées ;

ce dernier chapitre de l'ouvrage constitue la phase finale de l'étude, permettant ainsi d'apporter des solutions par rapport à des situations données. Ceci regroupe généralement, les propositions élaborées suite à l'obtention des recherches que l'on juge fructueuses.

CHAPITRE PREMIER: MATERIELS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour des raisons consistant à mener l'étude à la réponse aux objectifs qui ont été fixés, il convient d'apporter un certain nombre de précisions relatives aux instruments de base servant à l'avancement des recherches ainsi que les traitements de données effectués. Il est donc nécessaire, pour nous, de prendre en compte les éléments qui cadrent le domaine de l'étude ainsi que les faire figurer dans cette partie de l'ouvrage.

Le principe est que, du fait de la difficulté de traitement du sujet de recherche, il a fallu s'adapter aux réalités et donc de faire face aux divers choix qui portent sur les moyens pour l'aboutissement aux résultats exigés par la recherche. Ceci explique la raison de l'existence de ce chapitre qui concerne, d'une part, les matériels utilisés ainsi que les méthodologies de recherche et de traitement des données.

A cet effet, dans une première section, on figure l'ensemble des matériels et outils qui cadrent l'étude dans son détail, ainsi qu'une seconde section correspondant à l'ensemble des méthodes de collecte des données mais également le traitement de celles-ci

Section 1 : Les outils déployés

Cette première section propose une description de l'ensemble des outils de travail ayant contribué à la réalisation à bonne fin de cette étude. En premier lieu, on abordera une précision sur les travaux de terrain, ensuite le cadre théorique de la recherche que l'on estime être indispensable.

1.1.Le cadre théorique de l'étude

Pour mener à bien l'ensemble des techniques de recherches et de franchir chaque étapes de l'étude, des outils théoriques ont intervenues tout le long des activités. Préliminairement, en vue de décider du sujet de recherche, des études théoriques ont été effectuées ; cela pour pouvoir bien le définir, de manière concise.

A l'issue de la définition du sujet de recherche, constituant la base du fondement de la problématique, faisant ensuite ressortir les divers objectifs de la recherche et toute hypothèse fixée, une consultation des termes clés du sujet a été réalisée pour bien appréhender le contenu potentiel. Dans un premier temps, nous allons développer l'ensemble des termes clés inhérents aux travaux de recherche que nous avons effectué. Dans un premier temps, une vision claire sur la notion de décision au sein de l'entreprise sera étendue. Ensuite, le concept des PME, la

performance de l'entreprise, ainsi qu'une appréhension complète sur le terme TB suivra dans les rubriques qui suivent.

1.1.1. Notions de la prise de décision

Dans la mesure où une entité déterminée évolue dans le temps avec un ensemble de ressources, à son actif, pour atteindre des objectifs, les dirigeants et responsables de celle-ci se trouvent confrontés à une chaîne de décisions de toute nature³. La décision constitue dans ce cas un ensemble de choix que devra entreprendre un décideur pour pouvoir mieux trouver un intérêt futur pour l'entreprise dirigée.

La décision est une variable à choisir en fonction des données existantes pour ainsi mieux comprendre et réaliser le futur, de manière approximative par rapport aux espérances. Selon les auteurs, la prise de décision implique une analyse de situation, de relever l'ensemble des alternatives, de les comparer pour enfin aboutir au choix opérationnel⁴. On déduit alors que chaque décision prise au sein des PME est de nature distincte⁵ car chacune d'elle traite un cas spécifique. Pour l'entreprise, la prise de décision est un sujet plus ou moins délicat car le choix d'une option met en jeu le devenir futur des activités. L'erreur dans la prise d'une décision pourrait ainsi entraîner une situation défavorable pour la situation de l'entreprise.

Pour les grandes entreprises, où il existe un très grand nombre de CD, il est quasiment impossible de prendre une part totale de décision par une seule personne. Pour cela, il faudrait réunir un grand nombre d'information de diverses sources sur tous les départements de l'entité considérée. Par contre, dans les petites entreprises, il appartient au chef d'entreprise, à lui tout seul, de prendre les décisions qu'il juge nécessaire au bon fonctionnement de son entreprise⁶. Dans tous les cas, la prise de décision requiert la collecte d'un certain nombre d'informations qui inévitablement, feront l'objet d'étude pour la formulation des alternatives.

Dans ce contexte, l'information constitue l'élément clé de base pour la prise de décision. Selon le cadre de notre étude, les informations dont il est question correspondent aux avancements des activités au sein de chaque unité de l'entreprise : tant technique, commerciale que financière.

1.1.1.1. Catégories de décision

Selon la classification au niveau hiérarchique au sein d'une entreprise, il existe diverses catégories de décision ; à savoir les trois principales décisions dont les décisions stratégiques, les

³ www.enviedentreprendre.com/2008/10/la-prise-de-dci.html, la prise de décision, Mai 2015.

⁴ Pearson Education France, « La prise de décision », p.8.

⁵ www.surfeco21.com/?p=1521, La décision – le processus de prise de décision, Mai 2015.

⁶ www.surfeco21.com/?p=1521, La décision – le processus de prise de décision, Mai 2015.

décisions tactiques dites administratives et les décisions opérationnelles⁷. Ce modèle de classification tient compte de la place du CD au niveau hiérarchique de l'organigramme.

En premier lieu, selon l'auteur, on distingue la décision stratégique qui est prise par un poste plus stratégique dans l'organisation du système. Ce type de décision est celle qui est la plus importante pour l'entreprise en ce sens qu'elle concerne effectivement l'orientation générale de l'entreprise et conditionne parfois sa survie.

Ce type de décision est surtout caractérisé, en premier lieu, par la centralisation à un haut niveau hiérarchique. Ce qui sous-entend qu'elle implique un travail de réflexion et de préparation de l'ensemble du groupe de ce sorte que la décision finale revient à la partie hautement située au niveau hiérarchique. Par cette vision, les décisions à entreprendre sont de nature purement stratégique car les choix à opérer impliquent une orientation des activités opérationnelles pour pouvoir les adapter à un objectif donné.

En second lieu, la caractéristique propre à la décision stratégique est constituée de son aspect à long terme ; cette caractéristique stratégique implique la non répétition de cette décision et que celle-ci n'intervient que rarement.

Une autre catégorie de décision est celle dite tactique ou administrative. Elle consiste en un prolongement de la première catégorie et commande aux décisions opérationnelles. Cette catégorie de décision est donc située hiérarchiquement au niveau intermédiaire, c'est-à-dire entre le centre stratégique et le centre opérationnel. Contrairement à la décision stratégique, celle-ci intervient couramment et peut parfois constituer un cycle car elle engage l'entreprise à long terme. A la différence de la première, les décisions administratives consistent à maîtriser les activités courantes de l'entreprise et le risque qui est attaché ne prend autant d'ampleur mais surtout que celles-ci contribuent à un avancement dans le moyen terme des activités.

Enfin, une dernière catégorie selon le modèle d'IGOR A. (1918-2002), concerne les décisions opérationnelles. Cette dernière catégorie s'agit des choix qui correspondent notamment de la gestion courante. Elles consistent à s'assurer du bon fonctionnement, à la fois régulier et efficace, de l'organisation, au jour le jour. Ces types de décision sont ceux qui trouvent un impact direct sur les activités dument leurs caractères très répétitifs et que les effets sont immédiats. Dans ce cas, il est à noter que les résultats issus de ces types de décision sont attendus dans la plus grande certitude.

⁷IGOR A. (1918-2002), « Classification des décisions », p.40-47.

Tableau n°1 : Comparaison des types de décision par le modèle d'IGOR A.

Décisions	Niveau de CD	Risques
Hiérarchiques	Stratégique	Vitaux
Tactiques	Fonctionnel	Non négligeables
Opérationnelles	Opérationnel	Aucuns

Source : Auteur, Juin 2015⁸.

Ce tableau récapitulatif figure une liste des types de décisions pouvant exister au sein de l'organisation, classées selon le modèle d'IGOR A. par localisation hiérarchique du CD. En complément, y sont associés, le niveau de CD ainsi que le niveau de risque correspondant à chaque type de décision prise. En ce sens, les décisions hiérarchiques, comme évoquées précédemment, sont prises par le niveau stratégique et avec un risque plutôt vital pour l'entreprise.

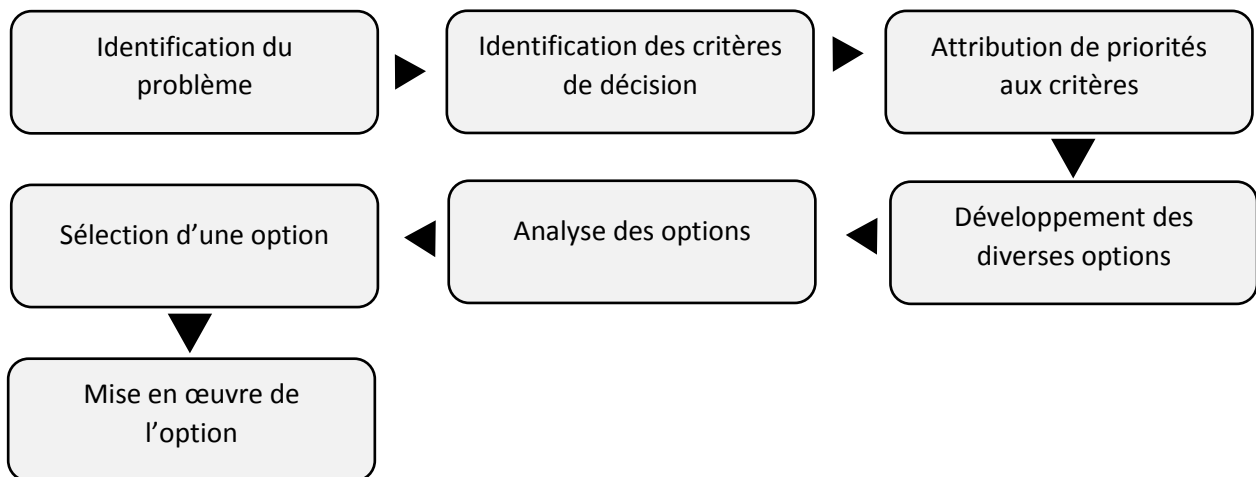
Par cette catégorisation des décisions, on peut constater que les décisions affectent l'ensemble de l'entreprise peu importe sa catégorie ; les décisions se situent dans toute l'organisation et affectent tous les échelons hiérarchiques au sein de l'entreprise. Cette conséquence s'apparente au moins sur une modification de l'exécution ou une simple amélioration. Dans la rubrique suivante, le développement du processus de prise de décision prendra place.

1.1.1.2. Le processus de prise de décision

Comme la décision affecte l'entreprise, en totalité, ou de manière partielle, chaque CD devrait allouer un ensemble de moyens et de travail pour pouvoir opter pour le bon choix. A cet effet, il devrait également recueillir, préliminairement, les données de base constituant l'orientation technique de son travail d'analyse. Comme la prise de décision consiste en une analyse d'un ensemble d'alternative, de leur évaluation, il convient de distinguer sept étapes depuis l'identification des problèmes vers la mise en œuvre du choix opté. Ci-après une illustration d'un processus décisionnel.

⁸ IGOR A. (1918-2002), « Classification des décisions », p.40-47.

Figure n°1 : Le processus décisionnel



Source : Pearson Education France, 2014⁹.

Cette figure nous montre une vision générale du processus de prise de décision et de la mise en œuvre opérationnelle de celle-ci. Les six premiers travaux consistent en une phase stratégique qui correspond plus précisément aux analyses et diverses études. En premier lieu, l'identification du problème consiste à la détection de l'anomalie à traiter suite à un ensemble d'informations défavorables relevées d'une source donnée.

De ce fait, cette phase est relative au traitement des informations issues d'une situation donnée pour pouvoir diriger les travaux de prise de décision. Les informations constituent donc une variable qui conditionne la mise en marche de ce processus qui touche l'ensemble de l'entreprise car l'appréciation de ces dernières est une tâche qui fait ressortir la possibilité d'existence d'une faille quelconque ; la deuxième étape s'agit de l'identification des critères de décision. Pour cette phase, le CD relève un ensemble de critère à respecter pour les décisions possible à prendre en les classant de nature à ce qu'elles se conforment aux moyens dont on dispose. Une fois achevé, des priorités sont ensuite attribuées à ces critères de décision pour permettre de relever l'ensemble des alternatives possible.

La quatrième étape consiste ainsi à formuler l'ensemble des alternatives visant à traiter le problème identifié tout en respectant les critères de décision listées par ordre de priorité. A ce stade, le CD dispose d'un grand nombre d'alternatives pour se conformer aux activités de remise à niveau ou de manœuvres tendant à améliorer une situation présente. Cette étape acheminée, il convient ensuite d'analyser l'ensemble des options que l'on a pu développer pour traiter un problème donné ; en d'autres termes, on effectue une évaluation des alternatives. Cette activité consiste, de par sa nature analytique, à mesurer l'efficacité et l'efficience des alternatives et ainsi

⁹ Pearson Education France, « La prise de décision », 2014, p.2.

de relever le degré de satisfaction offert par chacune d'elles. La mesure se fait par comparaison de la performance de chaque alternative existante. Cette tâche est la plus délicate et la plus décisive car les phases suivantes y sont dépendantes. Après une évaluation de degré de performance de chaque option, le CD procède au choix de la décision qu'il juge la plus satisfaisante.

La sélection est dérivée de la phase d'analyse propre de chaque alternative en ce sens qu'il aura à opter pour la bonne alternative sur la liste. Cette sélection entraîne ensuite la réalisation proprement dite de la décision prise dans la phase précédente. Il s'agit, en fait, de coordonner les moyens nécessaires et de les déployer pour la mise en œuvre opérationnelle de la décision prise.

A l'issue de la mise en pratique des décisions prises, les évaluations prennent place pour mesurer les conséquences de ces décisions. Il est surtout question d'évaluer l'efficacité des décisions en marquant les évolutions et le rétablissement de situations apportées par celle-ci. Ceci constitue ainsi le cycle de prise de décision.

Malgré l'apparence de facilité montrée par le processus de prise de décision, cette activité présente une grande difficulté dans le monde réelle. En raison de la nature délicate d'une décision, le CD ne doit manquer d'attention particulière et de savoir-faire ainsi que d'une grande connaissance du milieu à intervenir. A priori, pour pouvoir mettre en avant la phase primaire de prise de décision, il est d'une nécessité cruciale de disposer des informations faisant l'objet de traitement et constituant la base même de la prise de décision.

L'obtention de l'ensemble des informations de base constitue le fond même de notre étude dans le présent ouvrage. Dans les sections suivantes, on abordera une brève explication quant au terme PME.

1.1.2. Une vision générale sur les PME

Pouvant faire l'objet d'une comparaison avec une équipe de jeu collectif¹⁰, l'entreprise est constituée d'un ensemble de systèmes coordonnés, mises en œuvre de manière harmonieuse pour des objectifs financiers, humains, commerciaux et dans tous ses aspects¹¹. L'entreprise, en tant qu'acteur économique, est constituée d'un ensemble matériel mais surtout non matériel car chaque parcours réalisé réside d'un choix entrepris par les responsables. Un nombre inestimable de décision est prise au sein d'une organisation tout le long de son cycle de vie ; et chaque mouvement du cycle de vie réveille une notion de prise de décisions au sein même de l'entreprise.

¹⁰ www.qualia.fr, La PME et son environnement, Juin 2015.

¹¹ Cours d'organisation, 2009-2010.

Les PME, avec une divergence d'appellation, est une organisation de même nature que l'entreprise tout en signalant qu'une catégorie s'impose au niveau de la taille. Ce qui justifie l'attribution du caractère petite et moyenne. Malgré les diverses appellation et les tailles, les PME restent néanmoins une organisation dans laquelle plusieurs décisions sont prises quotidiennement tout le long de son existence.

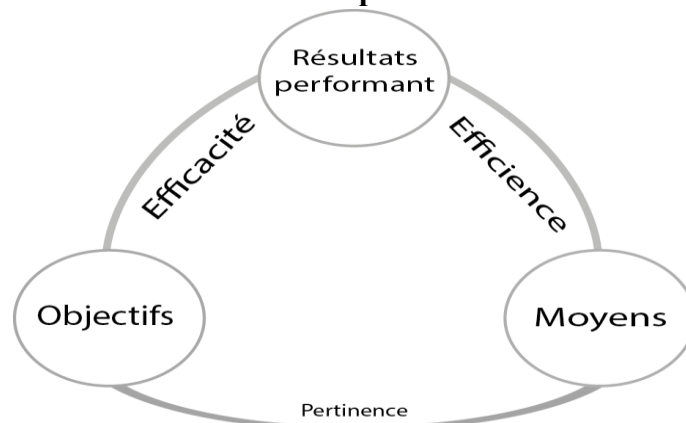
1.1.3. La performance de l'entreprise

Comme décrit au tout début, l'entreprise, dans son objectif de croissance se doit de s'investir dans l'atteinte de plusieurs objectifs primaires. Dans ce contexte, les activités sont réalisées dans le but de les atteindre au cours des exercices considérés. A la fin, ou au cours même de la réalisation de ses activités, on évalue la capacité des moyens mises en pratique à atteindre les objectifs ; on mesure donc la performance.

Dans une entreprise, la performance s'apparente sous diverses formes selon le service considéré : les performances financières, les performances organisationnelles, les performances stratégiques et de nombreuses formes existantes. Dans notre étude, nous avons décidé de ne pas spécifier la performance prise en considération en raison du fondement du fruit des recherches sur tous les angles de vision.

A première vue, la performance étant considéré comme une mesure du résultat des activités opérationnelles, elle est abstraitement une conséquence de diverses stratégies. Dans ce sens, les idées de réflexion agissant sur les moyens sont prises en considération.

Figure n°2 : L'efficacité et l'efficience dans la performance



Source : La notion de performance¹².

La performance constitue la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés de manière efficace, c'est-à-dire de les atteindre en terme quantitatif, mais à la fois de manière efficiente qui

¹² www.howtobecome-manager.fr/05, La notion de performance, Mai 2015.

est associé à l'économie des moyens et des ressources introduisant ainsi la notion de coût. La performance est un des facteurs qui conditionnent la croissance car une entreprise dite performante dispose d'un potentiel élevé de croissance dans l'environnement dans lequel elle évolue.

1.1.4. Le tableau de bord

Selon une approche historique qui considère les TPE comme sujet d'étude, le déroulement de l'ensemble des tâches est facilement et directement vérifiable par le dirigeant. Or, dans un horizon du passé lointain, ces TPE ont été considérées comme des « petites grandes entreprises » car les petites sont censées gagner en taille, dans le temps¹³. Dans cette optique, la pratique devient alors inappropriée dans le cas où l'entreprise gagne en matière de taille car la supervision et l'ajustement mutuel des divers acteurs sont de plus en plus compliqués et que la théorie classique ne peut gérer qu'une petite partie de l'organisation ; ceci sous-entend que la taille de l'entreprise implique un élargissement et une sophistication des outils de gestion¹⁴.

Dans un contexte par lequel les dirigeants de l'entreprise dans un objectif de bien véhiculer les activités, le besoin de s'informer sur une situation est un des facteurs clé de succès. Dans une approche économique, les entreprises dans un besoin de croissance se doit de mener une politique efficace pour étendre ses avoirs. Pour ce faire, tout en se fixant des objectifs visant à les atteindre, les activités en cours devront se conformer aux prévisions de réalisation. Une des éléments d'information sur la situation en temps réel est constituée du TB.

Le TB est un instrument utilisé par un acteur, pour s'informer de la situation et des progressions des activités en cours. Cet instrument est une présentation d'un ensemble d'indicateur permettant aux utilisateurs de se former des réflexions correspondant au pilotage de l'entreprise pour des fins d'amélioration des performances¹⁵. Le TB propose de donner un ensemble d'indices pour pouvoir se rendre compte de l'évolution permanente une situation. La mesure adéquate permet, à cet effet de s'assurer de la justesse de l'effort car chaque démarche de progrès est impensable sans un bon instrument de communication¹⁶. Ainsi, plusieurs questions s'imposent au point de justifier la nécessité d'un tableau de bord dans chaque service au sein d'une entreprise comme une question sur le manœuvre à entamer un cas d'imprévu d'un parcours, la manière de percevoir un problème. D'ailleurs, chaque responsable d'une société, à un moment donné, sera confronté à ces multiples dilemmes.

