

## **Proposition d'un système de mesure de la performance basé sur le modèle OVAR pour le cas de l'OCP**

### **Proposal for a performance measurement system based on the OVAR model for the OCP case**

**Saida MOUJIB, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion Management des Affaires (LAREGMA)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

**Zakaria BENJOUID, (Professeur)**

*Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion Management des Affaires (LAREGMA)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

**Amine Mohammed BADID, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Modélisation Mathématique et Calcul Economique (LM2CE)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

**Nadia NABIL, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion Management des Affaires (LAREGMA)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

**Taha MAWI, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion Management des Affaires (LAREGMA)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté d'Economie et de Gestion, Settat Université Hassan Premier de Settat, Maroc Adresse : Km3, Route de Casablanca, Settat, 26000 Settat. Maroc
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	MOUJIB, S., BENJOUID, Z., BADID, A. M., NABIL, N., & MAWI, T. (2023). Proposition d'un système de mesure de la performance basé sur le modèle OVAR pour le cas de l'OCP. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 565-587. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7877816">https://doi.org/10.5281/zenodo.7877816</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: January 15, 2023*

*Accepted: April 27, 2023*

## Proposition d'un système de mesure de la performance basé sur le modèle OVAR pour le cas de l'OCP

### Résumé :

Les entreprises qui prospèrent dans un environnement concurrentiel doivent gérer efficacement leurs performances pour répondre aux exigences croissantes de leurs parties prenantes et atteindre leurs objectifs. La gestion des compétences constitue ainsi une mission primordiale pour chaque structure désireuse de réussir. Mais il vaut mieux contrôler ce que l'on mesure. La performance ne peut être gérée sans mesure. Les dispositifs de suivi des performances présentent un grand intérêt, car les résultats doivent être mesurés et contrôlés en permanence afin d'identifier les difficultés et de proposer sans délai des remèdes qui satisfassent les exigences de l'administration. On utilise la mesure de la performance pour gérer la qualité, et les mécanismes de mesure de la Performance sont utilisés en conjonction avec les mécanismes de Gestion de la Performance pour soutenir la mise en œuvre des stratégies et la concrétisation des buts de l'organisation. Ce sujet nous a permis de jeter un éclairage sur ce qu'est la performance, puis de comprendre comment la gérer. Il a abordé la notion de mesure de la performance, qui est un moyen de piloter la performance grâce à des outils tels que des indicateurs organisés en tableaux de bord. Enfin, nous avons pu aborder deux modèles de référence, OVAR et BSC, qui permettent un pilotage efficace de la performance en prenant en compte les enjeux des systèmes de mesure de la performance.

**Mots clés :** performance, Système de gestion de la Performance, objectifs de l'organisation.

**Classification JEL :** M31, P47.

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### Abstract:

Companies that thrive in a competitive environment must effectively manage their performance to meet the increasing demands of their stakeholders and achieve their goals. Competency management is therefore a critical mission for every organization that wants to succeed. However, it is better to control what you measure. Performance cannot be managed without measurement. Performance monitoring systems are valuable because results must be measured and monitored on an ongoing basis in order to identify problems and propose remedies that meet management's requirements immediately. Performance measurement is used to manage quality, and performance measurement mechanisms are used in conjunction with performance management mechanisms to support the implementation of strategies and the achievement of organizational goals. This topic allowed us to shed light on what performance is, and then to understand how to manage it. It addressed the notion of performance measurement, which is a means of steering performance thanks to tools such as indicators organized in dashboards. Finally, we were able to discuss two reference models, OVAR and BSC, which allow for effective performance management by taking into account the challenges of performance measurement systems.

**Key words:** performance, Performance Management System, organizational objectives.

**JEL Classification:** M31, P47.

**Type of the article:** Applied research.

## 1. Introduction :

Le contrôle de gestion se caractérise par le fait que l'encadrement s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour accomplir les tâches de l'organisation, son rôle principal est donc d'amener celle-ci à atteindre ses propres missions. En effet, il est essentiel d'empêcher l'entreprise de dévier de sa trajectoire.

Pour ce faire, plusieurs outils et méthodes ont été affinés par les théoriciens et les praticiens pour permettre aux contrôleurs de gestion et aux gestionnaires de piloter de façon interactive la concrétisation de la performance de leur organisme.

La gestion de la performance s'inscrit donc dans la vision stratégique de l'entreprise, qui se traduit par des objectifs stratégiques et des objectifs stratégiques par des objectifs opérationnels. La gestion de la performance permet d'évaluer les résultats obtenus afin de les analyser, d'en tirer des enseignements et d'améliorer ainsi la performance de l'entreprise, tant à court qu'à moyen terme.

Évoluant dans un environnement hautement compétitif, les entreprises sont amenées à piloter durablement leurs performances afin de parvenir à répondre aux sollicitations grandissantes de l'opinion publique. Il est indispensable que les entreprises gèrent de manière efficace leurs performances afin de répondre aux exigences accrues de leurs parties prenantes et afin d'atteindre leurs cibles.

Cependant, comme le dit l'adage "on gère mieux ce que l'on mesure", la performance ne peut être gérée sans être mesurée. P. Iribarne (2006) soutient cette vision en affirmant que "ce qui ne peut être mesuré ne peut être géré". Il est nécessaire de mesurer et de gérer en permanence, d'identifier les problèmes et d'y trouver rapidement des solutions, afin de répondre aux besoins de la population. La mesure de la performance sert en effet à piloter la performance (A. Fernandez, 2003).

Les systèmes de mesure de la performance sont utilisés en conjonction avec les systèmes de gestion de la performance afin de promouvoir la réalisation des objectifs de l'entreprise et des objectifs de l'organisation.

Pour être efficace, la gestion des performances doit être bien mesurée, car la mesure est un service du gestionnaire. C'est à partir de là que l'on peut prendre les bonnes décisions, les bonnes mesures et s'orienter vers des performances utiles pour l'entreprise. Par conséquent, le dispositif de la mesure de la Performance devra répondre aux besoins et aux spécificités de l'entreprise. Or, cet aspect représente un véritable défi pour les entreprises. En effet, les systèmes de mesure des entreprises ne répondent pas toujours de manière adéquate aux exigences de la direction et aux attentes des décideurs. Face à cette problématique de la qualité du fonctionnement du mécanisme de mesure de la Performance d'une organisation se pose la question suivante :

### **Comment pouvons-nous améliorer notre dispositif de valorisation de la Performance pour en accroître l'efficacité ?**

Pour résoudre le problème au sein de l'OCP Jorf, nous avons préalablement effectué des réflexions analytiques concernant les différents systèmes de gestion de la Performance, en nous référant à des cadres théoriques. Cela nous a permis de proposer des pistes en aval pour la réalisation du meilleur système compte tenu des différentes limites révélées lors de notre analyse.

L'Objectif académique est de réfléchir à la conception et au développement d'un modèle théorique de système de mesure de performance, adapté au cadre spécifique d'une entreprise ce qui concerne l'Objectif pratique c'est de répondre à un besoin exprimé par le contrôle de gestion de l'entreprise hôte, demandant une analyse critique de son système de mesure de performance suivie de proposition d'un modèle théorique qui pourra être utilisé comme structure de base dans le cadrage du système.

Cet article est organisé de la manière qui suit : Un premier volet consacré aux différents axes de la littérature mettant en exergue les aspects théoriques et pratiques relatifs à la mesure et au pilotage de la performance. Nous aborderons ensuite dans un second volet, la présentation du système existant de mesure de la performance du site de l'OCP Jorf et l'analyse critique de ce dernier, précédée d'une proposition préliminaire de cadre conceptuel servant de cadre d'analyse du système. Puis, dans un dernier point, nous terminerons en proposant une approche pour la mise en place d'un système de mesure de la performance amélioré, basé sur le modèle théorique ayant servi de cadre d'analyse.

## 2. Cadres théoriques et enjeux de la recherche

La performance est un aspect clé dans de nombreux domaines, tels que le sport, le travail, l'éducation et d'autres activités humaines. Comprendre les théories qui sous-tendent la performance peut nous aider à mieux appréhender les facteurs qui influencent la réussite dans ces domaines. Une théorie clé dans le domaine de la performance est la théorie de la fixation d'objectifs, développée par Locke et Latham dans les années 1960. Cette théorie propose que la fixation d'objectifs clairs et spécifiques puisse influencer la performance d'une manière significative. La théorie de la fixation d'objectifs soutient que la définition d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables et temporellement définis peut aider à orienter les efforts et à motiver les individus à atteindre les résultats souhaités. Elle met en avant l'importance de l'établissement d'objectifs clairs et de la surveillance de leur progression pour améliorer la performance.

Passant à la théorie de l'auto-efficacité, développée par le psychologue canadien Albert Bandura dans les années 1970, est une théorie clé dans le domaine de la psychologie de la performance. Elle propose que la perception que les individus ont de leur propre capacité à accomplir une tâche donnée, c'est-à-dire leur niveau d'auto-efficacité, joue un rôle central dans leur motivation, leur comportement et leur performance. Dans cet article, nous allons explorer les principaux concepts de la théorie de l'auto-efficacité et discuter de son importance dans la compréhension de la performance dans différents contextes.

