جامعة الجزائر كالمنافقة المنافقة المنا

التحكّم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية

دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر"

مذكرة تخرّج مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

إشسراف: د. سويسى عبد الوهاب إعداد الطالب: عريس طاهر

أعضاء لجنة المناقشة:

- د. شيحة خميسي رئيسا
- د. سویسی عبد الوهاب ... مشرفا
- د. زاید مرادعضوا
- د. غول فرحاتعضوا
- أ. كشرود بشير عضوا

الحمد لله على جميع نعمه، و على إعانته و توفيقه و نسأله المزيد من الفضل و النعم.

أتقدّم بالشكر الجزيل للأستاذ سويسي عبد الوهاب الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ولم يدّخر أي جهد أو نصيحة تمكّن من توجيه هذا العمل في السياق الصحيح، وأدعو الله عزّ وجل أن يجازيه خير الثواب في الدنيا والآخرة، ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيّبة.

إهداء

الحمد لله و الصلاة و الصلاة و السلام على خير خلق الله، سيّدنا محمّد ومن والاه.

إلى روح جدّتي الطاهرة رحمها الله؛ الموالدين الكريمين حفضهما الله؛ الى الوالدين الكريمين حفضهما الله؛ الى إخوتي و أفراد عائلة العمّ و الأهل و الأقارب؛ الى كل الأصدقاء و الزملاء و أخصّ بالذكر محمّد أكلي على صبره و تفهّمه، و كذا الآنسة نوال على يد العون الثمين الذي قدّمته و التي لم تبخل علينا بالمراجع.

أهدي لهم ثمرة جهدي هذه.

:	-I
	1-I
1	1-1-I
3	2-1-I
4	3-1-I
5	4-1-I
:	2-I
8	1-2-I
10	2-2-I
12	3-2-I
15	4-2-I
:(3-I

1-3-I

2-3-I

3-3-I

4-3-I

23.....

25.....

24.....

26.....

	•	-II
:		1-II
33		1-1-II
36		2-1-II
38		3-1-II
:		2-II
42		1-2-II
45		2-2-II
47		3-2-II
•		3-II
49		1-3-II
52		2-3-II
57		3-3-II
58		4-3-II
59		
•		
•		
(Le Pilotage)		
:		-I
60		1-I
62		2-I
66		3-I
74		4-I

•	-II
80	1-II
81	2-II
87	3-II
88	4-II
:	-III
97	1-III
99	2-III
101	3-III
:	-IV
106	1-IV
110	2-IV
115	3-IV
120	
_	
•	
• •	-I
122	1-I
126	2-I
134	3-I
• •	-II
143	1-II
146	2-II
156	3-II

163	4-I]
164	5-II
:	-III
169	1-III
172	2-III
181	3-III
187	
:	
188	-I
189	-II
194	-III
203	-IV
205	

206.....

مقدمة الدراسة

(Le management)

- 1

-2

-3

-4

-5

-6

-1

-2 -3

. -4

2

③

k

.

.

7

الفصل الأول: محتوى الإستراتيجية والتنظيم

-I 1-I» ⁽¹⁾**« 》** ⁽²⁾« Association Of Management Consulting Group: **》** (3) «business (4):

(1): LE MAIRE B., "Entreprenants et Entreprise Du 4^{eme} Type", Edition Organisation, Paris, 1997, P: 176.

^{(2):} HAMEL G., PRAHALAD C-K.," La Conquête Du Futur", Edition ERP, Paris, 1995, P: 30

^{(3) :} BRILMAN J., "Les Meilleurs Pratiques Du Management", Edition Organisation 3^{eme} Ed, Paris, 2001, P: 123.

^{(4):} Loc.Cit.

: 1-1-I

(1)"H.MINTZBERG"

:

"Ecoles Formalistes": -1

(2) **HBS**

I.ANSOFF (Sandiego)

"Ecoles Contingentes": -2

"M.PORTER"

"Ecoles Centrées Processus": -3

"Y.SIMON" "H.MINTZBERG"

^{(5):} MARCHESNAY M., "Le Management Stratégique", Edition Chehab, Les Editions Organisation, Alger, 1997, P: 11, 12,13.

^{(1):} **HBS**: Harvard, Business, School.

2-1-I -1 (1) 11 (2) I.ANSOFF (3). ٤((4)¹¹

^{(1) .224:}

^{(2):} MARTINET A-C., "Stratégie", Edition Vuibert, Paris, 1983, P: 13.