¹³ Toulouse, J-M (1980), « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue Commerce, p.124-134.

¹⁴ Thierry N., « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », p.120.

¹⁵ Pierre C.(2002), « Construire des indicateurs et tableaux de bord », p.205-218.

¹⁶ Alain F. (2013), « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition 2013, p.4.

De manière concise, le TB est non seulement un instrument d'information simple mais surtout un outil disposant plusieurs potentiels pouvant guider les responsables dans leurs activités professionnelles.

1.1.4.1. Les caractéristiques du TB dans le contrôle de gestion

En tant que meneur au sein d'une entreprise, le responsable est tenu de bien véhiculer de manière à satisfaire les besoins de croissance de son entreprise tout en visant les objectifs fixés. Ces activités ne s'avèrent pas facile d'un point de vue plus approfondi puisqu'un certain nombre de situation, théoriquement que dans la pratique, se mêlent inévitablement. Concrètement une collecte d'informations peut être jugée incomplète et à la fois imparfaite. Dans ce cas, il est évident que les informations collectées ne soient exhaustives pour des raisons de diverses complexités qui s'y joignent, sans un outil adéquat. Puis le peu d'information, non exhaustive, peut se juger imparfaite dans le temps pour des délais qui se proposent. Dans ce point du vue, un décalage s'impose entre les périodes de collecte des données et le traitement de celles-ci ; ce qui suppose de ce fait une qualité imparfaite des informations car elles ne sont traitées de manière spontanée.

Le CG, dans tous ses aspects, se traduit par une orientation des activités individuelles pour l'atteinte des objectifs déterminés. Il est donc important de préciser qu'il contribue en grande partie au développement, économique et dans le temps, de l'entreprise et favorise, de ce fait la croissance. Le CG assure également le contrôle effectif sur le déroulement des activités ; en d'autres termes, pour pouvoir mener vers le terme de l'objectif, il est indispensable de contrôler la progression des activités minimales. Le contrôle, dans cette direction, n'implique pas uniquement le sens de vérification associé à la notion de suivi, mais prime surtout les mesures correctives¹⁷. Enfin, le CG se traduit également par l'évaluation à double sens qui, d'une part, consiste en une évaluation des résultats obtenus et du système de contrôle lui-même d'autre part. Ce type de contrôle vise, principalement à permettre aux moyens, de toute nature, d'atteindre les objectifs généraux en partant de la préparation de la décision vers son évaluation. Il nécessite, dans ce contexte ci, une large appréhension de l'organisation, des différents moyens et techniques, des méthodes de travaux mis en œuvre par les moyens humains ; dans toutes ces caractéristiques, le CG permet de maîtriser la gestion au sein d'une organisation. Ainsi, s'assurer de la mise en œuvre opérationnelle du CG consiste à la conception du SI, de la faire fonctionner pour pouvoir contribuer à l'établissement des stratégies, l'analyse économique dans le but

¹⁷ Cours Audit général, 2012-2013.

d'améliorer la rentabilité de l'organisation. Plusieurs rôles dérivés de ces premières apparaissent dans les fonctions du CG mais ces premières sont surtout les bases de fondement de l'étude.

A ce stade, on peut constater que l'essence même du CG est surtout la disponibilité des informations servant aux traitements pour qu'il puisse être opérationnel de manière satisfaisant. C'est ainsi dans ce contexte qu'apparaît la nécessité du TB dans le CG en ce sens que le TB permet de fournir des informations en temps réel de la situation et de la progression des activités.

1.1.4.2. Des différentes catégories de TB

Du fait que l'organisation est un ensemble de systèmes coordonnés supposés opérer de manière harmonieuse et complémentaire, chaque département et service met en œuvre ses propres moyens pour bien achever les activités. De ce fait, à chaque service est attribué des objectifs dont il détient la spécialité d'acheminement. Pour cela, des variétés de décisions importantes et significatives devront être prise tous le long du cycle de fonctionnement. Les chefs de service devront donc mettre en place un système de TB approprié aux fonctionnements et aux contenus du département qu'il gère. Ceci explique l'existence d'une variété de TB.

Parmi les trois grands types de tableau de bord, dont le TB de gestion, le TB stratégique et le TB opérationnel, les deux premières sont les plus utilisés dans la pratique professionnelle. Ce classement des TB dérive de la qualité de décision selon les destinataires situés dans la hiérarchie de fonction.

En premier lieu comme précédemment cité, il existe un premier type de TB dont le TBG. Cette forme de TBG n'est pas élaborée uniquement par le contrôleur de gestion, en considérant les fonctions qui lui sont attribuées, mais surtout par la participation des acteurs opérationnels qui disposent d'informations largement vastes. Néanmoins, la fonction générale de l'élaboration du TBG est attribuée au contrôleur de gestion en raison de l'implication profonde de cet acteur à la stratégie d'ensemble.

Ce type de TB, appelé également TB tactique, est généralement destiné aux chefs ainsi que les responsables d'équipes. Il a pour objet de rendre compte, aux destinataires de l'évolution de la performance des actions mises en œuvre. Les informations se présentent sous la forme de constats et permet de comprendre ce qui se passe pratiquement dans le milieu et ainsi communiquer sur les progressions et les succès enchaînés. Il est donc ici une question de surveillance ce qui introduit la variante d'appellation comme tableau de suivi. En outre les fonctions principales du TBT, il livre les investigations à mettre en œuvre¹⁸.

¹⁸ www.webanalytics-conseil.com/webanalytics/les-3-types-de-tableaux-de-bord-web-analytics.html, Catégories de tableau de bord, Mai 2015.

Avec en destinataire situé hiérarchiquement supérieur dans un organigramme, un second type de TB est appelé le TBS. Comme son nom l'indique, il permet à une équipe dirigeante de mener un suivi sur la réalisation des objectifs stratégiques à chaque niveau de l'organisation, et offre également une facilité d'alerte et d'information pour le destinataire. Cette forme de TB est l'objet de focalisation de notre étude car il est constitué des éléments complets d'informations pour l'association du terme TB. Différents avantages sont procurés par le TB puisqu'il offre une facilité, à l'organisation de mesurer et à permettre une comparaison des objectifs stratégiques de l'entreprise avec les activités, les processus opérationnels ainsi que les ressources humaines.

De façon concrète, le TB permet d'offrir une vue d'ensemble de la performance du service considéré, d'effectuer ainsi une comparaison avec les périodes échues antérieurement, de vérifier l'atteinte des objectifs et de relever les failles qui ont survenues pendant la période considérée.

Grâce à l'ensemble des avantages offerts par le TBS, les équipes appartenant au rang des dirigeants peut apprécier la performance du service et de disposer d'informations largement suffisantes que l'on juge capitales au bon pilotage de son entreprise.

Enfin un dernier type de TB concerne le TBO. Il apparaît sous forme de tableau de performance. Réservés exclusivement aux équipes opérationnelles, le TDP offre des informations sur la situation d'une action mise en œuvre. L'objet de l'existence du TDP est de relever un ensemble d'informations sur les actions contribuant à une fin d'optimisation. Notons que le suivi est essentiel dans les activités des employés en première ligne et des superviseurs, le TBO figure une visibilité immédiate sur les valeurs des KPI opérationnels. « Il révèle les opportunités à saisir et favorise les prises de décisions rapides de mesures correctives »¹⁹.

1.2.La délimitation de la zone d'étude

Dès lors que les travaux de recherche théoriques ne suffisent à trouver le degré de fondement des hypothèses dans le milieu professionnel, nous avons eu recours à la prise en compte d'une zone d'étude. Une zone d'étude qui renferme toutes les réponses conduisant à l'élaboration du présent ouvrage. Pour ainsi puiser l'ensemble de ces informations que l'on a besoin dans notre étude, un autre matériel qu'est les questionnaires a été associé. Dans un premier temps, la précision sur les entreprises enquêtées pour pouvoir enchaîner avec les explications correspondant aux questionnaires.

1.2.1. L'intervention des entreprises

Dans une approche de recherche consistant à la détermination du fondement des hypothèses préposées, on a forcément recours à la prise en considération de quelques entreprises. Cette

¹⁹ www.webanalytics-conseil.com/webanalytics/les-3-types-de-tableaux-de-bord-web-analytics.html, Juin 2015.

intervention consiste, plus précisément à une mise en pratique des acquis théoriques en vue d'un rapprochement de celle-ci à la réalité de fait.

1.2.1.1. Caractéristiques des PME

Cette étude se porte sur une constatation des faits réels sur base des hypothèses que l'on a préliminairement déterminées en vue de la réponse à la problématique ; il consiste à l'analyse des informations et diverses données pour finalement former les résultats qui seront les éléments constitutifs des attentes de l'objectif global. A cet effet, la zone d'étude est constituée par un ensemble d'entreprises de moins de cent salariés dans de divers secteurs. L'ensemble est donc composé de dix entreprises de petite taille limitées dans la ville d'Antananarivo.

Cette option est prise afin de générer des résultats sur la nécessité d'un SI performante, notamment le TB dans la prise de décision du fait de la petite taille des entreprises. A préciser également que normalement, une entreprise de très grande taille, par sa nature juridique et le nombre de salarié, nécessite la prise en compte d'un système plus sophistiqué au sein de tous les départements ; mais qu'en est-il des entreprises que l'on considère petites et moyennes.

Outre cette caractéristique au niveau de la taille des entreprises, la zone d'étude est également caractérisée par la diversification des secteurs d'activités. Ainsi, parmi l'échantillon étudié, on compte deux entreprises qui exercent leurs activités dans le secteur industriel, sept dans le domaine commercial, et une entreprise prestataire de service.

1.2.1.2. Le choix des PME

Il s'agit, dans ce cas, de sélectionner un certain nombre d'entreprises de divers secteurs tout en respectant le critère de sélection par lequel le nombre de personnel ne doit excéder les cent. La non limitation du secteur étudiée est dû par l'élargissement de l'étude pour ainsi permettre une vision plus générale sur toutes les entreprises de moins de cent salariés sans distinction. Ces diverses caractéristiques justifient le choix de ces dix entreprises faisant l'objet de notre étude.

1.2.2. Caractéristique des questionnaires

Pour pouvoir aboutir à l'obtention d'un très grand nombre d'informations relatives à l'objectif de concourir à la réponse à la problématique de la recherche, il a été d'une grande importance d'associer un outil que nous estimons indispensable : les questionnaires. Ce type de matériels nous est d'une grande utilité en raison de la facilité d'introduction pour des réponses plus ou moins garanties, en premier lieu, mais pour ensuite faciliter le traitement en vue d'une comparaison par l'uniformisation des réponses obtenues.

Notons que l'étude associe à la fois une approche qualitative et le traitement quantitatif, l'emploi des questionnaires nous a permis de chiffrer et de faire ressortir des données pouvant mener vers une conversion chiffrée des réponses issues des méthodes mise en œuvre relatives aux questionnaires.

Section 2 : Le concept méthodologique

Suite à une exploration de l'ensemble de bases matérielles requises par l'étude, nous allons aborder une vision générale sur les méthodes de mise en œuvre de celles-ci. Il s'agit des méthodes correspondant à la collecte des données ainsi que leur traitement en vue de l'obtention des résultats. Un aperçu sur les méthodes de recherches, sur d'analyse et de traitement ainsi que les limites générales de l'étude seront distingués.

2.1.Axe de recherche

Cette rubrique est principalement constituée de la base des investigations mise en œuvre. Il s'agit d'un guide sur les sujets abordés conduisant au fondement des différents résultats et interprétations diverses nécessaires au traitement des hypothèses. Ainsi, les méthodes de recherches et de traitement, associées aux hypothèses y sont décrites.

2.1.1. Les sources d'informations primaires

La prise en compte de ces informations est jugée indispensable dans le fondement de différentes démarches relatives aux travaux de recherche. L'essentiel constitutif des informations primaires se base surtout sur une étude pratique nécessitant l'appel à diverses méthodes de recherche. Les recherches qualitatives et quantitatives sont ainsi évoquées.

2.1.1.1. La recherche qualitative

Une recherche qualitative est surtout associée à une étude conduisant à recueillir, de la zone d'étude, des informations non directement chiffrables. Après la définition des hypothèses, dont la première met en cause la relation étroite entre la qualité des informations et celle des décisions y sont issues, le choix de la recherche qualitative est ainsi opté pour traiter cette première, pour des raisons de possibilité de vérification par chaîne d'argument totalement dépendants. Le principal objectif de ce type de recherche est ainsi le fondement des idées plus ou moins nouvelles.

2.1.1.2. La recherche quantitative

Ce type de recherche, par contre consiste en une étude des données pouvant être converties en valeurs chiffrables. On étudie principalement les comportements des pratiquants à la suite des

travaux d'enquêtes réalisés. Ce choix est opté pour le traitement de la seconde hypothèse supposant que la performance de l'entreprise est une variable dépendante de l'utilisation d'un TB. Le choix se fait pour des raisons de généralisation du test des hypothèses par l'étude des comportements. Des études ont ainsi été réalisées auprès de dix entreprises sur une population totale de dix-sept.

2.1.1.3. La méthode d'échantillonnage

Pour des raisons d'impossibilité d'enquête sur l'ensemble des entreprises existantes et surtout dispersées géographiquement, il a fallu attribuer une technique de sélection d'une partie représentative de l'ensemble pour pouvoir réduire cette population sans en perdre le degré de fiabilité des informations soutirées. Ceci constitue l'objet et la définition même de l'échantillonnage. A cet effet, cette technique de sélection correspond à la méthode des quotas. On a donc, primairement relevé un ensemble des sociétés, avec un total de dix-sept entreprises, répondant au critère requis par l'étude en éliminant les entreprises dont le nombre de salariés excède le seuil fixé en considérant par contre tous les domaines d'activités et autres caractéristiques.

Cette technique est jugée primordiale car offre une facilité de traitement et de collecte de données grâce au nombre réduit et permet ainsi la réalisation des études quantitatives. Dans les titres suivants, on aborde surtout la méthode de confrontation des questionnaires préalablement élaborés et l'échantillon étudié.

2.1.2. Les sources d'informations secondaires

Comme les informations de sources primaires ne suffisent pour fonder la vérification des hypothèses de travail, les informations secondaires ont été également utilisées. Il s'agit particulièrement des articles, les ouvrages incluant les cours théoriques basées sur le TB, les SI ainsi que les informations et décisions. Elles jouent ainsi un rôle d'appui important dans la phase de vérification des hypothèses.

2.2. La phase de collecte des données

Avant de se lancer dans des phases plus approfondies de la recherche qui sont constituées des traitements et des analyses diverses, on estime que les méthodes primaires devront être détaillées. Cette phase constitue un guide des différents travaux pratiques. Il s'agit notamment les méthodes correspondantes aux recherches préliminaires de l'étude englobant les études documentaires et l'élaboration du protocole de recherche.

2.2.1. Collecte des données primaires

Les données primaires sont constituées des informations reflétant la réalité existante auprès de la zone d'étude. Il s'agit principalement des données pratiques. Pour avoir pu accéder à ces types de données, il a fallu faire appel aux moyens de leurs obtentions : les questionnaires.

2.2.1.1. Elaboration des questionnaires

Pour nous, les questionnaires de recherches constituent le pilier même de cette étude du fait qu'ils sont les ressources primaire de collecte des informations réelles disponible sur le terrain. Il a donc été apporté, une attention particulière à leur élaboration pour permettre une utilisation optimale sur la zone d'étude. Malgré la complexité de puisement des réponses attendues de la part des individus cibles, la solution réside dans l'élaboration méticuleuse en alliant à la fois des stratégies minimales mais surtout un caractère clair et concis ; en faisant en sorte que les informations issues des travaux d'enquête puissent contribuer à l'atteinte des objectifs de l'étude, il a fallu introduire les questions de type ouvertes. Ces types de question ont été d'une immense importance car ont permis aux interlocuteurs de s'exprimer librement²⁰ sur des sujets d'ordre général que nous avons-nous même proposés. Ensuite un autre type incluant les questions fermées a été introduit de façon à ce que les recherches puissent être de plus en plus affinées sur des sujets principalement précis et spécifiques. Le but est ainsi de permettre à le cible de répondre soit négativement soit positivement²¹.

L'ensemble des questions ouvertes et fermées incluses dans les questionnaires de recherche permettent à la fois de relever les états ainsi que les situations et les informations que nous souhaitons soutirer. De façon complémentaire, l'association des questions liées à l'échelle de Likert a été jugée indispensable en raison des besoins des divers traitements. Ces types de questions permettent de noter le niveau d'approbation par les interlocuteurs sur les domaines avancés.

2.2.1.2. La méthode de mise en œuvre des questionnaires

Après une précision sur les questionnaires ainsi que l'échantillon étudié, la méthode d'enquête est la partie constitutive de la section ; les questionnaires établis ont été administrés auprès des responsables des entreprises. Ce choix s'impose automatiquement en raison du fait que seul les dirigeants et chefs d'équipes sont les sujets principaux détenteurs des informations que nous avons besoin. Dans la pratique, les responsables des entreprises sont les mieux placés pour détenir des informations présentes et historiques relatives aux performances des entreprises

²⁰ Cours Marketing opérationnel, 2011-2012.

²¹ Cours Marketing opérationnel, 2011-2012.

d'une part mais également ils sont les destinataires et utilisateurs des TB. A partir des données fournies par le TB, ils procèdent aux différentes analyses pour pouvoir arriver au terme d'une prise de décision.

A cet effet, comme les responsables sont difficilement accessibles au sein d'une entreprise, nous avons décidé de procéder à une mise en œuvre par correspondance des questionnaires. Par conséquent, avec des réponses différées de la part des destinataires, les questionnaires ont été acheminés pour via internet par les sites internet des entreprises. Cette méthode de mise en application nous a permis une grande facilité de réalisation et également d'obtenir un gain de temps par l'absence de plus grandes éventuelles formalités et d'attente.

Lors de la période des enquêtes, nous avons décidé de faire parvenir les questionnaires à un nombre pair de responsable pour pouvoir permettre une comparaison en vue de mesurer le degré de fiabilité des informations issues.

2.2.2. Collecte des données secondaires

En vue de mieux appréhender les divers cas pouvant s'initier tout le long des études menées, il a fallu porter une attention sur le point des recherches diverses, en particulier les recherches bibliographiques, les recherches de source électronique par internet et de tout autre source d'information secondaire indispensable ; à la suite de ces recherches, l'élaboration du protocole de recherche prend place pour voir un aperçu général de la continuité et de la cohérence des investigations à entreprendre. Le protocole élaboré, les contenus ont été, ensuite introduite dans l'Hexamètre de Quintilien pour la définition des axes d'informations, la méthode de recherche, la technique de recherche, ainsi que les traitements associés à chaque rubrique importante du protocole de recherche.

2.3. Les méthodes d'analyse et de traitement

Après avoir marqué les différentes pratiques sur les activités préliminaires, il sera abordé, les différentes méthodes d'analyse et de traitement des données relevées. Cette rubrique inclue l'ensemble des méthodes de traitement. Ainsi, les méthodes hypothético-déductive, l'analyse quantitative, ainsi que l'analyse qualitative seront le contenu de ce titre.

2.3.1. La méthode qualitative

Stimulant également les travaux cérébraux, l'analyse qualitative permet de faire apparaître les situations abstraites d'une réalité. Dans cette étude, l'intégration de la méthode permet de rapprocher une situation donnée par rapport à des normes préconisées et disponibles. A cet effet, elle facilite l'apport d'un jugement sur le TB d'une entreprise. A titre concret, des normes de TB

sont disponibles et constituent les bases de repère pour juger la qualité des TB mises en œuvre par les contrôleurs de gestion dans les entreprises.

2.3.1.1. La méthode hypothético-déductive

Malgré le caractère plus ou moins exhaustif des résultats obtenus des recherches de toute sorte et des résultats des enquêtes obtenu par l'intermédiaire des questionnaires de recherches, l'association d'une méthode d'analyse est cruciale pour permettre de qualifier les travaux d'«étude». La méthode dite hypothético-déductive met en jeu le jugement personnel²² par rapport aux faits relevés ainsi que des données dont on dispose. Cette méthode requiert, par conséquent, une bonne maîtrise des données et des informations qui y sont attachées pour ainsi formuler une hypothèse matériellement observée dans un premier temps, étudiée, et confirmée.

