African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 2, Octobre 2020

Etude des pratiques d'utilisation des tableaux de bord logistique par les prestataires de l'industrie automobile au Maroc

Study of practices for the use of logistics dashboards by automotive suppliers in Morocco

Auteur 1 : Soufiane TAIDI,

M. Soufiane TAIDI, Enseignant - chercheur,

Faculté des sciences économiques et sociales, De Settat

taidisoufiane@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : TAYDI. S (2020), « Etude des pratiques d'utilisation des tableaux de bord logistique par les prestataires de l'industrie automobile au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 2 » pp: 025-045.

Date de soumission : Septembre 2020

Date de publication : Octobre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5532563

Copyright © 2020 – ASJ

Résumé

L'objet de cet article s'inscrit dans le cadre des recherches portant sur l'étude des pratiques d'adoption des tableaux de bord et leurs impacts sur la performance de la chaine logistique des entreprises, notamment ceux qui exercent dans le secteur de l'industrie automobile. Pour réaliser cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative par étude de cas multiple auprès de cinq entreprises exerçant dans le secteur de l'industrie automobiles implantés dans la ville de Tanger.

La collecte des données empiriques a été menée à l'aide des entretiens semi-directifs. Par la suite, nous avons établis une grille de synthèse et un tableau d'analyse par la fréquence d'apparition des différents thèmes abordés par les interviewés. Ces outils ont été primordiaux pour notre analyse intra et inter-cas.

Mots clés : Tableau de bord, Performance, Supply Chain Management, Industrie automobile.

Abstract

The purpose of this article is part of the research on the study of adoption practices of dashboards and their impact on the performance of the supply chain of companies, particularly those operating in the sector of 'automobile industry. To carry out this study, we opted for a qualitative multiple case study approach with five companies operating in the automotive industry located in the city of Tangier.

The collection of empirical data was conducted using semi-structured interviews. Subsequently, we established a synthesis grid and an analysis chart by the frequency of appearance of the different topics addressed by the interviewees. These tools were essential for our intra and inter-case analysis.

Key words: Dashboard, Performance, Supply Chain Management, Automotive Industry.

Introduction

Sous la mondialisation de l'économie, où l'environnement concurrentiel est de plus en plus exacerbé et la compétition sans cesse plus vive, l'amélioration de la performance constitue un des défis majeurs pour les entreprises. Confrontées à des enjeux considérables et des défis colossaux, celles-ci ont de plus en plus besoin de systèmes de gestion de la performance particulièrement pertinents afin de réussir la mise en œuvre de leur stratégie et atteindre leurs objectifs.

Pour répondre à ces nouveaux défis, les entreprises, et notamment dans le domaine de l'industrie, ont entamé de profondes mutations dans leur management et leur organisation (Dornier 2008, Molho et Fernandez-Poisson 2009).

Les entreprises se doivent d'évoluer dans leur management et organisation pour s'adapter aux nouvelles cultures managériales, d'évaluer de façon continue leur stratégie globale et fonctionnelles, d'être gérée sur la base d'objectifs de performance, de disposer d'une vision plus globale de la performance afin de créer constamment des bénéfices (Atkinson et al. 1997, Teece et al. 1997; Eisenhardt et al. 2000).

Ce pilotage de la performance et son évaluation vont permettre aux dirigeants d'évaluer la qualité de leurs décisions, de surveiller, mesurer et gérer la performance de leurs organisations.

Pour tenir compte de l'aspect multidimensionnel dans l'évaluation de la performance, divers pistes sont proposées dans la littérature. Les plus courantes portent sur la construction de tableaux de bord regroupant l'ensemble des dimensions concourant à la performance (Kueng, 2000 ; Gunasekaran et al. 2001 ; Otto et Kotzab, 2003 ; Fernandez, 2005). Ces tableaux utilisant des indicateurs aussi bien qualitatifs que quantitatifs, permettent d'obtenir une présentation équilibrée de ces différents aspects, de piloter la stratégie, et d'améliorer la performance.

Les tableaux de bord jouent un rôle déterminant pour les sociétés de l'industrie automobile, en aidant les managers de ces derniers à prendre les meilleures décisions au bon moment, et cela dans le but d'atteindre la performance de la chaine logistique de leurs organisations.

A cet effet, nous proposant dans cet article, de traiter l'impact de l'adoption des tableaux de bord dans la réalisation de la performance de la chaine logistique dans l'industrie automobile, en recourant à une démarche qualitative par étude de cas multiples, dans laquelle nous étudierons les cas de cinq sociétés qui opèrent dans le secteur de l'industrie automobile situés dans la ville de Tanger.

1- LA PERFORMANCE LOGISTIQUE: NOTION, VISION ET APPROCHES :

La gestion de la chaine logistique instaure un nombre d'indicateur de performance, quelque fois difficile à quantifier (H. Min et al. 2002 ; K.C. Tan, 2001), afin de perfectionner le système global de production. Parmi ces indicateurs, on cite l'adaptation et l'amélioration de la productivité ou de la flexibilité de la chaine, la satisfaction du client (disponibilité, temps de réponse, efficacité du service après-vente, réception du produit avec les bonnes configurations / options, documentation jointe complète), un bon partage de l'information, le partage et la gestion des risques, la diversifications des produits, la traçabilité et l'amélioration, de la compétitivité…Ces derniers sont construits à partir du suivi de production (niveau des stocks, nombre de ruptures…).

Grace à la mise en place de ces indicateurs, les décideurs du SCM se fixent les objectifs et les facteurs clé de succès à atteindre à l'horizon d'un certain temps.

1-1- La performance : une problématique largement étudiée :

Depuis les années 1980, plusieurs chercheurs dont Lebas (1995), Bourguignon (1995) et Bessire (1999) se sont attachés à définir la performance des entreprises, qui représente un concept fondamental en science de gestion. Plus récemment, la notion de performance a suscité un regain d'intérêt pour la mise en œuvre par l'entreprise de stratégies de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

Selon sa définition en français, la performance est résultat d'une action, d'un succès ou d'un exploit. Pourtant dans sa définition en anglais (Bourguignon, 1995), la signification de la performance désigne à la fois l'action, son résultat et sa réussite. Par exemple, la performance d'un athlète est résultat de son succès sportif, la performance de la machine se réfère à ses performances exceptionnelles, et ainsi de suite. Mais quelle est la signification réelle du mot performance?

L'évaluation de la performance est une problématique largement étudiée dans la littérature récente sur la chaîne logistique. L'objectif étant ici d'améliorer la performance de l'ensemble de la chaîne, il faut mettre en place des « mesures de performance » pour évaluer l'efficience d'une politique de gestion de chaîne logistique.

Beamon (1998) classe celles-ci en deux catégories : les mesures de performance qualitatives (satisfaction du client, flexibilité, intégration du flux physique et d'information, gestion du risque financier,…) et quantitatives (retards de livraison, temps de réponse client,…).

1-2- Importance pour les organisations

Franco et Santos (2007) décrivent cinq rôles à jouer par le système de mesure de performance d'une organisation. Le premier concerne la mesure de la performance en tant que telle pour permettre aux entreprises de poursuivre les progrès et évaluer leur rendement présent. Le deuxième concerne la

gestion de la stratégie, il s'agit du rôle de la mesure de performance dans le processus de planification, afin de formuler la stratégie. Le troisième touche le renforcement de la communication interne et externe, ce qui rend l'analyse comparative possible. Le quatrième est l'influence sur les comportements. En effet, en récompensant certains comportements mesurés, les entreprises peuvent mieux contrôler les comportements futurs. La mesure de performance conduit finalement à une rétroaction, permettant ainsi d'apporter régulièrement des modifications pour l'atteinte des objectifs.