^{(3):} Ibid, P: 15.

^{(4):} BERGADAA M., "Gestion Et Pédagogie", Ediscience International, Paris, 1994, P: 21.

: -2

" (1) G.Koenig

(2) Mc Cosh

: * : *

: *

: *

: 3-1-I

·/·• -1

: A-C Martinet 1983 *

." : Chandler *

(1): KOENIG G., "Management Stratégique, Vision, Manœuvres Et Tactique", Editions Nathan, Paris, 1983, P: 39.

(2): Ibid, P: 39.

(3): Ibid, P: 183.

: R-A Thietart 1990 *

Corporate Stratégy

Busniss Stratégy

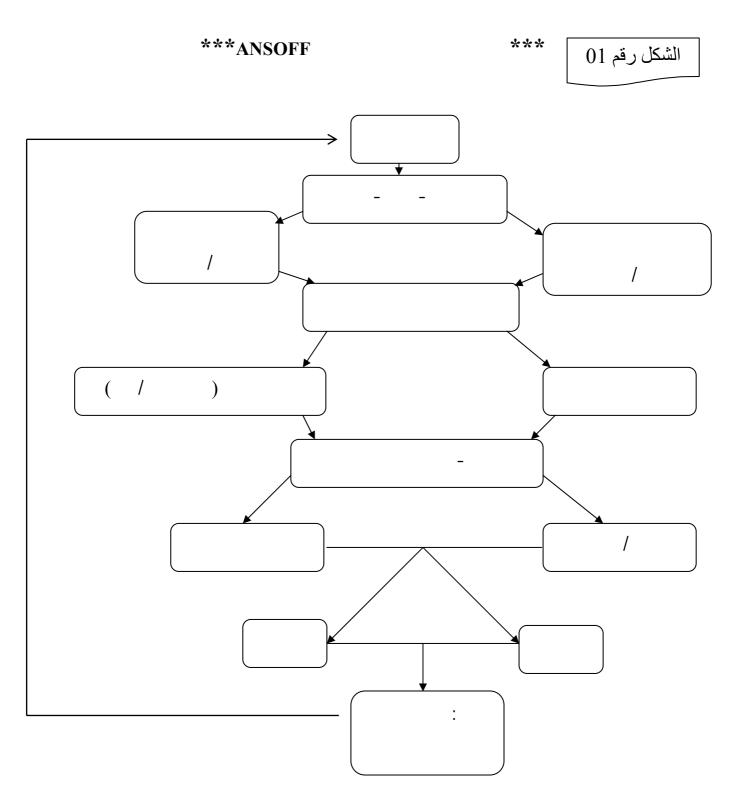
(نموذج ANSOFF): (نموذج ANSOFF)

•

*

()

^{(1) :} ALLOUCHE J. et SHMIDT G., "Les Outils De La Décision Stratégiques", Techniplus, Paris, P: 27 et 28.



: ALLOUCHE J. et SHMIDT G., "Les Outils De La Décision Stratégiques", Techniplus, Paris, P: 29.

· :

...

(1) "

.(La Vocation)

(2): -2

(Planifié) : *

(Entrepreneuriale): *

(Cardinale)

(Idéologique) : *

(Canalisé): *

(Contrôlé): *

(Non Connecté): *

(Consensuel): *

^{(1):} MARTINET A-C., op-cit, P: 130.

^{(2):} KOENIG G., op-cit, P: 23.

(Imposé):

: 2-I

: 1-2-I

.(

: -1

.

(1):

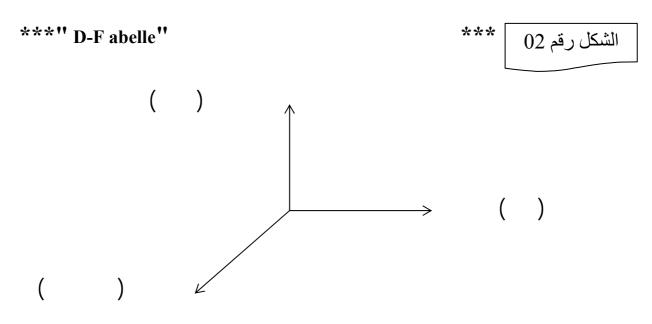
^{(1) :} ATAMER T., CALORI R., "Diagnostique Et Décision Stratégique", Edition Dunod, Paris, 1993, P: 04.