2.3.1.2. L'analyse SWOT

Pour permettre cette appréciation d'une réalité, on a évoqué la méthode d'analyse FFOM pour mieux analyser cette situation. Il consiste principalement à relever les points forts, les failles, les opportunités ainsi que les menaces pouvant interférer aux SI. Les pratiques correspondantes au TB seront également un des sujets abordés.

2.3.2. La méthode quantitative

En complément avec les différentes méthodes d'analyse que nous avons déployé, la méthode quantitative nous a permis de vérifier statistiquement des variables pouvant être dépendantes selon le résultat. Dans notre cas, il s'agit de mesurer le degré de dépendance de la performance des entreprises sur le tableau de bord par l'intermédiaire d'un test dite de Chi²²³. Le principe est simple, grâce au test de Chi², on matérialise le sens du mouvement du degré de performance et l'intensité de mise en pratique du TB. C'est ensuite grâce à ce rapport que l'on déduit le fondement des hypothèses que nous avons fixées.

2.4.Démarche de vérification des hypothèses

Les hypothèses constituent une des éléments clefs pour la conception des réponses à la problématique préliminairement posée. En premier lieu, la première hypothèse correspond aux impacts de la qualité des informations sur les décisions prises dans l'entreprise, fait ressortir deux variables dont la qualité des informations et la qualité des décisions. Mesurée par le résultat escompté par la suite d'une mise en œuvre, cette deuxième variable se mesure par la performance de l'entreprise. En second lieu, la détermination de la seconde hypothèse de travail

²² Cours méthodologie, 2012-2013.

²³ Cours mathématique appliquée, 2011-2012.

est particulièrement associée à la dépendance de deux variables respectives que sont principalement l'utilisation d'un TB et la performance de l'entreprise ; par conséquent, une catégorisation des variables s'impose : les variables explicatives principalement constituées de la qualité des informations, de l'utilisation d'un TB ; et une variable à expliquer exclusivement constituée de la performance de l'entreprise.

Du point de vue de la première hypothèse, les démarches de vérification empruntent une voie qualitative de sorte que la qualité des informations est appréciée qualitativement et qu'un nombre important de critère se mêlent ; ce qui favorise ainsi le choix considéré. A cet effet, à l'issue des enquêtes sur terrain, des résultats feront l'objet de diverses analyses, renforcés par des théories générales. Pour ramener ces résultats vers la vérification de la première hypothèse, la qualité des informations et les performances seront appréciées, ce qui permet par la suite de faire appel à la méthode hypothético-déductive pour la vérification finale.

Parallèlement, la seconde hypothèse qui considère qu'une liaison forte existe entre l'utilisation d'un TB et la performance de l'entreprise, nécessite les voies quantitatives pour la validation ou non. Les diverses méthodes employées font ressortir des résultats biens quantifiables en terme de l'utilisation de l'instrument considéré et les appréciations quant aux performances respectives dégagées par chacune des entreprises. Les données ainsi relevées, après une constatation générale, seront matérialisées par le test de Chi² pour l'appui à la confirmation.

Ci-après un récapitulatif de la nature des hypothèses. A titre de rappel également, le tableau inclue les outils employés dans le processus de validation de chaque hypothèse.

Tableau n°2 : Récapitulation des hypothèses de travail

Codes hypothèses	Natures	Variables d'étude	Moyens de validation
H1	La qualité des informations conditionne le caractère meilleur des décisions	✓ Qualité des informations ✓ Performance de l'entreprise	✓ Analyse hypothético-déductive
H2	L'utilisation d'un tableau de bord contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise	✓ L'utilisation d'un TB ✓ Performance de l'entreprise	✓ Test de Chi2

Source : Auteur, Juin 2015.

2.5.Limites connues et chronogramme des activités

Même après des finalités d'études fructueuses, nous estimons qu'il est nécessaire de délimiter l'étendu de la recherche, les difficultés et de retracer sur une figure le déroulement de chaque nature d'étude menée. En premier lieu les détails complémentaire relatifs aux diverses limites seront abordés. Une représentation du chronogramme des activités conclura ainsi le chapitre.

2.5.1. Les limites de l'étude

Malgré les différentes méthodes et analyses et les matériels que l'on estime suffisantes dans la réalisation de cette étude, des limites se rencontrent également. Les limites par rapport aux temps aux enquêtes se décrivent dans un premier temps. Ainsi se suivent celles liées aux informations.

2.5.1.1.Limites relatives au temps et aux enquêtes

Pratiquement, cette première observation a constitué un obstacle lourd et se manifeste sur l'étendue de la recherche. En raison de la durée trop courte pour la réalisation de toutes les activités faisant ressortir cet ouvrage, estimée à environ moins de deux mois, nous n'avons pu mettre en pratique l'ensemble des diligences les plus cohérentes. Il a fallu, conséquemment, sans plus d'alternative, emprunter les voies les plus rapides et plus courtes pour pouvoir économiser en matière de temps. Cette difficulté s'apparente sur le choix de la méthode d'administration des questionnaires élaborés. La voie d'enquête par correspondance est estimée la plus économique car ne nécessite autant de délais dans la préparation de moyens d'infiltration dans la zone d'étude. De la même manière, le contenu est généralement réduit inévitablement par contrainte temporelle. Cela a donc freiné l'approfondissement des études.

2.5.1.2.Limites au niveau des informations

Toujours faute de temps qui nous a poussés à opter pour l'administration par correspondance des questionnaires, les informations n'offrent pas un degré de fiabilité et de véracité fort qu'une méthode d'administration par entretien direct. Pour cette raison inévitable, l'observation physique est absente dans les périodes de collecte de données. Plusieurs failles sont générées par cette situation car les risques sont nombreux. A savoir que nous n'avons guère observé les tempéraments des répondants au moment de l'inscription des réponses. Ceci favorise également le risque des réponses plus ou moins stéréotypées de la part des répondants.

2.5.2. Chronogramme des activités

Afin d'observer la répartition, dans le temps, des activités pour l'élaboration de cet ouvrage, ci-après une représentation de chronogramme des activités. Cette figure fait apparaître la répartition des six grandes catégories des tâches qui ont pris part dans l'élaboration de cet ouvrage. Ainsi, les colorations de la figure constituent l'occupation dans le temps, par semaine, durant les deux périodes mensuelles d'achèvement.

Figure n°3 : Chronogramme des activités

Mois	Mai				Juin			
Semaines	1	2	3	4	1	2	3	4
Protocole de recherche								
Etudes préliminaires								
Travaux théoriques								
Travaux pratiques								
Traitements et analyses								
Rédaction								

Source : Auteur, Juin 2015.

CONCLUSION PARTIELLE

D'une manière générale, ce chapitre englobe l'ensemble des moyens déployés pour mener à bien les investigations en vue de l'obtention d'un travail fructueux. Les grands titres essentiels sont constitués, entre autres, des matériels et les différentes méthodes de traitement et d'analyse.

La rubrique des matériels figure les outils et instruments utilisés dont le domaine pratique composé de la précision de la zone d'étude, des matériels de collecte de données ; ainsi que les domaines théoriques mettant en exergue l'ensemble des apports académiques et des bases théoriques.

Un second titre relatif à la méthodologie de l'étude a permis une vision à gros plan sur les méthodes utilisées. Principalement des méthodes de collecte de données, méthodes employées dans la sélection de la zone d'étude, l'élaboration des questionnaires de recherche et effectivement dans leur mise en œuvre ; en plus des différentes techniques de traitement et d'analyse des données qui y sont issues. Enfin un chronogramme mettant en valeur la localisation temporelle des travaux réalisés étant représenté en fin de chapitre.

SECOND CHAPITRE : LES RESULTATS DES TRAVAUX DE RECHERCHE

Après avoir entamé les principes fondamentaux ainsi que les concepts de base de différentes natures, ce chapitre renferme les résultats et la finalité de mise en pratique de ces matériels et méthodes. Il convient, dans ce cas de procéder à une citation des faits relevés ainsi que les réponses aux questionnaires permettant de vérifier les hypothèses tendant à répondre à la problématique générale qui cherche à découvrir quel degré d'importance le TB offre-t-il dans la prise de décision.

D'après BONNEAU L. et POTIER H. (2008), **le tableau de bord est réellement un instrument essentiel dans la prise de décision car il renferme une faculté d'alerte permettant de prendre les actions adéquates**²⁴.

Pour des fins de vérifications des hypothèses et des théories avancées par les auteurs, les résultats qui figureront correspondent ainsi aux termes même des hypothèses comme « la qualité de l'information conditionne le caractère meilleur des décisions prises » et en complément « l'adoption d'un système de TB contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ». Afin de procéder à des analyses tendant à confirmer ces deux affirmations, on a relevé les informations relatives aux diverses performances des entreprises d'une part, et d'autres part sur les données en relation avec les informations traitées c'est-à-dire concernant l'outil considéré.

En premier lieu, on y trouve la rubrique concernant les instruments d'information des entreprises dans tous leurs aspects, à savoir l'évolution de l'adoption ainsi que les pratiques actuelles relatives à cet instrument du contrôle de gestion. Ensuite, se suivent l'évolution de la performance des entreprises dans le temps englobant l'historique de développement le chiffrage du niveau des performances étalées sur des années et l'affichage de la dépendance de la performance et l'utilisation des instruments d'information spécialisés par le test statistique.

Section 1 : Les systèmes d'information interne

Comme notre étude tient compte principalement du TB, cette rubrique affiche l'ensemble des faits réels relevés auprès de quatre entreprises ayant constitué le sujet d'étude. D'abord une historique sur la mise en pratique de cet instrument est détaillée ainsi que les diverses pratiques actuelles Mais gérer une entreprise implique forcément l'art d'enchaîner un nombre infini de décision par le sujet concerné. L'entreprise est un ensemble constitué de décisions car l'existence même de l'entreprise relève d'une décision prise par un entrepreneur et l'avancement de chaque

²⁴ Laetitia BONNEAU et Hélène POTIER (2008), « Le tableau de bord de gestion et balanced scorecard », p.14.

activité requiert inévitablement une chaîne de prise de décision. Pour mieux adapter une décision et d'avancer une proposition par rapport à une situation, le CD doit disposer d'un certain nombre d'informations. Les titres qui suivent détaillent les modes d'information des preneurs de décision ainsi que les pratiques de TB.

1.1. Les systèmes d'information

Dans un but spécifique de mieux appréhender l'avancement d'une activité par rapport aux objectifs à atteindre, une équipe dirigeante requiert l'emploi d'un système permettant de relever les informations qui reflètent la situation réelle. Pour cela, des questionnaires ont été administrés afin de déterminer l'importance d'un système d'information au sein des entreprises ainsi que sur la satisfaction sur la qualité des informations sans utilisation du TB.

1.1.1. Importance d'un SI

En premier lieu, pour mieux apprécier l'importance des informations dans la prise de décision, des questionnaires relatifs à l'obtention des informations nécessaires ont été mis en pratique. Selon les auteurs, les décisions s'appuient sur un certain nombre d'informations données par un système²⁵. Ainsi, la collecte des avis concernant l'importance attribuée aux moyens d'obtention des informations permettent d'estimer celle des informations par les requérants.

Tableau n°3 : Résultat de l'enquête sur l'importance d'un outil d'information

Degré d'importance	Fréquences en %
Pas important	12,5
Moins important	18,8
Important	37,5
Très important	31,3
TOTAL	100

Source : Auteur, Juin 2015.

Le résultat affiché par le tableau 2 nous montre les avis concernant l'importance d'un système d'information au sein d'une entreprise. Contre toute attente, un effectif significatif considère que le SI spécialisé au sein d'une entreprise n'est en aucun cas important et que leurs pratiques

²⁵ www.reseaucerta.org, pourquoi la qualité du système d'information est-elle un enjeu pour l'organisation, consulté en juin 2015.

usuelles leur conviennent. Egalement, peu de répondants affirment que le SI au sein d'une entreprise est moins important et que l'entreprise a d'autres priorités que la mise en place de ce système. Par contre un effectif égal au quart des entreprises suppose que l'entreprise ne peut s'exprimer économiquement, sans informations. Enfin, exactement la majorité des entreprises juge que le SI au sein d'une organisation est un élément très important. Selon les responsables ayant affirmé cette dernière ajoutent que la gestion n'existe sans informations et qu'il convient de bien les maîtriser pour mieux piloter l'entreprise. Cette grande proportion de presque 2/5 des enquêtés affirmant que le SI est important, et de près de 1/3 jugeant que le SI est très important conduit à penser que l'importance du SI se constate effectivement pour les pratiquants.

1.1.2. La satisfaction sur la qualité d'information sans TB

Sur une égalité de nombre sur les entreprises ayant fait l'objet de notre étude, on a pu relever que l'emploi du TB est effectivement présent d'une part mais inexistant pour d'autres. D'un premier point de vue, une des entreprises étudiées affirme que son système consiste à passer les informations directement aux demandeurs et que la transmission se fait verbalement à chaque demande. Une autre, de son côté, affirme qu'il n'existe pas de principe méthodologique dans la transmission des informations ni de démarche technique formelle. Dans l'une comme dans l'autre entreprise, un simple rapport se transmet par hiérarchie sur l'ensemble des activités achevées qui fait l'objet de collecte d'informations à partir du déclenchement de la demande.

Tableau n°4 : Satisfaction sur la qualité des informations obtenues

Degré de satisfaction	Fréquences en %
Moins satisfait	25
Satisfait	62,5
Très satisfait	12,5
TOTAL	100

Source : Auteur, Juin 2015.

Suite au dépouillement des réponses aux questionnaires administrés durant les travaux de mise en pratique, le résultat obtenus sont inscrit dans le tableau ci-dessus. Conséquemment, sur un total de douze interlocuteurs, presque la moitié affirme que leurs pratiques actuelles sont moins satisfaisantes. Une majorité exacte associe leurs réponses de satisfaction à un caractère moyen car ils jugent que les pratiques adoptées par la société sont plus ou moins efficace ; tandis que le

reste perçoit très satisfaisant, on déduit que le SI n'incluant pas l'utilisation d'un TB offre tout de même des informations de qualité satisfaisante.

1.2. Les entreprises et l'utilisation d'un TB

Dans un horizon du passé, selon un interlocuteur de l'entreprise industrielle, le suivi des activités de production se constate directement par un chef de service qui révèle les faits concernant l'avancement et les communique par un rapport simple non standardisé. A mesure que l'entreprise gagne en matière d'ancienneté d'existence, les expériences se regroupent et depuis, l'adoption de cet outil en tant qu'instrument de contrôle et de suivi prend place. Dans les pratiques anciennes des entreprises, on a relevé que les responsables tendent à mener les activités sans tenir compte des données antérieures et que l'on se contente de rattraper les objectifs de vente pour le service commercial. Depuis les deux années récentes, les dirigeants ont tenu compte de l'implication du CG dans la vie de l'entreprise, suite à une longue période de difficultés financières et surtout au niveau de l'organisation.

Par contre, pour les responsables de la deuxième société adoptant l'utilisation affirme que cette pratique existe depuis de nombreuses années. La raison de cette mise en pratique, selon eux, réside dans une décision née de l'analyse des étudiants, aboutissant à des recommandations de cette tendance stratégique.

Enfin les quatre autres entreprises utilisant également le TB présentent des aspects similaires au niveau de la transmission des informations. Selon les personnes enquêtées, les informations du TB sont périodiquement mises à jour pour garantir leurs fiabilités mais surtout pour assurer une organisation au sein du service concerné.

1.2.1. Les pratiques actuelles relatives au TB

Depuis que les entreprises mettent en œuvre le CG, la connaissance des activités, par les chefs hiérarchiques, paraît plus large. De manière opérationnelle, les informations inscrites au TB, qui reflètent les situations, sont transmises régulièrement au chef hiérarchique du service considéré pour l'objet d'analyse pour ainsi d'en faire ressortir des décisions d'activités qu'il qualifie les mieux appropriés par rapport aux situations y sont figurées.

Du fait que l'une des entreprises étudiées adopte l'utilisation de l'instrument en question, depuis pas plus de deux ans, l'entreprise E4 affirme disposer d'un système qui tient en compte le TB comme outil d'information depuis les années 2005 et 2006 ; le responsable de cette dernière avance que cette pratique provoque un tremplin sur la prise de connaissance des activités en cours. Ainsi, il affirme que les informations sont collectées pour des fins de comparaisons plus minutieuses par rapport aux normes d'avancement et de prévision des activités.

Avec des travaux de recherches plus approfondis, nous avons relevé quelques points sur le contenu de l'outil. L'instrument est établi sur base de la norme standard préliminairement définie selon les objectifs déterminés d'une part, et la progression réelle des activités d'autre part. Pour la première entreprise adoptant ce système depuis l'année 2012, le TB englobe des simples informations qui tiennent compte uniquement des prévisions ainsi que les réalisations. Par contre, au niveau de l'entreprise disposant d'une expérience plus longue dans le traitement des informations et de l'adoption d'un CG, le contenu de cet instrument s'avère de plus en plus complexe. Les principes concernant le contenu sont les même à la différence d'un certain nombre de détails du côté du TB de l'entreprise expérimentée en matière de CG.

1.2.2. Le TB comme outil d'information

Selon Joëlle M. (2005), **cet outil constitue un instrument crucial intervenant dans le suivi pour la prise de décision face à une situation défavorable de progression des activités ou des fins d'améliorations pures et simples**²⁶. Suite à cette mise en œuvre du TB, des questions concernant la satisfaction des utilisateurs sur le TB ont été administrées ; notamment sur l'évaluation et de leur appréciations par rapport à l'emploi du TB comme moyen d'information.

Tableau n°5 : Résultat sur la satisfaction de l'emploi du TB comme moyen d'information

Degré de satisfaction	Fréquences
Moins satisfait	37,5
Satisfait	62,5
TOTAL	100

Source : Auteur, Juin 2015.

Sur un total de vingt et un répondants sur la satisfaction dans l'emploi du TB, une réponse est associée à un non satisfaction. Ce résultat annule toute éventualité sur l'usage de cet instrument autre que celui d'information, à priori.

Tandis que plus du tiers des responsables ont affirmés qu'ils sont moyennement satisfaits dans l'emploi du TB, un nombre largement majoritaire de répondants se trouve en situation de pleine satisfaction quant à ce sujet ; cette partie estimée à un peu moins de $\frac{3}{4}$ des entreprises suppose ainsi que le TB est un instrument efficace d'information.

²⁶ Joëlle M. (2005), « Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi », p.15.

1.2.3. Le TB comme outil de prise de décision

Toujours à l'issu des travaux d'enquête réalisés, des résultats correspondant à la qualité des décisions ont été relevés. Ainsi, il est mis en valeur la qualité des informations contenues dans le TB a été positivement ou non satisfaisante dans les prises de décisions auxquelles les responsables se trouvent régulièrement confrontés.

Tableau n°6 : Résultat sur la satisfaction de l'emploi du TB dans la prise de décision

Degré de satisfaction	Fréquences
Satisfaisant	12,5
Très satisfaisant	87,5
TOTAL	100

Source : Auteur, Juin 2015.

Dans le tableau figuré ci-dessus, on introduit les questionnaires de plus en plus en profondeur pour pouvoir justifier les hypothèses. Selon le résultat relevé à ce fait, aucun répondant n'a attribué de non satisfaction ou de satisfaction modérée dans l'utilisation de l'outil considéré comme un outil de prise de décision. Par contre, avec une unité de répondant affirmant que le TB est moyennement satisfaisante en matière d'aide à la prise de décision, un dépouillement des résultats des réponses aux questionnaires administrés affiche que la quasi-totalité des responsables considère que le TB est un outil d'aide très satisfaisant dans la prise de décision. Dans ce cas, le TB intervient vivement dans la prise de décision.