La question principale n'est souvent pas de savoir s'il faut améliorer la performance organisationnelle, mais plutôt comment le faire, comment procéder. Par exemple, les mesures de rendement sont nécessaires pour comprendre l'état du système de fabrication et prendre les mesures appropriées afin de maintenir la compétitivité. Ces mesures peuvent ensuite servir pour surveiller et contrôler l'efficacité opérationnelle, mettre en place un programme d'amélioration et mesurer l'efficacité des décisions de fabrication.

2- LE TABLEAU DE BORD : UN OUTIL D'AIDE A LA DECISION :

Dans cette section, nous présentons l'essentiel des caractéristiques d'un tableau de bord qui répondent aux besoins d'information de gestion.

2-1- Définition d'un tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion est un outil permettant de sélectionner, d'agencer et d'exposer les indicateurs principaux et pertinents, de façon sommaire et ciblée, généralement sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de chercher plus profondément dans les niveaux de détail.

Le tableau de bord porte principalement sur la qualité de l'information et non pas sur la quantité. Il fait ressortir les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances, offre à son utilisateur un modèle cohérent en rassemblant les indicateurs de façon à frapper son imagination, ce schéma intégré sert à enrichir l'analyse et l'interprétation de l'information, et représente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en simplifier la visualisation (Pierre Voyer, 2006).

Le tableau de bord donne une vue d'ensemble, avec des détails, mais seulement si nécessaire. « Pour rendre compte de leur gestion, les managers disposent d'informations précises et détaillées notamment issues de leurs systèmes opérationnels. Mais, au-delà de l'information nécessaire aux opérations et à l'analyse de situations particulières, il est important qu'ils aient une vision plus globale»[1].

[1]Association des hôpitaux du Québec, *Le tableau de bord de l'hôpital. Devis de recherche,* 1992, p. 4.

De la même manière que l'information sur les signes vitaux apparaissant sur un moniteur médical permet de poser un diagnostic ponctuel et de faire un suivi continu de l'état d'un patient, les tableaux de bord sont en mesure de prendre le pouls de l'organisation, de produire l'information de gestion critique, de signaler et d'identifier les problèmes ou les situations anormales, autant que possible en temps réel, sur demande et sous une forme compréhensible.

2-2- Une analogie du tableau de bord : le journal quotidien

Le concept de tableau de bord peut très bien illustrer en prenant l'exemple du quotidien. Il contient, notamment dans les sections sportives et financières, plusieurs indicateurs structurés en différents tableaux de résultats, graphiques, synopsis et analyses plus ou moins détaillées.

Les standards proposent plusieurs d'indicateurs, toutefois il est difficile pour un manager de les suivre.

Norton R. et Kaplan D. ont proposé une méthode de sélection réduit d'indicateurs de performance pertinents (indice de référence).

Leur méthode est appelée: Balanced Scorecard", qui a été introduit dans un article publié dans le Harvard Business Review en 1992.

Avec cette méthodologie, toutes les mesures sont définies en fonction des objectifs stratégiques.

Les objectifs sont regroupés selon quatre perspectives : la finance, la satisfaction client, les processus internes et innovation et l'amélioration.

Kaplan R. et Norton D. décrivent l'innovation apportée par la Balanced Scorecard en soulignant la nécessité de mettre en place des indicateurs de performance autre que financiers.

2-3- Tableau de bord de la Supply Chain

Une grande variété d'indicateurs est disponible pour mesurer la performance des différentes fonctions impliquées dans la Supply Chain, en particulier la production, la distribution et le stockage. Un choix pertinent doit être fait.

Beamon (1996), présente les caractéristiques que l'on doit retrouver dans un système de mesure de la performance efficace.

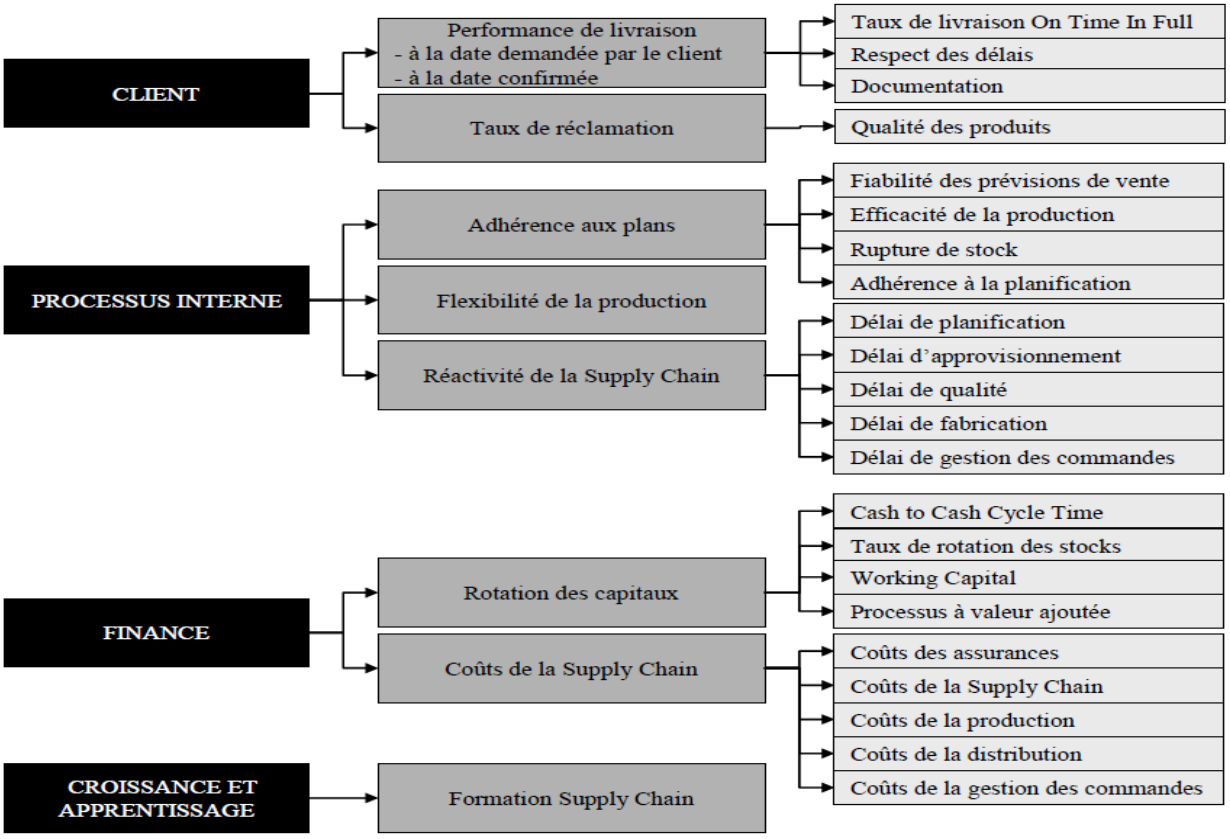
Les indicateurs doivent être sélectionnés en respectant ces caractéristiques :

- exhaustif : mesure de tous les aspects pertinents
- universalité : facilite la comparaison
- mesurabilité : les données nécessaires au calcul sont mesurables
- cohérent : avec les objectifs de l'entreprise

Au préalable de l'application de la méthodologie de la Balanced Scorecard au Supply Chain Management, il est nécessaire de définir les objectifs associés au tableau de bord.