Ce qui concerne la théorie du flux, développée par le psychologue hongrois Mihály Csíkszentmihályi dans les années 1970, est une théorie qui explore l'expérience optimale de la performance. Selon cette théorie, le flux est un état mental dans lequel une personne est complètement immergée dans une activité, se sentant pleinement engagée, enthousiaste et réalisant son meilleur niveau de performance. Dans cet article, nous allons examiner les principaux concepts de la théorie du flux et discuter de son rôle dans la compréhension de la performance et de l'engagement dans divers domaines.

Parlant de la théorie de l'équité, développée par le psychologue américain J. Stacy Adams dans les années 1960, est une théorie qui explore la relation entre la perception de l'équité et la performance dans le contexte du travail. Selon cette théorie, les individus comparent constamment leur situation de travail à celle des autres et évaluent si la répartition des récompenses et des coûts est équitable. Si la perception d'équité est rompue, cela peut influencer leur motivation, leur satisfaction au travail et leur performance. Dans cet article, nous allons examiner les principaux concepts de la théorie de l'équité et discuter de son rôle dans la compréhension de la performance dans le contexte professionnel, ainsi que des implications pratiques pour les gestionnaires et les organisations. Nous expliquons brièvement les principaux concepts de la théorie de l'équité, à savoir la comparaison sociale et la perception de l'équité, et soulignons son rôle dans la motivation, la satisfaction au travail et la performance. Nous indiquons également que nous allons examiner la théorie de l'équité dans le contexte professionnel, ce qui établit le lien avec le sujet spécifique de l'article, ainsi que les implications pratiques pour les gestionnaires et les organisations.

## **2.1 Pilotage et système de mesure de la Performance**

La direction d'entreprise est donc définie en tant que démarche visant à garantir que les dirigeants se procurent et utilisent les ressources de façon adéquate et efficiente afin de réaliser les ambitions de la structure, et sa fonction principale est de conduire la structure vers le succès. Dans ce cadre, la maîtrise des résultats constitue un levier essentiel pour éviter qu'une entreprise ne dérape. À cette fin, plusieurs outils et méthodes ont été affinés par les théoriciens et les praticiens pour permettre aux contrôleurs et aux gestionnaires de guider de manière interactive la réalisation des performances de l'organisation.

### **2.1.1 Définition de « performance »**

La Performance Globale constitue la prestation obtenue à partir de l'action ou de sa réussite, c'est-à-dire la performance atteinte à la fin de l'action. Être efficace signifie donc être efficace et efficient par rapport à un objectif donné. Ce concept de performance est résumé dans le modèle de Gilbert (1980), qui a introduit le "triangle de performance".

### **2.1.2 Pilotage de la performance**

La performance de gestion, qui mesure la réalisation des objectifs, la prise en charge des stratégies ou la réalisation des tâches ou des activités, fait partie de la vision à courte et à moyenne échéance d'une organisation. Elle permet de formaliser le passage de la stratégie à l'action et d'établir un rapport direct ou indirect entre le Moyen Terme Stratégique et le Court Terme Opérationnel.

### **2.1.3 Mesure de la performance**

Les mesures de la Performance sont un ensemble des techniques de contrôle conçues pour s'assurer que la performance de divers domaines de responsabilité au sein d'une entreprise est atteinte. Adhérer aux normes fixées par chacun, et imposer des sanctions positives ou négatives si la performance « s'écarte significativement des normes choisies ». Une mesure efficace des performances vous aide à comprendre :

- L'entreprise fait-elle correctement son travail ?
- L'entreprise atteint-elle ses objectifs ?
- Ses clients sont-ils satisfaits ?
- L'entreprise maîtrise-t-elle le processus ?
- Quels problèmes l'entreprise rencontre-t-elle et comment les résout-elle ?

Les mesures de la performance constituent des indicateurs quantifiés qui représentent de manière simplifiée la capacité et/ou la productivité de la totalité ou de certaines composantes d'un dispositif en fonction de normes acceptées, de plans ou d'objectifs établis conformément à la politique de la société. Il s'agit donc d'une référence pour démontrer et confirmer la viabilité d'une stratégie pour atteindre un objectif précis.

## **2.2 Systèmes de Mesures de Performance : Outils et enjeux**

De fait, les gestionnaires disposent d'indicateurs complets pour gérer et évaluer régulièrement les activités dont ils sont responsables. Ces indicateurs sont regroupés dans un tableau de bord, un peu comme celui d'une automobile ou encore d'un aéroplane. Un Tableau de Bord de gestion est en fait une fonctionnalité qui présente des indicateurs de performance sous forme de sélection, d'arrangement et de vue d'ensemble. Cependant, vous devez choisir avec soin les indicateurs qui apparaissent sur votre tableau de bord.

Les états et les tendances doivent être mesurés. Ce sont des indicateurs de résultats, d'altitude ou de prévisions.

Utilisé pour contrôler le système. Autrement dit, ils sont utilisés pour contrôler l'ensemble des éléments en interaction dans des limites bien définies et pour être influencés par l'environnement extérieur.

Ces mesures doivent permettre de prendre des mesures dans un délai conforme aux engagements de la direction.

## 2.3 Cadre conceptuel des systèmes de mesures de performance : Modèles de références

### 2.3.1 Démarche OVAR

#### 2.3.1.1 Définition:

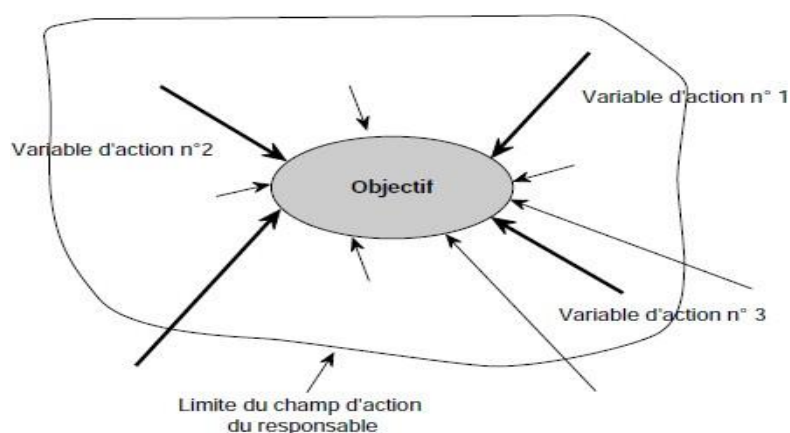
Cette méthode OVAR ("objectifs-variables des responsabilités d'action") fait partie de l'approche francophone de la gestion de la performance développée et dispensée en 1981 par 3 enseignants du Groupe HEC ("Daniel Michel", "Michel Fiol" et "Hugues Jordan"). La Méthode OVAR constitue une démarche structurée visant à combler un triple besoin (Fiol, 2004)

- Le management de la Performance en assurant l'utilisation des axes stratégiques, des cibles et objectifs à travers toute la structure de la société. Ensuite, le pilotage qui consiste à relier la mise en œuvre de la stratégie à des projets précis et opérationnels menés à bien par les managers.
- Fournir une approche méthodologique qui favorise les interactions au sein de l'organisation entre les différents niveaux et/ou les différentes fonctions. Elle facilite la communication et la discussion de manière structurée autour de deux questions clés : "Où allons-nous ?" et "Comment y arriver ?". et "Comment y arriver ?"
- La structure de tableau de bord qui compose le système de mesure des performances d'une entreprise repose sur une approche formalisée basée sur les besoins d'informations clés pour des décisions opérationnelles spécifiques à différents niveaux de responsabilité.

#### 2.3.1.2 Les variables d'actions

Les Variables d'Action constituent les facteurs sur lesquels un manager peut agir pour atteindre un objectif défini. Ils sont donc les moyens d'action qui conditionnent l'atteinte du résultat attendu.

Fig. 1 : Variable d'action



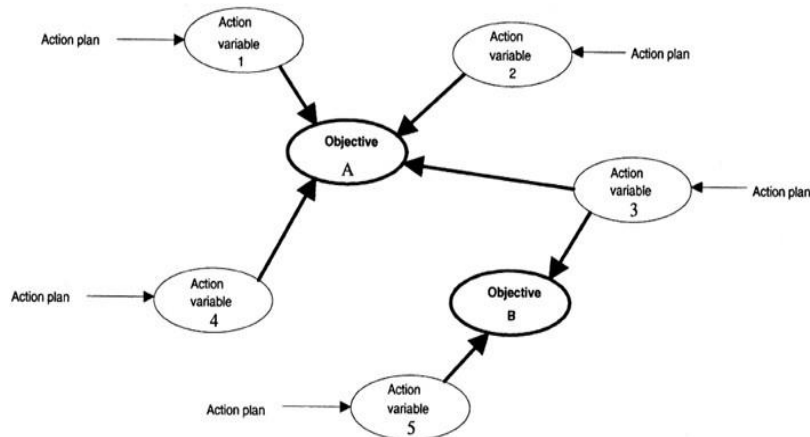
Source : H. Loning, Y. Presqueux et al. « Le Contrôlegestion »

#### 2.3.1.3 Plans d'action

Pour contrôler les variables d'action, vous devez définir un ou plusieurs plans d'action. Un plan d'action consiste en une liste détaillée d'actions avec un calendrier, de nombreux moyens humains, physiques et financiers alloués, et des indicateurs de suivi. Si les « variables comportementales » décrivent ce qui fait que l'objectif est atteint, le « plan d'action » définit les

outils qui permettent d'atteindre la finalité. C'est donc l'aboutissement de la démarche OVAR elle-même. Parce que cela n'a aucun sens de définir des objectifs et des variables comportementales sans plan d'action. C'est comme avoir un but sans les moyens de l'atteindre.