Section 2 : Les points clés sur les performances

Une idée essentielle de l'étude tient à trouver les relations étroites entre le TB et la performance des entreprises ; partant de ce concept directif, il convient, suite à l'ensemble des résultats sur les pratiques évoquées correspondant à l'utilisation de l'outil, d'afficher une autre rubrique qui concerne les performances. Une hypothèse affirmant que « **l'adoption de tableau de bord contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise** » justifie l'affichage des résultats concernant cette variable. Dans un premier temps, une brève description de l'historique de développement des entreprises tenant en compte et non l'utilisation de TB se détaille avec les évolutions constatées des performances individuelles.

2.1. Résultats des performances

Pour commencer, la première entreprise étudiée, notée E1, nous informe que d'un point de vue plutôt général, la variation de la performance est de taille moindre. Selon les répondants à cette question, E1 affiche des réalisations plus ou moins éloignées des objectifs fixés. D'après le responsable le niveau de la performance, observé de manière globale, est compris dans un intervalle de $[62 ; 80]$ ²⁷, estimé en pourcentage, pendant les dix années récentes, avec des valeurs approximatives pour les années plus anciennes.

En second lieu, les entreprises E2 et E7, appartenant au rang des entreprises ne disposant d'aucune pratique de mise en œuvre de TB, le responsable de E2 affirme que les valeurs estimées, en pourcentage, des réalisations durant les dix années qui ont précédées l'année 2015 sont comprises en intervalle $[64 ; 80]$ ²⁸ tandis que le responsable auprès de l'entreprise E7 évoque un sentiment de non satisfaction. Le résultat figurant cette affirmation indique que les niveaux de la performance d'E2 varient aléatoirement d'une année à l'autre, et varie approximativement.

En enchaînant avec une troisième entreprise qui, ici, adopte le système de TB, l'historique du niveau de la performance nous permet de révéler l'intervalle de $[63 ; 96]$ ²⁹ pendant la précédente décennie. Dans cette entreprise, l'intervalle prend de plus en plus d'ampleur.

Enfin, la dernière entreprise est également celle qui inclue le TB dans son système. Comme la précédente, cette entreprise nous aide à montrer un intervalle plus large car fait figurer une variation du niveau des performances $[64 ; 92]$ ³⁰.

Les cinq dernières entreprises, notées respectivement E5, E6, E8, E9, E10 lancent sans aucun détail précis que les entreprises croissent financièrement. Malgré une manque de précisions, il a été évoqué que l'utilisation d'un TB a constitué une force considérable au niveau des performances de chacune d'elles et que les responsables n'aient connu de déception quant à l'atteinte des objectifs. Ceci laisse ainsi à supposer que l'utilisation de cet instrument du CG constitue un point fort considérable pour les entreprises.

Ces différents niveaux sont généralement collectés pour une vision des performances dégagées durant les dix dernières années. Partant de ce point, il convient actuellement de représenter les niveaux de performance de chaque entreprise dans les années les plus importants pour pouvoir affiner les recherches.

²⁷ Annexe IV, tableau n°1, résultat (approximatif) des performances d'E1.

²⁸ Annexe IV, tableau n°2, résultat (approximatif) des performances d'E2.

²⁹ Annexe IV, tableau n°3, résultat (approximatif) des performances d'E3.

³⁰ Annexe IV, tableau n°4, résultat (approximatif) des performances d'E4.

2.2.Satisfaction sur les performances dégagées

En vue de la détermination du point de vue sur la performance des entreprises, il a été également administré un ensemble de questionnaires répondant à la satisfaction des responsables enquêtés. Le sujet se porte principalement sur les performances des entreprises. D'abord, pour les entreprises n'employant pas le TB pour rapprocher les valeurs ainsi obtenues des satisfactions sur les méthodes de suivi, mais également pour les entreprises optant pour l'emploi du TB.

2.2.1. Les performances et le SI simplifié

Les entreprises se trouvant en situation de non utilisation de TB présentent systématiquement des performances en résultat des activités qu'elles ont réalisées. Pour rappel, les SI internes prennent en compte l'ensemble des pratiques visant à une transmission simplifiée des informations en vue de leurs traitements. Cette sous-section, dans ce cas, aborde le niveau de performance malgré ce système rejetant l'utilisation de l'instrument. Précisément, les niveaux de satisfaction éprouvés par les responsables sont détaillés dans le tableau qui suivra ;

Dans cette optique, le résultat ainsi obtenu contribuera prochainement à la vérification de l'impact de ce type de SI dans la performance ; ceci permettra par la suite au fondement des estimations sur les hypothèses de travail.

Tableau n°7 : Satisfactions des enquêtés sur la performance, sans l'emploi du TB

Degré de satisfaction	Fréquences en %
Moins satisfaisante	37,50
Satisfaisante	62,50
TOTAL	100

Source : Auteur, Juin 2015.

Dans ce premier tableau indiquant le degré de satisfaction sur les performances dégagées, ¼ des répondants ont affirmé que la performance au cours de l'année 2014 est moins satisfaisante. Par contre, une majeure partie des entreprises donnent leurs points de vue en affirmant que la performance est satisfaisante. Par cette occasion, aucun des répondants n'a affirmé un non satisfaction de la performance et un surplus de satisfaction. Etant perçues moyennement satisfaisantes, leurs pratiques semblent porter un impact au niveau des performances. Dans ce cas, les entreprises peuvent se passer de l'utilisation du TB, et que cet instrument demeure utile mais en aucun cas indispensable.

Etant donné que ce résultat concerne les entreprises sans outil de CG, il convient actuellement de démontrer le résultat sur la satisfaction de la performance dans les entreprises intégrant l'emploi de cet instrument.

2.2.2. Les performances dans l'utilisation du TB

Sur une réflexion se basant sur l'utilisation de cet outil d'information, des résultats ont également été relevés. La performance des entreprises étant associée à son utilisation a ainsi permis à l'affichage de résultat en affectant un degré de satisfaction, similairement au résultat précédent. Pour ces entreprises, employant l'instrument considéré, l'affectation de niveau de satisfaction est estimé plus ou moins modérée en raison de l'expérience sur une situation classique sans TB et, dans les années modernes, l'intégration de cet outil.

Tableau n°8 : Satisfaction sur la performance dans l'utilisation d'un TB

Degré de satisfaction	Fréquences en %
Satisfaisante	25,00
Très satisfaisante	75,00
TOTAL	100

Source : Auteur, Juin 2015.

Cette fois, avec la prise en compte de l'emploi du TB, les responsables des entreprises ont affirmé leur point de vue sur les performances dégagées. En effet, les performances, contrairement au résultat précédent, sont perçues positivement. Figurant au tableau de résultat, aucun des répondants n'affirme être satisfait sur la performance ; aucun effectif n'est associé à la réponse « non satisfaisante » ni « moins satisfaisante ».

En contradiction avec le résultat précédent, un effectif largement au-dessus de la moitié de l'échantillon étudiée se trouve vivement satisfait de leurs performances dans l'utilisation de cet outil. Malgré la confrontation avec ce des entreprises n'utilisant pas le TB, ceci permet néanmoins de déduire qu'un impact aussi intéressant se perçoit à l'issu de l'utilisation de l'instrument.

2.3.Représentation des performances dégagées

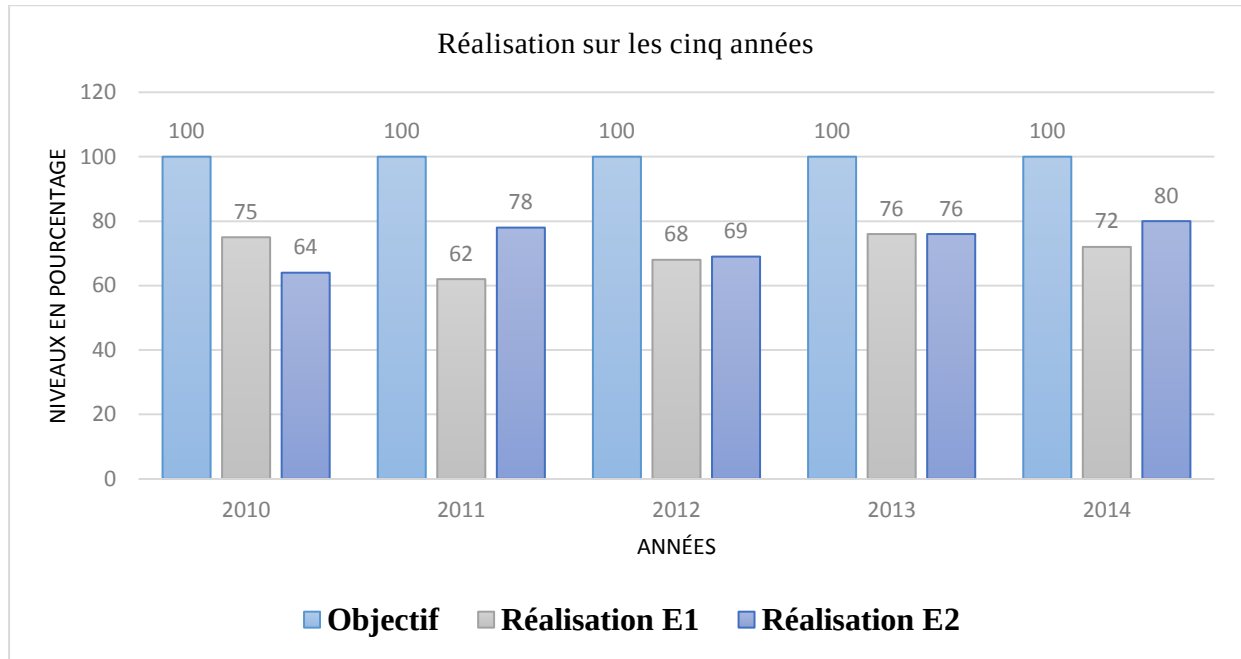
Dans cette rubrique, elles sont surtout traitées, les données relatives aux performances dégagées par les entreprises par leurs pratiques anciennes ainsi qu'à celles résultant des évolutions en matière d'instrument d'information. Pour des raisons de standardisation et de généralisation dans la manière de traitement, nous avons tenu compte de la performance dans son aspect général c'est-à-dire le niveau de performance générale de l'entreprise à chaque année au cours de plusieurs exercices. Il s'agit ainsi du verdict des responsables sur la moyenne de performance dégagée par l'entreprise dans son ensemble allant des performances organisationnelles aux performances financières ; en général, le développement dans le temps suivant une comparaison avec les années échues.

Pour une des entreprises n'ayant pas adopté l'utilisation de TB, on a pu relever que les performances progressent de peu et que l'entreprise n'ait connu de grave chute par des circonstances dues par la conjoncture dans les dix années récentes. La réponse aux questionnaires correspondant démontre que l'entreprise s'est accrue au niveau patrimonial durant quelques années. Par contre, le niveau d'atteinte des performances varie d'une année à l'autre selon les faits relevés. D'après les interlocuteurs, il arrive rarement que les entreprises atteignent les objectifs aux chiffres et que les écarts sont réduits à nul ; par contre, ils estiment que malgré cette impossibilité de nullité des valeurs des écarts, l'entreprise peut être jugée en tant que **peu performant** selon les données. Notons que le bilan annuel de l'entreprise constitue la source de l'établissement du résultat.

En complément, l'entreprise qui n'adopte également pas de TB dans le suivi de ses activités affirme que les tâches s'exécutent et que les écarts entre les données réalisées et celles fixées par l'objectifs sont tolérables malgré un pourcentage considérable des valeurs des écarts. Comparées en pourcentage sur le graphique qui suit, on nous révèle les performances des deux entreprises dans l'atteinte des objectifs sur une période de cinq années. Les années récentes, à compter de 2010 jusqu'en 2014 ont été considérées du fait que les deux entreprises n'ont pris en compte le système de TB et que l'on ne peut faire déduction d'une variation du niveau de la performance car ces pratiques restent inchangées.

On relève, de ce fait, les niveaux, estimés des réalisations effectivement chiffrées par rapport à un objectif estimé en pourcentage (de base 100).

Figure n°4 : Comparaison des performances des entreprises E1 et E2



Source : Auteur, Juin 2015.

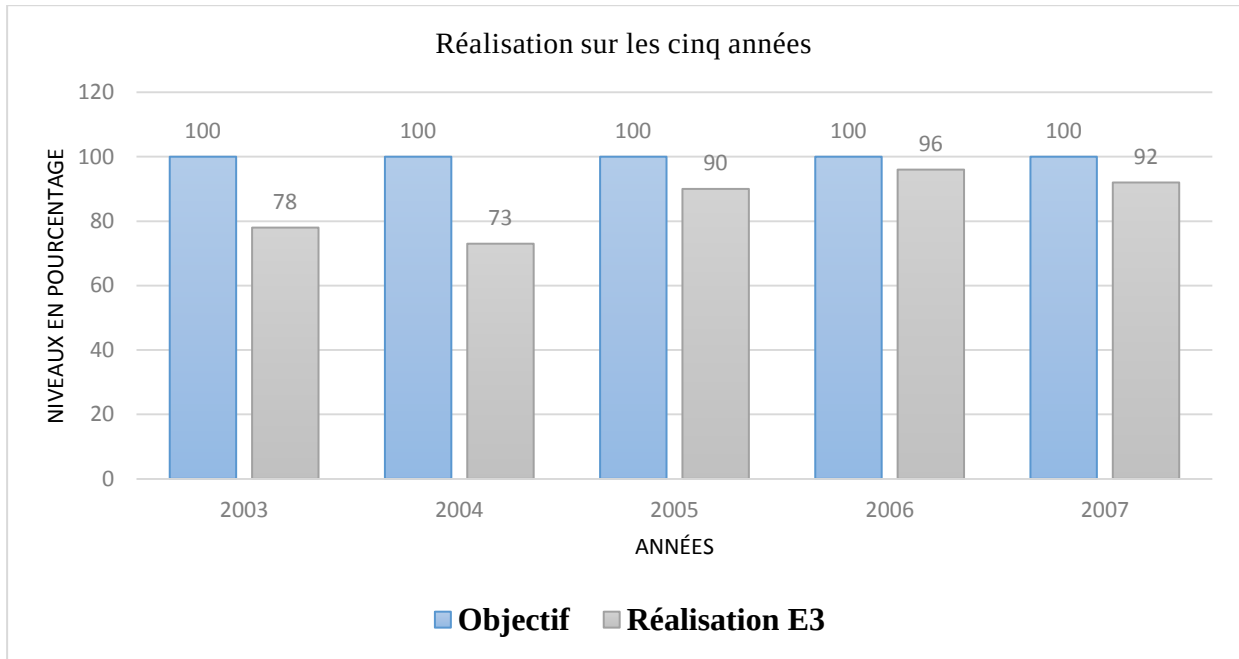
Partant du niveau des objectifs qui est de base 100 sur le graphique, on remarque que les deux entreprises sont en état critique en matière de performance malgré les estimations et arguments avancés par les responsables. A première vue, les niveaux de réalisation atteignent généralement un seuil légèrement au-dessus de la moitié objectif.

Pour la première entreprise, le niveau maximal de la réalisation se perçoit, soit approximativement les $\frac{3}{4}$ de l'objectif ainsi fixé. Durant les cinq années successives, le niveau de la performance va de trajectoire plus ou moins aléatoire et environnante de la première valeur.

Parallèlement pour l'entreprise E2, le niveau de la performance atteint plus du seuil des $\frac{3}{4}$ de l'objectif fixé en 2014. Il est à remarquer que ce niveau de performance n'est influencé par aucun changement important du système mis en place.

Par conséquent, les deux entreprises ayant adopté le système de TB ont également fait part de leurs estimations générales sur le niveau de leurs performances. A la différence de l'affichage des résultats des deux précédentes entreprises, les périodes relevées pour les résultats qui suivent seront plutôt adaptées aux années de prise en considération de l'outil.

Figure n°5 : Comparaison temporelle des performances de l'entreprise E3



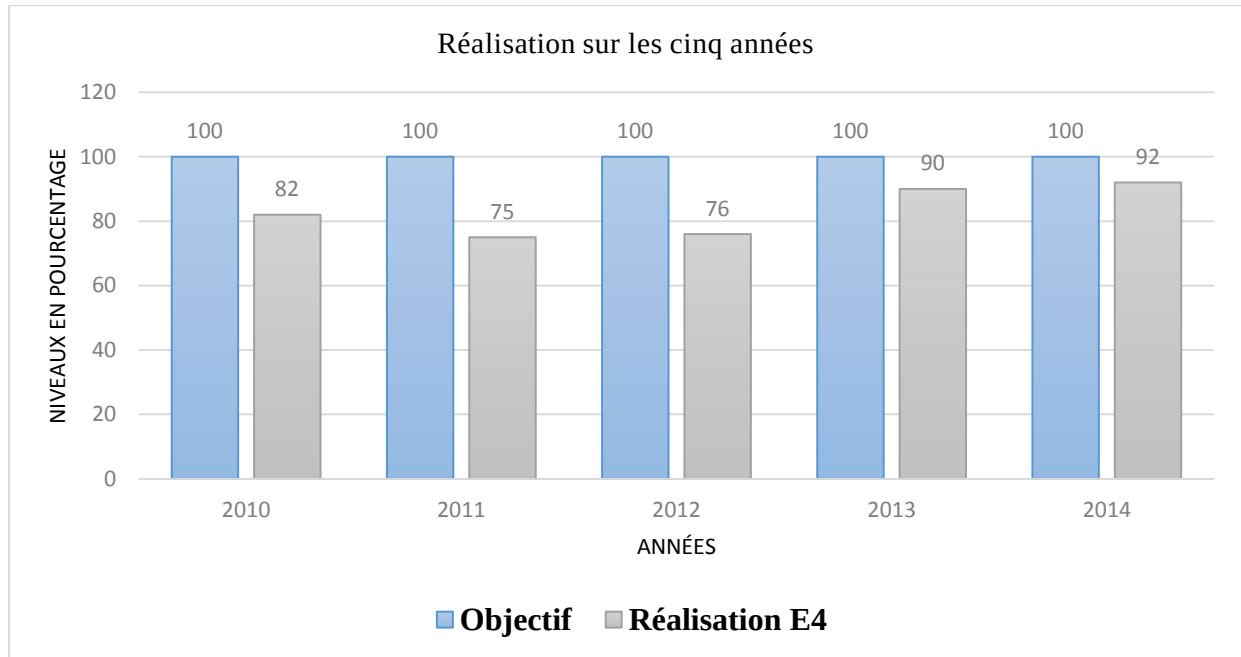
Source : Auteur, Juin 2015.

Dans ce graphique on nous figuré la tendance des performances de l'entreprise pendant cinq années consécutives. En considérant le fait que l'entreprise adopte le système de TB depuis l'année 2005, nous avons ramené les années considérées vers les années environnant cette décision. Par conséquent, l'année 2003 vers l'année 2004 affichent les résultats des performances sans un TB comme un instrument appartenant à l'organisation. A partir de 2005 vers 2007, on indique le niveau de la performance de l'entreprise dans ses activités avec l'intégration du TB.

Un niveau de performance estimé à une réalisation effective de plus de $\frac{3}{4}$ des objectifs contre une valeur légèrement réduite durant l'exercice occupant l'année 2004. Les objectifs ont été réalisés à presque part entière durant l'année 2005, l'année marquant l'intégration de la pratique du TB contre des valeurs approximatives de réalisation pour l'année qui suit. Enfin, le niveau en pourcentage de l'estimation de la performance par rapport à l'objectif fixé de l'entreprise connaît une légère amélioration pour la dernière année. **On constate ainsi une hausse du niveau de la performance à l'issu de l'année de prise en compte de l'utilisation du TB.**

Avec une dernière figure montrant le niveau de la performance des entreprises en rapport avec l'objectif, le résultat des enquêtes menées nous figure le niveau de la réalisation effectuée par la quatrième entreprise tout en tenant également en compte les années antérieures et postérieures à l'adoption du TB.