(1): (2):

^{(1):} Ibid, P: 05. (2): ALLOUCHE J., SHMIDT G., op-cit, P: 05.

:

^{(1) :} GARIBALDI G., "Stratégie Concurrentielle", Edition Organisation, 2^{eme} Ed, Paris, 1996, P: 182.



: GARIBALDI G., "Stratégie Concurrentielle", Edition Organisation. 2^{eme} Ed. Paris. 1996. P: 206.

· : -1

"«Transversale»

: -2

•

11

^{(1):} Ibid, P: 209.

```
(1) "
                                      (Les Créneaux)
                    (2)<sup>11</sup>
                                                                       3-2-I
(3):
      03
         ADL
                                                      (ARTHUR D-LITTLE)
     (attrait)
                                    MEKINSEY
                                                       (atouts)
                           (BOSTON CONSULTING GROUP)
                                                                       B.C.G
```

^{(2):} MAIRE C., "Construire Et Utiliser Un Plan De Développement", Edition Organisation, Paris, 1994, P: 90.

^{(3):} HAMEL G., PRAHALAD.C-K, op-cit, P: 40.

^{(4):} BRILMAN J., 2001, op-cit, P: 135.

:B.C.G -1

: *** (الشكل رقم 03 (الشكل رقم 13 (الشكل رق

المصدر: MAIRE C., "Construire Et Utiliser Un Plan De Développement", Edition Organisation, Paris, 1994, P: 91.

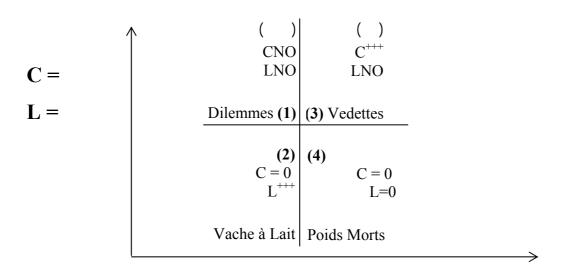
B.C.G

•

B.C.G

*** BCG ***

الشكل رقم 04



: GARIBALDI G., op-cit, P: 225.

.

"Vedettes": *

"Les Vaches à Lait"

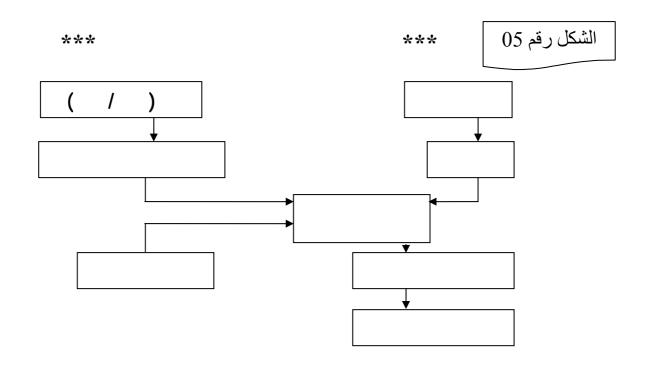
"Les Poids Morts"

"Vaches à Lait": **

" Dilemmes": *

:B.C.G -2 4-2-I **!(**

" Poids Morts":



: Ibid, P: 150

.

Le Profil)

. (Concurrentiel

. PIMS

^{(1):} Ibid, P: 166.

:PIMS -1

4500

"Stratégique Planning Institute"

... ROI

PIMS

:

*

*

· *
:

Retour Sur Investissement :ROI -

. ... -

-2

(1) ADL

(Embryonnaire)

(Emergentes)

(De Base)

.(Clé)

Stanford.Research.) S.R.I (Institute

S.R.I (2):

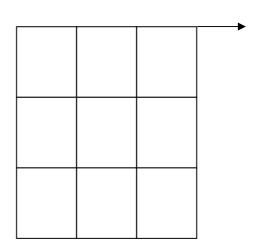
.(...

^{(1):} Ibid, P: 257. (2): Ibid, P: 259.

*** S.R.I *** 06 الشكل رقم

Atouts

Attrait



Ibid, P: 260 : المصدر

П

-3

(1) "
():

(Le Métabolisme)

(1): Le MAIRE.B, op-cit, P: 188.

.