**Fig. 2 : Relation entre objectifs – Variables d'action – plans d'action**



*Source: A. Bourguignon, V. Malleret, Noreklit "The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de bord: the ideological dimension"*

## 2.4 Etapes de démarche OVAR

Toutes les étapes de la construction du système de mesure de performance par la méthode OVAR sont les suivantes :

### 2.4.1 La démarche du balanced scorecard

Balanced scorecard, est apparu dans l'article de la Harvard Business Review dans les années 1990 est basé sur les recherches de Robert Kaplan et David Norton sur la Mesure de la performance. Il est présenté par ses auteurs comme un moyen « d'avenir » et « d'équilibre » entre :

- Indicateurs en amont (indicateurs avancés), mesures des moteurs de performance (moteurs de performance)
- Indicateurs en aval (indicateurs de décalage), chiffres clés liés aux résultats (performance actuelle).

Le Balanced Scorecard est un vecteur de définition de dates et d'objectifs quantifiés appartenant à quatre piliers distincts et complémentaires (Finance, Clients, Processus Internes, Innovation et Apprentissage) et liés à chacune des quatre dimensions.

### 2.4.2 Quatre perspectives de BSC

Dans leurs recherches, Kaplan et Norton préconisent une vision multidimensionnelle de la performance au sein de la vie commerciale qui connaît récemment une énorme évolution. Par conséquent, les auteurs définissent quatre principaux domaines d'analyse de la performance. Voici les quatre perspectives stratégiques :

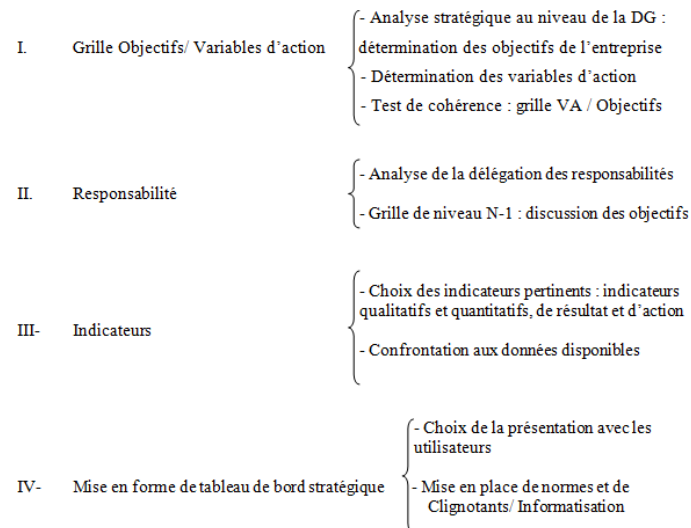
- Règlement
- Satisfaction du client
- Processus internes
- Apprentissage organisé

L'objectif de ces quatre perspectives n'est pas seulement d'identifier la génération de richesse issue du passé, il vise aussi à évaluer les facteurs qui déterminent la future rentabilité de la société. Les quatre perspectives ne sont pas indépendantes les unes des autres, mais visent à créer une perspective précise des résultats de la compagnie.

## 2.5 L'articulation des quatre perspectives : La chaîne de causalité

Au-delà des métriques déterminées par les perspectives, Kaplan & Norton souligne les relations réciproques qui existent entre les 4 dimensions de la mesure de la Performance. Il existe donc une chaîne de relations causales entre les quatre perspectives prévues et les différents indicateurs.

*Fig. 3 : chaîne de relations causales entre les quatre perspectives*



*Source : Kaplan & Norton (1990)*

### 2.5.1 Chaîne de relations causales entre différentes perspectives

Ainsi, les quatre perspectives susmentionnées ne sont pas distinctes les unes des autres, mais sont en fait liées par un lien de causalité. En tant que tel, le BSC est une méthode innovante de quantification de la "performance globale".

Les axes de l'apprentissage et de l'innovation sont fondamentaux pour les quatre axes de ce modèle. De fait, ce sont les personnes, leur expertise et leurs capacités sur lesquelles repose le succès d'une entreprise. Kaplan et Norton estiment que les objectifs de cet indice conditionnent ceux de l'indice des processus internes : si les personnes et les systèmes d'information font preuve de compétence et d'efficacité, les processus internes de la compagnie seront maîtrisés, il y aura plus d'innovation, le processus de service après-vente sera efficace, tout comme le processus de production. Ceci stimulera l'axe client : effectivement, un système performant engendra un produit ou un service à forte valorisation auprès du client qui se sentira comblé et pourra consommer de nouveaux produits ou services de l'entreprise, développant ainsi la marge de manœuvre, la rentabilité par secteur ainsi que l'image de marque de la société. Finalement, la satisfaction et la fidélité du client généreront du CA et des bénéfices pour la société et un niveau élevé de performance financière ; l'axe client influencera donc l'axe financier. Il faut cependant noter que la philosophie sous-jacente à cette chaîne de la causalité est la prédominance du point de vue financier (valeur actionnariale) sur toute autre perspective : ce qui importe en premier lieu, ce sont les indicateurs financiers, et toute la société devra ajuster ses rapports avec ses clients, son Organisation intérieure à travers ses processus et la gestion de son personnel afin de parvenir aux bons rendements financiers disponibles.

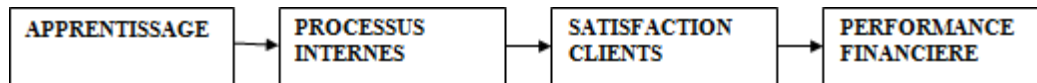
Cette chaîne de causalité permet de relier les métriques aux stratégies. Les auteurs recommandent ensuite d'accentuer cette chaîne de causalité au niveau des indicateurs. Nous introduisons alors la notion d'indicateurs post-événement et d'indicateurs d'action en amont liés aux générateurs de performance des actions opérationnelles qui permettent in fine d'atteindre les objectifs souhaités.



### 2.5.2 Chaîne de causalité au travers d'indicateurs

Si les indicateurs financiers ne fonctionnent pas comme prévu, vous devriez être en mesure d'analyser. Ce manque à gagner en utilisant des indicateurs d'autres perspectives. Dans le fait de causalité, la réalisation de la Performance financière mesurée par des chiffres clés financiers est influencée par la réalisation des chiffres clés de l'axe client, qui est influencée par la réalisation des chiffres clés de l'axe processus. L'analyse des résultats des indicateurs à un niveau peut donc être appréhendée à travers l'analyse des indicateurs à des niveaux inférieurs grâce aux relations causales qui existent entre eux.

Fig. 4 : chaîne de causalité au sein du balanced scorecard



Source : Auteurs

La chaîne causale exprimée par Kaplan et Norton a deux Objectifs :

- Rendre la réalisation de la Stratégie visible et mesurable à l'aide d'un petit nombre d'indicateurs exploitables. Les résultats mettent en évidence les finalités stratégiques et les avancées à brève échéance. Les moteurs de la Performance, les Indicateurs de comportement, indiquent les domaines à développer pour atteindre ces objectifs et assurent la prévisibilité de la performance à long terme.
- Encourager le déploiement d'infrastructures stratégiques et favoriser la participation de l'ensemble du personnel.

## 3. Méthodologie de recherche

### 3.1. Démarche générale

La méthodologie adoptée dans cet article consiste en une proposition d'une démarche de mise en place d'un système de mesure amélioré pour le site Jorf de l'OCP en se référant au modèle OVAR. Cette proposition consiste à conceptualiser le système de mesure de performance actuel en le recadrant par rapport à un modèle théorique. Il ne s'agit pas de mettre en place un tout nouveau système de mesures de performance, mais plutôt d'une réorganisation du système existant. L'article sera organisé en deux parties : une partie où le nouveau cadre pratique sera conçu, et l'autre partie où le fonctionnement préconisé pour le nouveau cadre proposé sera décrit, suivi de quelques recommandations dans la mise en œuvre.

Cependant, en général, la démarche est une méthode systématique et organisée pour atteindre un objectif spécifique. Elle peut inclure des étapes, des activités, des outils et des ressources nécessaires pour réaliser un projet, une tâche ou une analyse. Elle peut être utilisée pour résoudre des problèmes, prendre des décisions, évaluer des performances ou mettre en place des changements.