Figure n°6 : Comparaison temporelle des performances de l'entreprise E4



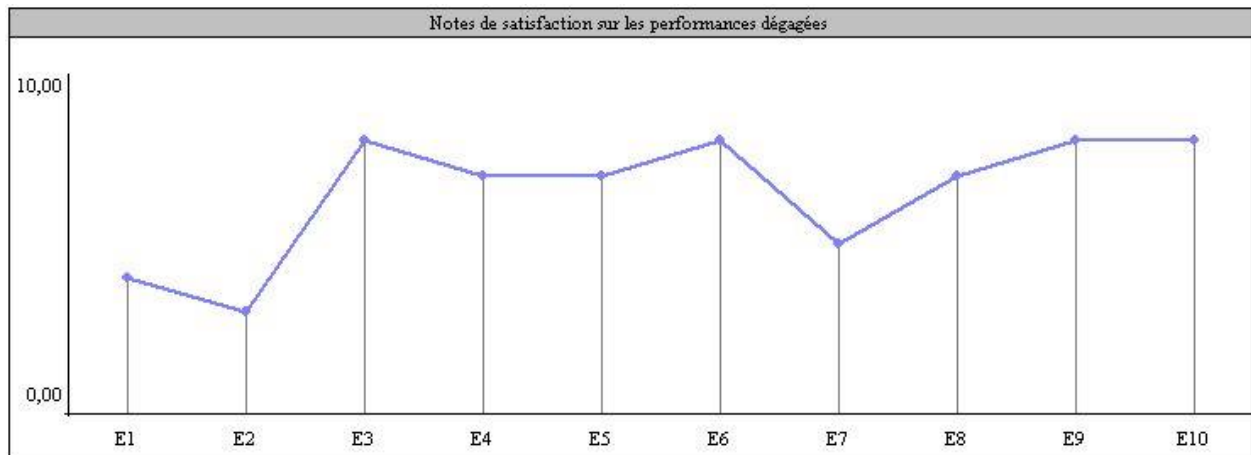
Source : Auteur, Juin 2015.

Ce graphique indique l'ensemble des réalisations de l'entreprise E4 par rapport aux objectifs, durant cinq années consécutives ; toujours en gardant le niveau 100 comme objectif de référence, la réalisation à la première année représente environ une valeur de plus de $\frac{3}{4}$ de l'objectif fixé. Avec une même base d'objectif, la même réalisation est constatée durant l'année qui suit. L'année 2012 ressort également une mesure approximative contre une valeur basculée à la hausse pour l'année 2013. Enfin, à la dernière année, avec un niveau d'objectif posé, le niveau de la performance subit une légère évolution. Avec les indications de performance des deux dernières années, une constatation renforçant celle de l'entreprise E3 se fonde par laquelle la première année d'utilisation du TB conduit les performances vers un niveau plus supérieur.

2.4. Notes de satisfaction sur les performances dégagées

En raison du caractère incomplet des réponses obtenues auprès de certaines entreprises pour des raisons de confidentialité des données, il est jugé important de définir cette rubrique. L'attribution d'une note de satisfaction permet également de situer globalement le sentiment éprouvé par chacun des responsables sur les performances dégagées par chaque entreprise. Ainsi, chaque note donnée par les responsables contribue à la détermination du résultat du test de Fisher pour la vérification de l'hypothèse concernant la dépendance de la performance sur l'utilisation d'un TB.

Figure n°7 : Notes de satisfaction sur les performances des entreprises



Source : Auteur, Juin 2015³¹.

Le graphique montrant le résultat concernant les notes attribuées par les responsables sur la performance dégagée par l'entreprise fait figurer une tendance nettement visible pour chaque catégorie d'entreprises. Généralement, les notes de satisfaction données sont au-dessus de la moyenne pour des entreprises adoptant l'outil de CG. Par contre, des notes inférieures à la moyennes ont été manifestées pour les entreprises ne tenant pas en compte l'instrument considéré tout en tenant compte les éventuels changements qu'il puisse apporter. A cet effet, le constat nous laisse une conviction plus ou moins élevé que le TB contribue à l'amélioration de la performance des entreprises.

Section 3 : Le résultat sur l'impact de l'utilisation d'un TB sur la performance

Comme la performance est une indication de l'impact des efforts fournis au sein de l'organisation, il convient actuellement de cibler les impacts de l'utilisation d'un moyen, c'est-à-dire le TB, sur cette performance. A cet effet chaque entreprise se trouve en liberté d'utilisation du TB. Avec deux choix qui s'imposent sur l'utilisation ou non, de cet instrument, chaque entreprise doit faire ressortir le degré de satisfaction sur la performance dégagée au cours de l'année 2014. Ainsi, un peu moins de la moyenne de la totalité des enquêtés dans les entreprises utilisant cet outil de CG sont très satisfaits de leurs performances. Tandis qu'un peu plus de 1 sur 3 enquêtés estiment être satisfait de leurs performances malgré le non utilisation de TB. A cet effet, cette utilisation du TB affecte la satisfaction éprouvée par les enquêtés sur la performance de l'entreprise.

³¹ Résultat du Test de Fisher, 1-p = 98,02 %

CONCLUSION PARTIELLE

Ce chapitre étant exclusivement réservé à la présentation des différents résultats à l'issue des divers traitements et les enquêtes menés, il y est figuré l'ensemble des données réelles, sur terrain, relevées. Pour les besoins de vérification des hypothèses de travail, des résultats concernant les variables intervenant ont été collectés.

Avec une partie traitant les outils d'informations nécessaire au pilotage, les résultats affichés ont figuré des détails relatifs au SI des entreprises, d'une part, et d'autre sur l'historique du TB ainsi que les pratiques associées à leurs mises en œuvre.

D'un autre côté, les points sur les performances ont affiché des réalisations s'étalant sur plusieurs périodes avec des représentations graphiques pour une facilitation de compréhension et de traitement pour le chapitre suivant concernant les discussions et recommandations. Grâce à ces résultats, les tendances des performances se sont constatées. A première vue, les niveaux de performances ont tendance à s'améliorer pour les entreprises qui se sont lancées dans l'utilisation d'un TB. Par contre, aucune amélioration considérable ne s'apparente sur les graphiques de mesure de performance des entreprises dissociées à l'emploi de cet instrument.

Avec les données collectées, le résultat du test de χ^2 matérialise le degré de dépendance de la performance de l'entreprise et l'utilisation d'un tableau de bord.

TROISIEME CHAPITRE : INTERPRETATIONS ET MESURES CORRECTIVES

Après une présentation détaillée des résultats des recherches, il convient de les introduire dans la chaîne de continuité des études. Les différentes indications des résultats permettent de les présenter dans la rubrique présente pour faire l'objet d'analyses contribuant à valider ou non les hypothèses dont la première met en évidence l'importance de la qualité des informations dans la prise de décision. Nous estimons qu'une bonne décision prise résulte d'une analyse des informations recueillies jugées de bonne qualité, et que la bonne décision permet à l'entreprise de demeurer performante. La seconde hypothèse met les points sur l'adoption d'un TB au sein d'une entreprise. Ce troisième chapitre permet ainsi de commenter et d'associer des analyses concernant les résultats figurés précédemment pour pouvoir vérifier ces deux hypothèses.

Ce troisième chapitre analysera les résultats obtenus de façon à les traduire de manière plus approfondie, en considération des situations relevées et la méthode SWOT pour aboutir au jugement des hypothèses. Par la suite, une autre rubrique relative à des mesures à entreprendre pour des raisons incitatives et correctives correspondant à chacune des entreprises interviendra.

Section 1 : Discussions

Des résultats portant le fonctionnement des entreprises que l'on a relevés précédemment seront traduits dans cette section. En premier lieu, une interprétation concernant ces résultats sera abordée suivie de diverses analyses. Enfin un dernier titre suivra en guise de commentaire sur les deux hypothèses de l'étude.

1.1. Analyse au niveau du SI interne

Comme le SI interne utilisé au sein de chaque entreprise étudiée diffère par rapport aux autres, nous supposons que les informations disposées par chaque direction varient d'une entreprise à une autre. Il est jugé nécessaire donc d'interpréter chaque système en place pour en évaluer leurs efficacités.

1.1.1. La qualité des informations sans TB

Comptant parmi les quatre entreprises étudiées, on a relevé un système simple ne tenant pas compte du TB. Rappelons que le système, dans l'une des entreprises, consiste en un principe simple n'incluant aucune méthode de traitement spécifique. Ainsi, il n'existe aucune démarche technique formelle dans le mode d'élaboration des informations impliquant également une

difficulté de transmission. Le caractère verbal des informations explique un certain point négatif du SI adopté car ces informations sont celles que l'on juge non fiables, non exhaustives du fait de non standardisation de celles-ci. De ce fait, le caractère non valide des informations transmis au CD conduit vers une possibilité de décisions non appropriées. Et cette situation porte impact au niveau de la performance de l'entreprise car les solutions proposées et mises en œuvre ne permettent pas de traiter les problèmes concrets.

Suite aux résultats relevés, les responsables des entreprises ne disposant pas de système de TB ne sont, particulièrement satisfait de leur système puisque dans la rubrique de satisfaction par rapport au SI adopté³², l'appréciation peut résulter du caractère des données offertes par le système en place car un SI ne permettant pas une facilité de traitement entraîne une perte de temps considérable ne tenant donc pas en compte le caractère réactif du service concerné. De la même manière, les effectifs correspondant à la satisfaction sur la qualité des informations permettent de déduire que l'utilisation du TB peut se négliger car près de $\frac{3}{4}$ des entreprises affirment être satisfait de la qualité des informations malgré l'absence d'utilisation de cet instrument de pilotage.

1.1.1.1. Points forts des systèmes d'information en place

Dans cette situation, malgré un nombre élevé de failles constatées au niveau du SI en place, il ne demeure pas moins de points forts. D'abord, le système de transmission utilisé permet au requérant de soutirer toutes les informations dont il a besoin dans son activité de gestion ; comme il n'existe de limitation d'informations, dans cette pratique, le responsable peut demander davantage d'informations autre que ceux même offertes par le TB. Ceci lui donne une possibilité de traiter une certaine situation, évoquée par les informations standards, en introduisant plusieurs paramètres pouvant influencer l'avancement des activités.

De la même manière, cette pratique est celle qui sollicite le mieux le système d'autocontrôle des exécutants. Pour ce cas, comme un objectif est attribué à l'ensemble de l'équipe, elle se doit de fournir l'ensemble des efforts en déployant les moyens internes requis par les travaux, pour pouvoir mener les activités à leurs termes en référence aux objectifs à atteindre.

Dans ce point de vue plus particulier, les exécutants auto agissent en cas de non-respect du programme d'exécution prévu, c'est-à-dire dans le cas où le rythme d'avancement paraît plus lent ou toute éventuelle situation similaire.

³² Tableau n°3, Satisfaction sur la qualité des informations sans utilisation d'un tableau de bord.

1.1.1.2. Les failles constatées au niveau des systèmes d'information

Comme évoqué précédemment, la pratique s'effectue verbalement sans une norme standard, le risque de mal interprétation est élevé. De plus, les informations transmises verbalement peuvent être viciées en raison du caractère non formel. Egalement, les informations non standardisées se présentant de manière brute rendent difficile le processus de prise de décision mais favorise surtout un ralentissement de gestion et donc entraînent plus de délai dans le traitement des informations avec un risque, à posteriori, de plafonnement de la performance de l'entreprise.

Le responsable étant au niveau hiérarchique supérieur se contente de prendre des décisions à l'issue de la réalisation de chaque activité, le contrôle n'est donc significatif car aucune mesure n'est prise durant l'avancement des activités et que l'évaluation intervient uniquement au terme de chaque exercice.

Enfin, un ensemble d'informations non formalisées et non standardisées tendent à réduire à nul le degré de fiabilité et également la pertinence. Ceci implique une possibilité d'erreur en matière de décision du fait que le traitement est la prochaine étape conditionnée par les bases que sont les informations recueillies. Il est ainsi nécessaire d'apporter plus d'attention au niveau de la fiabilité de celles-ci et de les collecter de manière à minimiser les hésitations quant à leurs caractères.

1.1.2. L'utilisation du TB

En considération du fait que le TB soit un instrument non négligeable pour chaque poste de gestion, l'utilisation optimale réside surtout dans les capacités de les exploiter pour tirer profit par rapport aux contenus de celle-ci. Une des entreprises l'utilise pour la collecte des informations dans un but de retracer la progression des activités échues dans les périodes anciennes et de monter un indicateur de performance de son service.

Les résultats des enquêtes³³ ressortent des données tendant à contredire le fait que l'utilisation du TB peut se négliger. De ce fait, une majeure partie des enquêtés, totalisant environ ¾ de l'ensemble affirme que l'instrument considéré est un moyen très efficace de sorte qu'il contribue au mieux à l'obtention d'informations de qualités élevées.

1.1.2.1. Les points forts dans l'utilisation d'un TB

Tout comme divers avantages offerts par l'utilisation de cet outil de CG, l'utilisateur, ou particulièrement l'entreprise, devrait tirer des conséquences positives. Le TB, utilisé pour des fins de contrôle permet aux deux entreprises de réaliser un suivi de l'avancement des activités.

³³ Tableau n°4, résultat sur la satisfaction des enquêtés, sur l'emploi d'un tableau de bord comme un moyen d'information.

Ceci constitue un grand avantage au profit des utilisateurs car d'une part, ils se placent en position de récepteurs d'informations à tout instant pour situer financièrement, matériellement, la progression vers l'atteinte des objectifs. Ainsi, dans un cas de ralentissement, le décideur peut directement avancer des mesures tendant à traiter ce problème tout en ordonnant une accélération du rythme d'exécution des activités ; ou dans un cas extrême, dans laquelle les activités dévient de la politique fixée, apporter des mesures rectificatives.

Il n'est nullement négligeable que les décisions de traitement d'un problème spécifique puissent aboutir à ses fins uniquement dans le cas où les informations offertes par le TB reflètent fidèlement la situation réelle de l'avancement des activités de toute nature.

1.1.2.2. Les faiblesses constatées

Malgré une idée d'adoption d'un TB dans le service, l'intégration non accompagné d'utilisation optimale réduit son efficacité. Selon les résultats obtenus, on constate un manque d'indicateurs pertinents dans les modèles utilisés. L'étude de cet outil se positionne dans le domaine technique et que l'on aperçoit que les indicateurs reflètent uniquement le niveau de la réalisation et de l'objectif prévu. Concrètement, le TB du centre technique inclue la totalité de valeur sans en révéler les détails constitutants. A cet effet, il est pratiquement impossible de décider sur la politique de consommation des MP car les informations figurées se fondent généralement sur les efforts des RH.

De même, la possibilité de contrôle en temps réel constitue un des traits caractéristiques de cet instrument de suivi. Pourtant les faits relevés nous ont démontré que l'utilisateur consulte le TB du service technique en intervalle bihebdomadaire. Dans ce cas, l'utilisation de l'instrument concerné revient à l'adoption des pratiques anciennes.

1.2. Analyse des performances des entreprises

Les documents collectés ainsi que les réponses aux questionnaires ont contribué à l'établissement un ensemble de données relatives aux performances. Tout en matérialisant les données reçues sous la forme de graphique, une chaine de variations des niveaux des performances, de point de vue généralisé, se sont facilement repérées dans chacune des entreprises durant des exercices successifs. Dans les titres qui suivent, des commentaires en relation avec l'ensemble de ces données seront entamés.

1.2.1. Les niveaux de performances des entreprises E1 et E2

Selon les résultats sur les niveaux des performances pour les entreprises respectives E1 et E2³⁴, les niveaux estimés en pourcentage de réalisations de 2010 à l'année 2014 ont été considérés pour l'entreprise E1. L'intervalle suppose une variation approchant plus de la majorité effective des objectifs pendant l'année 2013. Avec une **moyenne totalisant 70,6%**³⁵ de réalisation durant les cinq dernières années, on remarque que les niveaux de la performance de l'entreprise E1 sont plus ou moins réduits.

Marquons particulièrement que cette première entreprise adopte un système simple sans technique méthodologique dans la transmission des informations dans les différents services, on en déduit que cette faille au niveau de la performance est engendrée par cette pratique en place. En considérant que les ressources sont moins performantes dans le domaine de la mise en œuvre, il convient de préciser que les informations recueillies par rapport à celles-ci permettent de déceler une politique efficace dans leur mise en pratique.

Similairement à l'entreprise E1, E2 ne disposant de système concret dans la transmission des informations, met en œuvre une pratique parfaitement identique à la première avec une modification minime au niveau de suivi, affiche un niveau général de performances atteignant près du ¾ de réalisation de l'année 2010 en 2014. Avec une moyenne générale de 73,4%³⁶ du niveau de réalisation durant les cinq années consécutives récentes, la seconde entreprise se trouve généralement plus performante que la première.

Un effectif totalisant moins de la moitié des entreprises n'intégrant pas le système de TB³⁷, affirment une satisfaction moindre dans leur pratiques usuelles. Cet effectif, représentant un nombre considérable par rapport à l'effectif total permet d'évoquer un doute sur ce domaine car une traduction peut se faire sur le fait qu'une telle réponse signifie un manque au niveau de la qualité d'informations. La qualité des informations incluses est donc supposée absente en considération de ces résultats ; et toute éventuelle pertinence des décisions se trouve erronée car l'orientation d'analyse diverge progressivement à mesure qu'une information perd de sa qualité. Malgré la variation et la croissance du niveau de la performance sur quelques années pour les deux entreprises, le graphique³⁸ nous indique que les niveaux évoluent approximativement autour des moyennes respectives et que les entreprises nécessitent un instrument plus cohérent dans le SI interne.

³⁴ Figure n°5, Comparaison temporelle des performances de l'entreprise E3.

³⁵ Résultat de la moyenne, m=70,6%.

³⁶ Résultat de la moyenne m=73,4%.

³⁷ Tableau n°3, satisfaction sur la qualité des informations sans l'utilisation d'un tableau de bord.

³⁸ Figure n°4, comparaison temporelle des performances des entreprises E1 et E2.

1.2.2. Niveau de la performance de l'entreprise E3

Une toute autre vision des caractéristiques différentes des deux précédentes entreprises, la troisième entreprise adopte un système de tableau de bord pour contrôler les activités. Au niveau des performances relevées, on constate une grande différence par rapport aux deux précédentes. Tout d'abord les années de référence³⁹ sont plus anciennes en raison de la modification brusque de certains composants de l'organisation. A cet effet, les niveaux des réalisations varient sur une mesure largement supérieure à la moitié des objectifs à atteindre.

De l'année 2003 à l'année 2004, l'entreprise affiche des niveaux de performances respectifs de 62% et 65%. Pourtant, partant de l'année 2005, une montée brusque de la performance intervient et fait figurer un niveau beaucoup plus élevé car se situe à quelques unités de l'atteinte exclusive des objectifs durant l'année 2007. Selon ce parcours clairement visible sur la figure de performance, la montée du niveau de la performance en 2005 dépasse largement l'intervalle de de variation durant les années antérieures.

A souligner également que cette année, pour l'entreprise E3, marque l'année de l'adoption du TB au sein de l'organisation interne. Ce qui explique le niveau élevé de la réalisation par rapport à l'objectif à partir de cette année. A cet effet, un bon instrument pouvant aider à l'obtention d'une information de qualité permet à la direction d'allouer une bonne quantité d'effort intellectuel pour trouver une ou des solutions adéquates répondant aux attentes des besoins de la situation et donc trouvant une bonne efficacité : d'où une introduction à l'élévation du niveau de performance de l'entreprise dans son ensemble.

Pourtant, avec un tel changement, ou particulièrement, une amélioration du niveau de la performance, l'entreprise se trouve confronté à une variation aléatoire des valeurs de réalisation. Mais malgré cette instabilité, et un non stagnation précise de ces niveaux de la performance conduisant à une légère tendance à la baisse ou à la hausse de ces valeurs, l'appréciation positive de la situation permet de les situer dans un niveau beaucoup plus supérieur à l'ancien grâce à l'intégration du CG dans l'organisation.

Approximativement, avec une moyenne légèrement supérieure au niveau de réalisation pour les années 2003 et 2004, l'entreprise a généré une performance, générale, moyenne d'environ presque la quasi-totalité des objectifs de l'année 2005 à l'année 2007. A cet effet, on constate un changement considérable suite à la mise en place d'une CG utilisant principalement le TB comme outil indispensable.

Enfin, le constat se fait au niveau des performances car suite à une longue période de difficulté tant financière qu'organisationnelle, il est facilement percevable que la décision de prise en

³⁹ Figure n°5, comparaison temporelle des performances de l'entreprise E3.

compte du TB porte directement un impact positif justifié par une amélioration brusque de la performance dégagée.