M.PORTER

(Aval) (Amont)

*

. ... R & D GRH : *

 \cdot ()

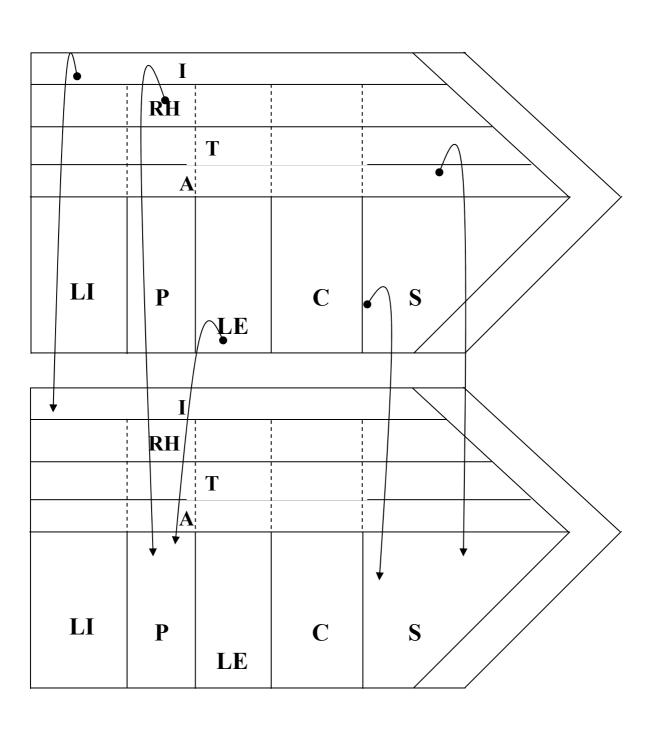
:

*

<u>:</u>

20

الشكل رقم 07 ***



: Ibid, P: 278.

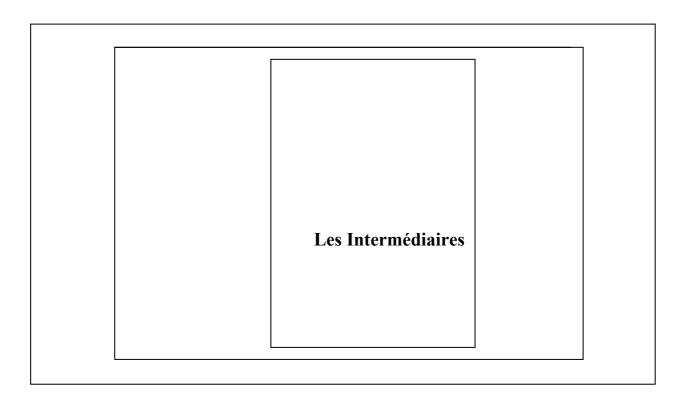
3-I

" (1) G.HAMEL et PRAHALAD.C-K (Tendances)

. (2)"

^{(1):} HAMEL G., et PRAHALAD C-K., op-cit, P: 107. (2): Ibid, P: 31.

الشكل رقم 80



: Ibid, P: 116.

: 1-3-I

M. PORTER

		:" M. PORTER"	-1
	(1):		PORTER
			*
			*
			*
			*
			*
	:	PORTER	
	•		-
			-
		(2) :	
			-
			-
	•	•	2-3-I
		•	2-3-1
« / »			

^{(1):} Ibid, P: 117 à P: 122. (1): Ibid, P: 124.

" (1) G.kænig *1* » **«** Champs Concurrentiels) (2) (Conceptuels - 1 :La Filière 3-3-I (2): Ibid, P: 138. (3): Loc-Cit. (1): Ibid, P: 124.

M. PORTER

(1) ¹¹	"Métier":	-1
	:	
		*
		*
	•	*
	(2) :	
		*
		*
	•	*
	•	4-3-I

(1): Ibid, P: 93. (2): Ibid, P: 94.

(1):			
*	: :		
sation): -	(Focalisa		
-		•	
*	(Diversification):		
(Concentrique)	((Conglomérale)	
		MARTINET.A-C	.(2)
-1	•		
	M. PORTER	3	(3):
*	mination par les coûts):	(Doi	
ation): *	(Différencia		
** ation):	(Concentrate		

(1): ALLOUCHE J., SHMIDT G., op-cit, P: 30.

^{(2):} MARTINET A-C., op-cit, P: 160.(3): MAIRE C., op-cit, P: 155.