La méthodologie décrite semble plutôt être une approche mixte, qui combine des éléments de recherche quantitative et qualitative pour répondre aux questions de recherche et atteindre les objectifs fixés. Par exemple, la proposition de recadrage du système de mesure de performance actuel par rapport à un modèle théorique pourrait être considérée comme une approche qualitative, tandis que la description du fonctionnement préconisé pour le nouveau cadre proposé pourrait être considérée comme une approche quantitative. Cependant, cela dépendra de la manière dont ces éléments sont effectivement mis en œuvre dans la démarche proposée.

### 3.2. Déploiement de BSC au sein de l'organisation

Après avoir déterminé la mission et la Stratégie de la société en décomposant la carte stratégique et ses quatre perspectives, l'étape la plus importante est l'introduction de la BSC au sein de

l'organisation. Cette approche est essentiellement descendante. Plusieurs stratégies sont en place pour assurer la réussite de l'utilisation de la BSC au sein des organisations.

- Définir les objectifs et les actions de l'unité opérationnelle : Dans cette séquence, le mode de détermination des objectifs et des actions dépendra de l'organisation qui souhaite mettre en place la méthode. Il n'existe pas de solution théorique unique.

- Les initiatives stratégiques : la contribution à la réalisation d'un ou de plusieurs Objectifs de la BSC doit être majeure ; celles-ci concernent un large éventail des acteurs de la société et reposent fortement sur la capacité de réflexion et de proposition des unités fonctionnelles, puisqu'elles leur permettront de s'approprier la stratégie. Chaque unité doit donc décrire ses initiatives stratégiques, y compris les buts fixés, la quantification de ces derniers, la cible à réaliser et le plan d'action qui en découle.

-Couplage avec les rémunérations des cadres : Afin de consolider la réalisation de la Stratégie, Kaplan & Norton préconisent de se servir de la BSC en tant que moyen de rémunération et de récompense pour inciter le staff exécutif à évoluer dans le sens de la Stratégie.

- Le rapport budgétaire : Afin de transformer le BSC en instrument de pilotage au jour le jour, Kaplan & Norton suggèrent de créer un véritable lien avec la procédure de budget, en 4 étapes:

- Au moment de la fixation des objectifs
- Au sein des actions de stratégie qui fixent les affectations de fonds
- En privilégiant les démarches dites transversales pour favoriser les effets de synergie
- En reliant le Budget à la Stratégie : le budget devient une déclinaison à très court terme de la Stratégie en y intégrant les 4 perspectives et permettant de poser des jalons dans le cheminement vers les cibles à long terme.

## **4. Analyse approfondie du système de mesure de performance de l'OCP**

### **4.1. Présentation du groupe**

L'OCP est une entreprise internationale<sup>21</sup> de l'industrie des phosphates et dérivés. Elle a donc été fondée par Dahir le 7 août 1920. Elle est spécialisée dans l'extraction et le développement des phosphates et détient actuellement les droits exclusifs de recherche, de développement et de commercialisation des phosphates au Maroc.

### **4.2. Présentation du site Jorf**

Maroc Phosphore est l'une des trois sociétés du Périmètre 3 du Groupe OCP et le site OCP Jorf est une unité de Maroc Phosphore. Celle-ci relève de la responsabilité du secteur industriel, dont l'activité essentiel est la Transformation et la valorisation des phosphates en engrais et sous-produits.

### **4.3. Cadre conceptuel de la recherche :**

Une proposition préliminaire pour le cadre conceptuel du SMP Il nous semble nécessaire d'esquisser notre travail en utilisant la proposition d'OCP Jorf pour un cadre de mesure de la performance adapté au cas. Celle-ci consiste à proposer un Cadre Conceptuel de Référence (OVAR ou BSC) qu'après des observations préalables sur l'activité du site, son organisation et son contexte, il juge adapté à son objet. Le but de cette étude préliminaire est de fournir un cadre d'analyse des SMP en usage sur le site et d'éclairer les propositions de cadre à développer dans le dernier chapitre du projet.

Ainsi, comment les objectifs stratégiques du site de Jorf sont fixés et comment ils sont organisés (hiérarchiques et fonctionnels) pour sélectionner des modèles qui semblent correspondre à la spécificité du site) seront expliqués. ; Cette information est nécessaire pour déterminer quel modèle de cadre est approprié.

#### **4.4. Suggestion d'un cadre de Système de Mesure de la Performance adapté à l'OCP Jorf**

Enfin, après une brève analyse de la structure hiérarchique et la réduction des objectifs stratégiques du site, nous proposons un cadre théorique adaptable à la structure observée, un Système de Mesure de la Performance construit selon le modèle OVAR. Les raisons de ce choix sont : Les particularités structurelles : OCP Jorf est essentiellement une unité de production industrielle du Groupe OCP. Vous êtes donc responsable de la gestion de toutes les variables de production. La vente de produits aux clients ne fait pas partie de ses compétences. Par ailleurs, après mûre réflexion, nous avons conclu que le bon modèle SMP pour cette structure est le modèle OVAR, qui répond mieux à nos objectifs.

En effet, la formule OVAR, selon ses concepteurs, est applicable non seulement à l'ensemble de l'organisation, mais aussi à des parties spécifiques (départements, divisions, services, groupes de projet, etc.).

Cette méthode permettra au site de disposer d'un cadre de mesure de la performance adapté à sa structure et tenant compte de ses spécificités. Ce cadre OVAR sera efficace pour traduire les principaux éléments définis par la hiérarchie du groupe, tout en discutant avec les entités de niveau N-1 chargées d'opérationnaliser ces objectifs, de la façon la plus adéquate de réaliser la performance visée.

- La deuxième raison est le fait que le directeur de site n'a pas la même marge de manœuvre sur toutes les entités sous sa responsabilité (comme c'est le cas pour les RH) : compte tenu de cette particularité dans l'organisation du site, il n'est pas possible pour le directeur d'imposer un Système de Mesure de la Performance auquel toutes les entités devront se conformer (comme le préconise le cadre théorique de la conception du BSC : top down), car certaines entités ne dépendent pas que de lui. La bonne façon de gérer la "performance" de ces entreprises est donc de les aider à définir leurs objectifs, et de définir les variables sur lesquelles elles peuvent agir pour mieux atteindre leur performance. La méthode OVAR permettrait donc de concevoir un cadre de mesure cohérent avec la structure du site de l'OCP Jorf.

-La troisième raison tient à l'organisation et à la culture du Groupe OCP. La division adoptée par le Groupe OCP est un système de grades. Une classe d'ouvriers, un manager... Cela signifie donc que chaque classe a un certain niveau de responsabilité à ne pas dépasser et un objectif à atteindre. Cet aspect de la structuration de l'OCP est compatible avec le cadre théorique sur la culture OVAR, d'origine française, où chaque manager sait mener à bien ses missions et a donc son mot à dire dans les décisions qui le concernent. Mieux que quiconque (Principe 23 de la loi OVAR sur l'honneur).

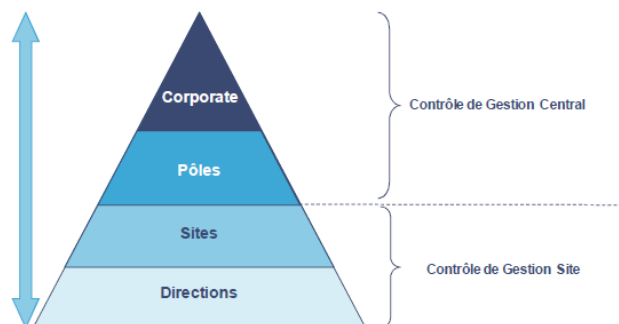
### **5. Présentation et Analyse du Système de Mesure de Performance de l'OCP**

#### **5.1. Structure du Système de Gestion de la Performance du Groupe OCP**

Pour piloter la performance globale de l'organisation, OCP utilise un Système de Tableau de Bord basé sur des domaines de responsabilité définis. En effet, les objectifs du responsable du budget et les indicateurs de performance associés affichés dans les systèmes de gestion doivent refléter les leviers contrôlables par les membres du CDE et les responsables de site, c'est-à-dire refléter autant que possible les domaines de responsabilité définis.