1.2.3. Niveau de la performance d'E4

Comme toutes les entreprises figurant dans la liste de la zone d'étude, une autre entreprise se trouve parmi celles qui tiennent en compte l'instrument du CG. En général, l'ensemble des niveaux de performance dégagés par l'entreprise durant les années 2010 et 2014 ont tendance à beaucoup varier. De l'année 2010 à l'année 2012, les niveaux, en pourcentage, de réalisation ont évolué approximativement avec un passage faisant apparaître une légère régression. Pourtant, avec un chiffre indiquant une réalisation de 90% des objectifs généraux, l'année 2013 marque un point de tournant quant à la performance de l'entreprise.

Suite à une intégration d'un outil de précision, qui consiste en une bonne maîtrise des situations pour minimiser les risques, les moyens s'offrent une opportunité de monter en un degré d'efficacité et d'efficience nettement supérieure. Une indication faisant ressortir une comparaison d'une année permet de constater qu'un événement a affecté les moyens dans leur mise en œuvre. Cette situation est appuyée par une précision du responsable affirmant que l'année 2013 constitue la première période de mise en œuvre du TB par l'organisation.

1.3. Analyse du résultat du test statistique de Chi2

Il convient ainsi de présenter l'analyse des résultats selon le test statistique utilisé. Il s'agit de la déduction scientifique faisant appel au test de Chi². Comme il a été décrit, le test se porte essentiellement sur le croisement des résultats en incluant les deux variables de la seconde hypothèse qui incluent celle, dite, explicative dont l'utilisation d'un tableau de bord, et une deuxième qui est associée précisément à l'amélioration de la performance de l'entreprise dans ses activités.

Tableau n°9 : Degré de satisfaction de la performance par rapport à l'utilisation du TB (chiffres en %)

Satisfaction sur la performance	Moins satisfait	Satisfait	Très satisfait	Total
Utilisation du TB				
Oui	-	12,5	37,5	50
Non	18,8	31,2	-	50
Total	18,8	43,7	37,5	100

Source : Auteur, Juin 2015⁴⁰.

Le tableau de test de Chi² exprime la dépendance existante entre les variables considérées. Ce test présenté en tableau se traduit ainsi par une dépendance très significative entre l'utilisation d'un TB et la performance de l'entreprise.

Les premières impressions offertes par les résultats individuels correspondant à l'utilisation de l'instrument de CG et les satisfactions dégagées sur le résultat des performances ont conclu, partiellement, que l'utilisation de l'instrument ainsi évoqué porte influences sur le niveau de performance des entreprises. Par les résultats ainsi obtenus, les niveaux des performances ont connu des évolutions plus considérable à l'issu de l'emploi d'un outil spécialisé. Mais ce **constat inclue des hésitations quant à la confirmation des hypothèses**. Les valeurs résultant du **test de Chi2 et du test de Fisher ont ainsi permis de renforcer la certitude** sur la dépendance de la dualité « utilisation de TB-performance de l'entreprise ». Le résultat de Chi2 révèle ainsi le fait de la contribution de l'utilisation de cet instrument du CG à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Section 2 : Démarche de vérification des hypothèses

Comme l'ensemble des résultats relevés sur la zone de travail ont permis d'aboutir à un stade d'interprétation ayant associé des visions plus analytique sur ses faits, il convient actuellement de se tourner sur les hypothèses de travail. Les interprétations des résultats ont été jugées satisfaisantes pour ainsi émettre et fonder des jugements sur ces hypothèses.

Rappelons que la première hypothèse, correspondant à la dépendance entre la qualité des informations et celle des décisions, fait ressortir deux variables entièrement distinctes dont la

⁴⁰ Test de Chi2, dépendance très significative, 1-p = 99,42%

qualité des informations, appréciée par la qualité du SI interne, et la qualité des décisions, appréciée par le niveau des performances dégagées. Traitées par la méthode qualitative, les deux variables principales nécessitent le traitement par la méthode hypothético-déductive pour la vérification de la première hypothèse.

Parallèlement, la seconde hypothèse affirmant l'existence d'une forte dépendance entre la performance de l'entreprise et l'utilisation d'un TB, renferme à la fois l'utilisation d'un outil d'informations spécialisées et la performance à titre de variables. Cette deuxième hypothèse a donc requis le traitement des données statistiques nécessitant le test de Chi2 pour une vérification cohérente.

2.1.Dépendance de la qualité des décisions et celle des informations

Cette première hypothèse remet en question la possibilité de relation entre le caractère des informations et les impacts de celles-ci sur les décisions prises par un CD. D'abord, suivant une perception générale, la relation peut bien exister entre ces deux variables en ce sens que les décisions sont considérées comme des solutions pour traiter une situation réelle transmise sous forme d'informations au preneur de décision concerné. Ceci introduit à une comparaison avec la dualité « problème-solution » comme référence car la solution est un reflet du traitement des problèmes relevés. A cet effet, la pertinence des problèmes fait inévitablement, à l'issue d'un certain nombre de traitements, ressortir une solution plus adaptée et traitant une situation bien concrète qu'est le problème initial.

Par rapport à l'hypothèse, le caractère « bonne qualité » de la décision prise est également associé à une idée de **pertinence** en matière de traitement d'une situation mère⁴¹. En effet, des décisions que l'on juge meilleures sont un ensemble de résultats qui sont les plus appropriés pour les problèmes posés ; et donc, à la suite d'une mise en œuvre de ces décisions, les failles réelles seront remises à nulles. Autrement dit, une bonne décision est celle qui serait la plus apte à régler le problème initialement posé tout en respectant l'économie de moyens dont dispose l'entreprise ou l'organisation dans sa mise en œuvre.

Par conséquent, c'est en récoltant les bonnes bases d'informations de qualité que l'on puisse forger un bloc cohérent de décision pour des fins de rétablissement d'une situation. Dans notre cas, la décision meilleure se traduit par un impact positif au niveau de la performance de l'entreprise car ceci est un indicateur qui la concrétise particulièrement.

Sur ce point de vue, la collecte d'informations constitue la base même de la qualité des décisions prises au sein d'une organisation ; dans la pratique, seule une bonne qualité des informations

⁴¹ Annexe VI, les critères associés à des informations de qualité.

recueillies puisse générer une meilleure décision matérialisée par un accroissement du niveau de la performance de l'entreprise. Ceci est justifié par les réponses obtenues des interlocuteurs qui appuient en grande partie⁴², sur l'importance de la mise en place d'un outil pour le SI. Les indications de ce tableau nous révèlent l'importance de la qualité des informations au sein d'une organisation pour entreprendre des décisions.

Stephen F., soulignant la qualité pertinente des informations, affirme que les informations devront être tenues à jour car les informations obsolètes peuvent déboucher des décisions empreintes d'un faux sentiment de confiance en raison du caractère faussé de ces informations⁴³.

Complété par Peason, les théories issues du modèle du processus décisionnel permettent de juger l'importance de la qualité des informations sur la qualité des décisions. Selon ce modèle, la prise de décision débute principalement par l'identification du problème. Il est alors tout à fait évident que l'identification des problèmes est constituée par la collecte des informations et que les différentes étapes qui se suivent en dépendent. A cet effet, une seule mal-interprétation ou bien une mauvaise traduction de la situation peut entraîner l'absence d'informations de qualité et donc introduit une mauvaise formulation de décision ; ce qui suppose une incompatibilité de la décision par rapport à la situation concernée.

Brim O. (1962) affirment également que la pertinence des décisions est surtout conditionnée par celle des informations collectées car les informations constituent un élément fondamental pour aboutir à cette fin⁴⁴ du fait de la place qu'elles tiennent dans le processus décisionnel. Les informations constituent une influence générale de la manière de formulation des décisions.

Selon ces divers contextes, on peut déduire que la **décision est une variable entièrement dépendante de l'information car conditionne son efficacité et sa pertinence** ; conséquemment, un ensemble d'informations erronées introduit généralement à une formulation de décision non adaptée et non appropriée : le caractère meilleure est rejeté. Par contre, des informations de qualité rassemblées font généralement ressortir des bonnes décisions trouvant concrètement un impact au niveau de la performance de l'entreprise.

2.2.Contribution de l'utilisation d'un TB à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Le sujet d'étude étant principalement axé sur l'outil de pilotage et de prise de décision, la seconde hypothèse concerne particulièrement son influence sur la performance de l'entreprise. Il

⁴² Tableau n°2, Résultat de l'enquête sur l'importance d'un outil d'information.

⁴³ Stephen F., "Information Dashboard Design", p.11.

⁴⁴ Brim Orville G.(1962) "Personality and Decision Processes, Studies in the Social Psychology of Thinking", Stanford, p.132.

convient, en effet de valider l'hypothèse qui suppose que l'intégration du TB au sein de l'organisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Débuté avec les réponses relatives à l'importance d'un outil pour le SI, on relève que la majorité absolue des répondant ont fait ressortir leurs idées sur l'importance de l'information au point de mettre en place un SI pour garantir la qualité des informations. Ensuite, une autre partie des résultats⁴⁵ a dévoilé que les interlocuteurs composés principalement des responsables supposent que leurs pratiques sur la transmission des informations sont moins satisfaisantes. On remarque surtout que ces entreprises ne prenant pas en considération l'emploi de TB sont celles qui ne sont satisfaite de point de vue de la performance. A cet effet, les niveaux de performance ne fait ressortir des indications plus surprenantes car les niveaux de performances, pour les deux entreprises, varient approximativement sur des chiffres plus rapprochés.

Apparemment, des appréciations positives sont attribuées à la pratique TB car une quasi-totalité de l'ensemble se penche positivement sur les avis. Appuyée par les réponses concernant la satisfaction de l'emploi d'un outil d'information dans la prise de décision, on déduit analytiquement que les entreprises tirent profit de l'emploi de cet instrument. Les satisfactions étant ressorties, les jugements sont surtout influencés par les résultats offerts par cette pratique. L'entreprise E3 affiche des niveaux de réalisation légèrement au-dessus de la moitié des objectifs⁴⁶ quand brusquement ces mesures subissent une propulsion à la hausse atteignant les 90% avec des niveaux approximatifs à partir de cet évènement qui, surtout, marque la mise en pratique du TB.

Parallèlement avec la dernière entreprise, les performances ont varié de manière similaire à la précédente avec une montée brusque du niveau de la performance⁴⁷. Rappelons également que cette évolution a pris place à compter du moment d'intégration d'un outil du CG dans l'organisation.

Avec tous ces indices partiellement chiffrées, une supposition s'impose sur le fait que la pratique du TB porte impact sur la performance de l'entreprise. Pour les deux premières entreprises incluant son utilisation, on ne remarque aucune élévation soudaine du niveau de performance sur les années successives. A ce fait, les chiffres relevés ont évolué dans des intervalles moyennement plus ou moins tolérables. Ceci est dû par la continuité de leurs pratiques simples n'intégrant d'outil plus cohérente.

Avec une même évolution de la performance avec les autres entreprises, celles-ci ont pris de l'avance sur les indicateurs collectés car les niveaux de performances se sont nettement

⁴⁵ Tableau n°2, résultat de l'enquête sur l'importance d'un outil d'information.

⁴⁶ Figure n°5, comparaison temporelle des performances de l'entreprise E3.

⁴⁷ Figure n°6, comparaison temporelle des performances de l'entreprise E4.

améliorés à compter de la période du début d'utilisation de l'instrument d'informations concerné. A cet effet, l'adoption ce système est effectivement une source d'amélioration de la performance de l'entreprise dans sa globalité. Cette confirmation est surtout soutenue par les résultats d'analyse statistique, qui suppose que **la performance est une variable très dépendante de l'utilisation d'un TB.**

Section 3 : Mesures correctives

Par la suite des analyses des résultats obtenus, il a eu lieu de confirmation des hypothèses relatives aux travaux d'études. Il est ainsi validé que la qualité des décisions prises est conditionnée par celle des informations et que l'emploi du TB contribue nettement à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Face à l'ensemble de démarches concluantes, il convient actuellement à affecter des recommandations quant à la situation réelle des entreprises. A cet effet, des mesures correctives seront suggérées pour l'utilisation optimale des outils d'information pour les entreprises en état de pratique, ainsi que des mesures incitatives pour les non utilisateurs ; les deux cas de situations sont relevés de la situation réelle.

3.1.Amélioration au niveau des TB

En tenant compte de l'ensemble des avantages qu'offre cet instrument à l'entreprise, une amélioration de la pratique dans l'emploi de cet outil supposé être crucial s'impose. Pour cela, afin d'intensifier les résultats obtenus, les utilisateurs se trouvent dans l'obligation de prendre des mesures correctives. En premier lieu, une amélioration au niveau des indicateurs à figurer avec des mesures de renforcement du CI.

3.1.1. Utilisation des indicateurs pertinents

Comme développé par les auteurs, l'indicateur est défini par une caractéristique choisie, définies approximativement par des méthodes statistiques ou par des calculs arithmétiques servant à situer la qualité ainsi que la quantité, l'amélioration positive ou négative du comportement d'une variable qui lui est associée⁴⁸.

Pour cette première, le but est de s'offrir un nombre exhaustif d'indicateurs permettant de mieux détecter les failles dans la réalisation des activités. On vise surtout l'obtention des informations dans les moindres détails contribuant à faciliter le traitement de celles-ci. Cette pratique requiert l'introduction des indicateurs les plus pertinents pour que les détails y figurant permettent, chacun, d'appréhender facilement la situation.

⁴⁸ Michel P. et Jean-Pierre F. (1993), « norme Afnor ».

Etant définis comme un ensemble de mesures faisant ressortir le niveau d'efficacité d'une entreprise dans les activités d'achèvement des objectifs⁴⁹, la sélection des KPI, en tant que complément des indicateurs constitutifs du TB, ne doit en aucun cas être négligée. Ces indicateurs jouent un double rôle dans ses fonctions car non seulement ils indiquent le degré d'atteinte des objectifs mais surtout permettent de déclencher d'initiatives dans la correction ou d'éventuelle réorientation.

Dans ce cas, une bonne efficacité de l'usage des indicateurs spécialisés réside dans leurs caractéristiques renfermant la caractéristique **non financière**, en premier lieu. Cette première caractéristique insiste sur le non traduction en unité monétaire de ces indicateurs. Une deuxième caractéristique est surtout relative au **temps** ; celle-ci suppose que les KPI doivent être mesurés fréquemment allant d'un intervalle d'actualisation journalière, ou tout au plus hebdomadaire. La **simplicité** est également un aspect crucial pour ces grandeurs du fait de leur communicabilité. Ceci suppose que tous les staffs puissent avoir une facilité de compréhension dans la lecture et dans les actions requises par les indicateurs. Ensuite, la suivante caractéristique fait en sorte que la **responsabilité** peut être assignée à l'équipe travaillant de manière rapprochée. Cette caractéristique est surtout la plus importante car introduit le sentiment d'appartenance de chacun et de stimuler indirectement l'approche participative. Enfin, ces indicateurs sont estimés celles qui encouragent les actions les plus appropriées puisque leurs pertinences sont surtout très fortes. Concrètement, en matière commerciale, les KPI sont constitués des statuts des clients existants, les nouveaux clients, les clients potentiels avec leurs nombres, les revenus générés par un segment de client déterminé. Sur le domaine technique, ils peuvent être composés des chiffres qui sont liés à la performance c'est-à-dire le rapport du temps d'activité sur le temps total pour la réalisation à terme de l'activité ; le rapport de qualité constitué principalement du rapport du nombre associé à la bonne qualité et du nombre total.

Ces exemples d'indicateurs constituent une fine partie des KPI pouvant être introduite dans le TB pour ainsi trouver une efficacité dans leurs utilisations, le cas échéant. Le choix des bons indicateurs constitue donc une phase cruciale car il offre l'opportunité d'affectation d'une qualité élevée des informations pour entreprendre des décisions pour des fins d'amélioration de la performance. A ce stade, le seul problème réside dans la fiabilité des informations relevées pouvant constituer de base pour les KPI.

⁴⁹ www.klipfolio.com/ressources/kpi-examples, KPI Examples and Templates, Juin 2015.

3.1.2. Renforcement du contrôle interne

Pour de bonne précision, le CI est surtout considéré comme un ensemble de dispositif à base d'organisation et de procédure pour des objectifs premiers de la sauvegarde de patrimoine, de garantie de la qualité des informations, de mise en pratique des décisions ainsi que d'amélioration de la performance de l'entreprise⁵⁰. Avec une définition complète permettant de faire ressortir l'objectif de la qualité d'informations, ces dispositifs permettent l'obtention d'un degré de fiabilité plus élevé des informations. On est donc face à une solution qui tend à réduire à nul le taux d'hésitation sur la qualité de l'information car les dispositifs en place permettent de faciliter le contrôle mais également de supprimer, dans la mesure du possible les éventuelles erreurs ou de fraudes, qui peuvent porter atteinte à la qualité des informations et donc dans la pertinence des décisions à entreprendre et contribuant enfin l'entrave de la performance.

Cet élément est donc en contribution directe avec la bonne utilisation du TB en ce sens que les dispositifs contribuent à garantir la qualité des informations de façon nette, pour servir de base à la concrétisation des KPI, qui eux, à leurs tours constituent quelques éléments clefs de l'instrument d'information.

3.2. La conception d'un tableau de bord

Compte tenu des recommandations qui sont liées à l'utilisation des domaines annexes de l'emploi d'un TB pour une entreprise en quête d'utilisation optimale, il est nettement important de s'orienter vers les pratiques associées à son élaboration. Les responsables d'une activité ou d'un projet sont surtout les bénéficiaires de la méthode d'élaboration. Ainsi, les entreprises non pratiquant, peuvent façonner leurs outils à la suite de la présentation des avantages offerts par l'outil en question. Principalement, les phases d'élaboration sont structurées en diverses catégories qui se succéderont.

3.2.1. Le cadrage

Cette première étape est la base fondamentale de la construction car elle permet de situer, justifier l'existence de cet outil au sein d'une entreprise. Elle est surtout la phase stratégique dans laquelle réside la difficulté d'élaboration.

Dans cette phase, il est crucial de se fournir des questions fondamentales pour un bon cadrage⁵¹. Il est ainsi primordial de définir l'**objet** que l'instrument permet de suivre. Cette première préoccupation permet une précision s'il s'agit d'un service ou d'un produit, d'un projet ou d'une structure déterminé. Comme cet instrument revêt un caractère spécifique, chaque entreprise,

⁵⁰ Cours contrôle interne, 2012-2013.

⁵¹ Pierre C. (2002), « Tec et document », Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, p.205-208.

chaque service devrait disposer leurs formes et cadrage spécifique, avec un minimum de norme à respecter.

Ensuite, une seconde question met en jeu le destinataire de cet outil ; à cet effet, on se trouve face à un besoin de définir la fonction exacte de son destinataire et ainsi de définir la place de l'objet du suivi dans ses fonctions. A la suite de la première question de cadrage, l'utilisation s'enfonce progressivement dans la pertinence pour un usage optimal.

Le cadrage implique ensuite le type de décision que l'instrument doit permettre de préparer. Ceci permet alors d'identifier les besoins par la suite de l'utilisation du TB, c'est-à-dire l'identification des type d'actions notamment les mesures correctives, la justification d'une demande de ressources supplémentaires, d'évaluation d'une politique particulière. En enchaînement avec cette étape, la détermination du domaine d'objet prend place : le suivi des résultats par rapport aux besoins ou le suivi des résultats par rapport.

La précision de fonde au fur et mesure de l'implication dans le cadrage car il permet de définir si le TB devrait faciliter le repérage des évolutions ou surveiller, ou évolutif par nature. Son caractère complet offre une meilleure indication pour faciliter les prises de décision les plus appropriées.

Enfin, le dernier élément du cadrage consiste à l'identification des capacités : s'il permet uniquement de suivre le résultat ou de s'intéresser aux ressources employées. Pour cette dernière, la prise en compte des ressources permet la disposition du caractère exhaustif pour introduire à la souplesse des actions à entreprendre.

3.2.2. Le choix des indicateurs

Comme évoqué plus précédemment, cette phase de l'élaboration permet de sélectionner les indicateurs à introduire dans le TB. L'indicateur, étant défini comme une information qui permet la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère prédéfini, il peut être considéré comme un instrument de mesure.