Les objectifs sont d'améliorer le service client, d'augmenter la réactivité et la flexibilité de la Supply Chain, de gérer les coûts et d'améliorer les compétences.

Figure 1: Exemple de tableau de bord de la Supply Chain selon Laure PICHOT 2006



Les indicateurs présentés dans le tableau ci-dessus sont définis dans le SCOR-model ou dans le rapport CEN Logistique. Ce tableau de bord est un tableau représentatif des indicateurs à mettre en place pour piloter efficacement la chaîne logistique.

3- DESCRIPTION DU CHOIX METHODOLOGIQUE :

Les objectifs à atteindre au terme de cette recherche, se résument en ce qui suit :

- ✓ Définir et expliciter les pratiques d'utilisation des tableaux de bord logistique, et leurs impacts sur la performance de la chaîne logistique des prestataires de l'industrie automobile (PIA) au Maroc ;

- ✓ Présenter et expliquer les différentes approches menant à la performance logistique chez les PIA ;
- ✓ Expliciter l'interaction et les liens de causalité entre le Tableau de Bord (TB) et la Performance Logistique (PL) ;
- ✓ Explorer le degré d'adoption des tableaux de bord d'indicateurs logistique par les industries automobile du Maroc ;

3-1- Une démarche qualitative :

Pour notre travail, le choix d'une démarche qualitative est essentiellement lié à la nature de notre problématique et se justifie par deux principales raisons :

- D'une part, le phénomène des systèmes de mesure de la performance logistique pour l'industrie automobile au Maroc est relativement récent.
- D'autre part, la nature des données que nous cherchons est qualitative dans la mesure où il s'agit d'observer les pratiques de mesure de la performance logistique chez les prestataires de l'industrie automobile à Tanger et d'explorer le sens donné par les acteurs à ces pratiques.

A l'opposé des recherches quantitatives qui se concentrent principalement sur les régularités, les recherches qualitatives consistent à étudier un phénomène dans son contexte et se rattachent d'avantage à la profondeur (Giordano Y., et coll., 2003). En effet, les données qualitatives « *permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles M.B. et al., 1994).

Cette démarche scientifique a longtemps été la cible de critiques, lui reprochant de manquer d'objectivité, de validité, voire de scientificité. Aujourd'hui, si ce type de recherche semble mieux se positionner sur l'échiquier de la recherche scientifique tant dans le cadre des recherches subventionnées, commanditées ou institutionnelles, c'est parce qu'elle a connu, au fil des ans, des développements notables qui lui ont permis de se positionner plus clairement et d'asseoir sa pertinence quant à ses fondements, ses designs et ses procédures systématiques (Joséphine M. et al., 2006).

3-2- Le choix de la méthode de l'étude de cas :

L'étude de cas est une enquête empirique qui a pour objet d'examiner un phénomène au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre les deux ne sont pas clairement évidentes, et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées (Yin R., 1990).

L'intérêt de l'étude de cas réside dans le fait d'intégrer le contexte dans l'analyse du phénomène de telle sorte à le positionner dans ses propres circonstances temporelles, sociales, technologiques, etc.

La méthodologie des études de cas est une stratégie de recherche pertinente lorsque la question de recherche commence par « comment » (approche par processus) ou « pourquoi » (approche par contenu), ou lorsqu'elle débute par « quel est » comme dans les approches mixtes parfaitement adaptées à la démarche contextualiste (Grenier C., 1990).

3-3- Le paradigme interprétativiste :

Un paradigme constitue, d'une part, l'ensemble des convictions, des techniques communes aux membres d'un groupe donné et des valeurs reconnues. D'autre part, il indique une composante écartée de cet ensemble: les solutions concrètes des devinettes qui sont utilisées comme étant des modèles ou exemples, qui peuvent échanger les règles explicites comme bases de solution pour les énigmes qui restent dans la science normale (KUHN, 1983).

Pour notre étude, il nous semble plus approprier d'adopter le paradigme interprétativiste qui se base sur un postulat qui accorde une place plus importante aux comportements observables, en tenant compte de la signification donnée par les acteurs aux actions dans lesquelles ils sont engagés. L'interprétativisme nous permettra de comprendre la réalité[2].

3-4- Collecte et traitement des données:

Les données ont été obtenues à l'aide d'entretiens semi-directifs individuels avec les responsables logistique des sociétés sélectionnées. L'entretien est une situation sociale reposant sur une rencontre et un échange qui suppose un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs. Il met en œuvre des processus de communication et d'interaction entre l'interviewer et l'interviewé. Ces processus déterminent le déroulement de l'entretien.

Tableau 1: Guide d'entretien

Thèmes	Questions-types
La performance	- Comment mesurez-vous la performance logistique dans votre société ?
Le tableau de bord logistique	- Le tableau de bord logistique, qu'est ce qu'il représente pour vous ? - Qu'il est le rôle du tableau de bord logistique dans la performance de votre société ?
Les indicateurs clés de performance	- Quels sont les principaux indicateurs de performance que vous utilisez ? - Quels sont les indicateurs les plus pertinents pour vous ? - Quel est l'impact de l'évaluation de vos fournisseurs sur la performance de votre chaine logistique ?

[2] Le constructivisme permettra essentiellement de construire la réalité.

Grâce à la grille d'analyse, deux analyses (l'une verticale et l'autre horizontale) et deux synthèses (l'une verticale et l'autre horizontale) peuvent être effectuées. L'analyse verticale est utilisée afin de parcourir les thèmes abordés par chaque individu séparément pour en faire ensuite la synthèse (Ghiglione et Matalon, 1978). C'est un traitement intra-interview, c'est à dire conduit au sein d'une même interview. Il permet de voir comment le répondant a abordé l'ensemble des catégories prévues dans la grille. En pratique, l'analyste retrace l'ordre d'apparition des thèmes, puis se concentre sur les catégories les plus souvent évoquées ou omises par le répondant. En dernier lieu, le chargé d'études établit une fiche de synthèse sur chaque interview (Giannelloni J.L. et al. , 1994).

L'analyse horizontale vise à comprendre les réponses de chaque personne pour un thème donné. La synthèse horizontale permet de connaitre ce que la totalité des individus a répondu à un thème donné. Elle cherche à mettre en évidence comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des interviewés. Cette analyse est importante puisqu'elle constitue la base du rapport de synthèse de l'étude qualitative (on repère ainsi les catégories et sous-catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des interviews...) (Giannelloni J.L. et al. , 1994).

4- ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVE ET ANALYSE INTER-CAS

L'analyse inter-cas porte sur l'identification, la compréhension et l'explication des pratiques de mesure de la performance chez les sociétés de l'industrie automobile de la ville de Tanger.

4-1- Analyse par les fréquences d'apparition :

L'analyse comptabilise le nombre de fois où apparaît un mot par rapport au nombre total de mots. La fréquence d'apparition est calculée sur la population totale, sur une cible spécifique ou sur une catégorie (par exemple un concept etc.). Les résultats statistiques fournissent la fréquence d'occurrence des mots.

On calcule les fréquences d'apparition fx des différentes catégories. Le calcule consiste à comptabiliser le nombre de fois où une même catégorie **x** (ou sous-catégories **xy**) a été évoquée par un même interviewé (analyse verticale), ou sur l'ensemble des interviewés (analyse horizontale).

$$fx = \frac{\text{Nombre de fois où la catégorie x est évoquée}}{\text{Nombre total d'évocations}}$$

Les résultats des entretiens sont reportés dans le tableau 2, et sont présentés par catégorie de thèmes.