-2 3 (1) (2) J-L, TRUEL et J-H, LORENZ Fertilisation " (3)"Croisée .(Synergies)

^{(1):} MARTINET A-C., op-cit, P: 180.

^{(2):} Ibid, P: 182.

^{(3):} BATSCH L., "La Croissance Des Groupes Industriels", Editions Economica, Paris, 1993, P: 163.

	(1):	
	:	_
	:	-
	:	-
	:	-
	:	-3
	(2):	
	:" Impartition"	*
	:	
	(Fournitures Spéciales)	_
	(Sous-traitance)	-
	(La Cotraitance)	_
	(La Concession)	-
	(Accord De Licence)	-
	.(Le Franchisage)	-
BOUCHE.M et		
	$: 7^{(3)} BARRY$. P-M

(1): MARTINET A-C., op-cit, P: 190. (2): Ibid. P: 198. (3): Ibid, P: 199.

							-
							-
							-
							-
							-
				:			- *
				:			
					:		4
						:	- -
						:	-
						:	-
					:	-	-
()			:			-
			:		:		4
							-
					:		_
			:Off	re Public	que D'acl	ıat (O.P	.A) -
			:Offre	Publiqu	e D'échar	ige (O.F	. E) -

:"Internationalisation"					
		:			
	:	*			
		*			
	•	, ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,			
:	().				
	:La Subordinati	on			
	: La Coordinat	tion:			
	"Licence"	-:			
	"La Franch	nise" -			
	"Joint-venture"	-			
	"Clé en Main"	-			

(Oligopoles)

•

(1)"La Convergence Stratégique": M. PORTER

: -II

: 1-II

:

: * : *

:

^{(1):} BRILMAN J., 2001, op-cit, P: 136.

⁽¹⁾ A. SMITH :La Hiérarchisation II (2) :Standardisation 1-1-II (3): -1

(1): MIGANI P., "Les Systèmes De Management", Editions Organisation, Paris, 1993, P: 36.

(4)^{II}

:(2) .284 : 2003

:(3) .34:

:(4) .122 : 1999 "

п

	" H	. FAYOL "	" Départem	nentalisation	n"	*
		(1) :			FAYOL	
					:	_
					:	-
					:	-
					:	-
					:	-
			()	:	-
•		"M. WEBE	R"		:	*
:						
•					:	-
					:	-
					:	-
				:		-2
.()				" E. MAYO	***
	•					
) 1 (: .121 :						

(1):

			-
			-
			_
•			-
:		:"D. MC. GREGOR"	*
.()	MC. GREGOR	(2) ¹¹
•			MC. GREGOR :X *
	,		
(A. MASLOW)		
X			

^{:(1) .97 :}

^{:(2) .113 :}

:Y

X
()
.(DPO)

: 2-1-II

*

· (1)^{II} II

« »

^{(1):} THIETART R- A., "Le Management", Editions DAHLEB, 7^{eme} ed, Alger, 1995, P: 49.

*** *** الشكل رقم 90 porter, chandler, cherchman... (1):

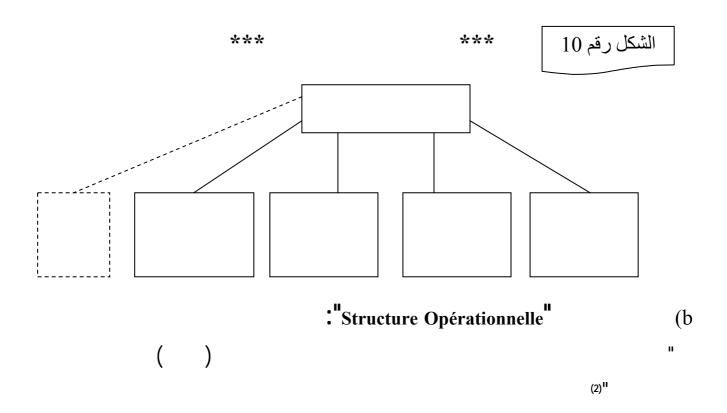
.