Le choix des indicateurs, en complément des solutions d'amélioration, devrait se fonder sur une bonne base. Ainsi, les indicateurs disposent d'une faculté de distinction selon leur positionnement par rapport à l'action. D'abord, des indicateurs de résultat, tendant à mesurer, pour une action donnée, le résultat final de de l'action au travers du degré de performance atteint. On distingue également les indicateurs de suivi qui, quant à eux, permettent de mesurer la progression d'une action avant même que le résultat ne soit achevé. Ces indicateurs sont surtout ceux qui servent à anticiper, réagir au travers des mesures correctives.⁵²

⁵² Pauline O., Fiche pratique, Concevoir un tableau de bord », p.2.

Malgré un nombre exorbitant des indicateurs existants, il est donc préférable, selon les experts de limiter les indicateurs car pourront apporter une complication dans l'analyse. A la base, **le nombre idéal d'indicateurs** est fixé à sept en espérant une maîtrise parfaite et la permission de changement en matière de priorité, des évolutions constatées.

Enfin, le choix des indicateurs repose sur trois grands critères à savoir la faculté de comparaison à un objectif à atteindre, l'indication dans les environs temporels, et la facilité d'interprétation. Toutefois, les indicateurs ne devraient, en aucun cas paraître trop évidents, pour des raisons de sélection des indicateurs à très faible valeur ajoutée.

3.2.3. La structuration du TB

Dans la mesure où le constructeur est rarement celui qui l'utilise car le contrôleur de gestion, normalement élaborateur, est un organe de conseil, d'aide et de contrôle à l'entreprise. Ainsi, lorsque le TB est destiné à une personne autre que l'élaborateur, il faudrait tenir en compte la représentation. Il s'agit, en fait, du choix de la présentation car la lecture est généralement facile avec des chiffres intégrés dans un tableau que celle d'un graphique. Dans tous les cas, il devrait être joint un titre ainsi que diverses légendes y sont relatives avec accompagnement des sources d'information pour le contrôle de fiabilité ou toutes autres précisions et analyses approfondies qui s'imposent.

3.3.Bases de mise en œuvre

Dans la mesure du possible, il convient au mieux de rédiger les procédures pour la collecte des informations, de contrôle, de calcul ainsi que la mise en forme. Ainsi, le CI prend place car la procédure s'instaure afin de déterminer les acteurs de l'opération, les dates d'interventions avec les procédés de réalisation.

Cette formalisation contribue non uniquement à la facilitation des agents responsables de l'élaboration régulière du TB mais surtout à l'implication de la satisfaction du destinataire sur l'ensemble des informations de son service ; tout cela pour des fins de maîtrise des activités.

Comme la mise à jour des données constitue un des éléments clefs de l'instrument considéré, il faudrait veiller à ce que les mesures soient à jour et reflètent les enjeux actuels de l'entreprise. Les données obsolètes peuvent remettre en cause l'avenir de l'entreprise en déployant des moyens dans des usages faussés augmentant ainsi des valeurs ajoutées démesurées. Ainsi, selon Pierre V. (1999), le TB doit évoluer. Il s'agit ainsi d'évaluer périodiquement la pertinence et de

mettre à jour les indicateurs selon l'évolution des préoccupations et des objectifs et les changements dans la gestion : **ceci constitue le mécanisme de mise à jour ponctuelle**⁵³.

Ainsi, avec une mise en pratique des recommandations, les entreprises ne peuvent qu'en tirer avantage car « **ces outils d'information sont au cœur du processus de management de la performance** »⁵⁴. Ainsi, le succès de la stratégie déployée est nettement conditionné par la qualité ainsi que la cohérence du SI introduisant le processus décisionnel.

CONCLUSION PARTIELLE

Avec une multitude de sujets abordés, ce dernier chapitre regroupe les fruits des analyses sur les résultats ayant menés vers la conclusion des hypothèses de travail. La première partie correspondant aux interprétations englobe les discussions sur les SI pratiqués dans les entreprises sans avoir recours au TB. Cette analyse au niveau du SI a permis de distinguer les failles ainsi qu'une minorité de points forts en raison de la simplicité qui génère la limite dans les usages. De même, la pratique des entreprises incluant le TB ont révélé les différents avantages, malgré l'utilisation plus limitée des entreprises.

Un second titre s'intéressant à l'analyse des niveaux de performance des quatre entreprises inclue les comparaisons des performances dégagées durant cinq années successives. Les études approfondies au niveau de ces performances associées aux différentes pratiques des entreprises ont permis de conclure sur le degré de fondement des hypothèses.

Conséquemment, les déductions se sont intervenues sur les besoins d'un TB pour l'amélioration de la performance de l'entreprise, et sur la dépendance de la qualité décisions-informations. Ces conclusions ont contribué à l'élaboration des recommandations sur l'amélioration de la mise en œuvre du TB constituées de l'utilisation des indicateurs pertinents ainsi que sur le renforcement du CI. Enfin, la rubrique sur une mesure tendant à inciter à l'emploi du TB fait ressortir les étapes clés dans l'élaboration de cet outil avec une recette complémentaire pour l'appui à la pratique et mise en œuvre

⁵³ Pierre V.(1999), « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, p.369.

⁵⁴ Alain F. (2013), « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, p.6.

CONCLUSION GENERALE

L'entreprise, dont la pérennité se base sur une chaîne d'objectifs à acheminer, est constituée d'un ensemble coordonné de moyens et d'efforts de toutes sortes. Ce contexte paraissant plus simple que la réalité semble toucher chaque entreprise dans son domaine en raison des objectifs à atteindre d'une part. L'atteinte des objectifs par les entreprises constituent pour chacune d'elles un seuil à prolonger dans les environs temporels. Pour atteindre chaque objectif fixé préliminairement, l'entreprise se doit d'être performante en alliant à la fois une efficacité qui s'inscrit dans la mesure d'atteinte de l'objectif et une économie des moyens déployés. Ces aspects constituent ainsi le reflet de chaque décision à laquelle les responsables se trouvent continuellement confrontés.

D'autre part, la coordination des moyens prend place assurer une survie prolongée de l'entité. Cet aspect constitue également une des difficultés dans la vie de l'entreprise car malgré un ensemble de réalité existante, incluant particulièrement le nombre important d'informations, la dispersion des sources de celles-ci, le délai alloué dans la collecte et des questions mettant en cause la fiabilité, la coordination se fonde sur une variable mère représenté par les informations. Du fait du caractère complexe de celles-ci, les entreprises se trouvent fréquemment en position d'hésitation car les incertitudes sont élevées.

En général, dans ces contraintes, les dirigeants sont dans l'obligation d'innover, d'adopter ou de chercher de nouveaux moyens et méthodes pour atteindre leurs objectifs et pour survivre à cet environnement évolutif et imprévisible. Dans le pilotage, le manager doit disposer d'un nombre suffisant d'information de qualité et d'un bon outil de pilotage et de contrôle permettant de les obtenir afin de prendre les meilleures décisions face aux contextes actuels de l'environnement. Les décisions qui ont été prises s'appréhende au niveau des réalisations.

Ainsi, les enjeux se tournent autour des informations et que la meilleure recette du succès de l'entreprise dans ses activités consiste à forger un ensemble cohérent de dispositif ou d'instrument susceptible d'éliminer toute incertitude. Pour y parvenir, les préoccupations primaires des entreprises devront être axées dans les domaines plutôt techniques qui sont surtout opérationnels. Pourtant, le pilotage de l'ensemble des activités nécessite une phase stratégique, demandant plus de réflexions, découlant de l'analyse se basant sur des informations recueillies.

Un ensemble de théories supposent que le TB est un outil utilisé en CG et que les fonctions ainsi que les importances de cet outil au sein de l'entreprise sont plus ou moins dissimulées.

L'ensemble des réalités générales ainsi que les contextes en contradiction nous ont poussés à s'incruster vers une recherche plus approfondie sur l'importance du TB sur l'ensemble de l'entreprise avec une problématique questionnant **quel degré d'importance, le tableau de bord offre-t-il dans la prise de décision ?** Il s'agit, au fait, de déterminer comment l'instrument s'inscrit-elle au niveau de la prise de décision dans une entreprise ainsi que les répercussions sur les performances relevées.

Cette question que nous estimons cruciale renferme divers aspect car pour parvenir à la formulation d'une réponse correspondante, un objectif global de détermination de la nécessité d'un TB au sein d'une entreprise s'impose.

Partant de ces lignes directives, les hypothèses de travail correspondant se succèdent dont la première affirmant que la qualité des informations conditionne celle des décisions ; avec une seconde supposant que l'utilisation d'un TB contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. **Ces hypothèses cadrent ainsi la réponse à la problématique de base à la suite des investigations mises en pratique.**

Pour la **première hypothèse**, la vérification se fait par une méthode d'**analyse qualitative** de sorte que la qualité des informations est appréciée qualitativement et qu'un nombre important de critère se mêlent en associant l'appréciation de la qualité. A l'issue des enquêtes pratiques réalisées, des résultats feront l'objet de diverses analyses. Pour ramener ces résultats vers la vérification de la première hypothèse, la qualité des informations et les performances sont appréciées, ce qui l'utilisation de la méthode hypothético-déductive pour une confirmation.

Parallèlement, la **seconde hypothèse** considérant une liaison forte existe entre l'utilisation d'un TB et la performance de l'entreprise, nécessite les analyses quantitatives pour la validation. Les diverses méthodes employées ressortent des résultats **biens quantifiables en terme de l'utilisation de l'instrument considéré** et les **appréciations des performances dégagées** par chacune des entreprises. Les données ainsi relevées sont matérialisées par le **test de Chi² pour l'appui à la confirmation**

Pour une partie des entreprises étudiées, les organisations internes paraissent plus simplifiées par rapport aux attentes au niveau des performances. A la base, des SI interne plus simplifiés apparaissent au niveau des entreprises car l'utilisation d'un TB semble être négligée. Par contre, une autre partie de l'échantillon considéré dispose d'un système plus cohérente car incluant l'utilisation de cet instrument.

Les conséquences s'apparentent ainsi au niveau des performances car les niveaux de performances constatés, auprès des entreprises dont le SI est caractérisé par la simplicité, semblent réduites avec des mesures chiffrées moins satisfaisantes. Par contre, les entreprises utilisateurs de TB se distinguent au niveau des performances dégagées. Les résultats figurent des performances moyennes largement élevées par rapport à celles des premières catégories d'entreprises.

La performance étant appréciée de manière plus généralisée, les déductions intervenant se fondent sur le caractère global concluant ainsi le besoin en informations de chaque centre de responsabilité, ainsi que la performance de chaque service au sein de l'entreprise.

Grâce aux résultats ressortis, les importances de l'emploi du tableau de bord se confirment. L'utilisation d'un TB au sein d'une entreprise provoque ainsi des conséquences biens visibles au niveau des performances. Grâce à des retards considérables sur les valeurs chiffrées des réalisations, les entreprises n'utilisant pas l'instrument considéré n'atteignent les degrés de celles présentées par les entreprises considérant l'utilisation de ceci.

De la même sorte, dans un sens plutôt abstrait de l'utilisation d'un TB, cet instrument influe directement la qualité des informations traitées par un CD. Grâce à une fiabilité élevée offerte par cet outil du CG, les hésitations quant aux résultats anticipés ont tendance à s'annuler. L'outil de CG, estimé ainsi comme un moyen efficace au niveau de l'information associe chaque critère de qualité des informations qui conduisent à une prise de décisions plus efficaces ou en d'autres termes plus pertinentes.

Le TB constitue ainsi un élément crucial au sein d'une organisation car jouant un rôle important dans la réalisation des activités, il prend place dans les grandes décisions prises au sein de l'entreprise dans la réalisation des activités de chaque domaine spécifique pour provoquer une conséquence positive au niveau des performances individuelles des divers services et performance globale de l'entreprise.

La faculté de fournir des informations en temps réel avec une fiabilité incomparable permet d'estimer que l'outil de CG semble très intéressant au niveau des activités stratégiques d'orientation ou de réorientation. Autrement dit, ces enjeux se concentrent au niveau de la prise de décision.

Les éléments clefs au niveau du SI des entreprises n'adoptant pas l'instrument efficace du contrôle de gestion résident dans le surplus d'informations disponible nécessaire dans les activités de gestion ; De la même manière, cette pratique est celle qui favorise le système

d'autocontrôle des exécutants : l'ensemble de l'équipe se doit de se fournir l'ensemble des efforts maximum en déployant les moyens internes requis par les travaux, pour pouvoir mener les activités à son terme en référence aux objectifs à atteindre ; Les exécutants auto agissent ainsi en cas de non-respect du programme d'exécution prévu.

Par contre, les points d'erreurs se situent dans un premier temps dans le manque de fiabilité des informations de par leurs natures verbales. En second lieu un non standardisation des informations risque d'affecter leurs pertinences car des délais plus longs s'imposent dans la collecte et leurs analyses.

Malgré la présence d'un instrument associé au TB au sein des entreprises, les erreurs de mises en œuvre se constatent également. Elles correspondent en partie aux indicateurs contenus dans les rubriques d'informations. Par conséquent, le manque d'indicateurs les plus pertinents risque de plafonner les marges de manœuvre pour les utilisateurs car les analyses sont restreintes par les indicateurs inscrites.

En complément, les mises à jour des informations sont plus ou moins négligées au sein des entreprises adoptant ce système plus complexe. L'actualisation intervient ainsi sur un intervalle bihebdomadaire. Cela risque à forte probabilité de porter atteinte à la performance et au rythme de progression des activités pouvant générer des surcoûts de production.

Par contre, l'utilisation de l'instrument pour des fins de contrôle permet aux entreprises de faire un suivi de l'avancement des activités. Ceci constitue un grand avantage au profit des utilisateurs car d'une part, il se place en position de récepteur permanent d'informations pour situer financièrement, matériellement, la progression vers l'atteinte des objectifs. Ainsi, dans un cas de ralentissement, l'initiateur de décision peut directement avancer des mesures tendant à traiter ce problème tout en ordonnant une accélération du rythme d'avancement ; ou dans un cas extrême dans laquelle les activités dévient de la politique fixée, apporter des mesures correctives.

Compte tenu des diverses failles au niveau du SI interne des entreprises étudiées, il est fortement recommandé de porter des améliorations au niveau de l'utilisation d'un TB. Les points essentiels concernent surtout, le choix sur l'utilisation des indicateurs les plus pertinents à figurer dans les rubriques d'information. Cette mesure corrective favorise une efficacité plus ou moins absolue de l'instrument d'informations.

En complément, le renforcement du CI constitue un second point essentiel au niveau de l'usage optimal de l'outil du CG. Comme l'objectif consiste à l'obtention d'un ensemble fiable d'informations, le CI est un dispositif efficace de renforcement de cette caractéristique

indispensable. Il tend surtout à éliminer, dans la mesure du possible, les différentes erreurs et fraudes probables pouvant survenir.

Tout en réalisant que les entreprises disposent d'un SI interne simplifié, il convient de concevoir et de mettre en place un instrument plus élaboré dans le domaine de la prise de décision.

Une des solutions les moins négligeables suppose ainsi l'adoption d'un TB au sein d'une entreprise. Comme cet instrument, confirmé par les études entreprises, est un outil d'aide efficace à la prise de décision au sein d'une PME, l'élaborateur devrait allouer plus de temps dans les phases de sa conception en maintenant un ensemble de bases pour cadrer le domaine concerné, le choix des indicateurs à figurer, la structuration générale de l'instrument pour une facilité de lecture.

Une base de mise en œuvre est également recommandée pour une utilisation plus optimale de cet instrument du CG.

Les solutions se portent effectivement sur une mise en place de procédure propre à la collecte des informations à introduire au niveau des indicateurs. Cette formalisation suppose un degré de conviction élevé du point de vue de la fiabilité car favorise également la justification des sources en cas de doutes qui s'imposent. La solution suppose également une obligation de mise à jour régulière des informations affichées par les indicateurs contenu dans le tableau de bord.

Dans des usages de collecte des informations, le TB est considéré comme un acteur de facilitation pour la transmission et le traitement des informations pour les destinataires mais il faudrait préciser que l'entreprise est un ensemble coordonné d'effort de chaque service, et que le succès de chacun constitue un point positif au niveau de la vie de l'entreprise à part entière.

Nous estimons, enfin, que les études portant sur le thème traité concernant « le tableau de bord : un instrument d'aide à la prise de décision », puisse apporter conseil sur l'emploi du TB ainsi que l'élaboration de celle-ci sans négliger les avantages qu'il procure à chaque responsable et particulièrement à l'entreprise. Mais une question se pose, le tableau de bord constitue-t-elle un élément fondamentale pour la réussite des PME ?

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ **BONNEAU, L. et POTIER, H., (2008)**, « Le tableau de bord de gestion et balanced scorecard », 77p.
- ✓ **CARBONE, P., (2002)**, « Construire des indicateurs et tableaux de bord », 256 p.
- ✓ **FERNANDEZ, A., (2013)**, « L'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, 250 p.
- ✓ **FEW, S.**, “Information Dashboard Design”, 76 p.
- ✓ **IGOR, A., (2002)**, « Classification des décisions », 115 p.
- ✓ **MORANA, J., (2005)**, « Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi », 23 p.
- ✓ **NOBRE, T., (2001)**, « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », vol. n°4, n°2, 343 p.
- ✓ **OLIVO, P., Fiche pratique**, « Concevoir un tableau de bord », 30 p.
- ✓ **ORVILLE, G.-B., (1962)**, “Personality and Decision Processes, Studies in the Social Psychology of Thinking”, Stanford, 228 p.
- ✓ **Peason Education France, (2014)**, « La prise de décision », 14 p.
- ✓ **TOULOUSE, J.-M., (1980)**, « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », 354 p.
- ✓ **VOYER, P., (1999)**, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, 471 p.

Cours

- Cours Audit général, 2012-2013
- Cours contrôle interne, 2012-2013
- Cours Marketing opérationnel, 2011-2012
- Cours mathématique appliquée, 2011-2012
- Cours méthodologie, 2012-2013
- Cours d'organisation, 2009-2010

SITES WEB

- www.petite-entreprise.net/P-902-87-G1-a-quoi-sert-un-tableau-de-bord.html, A quoi sert un tableau de bord, 10 Mai 2015.
- www.qualia.fr, La PME et son environnement, 3 Juin 2015.

- www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1321, Processus décisionnel, 3 Juin 2015.
- www.maxicours.com/se/fiche/1/4/444541.html, cours de management des organisations – la prise de décision stratégique et émergente, 11 Mai 2015.
- www.webanalytics-conseil.com, catégories de tableau de bord, 16 Mai 2015.
- www.reseaucerta.org, pourquoi la qualité du système d'information est-elle un enjeu pour l'organisation, 12 juin 2015.
- www.klipfolio.com/ressources/kpi-examples, KPI examples and Template, 3 Juin 2015.
- www.surfeco21.com/?p=1521, La décision – le processus de prise de décision, 27 Mai 2015.
- www.webanalytics-conseil.com/webanalytics/les-3-types-de-tableaux-de-bord-web-analytics.html, 2 Juin 2015.
- www.howtobecome-manager.fr/05, la notion de performance, 2 Mai 2015.
- www.enviedentreprendre.com/2008/10/la-prise-de-dci.html, la prise de décision, 3 Mai 2015.

LISTE DES ANNEXES

Numéros	Intitulés	Pages
Annexe I	PV d'entretien	x
Annexe II	Questionnaire PME	xii
Annexe III	Résultats des enquêtes	xiii
Annexe IV	Résultats des performances	xiv
Annexe V	Critère de qualité des informations	xiii
Annexe VI	Modèle de tableau de bord	xix

ANNEXE I : PV d'entretien

Sujet : Le tableau de bord : un outil d'aide à la prise de décision

Personnes concernées : Le responsable de service technique

Date : 15 Mai 2015

1) Pouvez- vous décrire votre entreprise, en général ?

La Sarl est une entreprise au capital de 5 000 000 d'Ariary, créée en année 2001 et œuvrant dans l'industrie textile. Avec un siège social fixé dans les quartiers d'Antehiroka depuis la date de création, la société est exclusivement dirigée par des Malagasy. Elle a pour activité principale l'industrialisation des tissus en vue de la commercialisation pour des organismes caritatifs, qui occupent les 75% de marché.