Tableau 2 : Analyse par fréquence d'apparition

							Fréquences Cumulées		
	Catégorie de thèmes	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Absolues	Relatives	Poids
Indicateurs de performance	**1, FINANCE**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**			5/5= 100%
	1.1. Achats et Approvisionnement	1 (1)	1		3	1	6	3%	4/5= 80%
	1.2. Stock	1	1		2	7	11	5,50%	4/5= 80%
	1.2.1. Rupture de stock	2			1	1	4	2%	3/5= 60%
	1.2.2. Stock de sécurité	3	2			3	8	4%	4/5= 80%
	1.2.3. Stock mort	1	1		3	1	6	3%	4/5= 80%
	1.3. Critical P.N	1				1	2	1%	2/5= 40%
	1.4. Performance Transport		2			1	3	1,50%	2/5= 40%
	1.4.1. Transport Spécial	2	4	1	1	4	12	6%	5/5= 100%
	1.5. Evolution du CA	1			1	6	8	4%	3/5= 60%
	1.6. Coût de la chaine logistique		2				2	1%	1/5= 20%
	1.7. Taux Erarts Inventaire			1		4	5	2,50%	2/5= 40%
		28% (2)	41%	6%	27%	57%	67	34%	
	2, CLIENT	**OUI (4)**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**			5/5= 100%
	2.1. Contrôle Qualité	3	1	3			7	3,50%	3/5= 60%
	2.2. Taux de Satisfaction Clients	2	2	6	6	5	21	10%	5/5= 100%
	2.2.1. Taux des Réclamations		2	2			4	2%	2/5= 40%
		12%	16%	34%	15%	10%	32	15,50%	
	3, PROCESSUS INTERNE	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**			5/5= 100%
	3.1. Arrêts de production	1	1	1	1		4	2%	4/5= 80%
	3.2. Maintenance			2			2	1%	1/5= 20%
	3.3. Taux de rebut		1	1			2	1%	2/5= 40%
	3.4. Efficience			1		1	2	1%	2/5= 40%
	3.5. Performance Production			1	5		6	3%	2/5= 40%
	3.6. Performance Fournisseurs	3	1	1		1	5	2,50%	4/5= 80%
		9%	9%	22%	15%	4%	21	11%	
	4. CROISSANCE ET APPRENTISSAGE	**OUI**	**NON**	**OUI**	**OUI**	**OUI**			4/5= 80%
	4.1. Recherche et Développement	5					5	2,50%	1/5= 20%
	4.2. Formations	1		1			2	1%	2/5= 40%
	4.3. Management des Idées	1					1	0,50%	1/5= 20%
	4.4 Taux de motivation	1				1	2	1%	2/5= 40%
	4.5. Performance Personnels	1		4	4		9	4,50%	3/5= 60%
		21%	0%	16%	9%	2%	19	9,50%	
	5. PERFORMANCE ET TABLEAU DE BORD	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**			5/5= 100%
	5.1. Question de la performance	**3**	**2**	**1**	**5**	**5**	16	8%	5/5= 100%
	5.1.1. Source des indicateurs	2	1	1		1	5	2,50%	4/5= 80%
	5.1.2. Importance des indicateurs	2	2	1	1	1	7	3,50%	5/5= 100%
	5.1.3. Caratéristiques des indicateurs	3	3	1	3	3	13	6,50%	5/5= 100%
	5.2. Indicateurs les plus pertinants	**1**	**1**	**2**	**4**	**2**	10	5%	5/5= 100%
	5.3. Considiration du Tableau Bord	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	8	4%	5/5= 100%
		30%	34%	22%	34%	27%	59	30%	
		43	**32**	**32**	**41**	**51**	198		

(1) 1 signifie que cette catégorie a été évoquée une fois par l'interviewé.
(2) 28% = (1+1+2+3+1+1+2+1)/43. **(3) 3% = 6/198**
(4) Oui = la catégorie a été citée au moins une fois par l'individu ; Non = la catégorie n'a pas été abordée

(Source: Conception propre à partir des entretiens réalisés)

4-2- Analyse verticale :

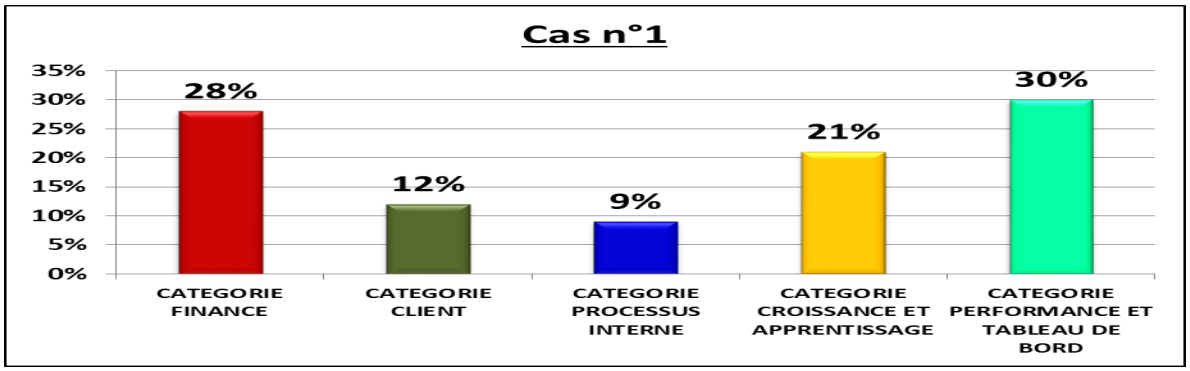
L'analyse verticale a pour objectif de comparer et d'établir la hiérarchie des catégories pour une entreprise **i**.

$$fx_i = \frac{\text{nombre de fois que la catégorie x est évoquée par les interviewés i}}{\text{Nombre total de catégories évoquées par cet interviewé}}$$

Les figures 2, 3, 4, 5 et 6 présentent une synthèse des résultats obtenus par entreprise.

Cas n°1 :

Figure 2: Analyse verticale des entretiens (cas n°1)



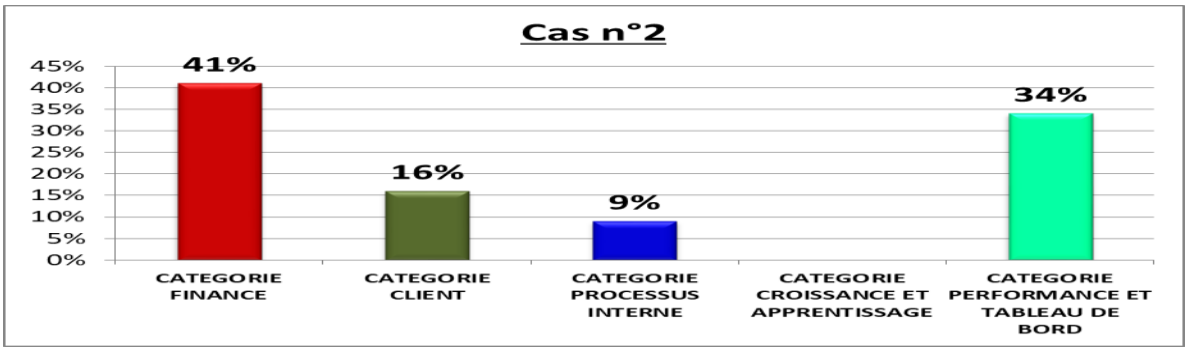
On observe un écart appréciable entre deux groupes de catégories :

- les catégories "Performance et tableau de bord", "Finance" et "Croissance et Apprentissage" s'accaparent l'essentiel de l'intérêt des responsables de cette entreprise. Leurs évocations constituent près de 80% des évocations totales. Elles représentent simultanément 30, 28 et 21% des différentes catégories répertoriées.