Le système de gestion repose sur un langage commun de chiffres clés dont la définition est partagée au sein de l'entité. Un suivi administratif assure la cohérence de ces indicateurs, qu'ils soient diffusés au niveau du site, du département ou du CDE. Le schéma suivant présente la configuration du système de gestion et les problèmes associés :

Fig. 5 : Dispositif de pilotage du groupe OCP



Source : Manuel de gestion

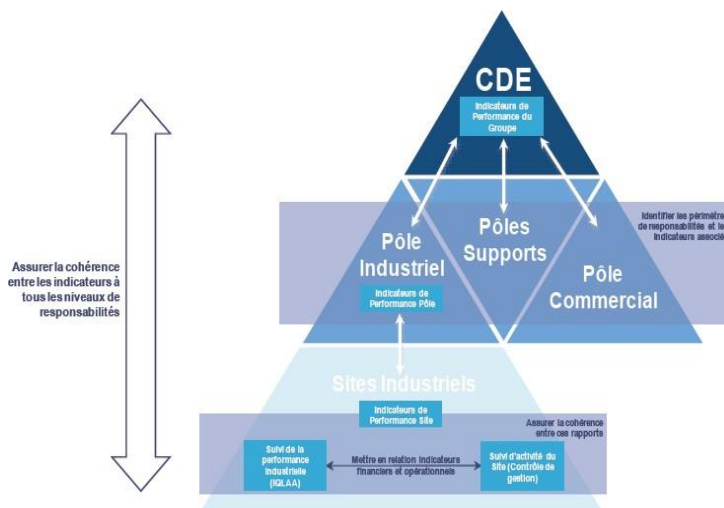
## 5.2 Le contrôle de la gestion et le suivi des performances au sein d'OCP

La Direction Commerciale occupe une place importante au sein de la gestion de la performance du Groupe OCP. L'organisation de la gestion commerciale est fortement liée à la structure organisationnelle de la société, en particulier à la distribution des responsabilités (moyens et objectifs) au sein de la société. En termes de décentralisation, la fonction de gestion commerciale doit servir les besoins de l'unité commerciale. Elle est une aide à l'analyse et à la prise de décision.

Au sein du Groupe OCP, il existe deux niveaux d'organisations de contrôle administratif.

- **Contrôle centralisé comprenant :**
  - Contrôle de gestion consolidée
  - Gestion et contrôle des activités commerciales (industrielles, commerciales)
  - Contrôle de gestion des bases et agences (ex. CH, DSI)
- **Contrôleur d'administration du site :**
  - Fonctions communes (ex. rapports, CAPEX)
  - Spécialisation selon les processus industriels (e.g. Calcul des coûts de production, OPEX)

Fig. 6 : Organisation du Contrôle de Gestion au sein de l'OCP



Source : Manuel de gestion

### Tableaux de bord et indicateurs

Les différents types de tableaux de bord produits et permettant de suivre l'activité est représentés dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Types de tableaux de bord de l'OCP**

Type de tableau de Bord	Responsable	Date de mise à disposition	Fréquence	Diffusion	Outil
Principaux chiffres d'exploitation	Contrôle de gestion Sites	J+5	Mensuelle	Management Sites et Pôle ID	Oracle (GPAO)
Chiffres définitifs de production	Contrôle de gestion Sites	J+10	Mensuelle	Management Sites et Pôle ID	Oracle (GPAO)
Tableaux de Bord BI	Contrôle de gestion	J+11	Mensuelle	Management Pôles	Microsoft BI
Suivi de la Performance Opérationnelle (IQLAA)	Direction de la Performance Globale	J+12	Mensuelle	Management Sites et Pôle ID	Excel, Oracle
Rapports d'Activité Site / Activités / Corporate	CDG Corporate / Activités / Sites	J+15 / J+22	Mensuelle	CDE, Directeurs de Site	Excel, Oracle
Tableaux de Bord de Mesure de la Performance	Contrôle de Gestion Corporate	J+11	Mensuelle	CDE, Directeurs de Site	Excel, Microsoft BI, BO Gestion
Tableaux de Bord de Mesure de la Performance	Contrôle de Gestion Corporate	J+20	Mensuelle	CDE, Directeurs de Site	Excel, Microsoft BI, BO Gestion
CPC Groupe par destination	Contrôle de Gestion Corporate	J+20	Mensuelle	CDE	BO Gestion
Détail des charges d'exploitation par Pôle	Contrôle de Gestion Corporate	J+20	Mensuelle	CDE	BO Gestion
QBR	CDG Corporate / Activités / Sites	J+22	Trimestrielle	CDE, Directeurs de Site	Excel, Oracle, BO Gestion

Source : Manuel de gestion

### 5.3. Analyse du système de mesure de performance par rapport au modèle OVAR

Rappelons tout d'abord que le système de mesure de performance de l'OCP Jorf n'est pas un système qui a été conçu à un moment précis de son existence ; mais il s'est érigé au fil 73 du temps, des contraintes et des nouveaux besoins naissant des dirigeants. À cet effet, il n'existe pas de cadre formel prédéfini dans lequel s'inscrit le système de mesures. Ainsi donc le cadre d'analyse du tableau de bord par OVAR apparaît aussi complet pour nous servir à évaluer le système de mesure de la performance existant au niveau de l'OCP Jorf et proposer des pistes d'améliorations des tableaux de bord du site.

#### 5.3.1 Analyse de la fixation des objectifs et des variables d'actions

L'étape I de la méthode OVAR préconise tout d'abord une clarification des objectifs compte tenue de la mission de l'entité organisationnelle, pour ensuite déterminer des variables d'action qui permettront d'atteindre ces objectifs. Une grille Objectifs/Variable d'action est ensuite élaborée pour tester leur cohérence. Les tableaux de bord de l'OCP Jorf ont pour base des objectifs qui sont fixés à l'issue de la lettre de cadrage et des niveaux fixés pour les KPI's par le siège. À ce niveau des objectifs quantifiés à atteindre sont fixés pour les indicateurs clés et cela constitue les objectifs que le site doit réaliser afin d'être performant (coût à la tonne, rendement industriel, volume produit d'ACP et d'engrais). À l'issue de cela, le site rediscute avec ses responsables opérationnelles pour fixer avec eux les objectifs à atteindre en ce qui concerne les indicateurs dont chacun est responsable afin de permettre d'être dans l'objectif global. On remarque en effet que la détermination des objectifs n'est pas suivie d'une détermination de variables d'action clairement définie pour permettre aux responsables d'atteindre leurs objectifs. Les objectifs sont directement fixés en chiffre pour chaque indicateur, cela favorise une vision trop technique du système au niveau des responsables et ne leur permettra pas de bien comprendre l'enjeu pour le management. Alors qu'une détermination des objectifs d'abord d'un point de vue général suivi de la détermination de variables d'action et discussion pour tester la cohérence de ces variables d'action avec l'objectif (grille Objectif/Variable d'action), aurait permis plus facilement à chaque opérationnel de comprendre l'enjeu stratégique de ses objectifs et non pas seulement d'avoir une vision uniquement orientée vers la maîtrise des coûts et du budget. Il en ressort de cette analyse que la démarche de fixation des

objectifs n'est pas formalisée par une méthode conceptuelle : certes, une certaine négociation est préconisée par la méthode OVAR, cependant dans le cas de l'OCP Jorf, la méthodologie n'est pas cadrée et 74 n'assure donc pas la cohérence des objectifs opérationnels avec la stratégie ni la compréhension de l'enjeu stratégique au niveau le plus bas de la hiérarchie.

***H1 : Comment les variables d'action sont-elles liées à la fixation des objectifs et en quoi leur détermination peut-elle garantir l'efficacité et l'alignement des actions sur les objectifs ?***

### **5.3.2 Analyse de la délégation des responsabilités et de la mise en place des plans d'action**

Après l'élaboration d'une grille Objectifs / Variables d'action dont la cohérence a été testée au préalable, l'étape suivante préconisée par le modèle OVAR au moment de la construction des tableaux de bord du système de mesure de la performance est une analyse de la délégation des responsabilités afin de savoir quels responsables sont en mesure d'influencer totalement telle ou telle variable d'action. Ceci permettra de discuter les objectifs attribués aux responsables en question ; ces derniers pourront mettre en place des plans d'action permettant de mener à bien les objectifs qui leur ont été assignés. Les plans d'action constituant l'ensemble des actions menées par l'entreprise en général ou par un responsable en particulier pour atteindre ses objectifs. L'analyse de la situation du système de mesures à l'OCP Jorf montre que les responsabilités sont bien attribuées aux responsables concernés et pouvant les réaliser ; ainsi les objectifs en termes de volume de production d'engrais par exemple sont délégués au responsable de l'atelier engrais, ce qui est tout à fait normal. Les responsabilités sont donc clairement définies dans l'organisation du site, grâce au fait que les tableaux de bord sont cohérents avec l'organigramme du site. Cependant, le point qui est à signaler concerne la mise en place de plans d'action pour réaliser les objectifs. La formulation de plans d'action n'est pas explicite et formellement exigée dans le système de mesure de l'OCP Jorf. Nous avons constaté que chaque responsable maîtrise bien son métier et par conséquent, il connaît implicitement les plans d'action qu'il doit suivre pour atteindre ses objectifs. Certes les objectifs peuvent être réalisés efficacement par les responsables, cependant, l'inconvénient de la non-formalisation des définitions de plans d'action peut avoir des retombées au moment de l'analyse d'écarts éventuels. Lorsque les plans d'action sont clairement définis et mentionnés dans le tableau de bord du responsable, il est plus facile lors de l'analyse des écarts d'identifier les conséquences provenant des plans d'action, et dans ce cas, l'action à mener serait de reformuler les plans d'action. Cela permettrait aux responsables d'avoir 75 une visibilité plus claire sur leurs activités et d'identifier plus facilement les problèmes entravant la réalisation de leurs objectifs afin de vite agir. De plus la formulation explicite des plans d'action permettrait de mieux expliquer aux responsables les impacts de leurs actions sur les objectifs du site et la vision stratégique du groupe mettant ainsi clairement en évidence les liens de cause à effet existant entre leurs actions et la stratégie. Alors au niveau de la production qui est la fonction principale du site, les plans d'action devraient être déterminés au niveau de chaque entité en fonction des objectifs suivants : Produire le volume prévu ; Produire en respectant le budget ; Produire en respectant la qualité du produit ; Produire en respectant l'environnement.