^{:(1).221:}

: 3-1-II

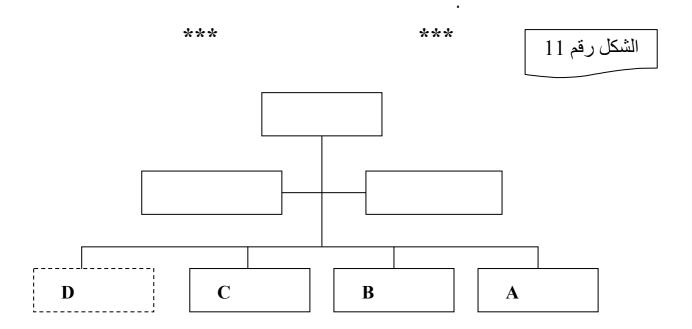
(Recours à L'écrit) (Forme Structurelle)
. (Standardisation)

-1: Structure Fonctionnelle (a



^{(1):} SIMON Y., JOFFRE P., "Encyclopédie De Gestion", Editions Economica, 2^{eme} ed, Paris, 1997, P: 2157.

^{(2):} MIGANI P., op-cit, P: 39.

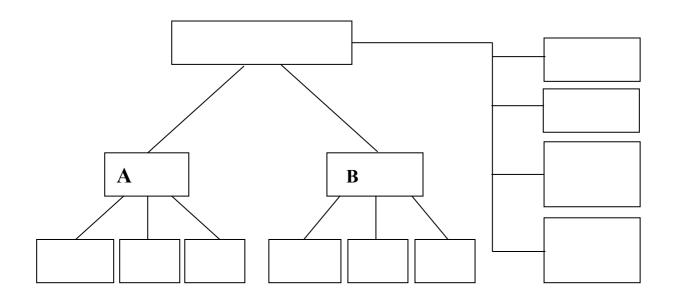


المصدر: MIGANI P., "Les Systèmes De Management", Editions Organisation, Paris, 1993, P: 40.

:"Structure Par Département"		(c
()	(1) "	•

^{(1):} Ibid, P: 41.





: Ibid, P: 41.

: (d

·(1)"

^{(1):} Ibid, P: 41.

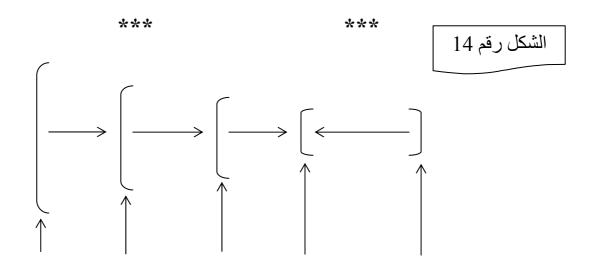
	***	**	*	الشكل رقم 13
1				
2				

: Ibid, P: 42.

) .(

: 2-II

: :

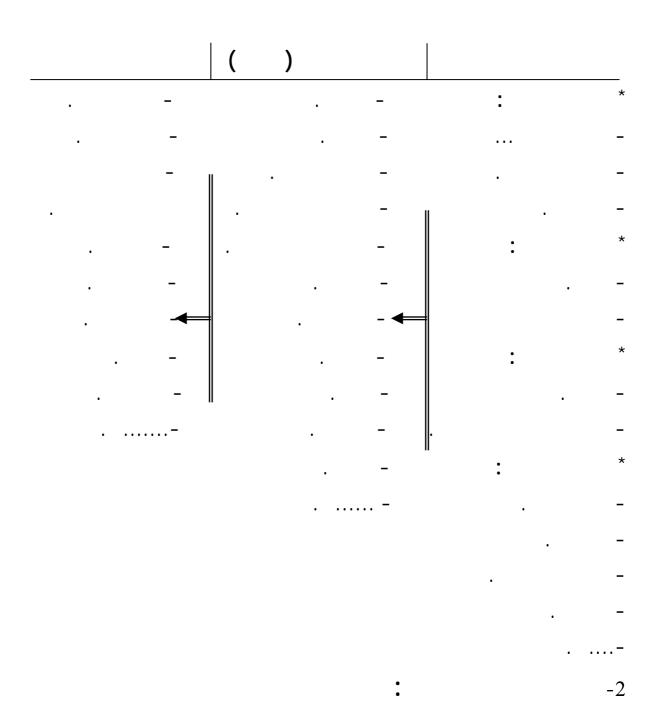


: GAGNON J., et Les Autres, "L'entreprise et Son Environnement ", Gaétan Morin, Montréal, 1990, P : 30.

^{(1) :} GAGNON J., et Les Autres, "L'entreprise et Son Environnement ", Gaétan Morin, Montréal, 1990, P: 34.