- les deux catégories "Client" et "Processus Interne" ne représentent à elles deux que 20% (simultanément 12% et 9%), et semblent donc présenter moins d'importance aux yeux des interviewés de cette entreprise.

Cas n°2 :

Figure 3: Analyse verticale des entretiens (cas n°2)



On observe à peu près la même répartition que pour le cas n°1 si ce n'est que la catégorie "Croissance et Apprentissage" et ses sous catégories n'ont été mentionnées par aucun des interviewés de cette entreprise.

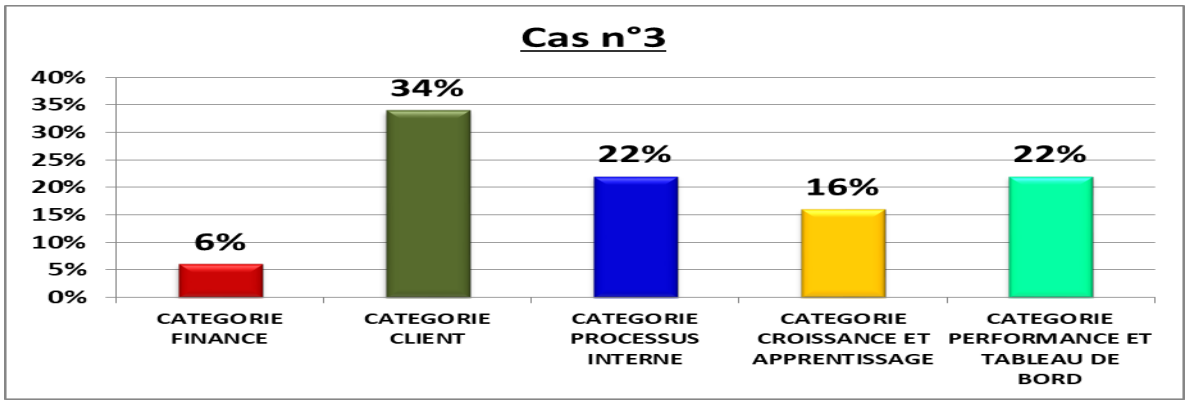
Deux groupes de catégories bien distincts apparaissent là aussi. Le premier concerne les catégories "Finance" et "Performance et Tableau de Bord" avec une évocation de 75% (simultanément 41 et 34%), le deuxième est constitué des catégories "Client" et "Processus Interne" avec un pourcentage d'évocation de 25% seulement (16 et 9% simultanément).

Cas n°3 :

Contrairement aux deux cas précédents, le pourcentage correspondant à la catégorie "Finance" atteint à peine 6% pour ce cas. Par contre le thème "Client" obtient le pourcentage le plus élevé de l'ensemble des catégories des catégories évoquées (34%).

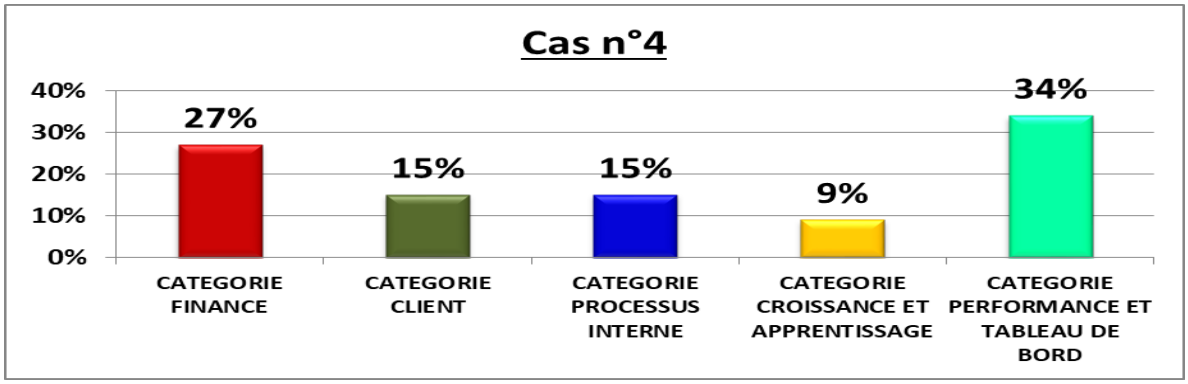
Les autres catégories présentent des pourcentages appréciables : le "Processus Interne" et la " Performance et Tableau de Bord" avec 22%, et enfin la "Croissance et Apprentissage" avec 16%.

Figure 4: Analyse verticale des entretiens (cas n°3)



Cas n°4 :

Figure 5: Analyse verticale des entretiens (cas n°4)

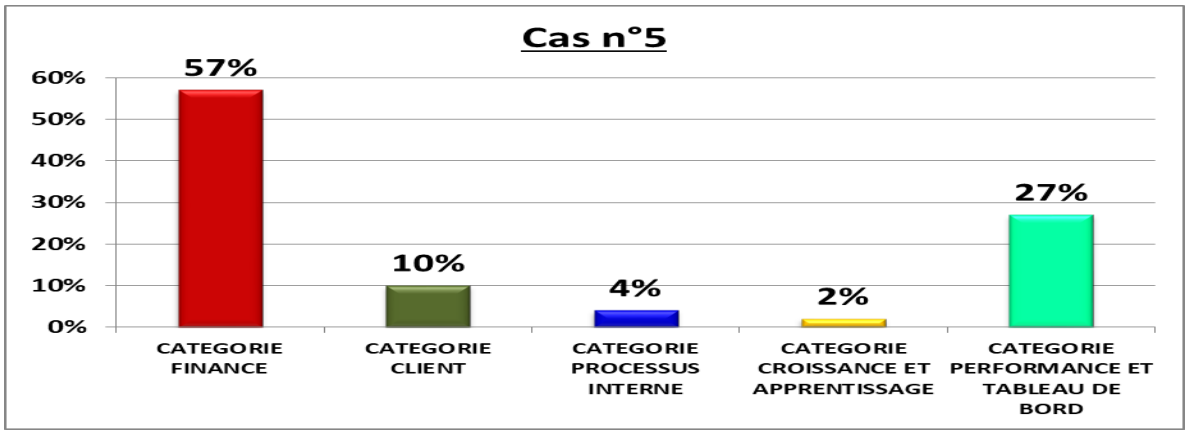


L'allure des résultats obtenus pour ce cas est similaire à celle observée pour le cas n°1.

Les catégories "Performance et Tableau de Bord" et "Finance" sont celles qui obtiennent les plus grands pourcentages d'évocations, soit 34 et 27% simultanément, ce qui représente plus de 60% des évocations. Le reste des catégories "Client", "Processus Interne" et "Croissance et Apprentissage" se partagent les 40% restant, avec simultanément 15% pour les deux premières et 9% pour la dernière.