***H2 : La délégation des responsabilités est-elle une étape clé pour assurer l'efficacité de la mise en place des plans d'action ?***

### **5.3.3 L'analyse de fixation des indicateurs de l'OCP :**

Jorf étant une entreprise d'une trentaine d'années d'existence, les indicateurs utilisés sont des indicateurs nés au fil du temps en fonction des besoins des responsables, des contraintes de l'environnement et des changements organisationnels ayant eu lieu (changement de direction...etc.). Il y a donc un effet de capitalisation des indicateurs. Le système d'indicateurs utilisé pour évaluer la performance au niveau de Jorf est donc constitué d'indicateurs répondant à des besoins spécifiques. Il n'y a donc pas un cadre explicite de conception des indicateurs.

Cette façon de faire ne garantit pas toujours que les indicateurs soient liés à la stratégie, car ce n'est pas sur la base des objectifs stratégiques qu'ils ont été déterminés. Le lien de cause à effet entre les indicateurs et les objectifs stratégiques du groupe ne peuvent pas être explicitement démontrés et rien ne garantit la compréhension de ce lien par les opérationnels. Ceci peut avoir une mauvaise conséquence sur la convergence des objectifs personnels des responsables opérationnels et ceux des dirigeants, car les priorités des premiers peuvent ne pas être compatibles avec ceux des seconds. De plus, le lien entre les objectifs du site et les objectifs stratégiques du groupe ne sont pas toujours explicite et peuvent même devenir conflictuel ou (contradictoire) : la difficulté 76 dans cette situation est que le contrôle de gestion doit beaucoup communiquer avec les opérationnels pour qu'ils comprennent mieux la vision stratégique, car l'impact de leurs décisions sur la stratégie globale doit être claire pour le responsable. Le système d'indicateurs peut bel et bien être efficace pour le site et lui permettre de répondre aux besoins des opérationnels et des responsables des niveaux élevés, cependant, l'existence d'un cadre conceptuel permettrait de mieux mettre en évidence les liens de cause à effet entre les indicateurs et la stratégie du groupe, et permettrait ainsi d'éviter les contradictions et les manques de cohérences entre les décisions des niveaux hiérarchiques les plus bas. Cela pourrait permettre d'optimiser l'efficacité du système de mesure et d'appréhender l'alignement avec les objectifs généraux, étant donné le niveau de décentralisation du groupe OCP en lui-même. En effet, c'est pour cela que la méthode OVAR préconise de structurer en amont les objectifs, les variables d'actions ainsi que les plans d'action afin de pouvoir définir en aval des indicateurs qui mesureront les résultats (indicateurs de résultats), les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs (indicateurs opérationnels), l'avancement des plans d'action (indicateurs évolutifs). Au niveau du système de mesure de performance de l'OCP Jorf, nous ne remarquons pas cette structuration des indicateurs ; il y a en effet une prédominance des indicateurs de résultats, et cela ne fait que diminuer la vision stratégique que devrait avoir chaque responsable d'entité opérationnelle. De plus les indicateurs sont plus à vocation réactive qu'anticipatif : cela veut dire qu'il y a peu d'indicateurs permettant d'anticiper certains écarts alors que l'un des enjeux du système de mesures de performance est la capacité d'anticipation qu'il confère aux dirigeants.

***H3 : Comment l'analyse de la fixation des indicateurs de l'OCP peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance et de la productivité de l'entreprise ?***

#### **5.3.4 Analyse de l'emboîtement des tableaux de bord et du principe gigogne des indicateurs**

Pour assurer la cohérence des tableaux de bord de tous les niveaux de l'organisation, le modèle OVAR recommande de procéder à un déploiement par niveau de responsabilité des objectifs et variables d'action : les variables d'action du niveau n deviennent les objectifs du niveau n-1. Ils sont donc emboîtés et intégrés. En ce qui concerne le système de mesures de performance de l'OCP Jorf, cet emboîtement de tableaux de bord n'est pas clairement mis en évidence, étant donné qu'il n'y a pas de définition préalable de variables d'action. Ainsi les objectifs fixés sont directement réalisés confiés aux responsables des ateliers. Les tableaux de bord ne sont pas organisés en systèmes intégrés mettant en 77 évidences l'emboîtement des tableaux de bord. Ceci rend difficiles la convergence et la canalisation des priorités des responsables vers les priorités stratégiques et donc la cohérence recherchée par tout système de mesure de performance. L'inconvénient est aussi le fait que le responsable du niveau le plus bas de la hiérarchie ait une vision biaisée de sa contribution à la réalisation de l'objectif global du site. Le « principe gigogne » des indicateurs correspondant au principe d'emboîtement des grilles OVAR préconise que les informations contenues dans les tableaux de bord d'un niveau hiérarchique donné soient synthétisées dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur : l'information synthétisée doit être pertinente (indicateurs de résultat) et permettre au

responsable du niveau supérieur d'avoir une vision globale sur l'activité de ses collaborateurs. L'analyse des reportings et tableaux de bord des entités reflètent cette agrégation des informations concernant les entités opérationnelles au niveau de la direction du site (synthèse activité IDJ).

***H4 : En quoi l'emboîtement des tableaux de bord et le principe gigogne des indicateurs peuvent-ils contribuer à une meilleure compréhension et évaluation de la performance d'une entreprise ?***

## **6. Proposition de mise en œuvre d'un système mesure de la performance selon le modèle OVAR pour le cas de l'OCP.**

### **6.1. Proposition d'un cadre conceptuel du Système de Mesure de Performance**

Le modèle OVAR est le concept que nous proposons. Il suggère d'orienter les objectifs vers des variables comportementales basées sur les responsabilités déléguées. En aval, cette conception permet de dériver des finalités imbriquées dans une chaîne hiérarchique et de définir des mesures basées sur les finalités identifiées et les paramètres d'action. Cela permet de relier les mesures aux stratégies. Cette vision nous permet de définir le cadre de notre régime de la Mesure de la Performance. Chaque "étape conceptuelle" fournit une illustration concrète basée sur les objectifs et les mesures de l'OCP lui-même. Pour formaliser cette phase, nous reformulons d'abord la définition de l'objectif et déterminons les variables d'action dont la correspondance avec l'objectif principal sera testée.

### **6.2. Construction de grille Objectifs / Variables d'action / Responsabilités**

#### **6.2.1. Objectifs**

Cette étape comprend une redéfinition formelle de la vocation première du site OCP Jorf Lasfar. Pour un site ayant comme activité essentielle la fabrication de produits chimiques, la direction du site, conformément à l'orientation stratégique du groupe, redéfinira les objectifs généraux par rapport auxquels seront évaluées les performances du site et rencontrera des contrôles administratifs. Par conséquent, tout au long de ce diagramme, nous travaillerons sur les objectifs suivants du site :

- Objectif 1 : Améliorer les performances
- Objectif 2 : gérer les coûts de transformation

#### **6.2.2. Identification des variables d'action**

Comme défini ci-dessus, les mesures sont des valeurs cibles permettant aux responsables de réaliser leurs objectifs. Elles doivent être contrôlables, précéder la réalisation de l'objectif et être peu nombreuses. Une fois l'objectif défini, l'étape suivante consiste à définir les variables d'action qui facilitent la concrétisation de cet Objectif. C'est une étape un peu compliquée, car il faut veiller à ne pas confondre les variables d'action avec les finalités, et à définir les leviers d'action qui peuvent moduler efficacement la réussite des missions. Nous proposons donc une réflexion interactive entre le contrôle administratif et la direction du site à ce niveau pour assurer une définition efficace et efficiente des variables d'action. À des fins d'illustration, nous associerons certaines variables d'action aux objectifs ci-dessus.

Objectif 1 : Améliorer le rendement

VA 1 : Gestion des consommations spécifiques de matières premières

VA 2 : Réduire les pertes de matières premières

Objectif 2 : Maîtriser les coûts de transformation



VA 1 : Gérer les dépenses d'exploitation

VA 2 : Notez la quantité produite

Nous avons montré quelques exemples (non exhaustifs) de la façon de définir des variables d'action. Il doit exister une relation entre la variable d'action et l'objectif initialement défini. En d'autres termes, la variable d'action définie doit être responsable de la production du résultat de la réalisation de l'objectif. Pour ce faire, il doit être cohérent avec les objectifs fixés.