2) Comment évaluez-vous la progression des activités de l'entreprise, sur un service spécifique ?

Comme toutes les entreprises, les rapports de progression sont envoyés par les superviseurs directement au chef hiérarchique.

3) Pouvez-vous parler de votre Système d'information interne ?

Pour la transmission des informations, les indicateurs essentiels sont regroupés dans un tableau de bord qui constitue la base de toutes les analyses. Et ce tableau de bord fait l'objet d'une circulation pour l'appréhension de la situation.

4) En cas de non-conformité de la progression des activités, pouvez-vous nous expliquer globalement le processus de remise à niveau ?

Dès que le responsable technique se rend compte d'un ralentissement au niveau de la cadence de production, des initiatives sont prises pour un prolongement des horaires de travail ou une accélération du rythme de production, qui est moyennement efficace.

5) Quels sont les problèmes majeurs rencontrés dans la prise de décision ?

Le problème se situe au niveau de la non-conformité des informations recueillies du fait que les informations sont des variables largement exposées à des erreurs. Pourtant, de la qualité de ces informations découlent les décisions qui, dans la plupart des temps, relèvent des doutes.

6) Pouvez-vous nous expliquer brièvement l'importance de la qualité des informations dans le processus décisionnel ?

La décision est fortement liée à l'information. De ce fait, il est plus ou moins évident que des erreurs au niveau des informations entraînent la formation des décisions erronées. Par conséquent ces dernières contribuent au traitement des problèmes autres que ceux reflétant la situation réelle.

7) Dans la prise de décision, quels sont les facteurs importants à considérer qui conditionnent la garantie d'efficacité de mise en œuvre ?

Tout d'abord, la qualité des informations est primordiale. Ensuite se suivent les facteurs relatifs à l'intégrité de l'ensemble des personnels.

8) Pouvez-vous nous décrire l'importance d'un tableau de bord pour l'entreprise ?

Comme le tableau de bord est un instrument d'informations synthétisées, il offre une garantie, non absolue, des actions de pilotage des activités au sein de l'entreprise. Ceci constitue la base des avantages offerts par cet instrument car des conséquences plus considérables y découlent.

9) Pouvez-vous nous décrire l'historique d'utilisation du tableau de bord dans votre entreprise ?

Durant les quatre premières années d'existence, l'entreprise ne dispose d'aucun savoir associé à l'adoption d'un tableau de bord. A la suite des analyses des étudiants de l'époque, les recommandations supposent l'utilisation de cet outil. Ainsi, depuis l'année 2005, les pratiques ont été adoptées.

10) Que pensez-vous du tableau de bord que vous utilisez actuellement ?

Je pense que le tableau de bord que nous utilisons est assez efficace, du moins pour le moment.

11) Pensez-vous qu'une bonne utilisation d'un tableau de bord offrirait d'avantages particuliers à la performance de l'entreprise ?

Oui, ceci affecte directement la performance car son utilisation a permis à notre entreprise de demeurer plus performante car les objectifs sont atteints presque à part entière.

12) Durant les dix années récentes, pouvez-vous nous informer approximativement des performances de l'entreprise ?

Durant les dix années, les performances ont varié approximativement autour des objectifs fixés

Merci de votre collaboration

ANNEXE II : Questionnaire PME

Généralité sur l'entreprise

1. Quel est le code entreprise ?
☐ 1. E1 ☐ 2. E2 ☐ 3. E3 ☐ 4. E4

2. Votre statut juridique
☐ 1. Sarl ☐ 2. SA

3. Quel caractère affectez-vous au système d'information interne ?
☐ 1. Très simple ☐ 2. Simple ☐ 3. Complexe

4. Pensez-vous que la mise en place d'un outil d'information est indispensable au sein de votre société ?
☐ 1. Oui ☐ 2. Non

5. Quel degré d'importance attribuez-vous sur l'outil d'information ?

☐ 1. Pas important ☐ 2. Moins important
☐ 3. Important ☐ 4. Très important

6. Utilisez-vous un tableau de bord au sein de votre service ?
☐ 1. Oui ☐ 2. Non

Si non, passer immédiatement à la question n°12, si oui, veuillez poursuivre

Le tableau de bord

A aborder uniquement si réponse 6 = Oui

7. Depuis combien d'année l'utilisez-vous ?

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Oui"

8. Après avoir eu une expérience dans l'utilisation, pouvez-vous vous en passer du TB ?
☐ 1. Oui ☐ 2. Non

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Oui"

9. Quel degré de satisfaction attribuez-vous sur l'utilisation du TB comme moyen d'information ?
☐ 1. Non satisfait ☐ 2. Moins satisfait ☐ 3. Satisfait
☐ 4. Très satisfait

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Oui"

10. Quel degré de satisfaction attribuez-vous sur l'utilisation du TB comme instrument de prise de décision ?

☐ 1. Non satisfait ☐ 2. Moins satisfait ☐ 3. Satisfait
☐ 4. Très satisfait

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Oui"

11. Quel degré de satisfaction éprouvez-vous sur la qualité des informations dans l'utilisation du TB ?

☐ 1. Non satisfait ☐ 2. Moins satisfait ☐ 3. Satisfait
☐ 4. Très satisfait

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Oui"

Le système d'information interne

A aborder uniquement si réponse 6 = Non

12. Quel degré de satisfaction attribuez-vous à votre SI interne ?
☐ 1. Non satisfait ☐ 2. Moins satisfait ☐ 3. Satisfait
☐ 4. Très satisfait

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Non"

13. Quel degré de satisfaction éprouvez-vous sur la qualité des informations par votre SI interne ?
☐ 1. Non satisfait ☐ 2. Moins satisfait ☐ 3. Satisfait
☐ 4. Très satisfait

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Non"

14. Pensez-vous qu'un changement au niveau de votre SI interne puisse améliorer votre situation ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non ☐ 3. Peut-être

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Non"

La performance de l'entreprise

15. D'après vous, existe-t-il volonté, de l'ensemble des personnels, d'atteindre les objectifs de l'entreprise ?
☐ 1. Oui ☐ 2. Non

16. Pensez-vous que le niveau de performance est dû à l'efficacité du système d'information ?
☐ 1. Oui ☐ 2. Non

17. Quel degré de satisfaction donnez-vous sur la performance de votre entreprise ?

☐ 1. Non satisfait ☐ 2. Moins satisfait ☐ 3. Satisfait
☐ 4. Très satisfait

La question n'est pertinente que si Utilisation de TB = "Non"

ANNEXE IV : Résultat des enquêtes

1.Code	2.Statut jur...	3.Caractér...	4.Mise en p...	5.Importan...	6.Utilisatio...	7.Année d'ut...	8.Décision ...	9.Le TB com...	10.Le TB com...	11.Qualité...	12.Satisfact...	13.Qualité d...	14.Changem...	15.Volonté...	16.Perform...	17.Satisfact...
E1	Sarl	Très simple	Non	Pas importan	Non						Satisfait	Satisfait	Peut-être	Oui	Non	Moins satisfait
E1	Sarl	Simple	Non	Moins import	Non						Satisfait	Moins satisfai	Non	Oui	Non	Satisfait
E1	Sarl	Simple	Non	Moins import	Non						Moins satisfai	Satisfait	Oui	Oui	Non	Satisfait
E2	Sarl	Simple	Non	Moins import	Non						Moins satisfai	Satisfait	Oui	Oui	Non	Moins satisfait
E2	Sarl	Simple	Non	Important	Non						Moins satisfai	Très satisfait	Peut-être	Oui	Oui	Moins satisfait
E2	Sarl	Simple	Non	Important	Non						Moins satisfai	Satisfait	Peut-être	Oui	Oui	Satisfait
E2	Sarl	Simple	Non	Important	Non						Moins satisfai	Satisfait	Peut-être	Oui	Oui	Satisfait
E3	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui	2	Non	Satisfait	Satisfait	Satisfait			Oui	Oui	Oui	Très satisfait
E3	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui	2	Non	Satisfait	Très satisfait	Satisfait			Oui	Oui	Oui	Satisfait
E3	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui	2	Non	Satisfait	Très satisfait	Satisfait			Oui	Oui	Oui	Satisfait
E3	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui	2	Non	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Non	Oui	Oui	Très satisfait
E4	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui	10	Non	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Non	Oui	Oui	Très satisfait
E4	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui	10	Non	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Oui	Oui	Oui	Très satisfait
E4	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui	10	Non	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Non	Oui	Oui	Très satisfait
E4	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui	10	Non	Très satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Peut-être	Oui	Oui	Très satisfait
E5	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui			Satisfait	Très satisfait	Satisfait			Peut-être	Oui	Non	Satisfait
E5	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Très satisfait	Satisfait	Satisfait			Oui	Oui	Oui	Satisfait
E5	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Satisfait	Satisfait	Très satisfait			Peut-être	Oui	Oui	Très satisfait
E5	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Satisfait	Très satisfait	Satisfait			Oui	Oui	Oui	Très satisfait
E6	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Satisfait	Satisfait	Satisfait			Oui	Oui	Non	Satisfait
E6	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Très satisfait	Satisfait	Satisfait			Oui	Oui	Oui	Satisfait
E6	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Non	Oui	Oui	Satisfait
E6	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Oui	Oui	Non	Très satisfait
E7	Sarl	Simple	Non	Moins import	Non						Moins satisfai	Satisfait	Oui	Oui	Non	Moins satisfait
E7	Sarl	Simple	Non	Moins import	Non						Moins satisfai	Très satisfait	Peut-être	Oui	Oui	Moins satisfait
E7	Sarl	Simple	Non	Moins import	Non						Moins satisfai	Satisfait	Oui	Oui	Oui	Satisfait
E7	Sarl	Simple	Non	Important	Non						Moins satisfai	Satisfait	Oui	Oui	Oui	Satisfait
E8	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui								Peut-être	Oui	Oui	Satisfait
E8	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui			Très satisfait	Satisfait	Satisfait			Peut-être	Oui	Oui	Très satisfait
E8	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui			Très satisfait	Très satisfait	Satisfait			Peut-être	Oui	Oui	Très satisfait
E8	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui			Satisfait	Satisfait	Très satisfait			Oui	Oui	Oui	Très satisfait
E9	Sarl	Complexe	Oui	Moins import	Oui			Satisfait	Satisfait	Très satisfait			Oui	Oui	Oui	Satisfait
E9	Sarl	Complexe	Oui	Moins import	Oui			Satisfait	Très satisfait	Satisfait			Non	Oui	Non	Satisfait
E9	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui			Très satisfait	Satisfait	Satisfait			Peut-être	Oui	Oui	Très satisfait
E9	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Satisfait	Satisfait	Satisfait			Peut-être	Oui	Oui	Satisfait
E10	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Satisfait	Très satisfait	Très satisfait			Oui	Oui	Oui	Très satisfait
E10	Sarl	Complexe	Oui	Important	Oui			Très satisfait	Très satisfait	Satisfait			Non	Oui	Oui	Satisfait
E10	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui			Très satisfait	Satisfait	Très satisfait			Oui	Oui	Oui	Satisfait
E10	Sarl	Complexe	Oui	Très import	Oui			Satisfait	Satisfait	Très satisfait			Oui	Oui	Oui	Satisfait

Source : Auteur, suivant dépouillement Sphinx, Août 2015.

ANNEXE IV : Résultats des performances

TABLEAU n°1 : Résultat des performances de l'entreprise E1

Années	En pourcentage	
	Objectifs	Réalisations
2014	100	75
2013	100	62
2012	100	68
2011	100	76
2010	100	72
2009	100	63
2008	100	75
2007	100	80
2006	100	78
2005	100	79

Source : Auteur, suivant données collectées auprès des responsables des entreprises, Juin 2015.

TABLEAU n°2 : Résultat des performances de l'entreprise E2

Années	En pourcentage	
	Objectifs	Réalisations
2014	100	80
2013	100	76
2012	100	69
2011	100	78
2010	100	64
2009	100	61
2008	100	62
2007	100	70
2006	100	73
2005	100	69

Source : Auteur, suivant données collectées auprès des responsables des entreprises, Juin 2015.

TABLEAU n°3 : Résultat des performances de l'entreprise E3

Années	En pourcentage	
	Objectifs	Réalisations
2014	100	95
2013	100	89
2012	100	91
2011	100	93
2010	100	93
2009	100	90
2008	100	91
2007	100	92
2006	100	96
2005	100	90

Source : Auteur, suivant données collectées auprès des responsables des entreprises, Juin 2015.

TABLEAU n°4 : Résultat des performances de l'entreprise E4

Années	En pourcentage	
	Objectifs	Réalisations
2014	100	92
2013	100	90
2012	100	76
2011	100	75
2010	100	82
2009	100	68
2008	100	70
2007	100	72
2006	100	77
2005	100	74

Source : Auteur, suivant données collectées auprès des responsables des entreprises, Juin 2015.

ANNEXE V : Critère de qualité des informations

Qualités	Vérifications
Pertinente Utile au gestionnaire si l'information permet de mieux comprendre une situation, de se faire une opinion, de prendre une décision.	Certaines informations peuvent-elles être éliminées sans que cela nuise à la qualité de la recherche ?
	La question a-t-elle été bien cernée ?
	L'information apporte-t-elle de nouveaux éléments, des réponses précises ou des éléments qui permettront la prise de décision ?
Exacte, valide Décrit bien la réalité et provient d'une source digne de confiance.	Les informations proviennent-elles de sources spécialisées et crédibles, vérifiables ?
	Des points de vue différents sont-ils examinés ?
	Les informations présentées semblent-elles exagérées ?
	Les informations provenant de sources diverses concordent-elles ?
Complète Inclut les principales facettes de la recherche définissant l'objet de la recherche. Apporte plusieurs réponses permettant de prendre une décision éclairée.	La provenance de vos sources d'information est-elle variée ?
	La recherche touche-t-elle tous les aspects du sujet ?
	Le sujet est-il couvert suffisamment en détail ?
	Faudrait-il effectuer d'autres recherches pour vérifier ou confirmer certaines données ?
Récente Est à jour et encore valable. Date de publication assez récente.	La période couverte correspond-elle au besoin de recherche tel qu'il est identifié au départ ?
	Les données ont-elles été publiées récemment ?
	Les informations recueillies sont-elles adaptées aux récents développements sur le sujet ?
	Par rapport à la décision à prendre, la date de publication des informations est-elle encore valable ?
	Y aurait-il moyen d'obtenir des informations plus récentes sur le sujet ?

Source : Egep, recherche et traitement de l'information de gestion, Juin 2015.

ANNEXE VI : Modèle de tableau de bord

Indicateurs		PREV.	REELLES	ECARTS	EXPLICATIONS
		Valeurs de base	Valeurs réelles		
ACTIVITE	CA HT				
	retards de livraison				
	Commandes en portefeuille				
	Marges brutes				
	Charges de structure				
	Résultat				
	Créances douteuses				
STOCKS	Matières premières				
	Produits finis				
	En-cours				
	Rotation des stocks				
RENDEMENT	Taux d'utilisation machines				
	Rendement du personnel				
SOCIAL	Absentéisme				
	Départs volontaires				
CREDIT	Crédits clients				
	Crédits fournisseurs				
TRESORERIE	Rapport de liquidité				
	Disponibilité				

Source : www.manager-go.com/finance/tableau-de-bord, Modèle de tableau de bord, Aout 2015.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
AVANT PROPOS.....	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER : MATERIELS ET METHODOLOGIES DE L'ETUDE	6
Section 1 : Les outils déployés	6
1.1. Le cadre théorique de l'étude	6
1.1.1. Notions de la prise de décision.....	7
1.1.1.1. Catégories de décision	7
1.1.1.2. Le processus de prise de décision	9
1.1.2. Une vision générale sur les PME	11
1.1.3. La performance de l'entreprise.....	12
1.1.4. Le tableau de bord.....	13
1.1.4.1. Les caractéristiques du TB dans le contrôle de gestion	14
1.1.4.2. Des différentes catégories de TB	15
1.2. La délimitation de la zone d'étude.....	16
1.2.1. L'intervention des entreprises	16
1.2.1.1. Caractéristiques des PME	17
1.2.1.2. Le choix des PME	17
1.2.2. Caractéristique des questionnaires	17
Section 2 : Le concept méthodologique.....	18
2.1. Axe de recherche	18
2.1.1. Les sources d'informations primaires	18

2.1.1.1.	La recherche qualitative	18
2.1.1.2.	La recherche quantitative	18
2.1.1.3.	La méthode d'échantillonnage	19
2.1.2.	Les sources d'informations secondaires	19
2.2.	La phase de collecte des données	19
2.2.1.	Collecte des données primaires	20
2.2.1.1.	Elaboration des questionnaires	20
2.2.1.2.	La méthode de mise en œuvre des questionnaires	20
2.2.2.	Collecte des données secondaires	21
2.3.	Les méthodes d'analyse et de traitement	21
2.3.1.	La méthode qualitative.....	21
2.3.1.1.	La méthode hypothético-déductive	22
2.3.1.2.	L'analyse SWOT	22
2.3.2.	La méthode quantitative	22
2.4.	Démarche de vérification des hypothèses.....	22
2.5.	Limites connues et chronogramme des activités	24
2.5.1.	Les limites de l'étude	24
2.5.1.1.	Limites relatives au temps et aux enquêtes	24
2.5.1.2.	Limites au niveau des informations	24
2.5.2.	Chronogramme des activités	25
SECOND CHAPITRE : LES RESULTATS DES TRAVAUX DE RECHERCHE		26
Section 1 : les systèmes d'information interne.....		26
1.1.	Les systèmes d'information	27
1.1.1.	Importance d'un SI	27
1.1.2.	La satisfaction sur la qualité d'information sans TB	28
1.2.	Les entreprises et l'utilisation d'un TB.....	29
1.2.1.	Les pratiques actuelles relatives au TB	29
1.2.2.	Le TB comme outil d'information	30

1.2.3. Le TB comme outil de prise de décision	31
Section 2 : Les points clés sur les performances	31
2.1. Résultats des performances	32
2.2. Satisfaction sur les performances dégagées	33
2.2.1. Les performances et le SI simplifié	33
2.2.2. Les performances dans l'utilisation du TB	34
2.3. Représentation des performances dégagées.....	35
2.4 Notes de satisfaction sur les performances dégagées.....	38
Section 3 : Le résultat sur l'impact de l'utilisation d'un tableau de bord sur la performance	39
TROISIEME CHAPITRE : INTERPRETATIONS ET MESURES CORRECTIVES.....	41
Section 1 : Discussions.....	41
1.1. Analyse au niveau du SI interne	41
1.1.1. La qualité des informations sans TB.....	41
1.1.1.1. Points forts des systèmes d'information en place	42
1.1.1.2. Les failles constatées au niveau des systèmes d'information	43
1.1.2. L'utilisation du TB	43
1.1.2.1. Les points forts dans l'utilisation d'un TB	43
1.1.2.2. Les faiblesses constatées	44
1.2. Analyse des performances des entreprises	44
1.2.1. Les niveaux de performances des entreprises E1 et E2	45
1.2.2. Niveau de la performance de l'entreprise E3.....	46
1.2.3. Niveau de la performance d'E4.....	47
1.3. Analyse du résultat du test statistique de Chi2	47
Section 2 : Démarche de vérification des hypothèses	48
2.1. Dépendance de la qualité des décisions et celle de l'information	49
2.2..... Contribution de l'utilisation d'un TB à l'amélioration de la performance de l'entreprise.....	50

Section 3 : Les mesures correctives.....	52
3.1.Amélioration au niveau des TB	52
3.1.1. Utilisation des indicateurs pertinents	52
3.1.2. Renforcement du contrôle interne	54
3.2.La conception d'un tableau de bord.....	54
3.2.1. Le cadrage	54
3.2.2. Le choix des indicateurs	55
3.2.3. La structuration du TB	56
3.3.Bases de mise en œuvre.....	56
CONCLUSION GENERALE	58
BIBLIOGRAPHIE	vii
ANNEXES.....	ix
TABLE DES MATIERES	xx