Cas n°5 :

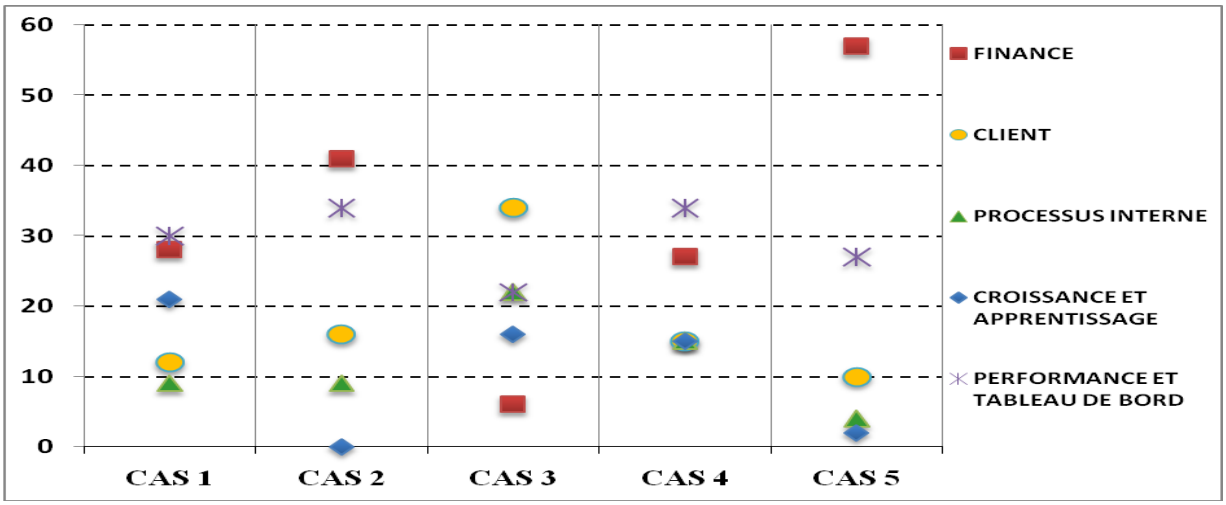
Figure 6: Analyse verticale des entretiens (cas 5)



Pour ce dernier cas, on observe les écarts les plus prononcés entre les différentes catégories. L'intérêt majeur des interviewés est porté à la catégorie "Finance" qui reçoit près de 60% des évocations. Elle est suivie par la catégorie "Performance et Tableau de Bord" avec 27% des thèmes abordés. Les autres thèmes se partagent les 16% restant (10% pour le thème "Client", 4% pour "Processus Interne" et 2% pour "Croissance et apprentissage").

4-3-Synthèse de l'analyse verticale :

Figure 7 : Synthèse de l'analyse verticale de l'ensemble des entretiens



Le diagramme 7 présente une synthèse de l'analyse verticale de l'ensemble des entretiens réalisés. Il montre une forte disparité du taux d'évocation des différents thèmes pour les cas 5 et 2, et une disparité moyenne pour les autres cas.

On constate aussi que les catégories "Finance" et "Performance et Tableau de Bord" occupent les deux premières positions en terme de taux d'évocation pour 4 des cas étudiés : cas n°1, n°2, n°4 et n°5 ; les cas (n°2, n°5) ayant montré plus d'intérêt à la catégorie "Finance", alors que les cas (n°1 et n°4) sont essentiellement intéressés par la catégorie "Performance et Tableau de Bord". Pour le troisième cas (n°3) c'est le thème "Client" qui présente le plus d'intérêt.

4-4- Analyse horizontale :

L'analyse horizontale constitue la base du rapport de synthèse de l'étude qualitative.

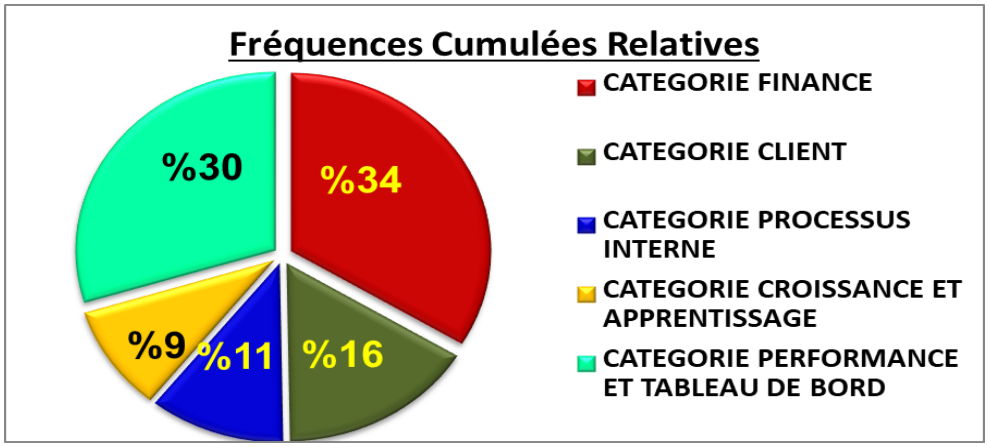
Elle étudie comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des interviewés. Elle permet de repérer les catégories et sous-catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des interviews...

L'analyse horizontale a pour objectif d'évaluer le poids des différentes catégories x (ou sous catégories xy) sur l'ensemble des enquêtés. Le calcul se fait comme suit :

$$fx = \frac{\text{Nombre d'interviews Où la catégorie x (ou sous – catégorie xy) est évoquée au moins une fois}}{\text{Nombre total des répondants}}$$

Les résultats sont illustrés sur la figure 43 qui présente la fréquence cumulée relative des cinq catégories.

Figure 8: Fréquences cumulées relatives



4-5- Synthèse de l'analyse horizontale :

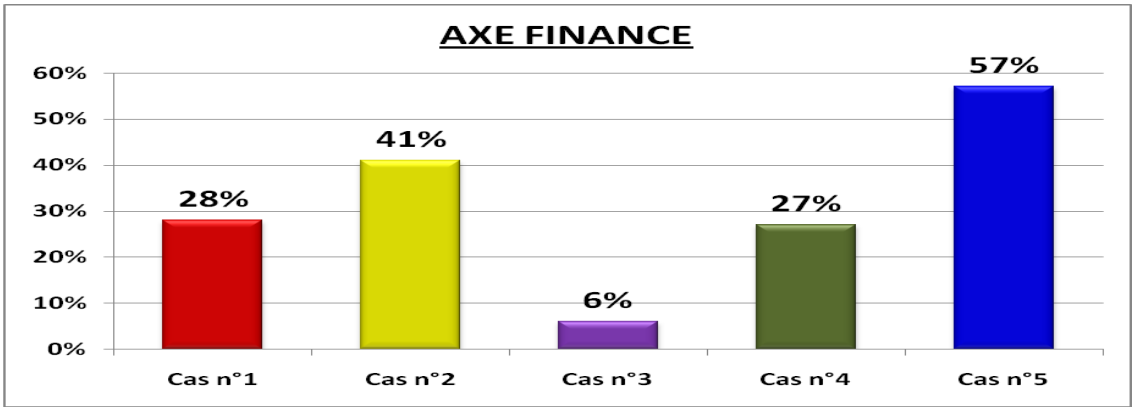
Nous constatons tout d'abord que 80% des catégories (Finance, Client, Processus interne et Performance et tableau de bord) sont citées par 100% des répondants, et que la catégorie Croissance et apprentissage n'est évoquée que par 80% des cas.