À cet égard, les concepteurs du modèle OVAR recommandent de développer des contrôles de cohérence via la grille des variables objectif/action. Par conséquent, nous proposons le développement de cette grille. Cela aide les gestionnaires à s'assurer que les variables d'action sont bien définies et servent réellement leur objectif. Le tableau ressemble à ceci :

**Tableau 2 : Exemple de Grille Objectif/Variables d'action de la direction du site**

Objectifs Variable d'actions	Améliorer les rendements	Maitriser le coût de transformation
Maitriser les consommations spécifiques de MP	X	
Réduire les pertes de MP	X	
Maitriser les dépenses de fonctionnement		X
Respecter les volumes fixés à produire		X

*Source : Auteurs*

L'avantage de cette étape est que la direction a une idée claire des principaux objectifs de l'emplacement et des moyens d'action stratégiques qui conduiront à l'atteinte de ces objectifs. Nous garantissons une vue d'ensemble de notre orientation stratégique basée sur la stratégie de groupe. Après avoir conçu la grille des variables cibles d'action au niveau de la direction, en respectant toujours le modèle OVAR, on passe par la suite à la conception de la grille cible/variable d'action/responsabilité.

### 6.2.3. Grille Objectifs/Variables d'action/Responsabilités

Il s'agit d'une phase utile pour commencer à réfléchir à l'identification et à la définition des relations causales entre les paramètres qui conditionnent l'atteinte des performances souhaitées dans une organisation. À ce stade de la conception, cela n'a aucun sens de construire une grille de variables objectif/comportement à un seul niveau d'organisation, le modèle OVAR utilise donc toute sa gamme. Elle doit être déployée à tous les niveaux de la hiérarchie et comprise de tous. Quelle est sa contribution pour la poursuite des missions clés de l'encadrement. Par conséquent, il est essentiel d'attribuer des responsabilités au niveau N-1 en fonction des variables d'action et des objectifs fixés par le niveau N. c'est-à-dire désigner une personne responsable de chaque variable comportementale qui peut être influencée pour atteindre l'objectif. Ainsi, ces leviers d'action ciblés par les managers de niveau N-1 sont discutés et négociés avec le niveau N pour établir les moyens nécessaires à l'atteinte des Variables d'action et fixer les plans d'action. Les variables d'action qui n'affectaient pas le responsable au niveau N-1 sont gérées par le niveau N lui-même. À l'issue de cette phase, la grille objectifs/variables d'action/responsabilité est créée et chaque manager établit sa propre grille OVAR. À noter que dans le cas de l'OCP Jorf, selon nos observations, après réception de la lettre de cadrage et fixation d'objectifs chiffrés, l'administrateur du site a créé un cadrage pour chaque section avec N-1 responsables d'unité. C'est-à-dire qu'en relation avec le processus de budgétisation, les objectifs de chaque unité sont négociés et (quantitativement) déterminés en fonction des objectifs généraux du site. Dans notre cadre proposé, le déni de responsabilité se fait comme suit : à l'issue de la détermination des objectifs et des variables comportementales, une grille OVAR est élaborée pour déterminer les managers pouvant influencer différentes variables comportementales. En continuant avec l'exemple illustratif, la grille OVAR au niveau de l'administration du site ressemble à ceci :

**Tableau 3 : exemple de Grille OVAR au niveau de la direction site**

Obj/Res	Améliorer les rendements	Maitriser le CT	Responsable infra/JPH	Responsable Prod phos	Responsable Prod engrais	Responsable Prod sulf	Responsable Coordi/moy généraux	Responsable Sécuritéet envi
VA								
Maitriser la conso de MP	X			X	X	X		
Réduire les pertes en MP	X		X					
Maitriser les dépenses de fonctionnement		X	X	X	X	X	X	X
Respecter le vol de prod		X	X	X	X	X		

*Source: Auteurs*

### 6.3. Particularité de la grille OVAR du site Jorf :

La principale particularité qui doit être prise en compte est la suivante, c'est le fait que le site Jorf n'est pas une entreprise à part entière ayant différentes activités (production, commercialisation, marketing...etc.) ; elle est un centre de coût ayant comme principale activité la production, et tous ses centres de responsabilités tournent soit autour de la production, soit autour des activités support de la production (achat, approvisionnement...etc.).

Ainsi, comme nous le fait remarquer la grille OVAR élaborée ci-dessus, il y a des variables d'action qui auront des responsabilités partagées, c'est-à-dire que la réalisation de cette variable d'action sera assurée par plusieurs responsables simultanément : Ainsi si nous prenons par exemple, la variable d'action « maîtriser les consommations spécifiques, elle doit être contrôlée par tous les responsables des ateliers de production, vu qu'ils utilisent toutes les matières premières (soufre pour les entités JPH et sulfurique, phosphate et acide sulfurique pour l'entité phosphorique ; ammoniac, et acide phosphorique pour l'entité engrais).

Plusieurs variables d'action seront donc cogérées par les différents responsables d'entités. La particularité dans le cadrage du Système de Mesure de Performance du site Jorf sera de tenir compte de la transversalité des responsabilités ; il faudra y faire attention pour veiller à ce qu'ultérieurement de la consistance transversale des tableaux de bord du Système. Certes, le système actuel tient compte de cette corrélation et cette notion de responsabilité partagée, mais dans le cadrage il ne faudra pas non plus l'ignorer afin de rester dans une optique de cohérence.

Les managers doivent assumer la responsabilité principale des variables comportementales communes et assurer la cohérence à la fois verticalement (responsabilité du manager) et horizontalement (responsabilité conjointe du responsable d'atelier). Cela vous donne un contrôle total sur vos variables d'action.

Après ce travail de développement d'OVAR, avec le soutien de la direction de la société, nous allons en réunion avec la direction concernée pour discuter des variables d'action cible et fixer le niveau (nombre) à atteindre. Cette discussion permet aux différents administrateurs de prendre connaissance des principaux objectifs du site et des variables comportementales qui doivent être influencées pour atteindre ses objectifs globaux. Cela nous permet également de reconnaître les priorités stratégiques pour promouvoir la convergence. Priorité avec priorité de localisation. À l'issue de cette réunion, les responsables des différentes entités, en concertation avec les responsables du site, discuteront des paliers à atteindre pour l'objectif, des moyens d'action pour les influencer (variable n-1), et des actions qu'ils ont l'intention de prendre. Établissez un plan. Mis en œuvre pour atteindre les objectifs à atteindre. Cela permet de garantir la conformité de la démarche des responsables de l'unité N-1 avec les objectifs globaux poursuivis par le site, ce qui facilite l'étape suivante de l'analyse des écarts. Cela facilite la poursuite de la détection de la source de l'écart. Nous obtenons ainsi un réseau OVAR emboîté. Poursuivons avec l'exemple illustratif dans de tableau ci-dessus :

- Réorganisation des indicateurs et identification des relations de cause à effet

Ce niveau de conception propose une réorganisation des indicateurs liés au cadre OVAR. En effet, le modèle est pré-structuré en définissant des variables objectif/action et des programmes d'action afin de faciliter la sélection des indicateurs et d'assurer la convergence avec les priorités stratégiques. À cette fin, il recommande les définitions suivantes :

- Les indicateurs de performance qui mesurent la réalisation d'objectifs prédéfinis

- Les indicateurs de progrès qui évaluent l'avancement des variables et des plans d'action désignent un indicateur qui mesure les résultats obtenus au regard des mesures déployées.

**Tableau4 : Exemple de Grille OVAR pour l'entité de production sulfure**

<b>Variables d'actionniveau N</b>	<b>Objectifs entité productionsulfurique</b>	<b>Variables d'actionN-1</b>	<b>Plans d'action De l'entité</b>
Maitriser la Consommation spécifique de MP	Maitriser la consommation spécifique de soufre liquide	VA N°1VA N°2	PA N°1PAN°2
Maitriser les dépenses de fonctionnement	Maitriser les dépenses de fonctionnement de l'entité sulfurique	VA N°3VA N°4	PA N°3PAN°4
Respecter les volumes de productions	Respecter les volumes d'acide sulfurique à produire	VA N°5VA N°6	PA N°5PAN°6

*Source : Auteurs*

## **7. Synthèse et Résultats**

### **7.1. Synthèse**

Le travail effectué à l'OCP Jorf consistait à analyser le mécanisme de mesurage de la Performance du site et à proposer des améliorations à ce mécanisme. Au terme de notre analyse basée sur le modèle de référence (OVAR, que nous avons jugé approprié), nous avons constaté que le dispositif de mesurage de la Performance de l'OCP Jorf manquait de cadre conceptuel et présentait donc des risques pour une gestion efficace de la performance. Nous avons donc entrepris de proposer un cadre conceptuel pour un système d'étude de site en nous référant à la spécification OVAR. Nous avons choisi OVAR parce que cette méthode est moins rigoureuse en termes de prescription, et que chaque entreprise construit son propre système, considère ses caractéristiques et fournit des indicateurs pour le rendre plus efficace, et l'utilise comme une stratégie adaptée à la culture du Groupe OCP.

### **7.2. Discussion des résultats**

En effet, comme indiqué plus haut, le modèle OVAR présente un caractère peu normatif en termes de modèle, dans la mesure où il ne préconise pas la mise en place de paramètres fixes, mais il laisse la marge aux utilisateurs des déterminés tout en respectant certains principes de base. C'est pour cela que nous jugeons nécessaire de terminer notre travail par quelques résultats à propos du système d'indicateurs, et qui sont destinées à optimiser son efficacité. Ces résultats sont en effet des pistes d'améliorations basées sur les best practices et qui pourront compléter le travail de cadrage que nous avons effectué, afin de faire du système de mesures de performance de l'OCP Jorf un système orienté vers l'amélioration continue.

Organiser une formation pour montrer aux managers de quelle manière ils peuvent se servir des tableaux de bord afin de rendre le fonctionnement plus vivant et de fournir un contenu à leur équipe suite à la re-conceptualisation du système de mesure et par conséquent du système de tableaux de bord, nous proposons au contrôle de gestion du site de s'assurer par cette formation que les managers ont compris l'utilité du nouveau système et comment l'utiliser.

Introduire plus d'indicateurs prospectifs dans le système d'indicateurs Les tableaux de bord d'aujourd'hui ne doivent pas seulement contenir des indices qui permettent de réaliser les différents aspects des objectifs, ils doivent combiner des indices de résultats avec des indices plus prospectifs.

Ces indicateurs prédictifs doivent aider les gestionnaires à aller au-delà des budgets et à s'inscrire dans une logique de progrès continu. Cette variabilité confère aux gestionnaires la possibilité de faire des choix prospectifs, et pas seulement des choix basés sur les résultats.

S'assurer que le dispositif de la mesure des performances répond aux besoins de maîtrise d'ouvrage du site

Il convient de vérifier en permanence que le Système de Mesure de la Performance continue à répondre aux besoins de pilotage définis par le système, mais aussi de veiller à ce que le Système d'Indicateurs soit efficace auprès des responsables opérationnels afin de savoir s'il répond à leurs besoins et s'il les aide réellement dans leur prise de décision.

Nous recommandons donc qu'une révision régulière du dispositif des indicateurs et des tableaux de bord soit effectuée afin de déterminer la cohérence des indicateurs et des tableaux de bord ainsi que la satisfaction des utilisateurs. Cela permettra d'obtenir un retour d'information afin d'améliorer le système et de le faire évoluer.

Mesurer la performance par projet et par processus.

En guise d'amélioration, nous proposons également d'intégrer dans le système des indicateurs ceux qui serviront à apprécier les travaux entrepris par les gestionnaires de sites, ainsi que des indices qui aideront à évaluer le rendement des processus.

Analyse de l'adéquation entre le Système d'information et le Système de Mesure de la Performance

Nous recommandons également qu'une analyse soit menée avec les gestionnaires pour savoir si le Système d'information supportant le Système de Mesure de la Performance est adapté aux besoins des gestionnaires, c'est-à-dire s'ils disposent de l'information à temps et si le Système en question supporte leur processus de mise en œuvre.

Améliorer la communication dans tout le système de tableau de bord à la fois horizontalement et verticalement, ce qui en fait un outil entièrement interactif.

Nous suggérons également de créer un tableau des objectifs prioritaires au niveau de chaque unité opérationnelle du site comme moyen d'amélioration.

Celle-ci consiste pour chaque manager à créer un tableau répertoriant les objectifs de son entreprise et à les trier par ordre de priorité. Par conséquent, la cible principale sera les variables d'action administrative. Une fois le travail de priorisation terminé, les managers peuvent facilement savoir où concentrer leurs efforts pour être efficaces et rester concentrés sur les priorités stratégiques.

## 8. Conclusion

À cette fin, le principal but de notre étude consistait à déterminer la manière dont les mécanismes de mesurer les performances pourraient éventuellement faire l'objet d'une amélioration afin de les rendre plus efficaces. Notre cadre de recherche était l'OCP Jorf. L'objectif était d'analyser son dispositif de mesurage des performances et de suggérer des améliorations pour renforcer la structure existante. Les études empiriques ont montré que le Système de Mesure des Performances de l'OCP Jorf ne fut pas conçu en référence à un cadre conceptuel particulier dans la littérature.

Par conséquent, nous avons proposé un cadre basé sur le modèle OVAR, qui est un modèle de construction de systèmes de mesure. Le modèle OVAR a été notre cadre de référence, car l'idéologie derrière cet outil est apparemment cohérente avec l'organisation et la culture d'OCP Jorf.

Nous avons pu nous référer à ce cadre pour effectuer une analyse importante et identifier certaines limites du système de mesure. Afin d'améliorer le système existant et de remédier à ses limites, nous avons suggéré une démarche visant à mettre en œuvre un dispositif de notation des performances basé sur le modèle OVAR.

Cela nous a permis de repenser le système existant et de le rendre plus pertinent. Ainsi, le nouvel outil est structuré, la détermination des objectifs et des variables comportementales est claire,

les chiffres clés ont été réorganisés et l'intégration dans le système de tableau de bord est très claire.

Notre travail représente donc un rendu théorique du modèle en esquissant la démarche dans un cadre pratique. La coordination par les administrateurs du site peut constituer un préalable à une mise en œuvre efficace au sein de l'OCP Jorf Lasfar. Ainsi, une étape représente une implémentation qui inclut toutes les échelles de la hiérarchie du site web.

Bien que le modèle OVAR soit un outil très structuré pour le Système de Mesure de la Performance d'une entreprise et qu'il facilite la mise en œuvre de la stratégie, il présente plusieurs inconvénients. Cette méthode ne permet pas de gérer les conflits entre objectifs spécifiques au sein d'un centre de coûts. Or, cet aspect représente les particularités des centres de coûts, qui sont de véritables problèmes au niveau de la production et des sources de discordance dans la détermination du principal élément de mesure de la Performance. Il est donc nécessaire de trouver un élément unificateur qui permette à chaque gestionnaire de faire la médiation entre les objectifs et de considérer les priorités sur la même base.

En fait, pour rendre cette méthode plus efficace au sein de centres de coûts comme OCP Jorf, il faut la combiner avec une autre approche qui définit des règles claires de compromis pour gérer la médiation et les conflits entre objectifs.

Il pourrait donc s'agir d'une perspective de recherche future pour améliorer le mécanisme de mesurage des performances de Jorf pour des sites OCP.

## Références

- (1). Alazard, C., & Separi, S. (2010). DCG 11 Contrôle de gestion : Manuel et applications (2ème éd.).
- (2). Anne M. Lillis « Managing multiple dimensions of manufacturing performance: an exploratory study », *Accounting, Organizations and Society* n°27 (2002), pp 497–529.
- (3). Annick Bourguignon « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août 1995, pp 61-66.
- (4). Annick Bourguignon, V. Malleret, A. Norreklit « The American Balanced Scorecard Versus the French tableau de Bord : an ideological dimension », *Management Accounting Research* n°15 (2004), pp 107–134.
- (5). De Toni, S. Tonchia « Performance Measurement Systems : Models, Characteristics and Measures », *International Journal of Operations & Production Management*, vol.21, n°1-2, 2001
- (6). Delafargue, B., et al. (2006). *Repenser le pilotage de la performance : réconcilier la vision stratégique et l'action*. Édition Maxima Paris.
- (7). Dunod Paris. Berland, N. (2009). *Mesurer et piloter la performance* [Ebook].
- (8). Ernult J. « Le pilotage de la performance », *Cahiers du CEREN* n°10 (2005), pp 16-23.
- (9). Fanceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by Measurement: Designing key indicators and performance measurement systems*. Springer.
- (10). Fernandez, A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers* (4ème éd.). Éditions d'Organisation.
- (11). Germain Christophe « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises, *Finance Contrôle Stratégique* », Volume 8, n°3, Septembre 2005 .p.52
- (12). Giraud, F., Saulpic, O., et al. (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (2ème éd.). Gualino éditeur.

- (13). Giraud, F., Saulpic, O., et al. (2008). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (3ème éd.). Gualino éditeur.
- (14). Hénot, C., & Hémici, F. (2007). *Le contrôle de gestion*. Collection Lexi Fac Economie et Gestion. Éditions Breal.
- (15). Lebas Michel, « Oui, il faut définir la performance », *Revue française de comptabilité*, Juillet-Août 1995, n°269, pp. 66-71.
- (16). Löning, H., Presqueux, Y., et al. (2008). *Le contrôle de gestion, Organisation, outils et pratiques* (3ème éd.). Dunod Paris.
- (17). Marc J. Epstein, J.F Manzoni « Performance Measurement and Management Control : Superior organizational performance », *Studies in managerial and Financial accounting*, Vol. 14, 2004, pp 3-19.
- (18). Mendoza, C., et al. (2005). *Tableaux de bord et Balanced Scorecard* (2ème éd.). Groupe Revue Fiduciaire.
- (19). Robert S. Kaplan & David P. Norton, « Using the Balanced Scorecard as a strategic Management system », *Harvard Business Review*, janvier – février 1996, p76.
- (20). Saulou, J. Y. (2006). *Le tableau de bord pour décideur qualité*. Édition AFNOR.