On observe également que les indicateurs de performance les plus évoqués sont de loin, ceux relatifs à la catégorie «Finance» (34%) et ceux relatifs à la catégorie « Performance et tableau de bord » (30%).

Les deux dernières catégories (Processus interne et Croissance et apprentissage) ne représentent que 11% et 9% du total des catégories évoquées par l'ensemble des interviewés.

4-5-1- Synthèse horizontale de la catégorie finance :

Figure 9: Taux de citation en pourcentage par rapports aux autres indicateurs concernant la catégorie finance des différents interviewés



La figure 9 présente le pourcentage de citation des indicateurs de la catégorie finance par rapport à l'ensemble des catégories mentionnées par chacun des cas étudiés. Elle permet de faire une analyse horizontale de la catégorie "finance". Elle donne une vision globale de l'intérêt porté par les différents interviewés à cette catégorie, et montre que les interviewés ne portent pas le même intérêt à cet indicateur. Ainsi, deux cas (cas 5 et cas 2) portent un intérêt majeur à cette catégorie, deux autres cas (cas 4 et cas 1) lui portent un intérêt moyen, tandis que le cas 3 ne donne qu'un intérêt faible à cet indicateur.

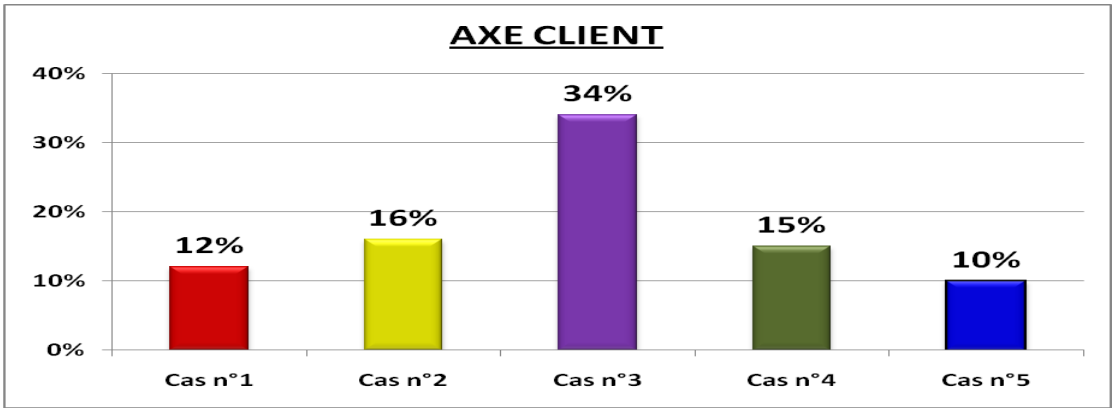
4-5-2- Synthèse horizontale de la catégorie client :

La catégorie «Client» ne recueille que 16 % du total des évocations, elle semble moins influente aux yeux des interviewés.

Les indicateurs concernant cet axe permettent de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client.

La fréquence de citation la plus élevée est observée pour le cas n°3. Elle est de loin supérieure aux valeurs calculées pour les quatre autres cas. Celles-ci sont pratiquement du même ordre, et sont inférieures à la fréquence moyenne.

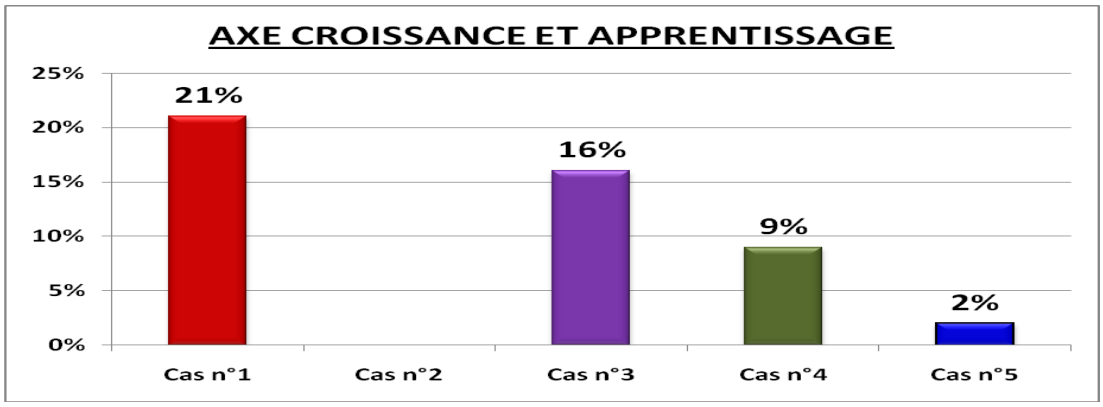
Figure 10 : Taux de citations en pourcentage par rapports aux autres indicateurs concernant la catégorie client des différents interviewés



D'après la figure 10, on peut observer que Cas n°3 est essentiellement intéressé par l'axe client par rapport aux autres cas.

4-5-3- Synthèse horizontale de la catégorie "Croissance et Apprentissage" :

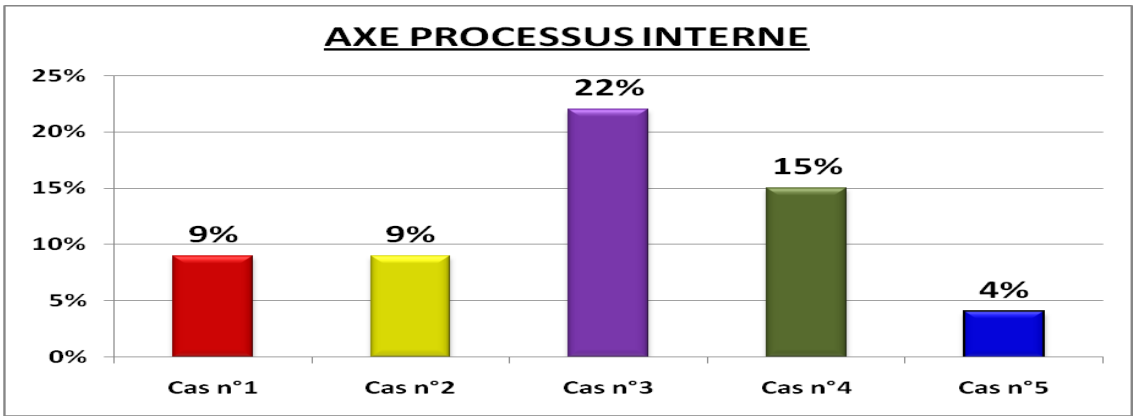
Figure 11 : Taux de citation en pourcentage par rapports aux autres indicateurs concernant la catégorie croissance et apprentissage des différents interviewés



La figure 11 montre un écart remarquable de l'intérêt porté à l'axe croissance et apprentissage par l'ensemble des interviewés. Ainsi, deux cas (cas 1 et cas 3) portent un intérêt assez important à cette catégorie. Par contre, les interviewés du cas n°2 ne donnent aucun intérêt à cette catégorie.

4-5-4- Synthèse horizontale de la catégorie "Processus Interne" :

Figure 12 : Taux de citation en pourcentage concernant l'axe processus interne des différents interviewés par rapports aux autres indicateurs



Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation.

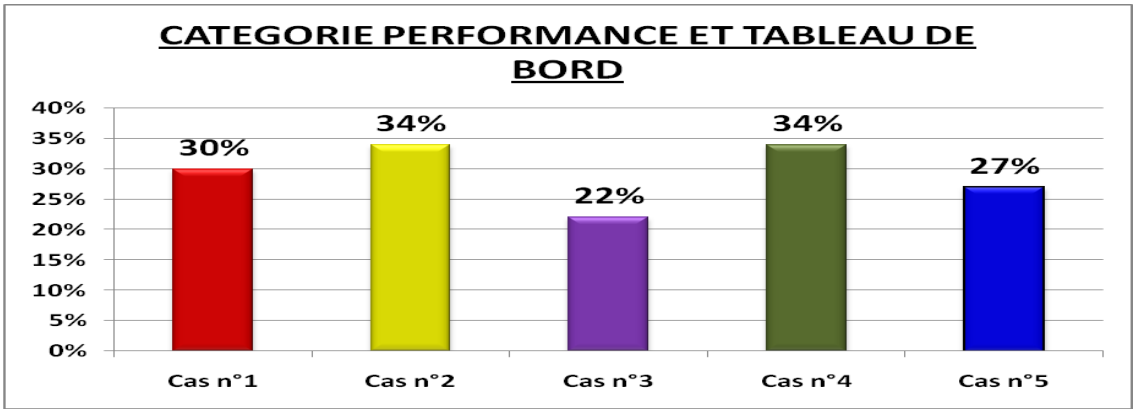
La figure 12 montre que les interviewés ne portent pas le même intérêt au perspectif « processus interne ». Ainsi, deux cas (cas 3 et cas 4) portent un intérêt relativement moyen à cette catégorie, les trois autres cas (cas 1, cas 2 et cas 5) lui portent un intérêt faible, tandis que le cas 3 ne donne qu'un intérêt faible à cet indicateur.

4-5-5- Synthèse horizontale de la catégorie "Performance et Tableau de Bord" :

Les figures 13 représente le taux de citations en pourcentage de cette catégorie par rapport aux autres indicateurs pour chacun des interviewés, et les fréquences cumulées relatives aux sous catégorie de ce thème.

La figure 13 montre que tous les cas étudié sont conscients de l'importance de la performance et de sa mesure.

Figure 13 : Taux de citations en pourcentage concernant la catégorie performance et tableau de bord des différents interviewés par rapports aux autres indicateurs



CONCLUSION

En conclusion, l'analyse des données qualitatives par l'analyse inter-cas nous a permis de disposer d'un grand nombre de résultats à partir desquels on a construit cinq propositions :

Proposition 1: Le tableau de bord constitue un levier important de la performance logistique pour les opérateurs de l'industrie automobile au Maroc.

Proposition 2: Les indicateurs Financiers sont les indicateurs majeurs pour les sociétés de l'industrie automobile au Maroc.

Proposition 3: La satisfaction des clients est un indicateur important pour les sociétés de l'industrie automobile au Maroc.

Proposition 4: Les indicateurs en relation avec la performance des fournisseurs commencent à prendre leur place dans les tableaux de bords des sociétés de l'industrie automobile au Maroc.

Proposition 5: Le taux du transport spécial est un indicateur fondamental pour les opérateurs de l'industrie automobile au Maroc.

Ainsi, ces résultats nous ont donnés une vision d'ensemble sur les pratiques de mesure et de pilotage de la performance logistique des cas étudiés.

Dans cet article, nous avons tenté d'enrichir la compréhension des tableaux de bord en menant une analyse empirique approfondie. Elle nous a permis d'explorer les pratiques de mesure de la performance auprès des entreprises opérant dans le secteur de l'industrie automobile.

Cela nous a permis de présenter des facteurs explicatifs en rapport avec la mise en place des tableaux de bord chez les prestataires de ce domaine d'activité, et d'apporter un éclairage sur les indicateurs de performance de la chaine logistique utilisés par ces derniers. On a pu ainsi émettre des propositions exploratoires, qui peuvent étendre le champ d'application des propositions existantes.

Références bibliographiques

- Association des hôpitaux du Québec, (1992), « Le tableau de bord de l'hôpital. Devis de recherche », p. 4.
- Atkinson A.A., Balakrishnan R., Booth P., Cote J.M., Groot T., Malmi T., Roberts H., Uliana E. et A. Wu (1997), « New directions in management accounting research», Journal of Management Accounting Research, vol. 9, p. 79-108.
- B.M. Beamon, (1998), « Supply chain design and analysis: Models and methods », International Journal of Production Economics, 55 (1998) 281-294.
- BEAMON B., (1996), « Performance measures in Supply Chain Management », Proceedings of the 1996 Conference on Agile and Intelligent Manufacturing Systems, Rensellear Polytechnic Institute.
- Bessire, D., (1999), « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit septembre, pp. 127-150.
- Bourguignon A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66,.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en- Provence, pp.1-22.
- Chan F., Qi H., (2003), « Feasability of performance measurement system for process-based approach and measures», Integrated Manufacturing Systems, 14(3), pp.179-190.
- Denis Molho, Dominique Fernandez-Poisson, (2009), « Tableaux de bord, outils de performance », Paris, Eyrolles, Editions d'organisation, 200 p.
- Dornier P.P. Fender M., (2008), « Logistique globale: Enjeux - Principes – Exemples ».
- Eisenhardt K.M. Martin J.A. , (2000), « Dynamic capabilities: What are they », Strategic Management Journal, 21: 1105-1121.
- Fernandez Alain, (2005), « L'essentiel du tableau de bord. Éditions d'Organisation », 178 p
- Franco-Santos M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. et Neely, A., (2007), « Towards a definition of a business performance measurement system », International Journal of Operations and Production Management, Vol. 27, No 8, pp. 784-801.
- Ghiglione R. et Matalon B., (1978), « Les enquêtes sociologiques : théories et pratique », Armand Colin, Paris, 301 p.
- Giannelloni J.L. Vernette E., (1994), « Etudes de marché », Vuibert, Paris.

- Giordano Y., et coll., (2003), « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », Edition EMS..
- Grenier, C. & Josserand, E. : « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » in Thiétart, R. –A. et coll., (1990), « Méthodes de recherche en management », Dunod, p : 104-136.
- Gunasekaran A. Patel C. Tirtiroglu. E., (2001), «Performance measures and metrics in a supply chain environment», Int. J. Op. Prod. Management, 21 (1), pp.71-87.
- Gunasekaran A., Patel C., Ronald E., (2004), «A framework for supply chain performance measurement», International Journal of Production and Economics, 87, pp. 333-347.
- Joséphine M., France L. et Yves C., (2006), « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », RECHERCHES QUALITATIVES − VOL. 26(1), pp. 110-138.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., (1992), « The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance », Harvard Business Review.
- Kueng P. (2000), « Process performance measurement system: a tool to support processbase organisations Total Quality Management », Vol. 11, n° 1, pp. 67-85.
- KUHN T., (1983), « The Structure of Scientific Revolutions», University of Chicago Press, p. 175.
- Laure PICHOT, (2006), « Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaines logistiques : Apport de la classification » , Thèse de doctorat, Institut national des sciences appliquées de Lyon.
- LEBAS M., (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp.66-71.
- Miles M.B. et Huberman A. M., (1994), « Analyse des données qualitatives », 2ème édition.
- Otto A. et Kotzab H. (2003), « Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain, European Journal of Operational Research, Volume 144, Issue 2, 16 January 2003, Pages 306-320.
- Teece D. Pisano G. Shuen A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Stratégic Management Journal, 18(7): 509-533.
- Yin R., (1990), « Case study research : Design and methods », Bevery Hills, CA : Sage Publication, p : 13.