(1)(01):

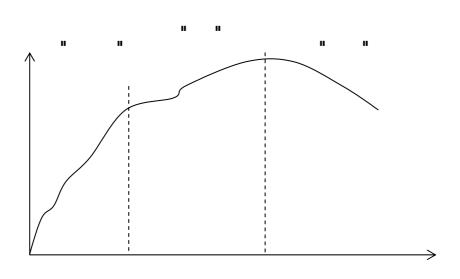
^{(1):} Ibid, P: 45.



.

•

الشكل رقم 15



: Ibid, P: 11.

: 2-2-II

•

; -

: -1

:

. *

*

45

: -2

. ...

•

: -3

*

: *

*

: -4

:

*

•

. *

•

: 3-2-II

· :

: :

. :

•

· : -1

.

: -2

: 3-II

.(1)"

(2)¹¹

(L'excellence) (3) "TANNER. R-P"

" :

(4)"

(1): CHAUFFRAY J-M., "Systèmes Intelligents De Management", Editions Nathan, Paris, 1992, P: 129.

^{(2) :} BULTEL J., PEREZE F., "La Performance Industrielle Par La Gestion Simultanée", Editions Organisation, Paris, 1995, P: 94.

^{(3):} TANNER P-R., "Les Risques De L'excellence", Editions Organisation, Paris, 1992, P: 07.

^{(4):} BRILMAN J., "L'entrepris Réinventée", Editions Organisation, Paris, 1995, P: 30.

(1)^{II}

(Le Juste à Temps) (Reengineering)

1-3-II

-1

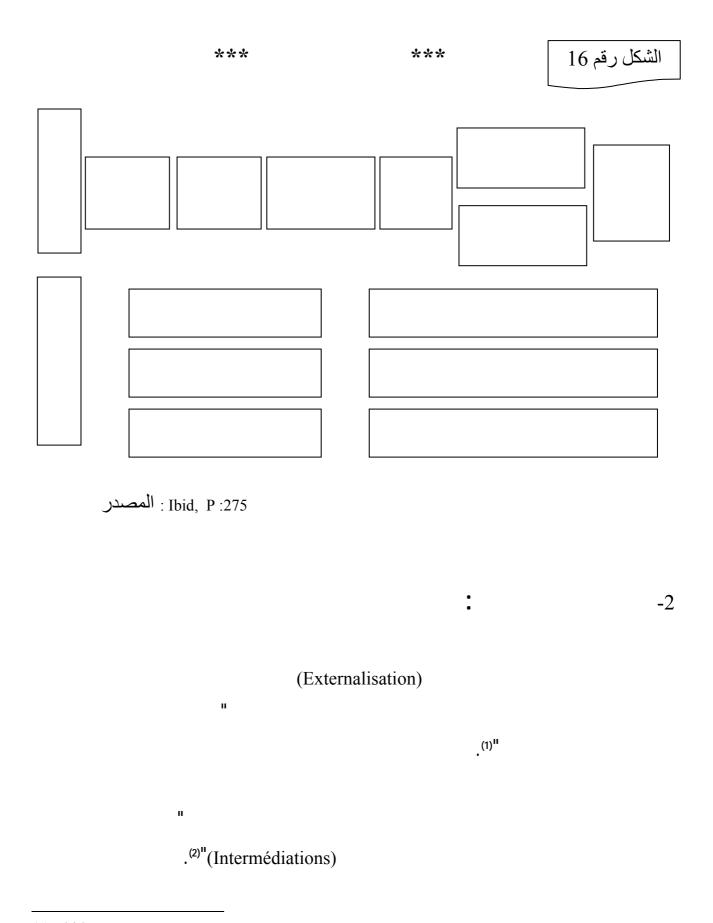
(Reengineering)

(2)" (/)

(3)11

^{(1):} TANNER P-R., op-cit, P: 337. (2): Ibid, P: 271.

^{(3):} Ibid, P: 273.



^{(1):} Ibid, P: 413.

^{(2):} CURIEN N., "Economie et Management Des Entreprises De Réseau", Editions Economica, Paris, 1992, P: 411.

:(Intégrée) :(Fédérée)

(1):

 $\exists (Contractuelle)$

:(Maillée)

-3

(2)"J. HOPLAND"

« 》

^{(1): (}BRILMAN J., 2001), op-cit, P: 411. (2): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 171.

п	
, ⁽¹⁾ "	
. (2)"PUMIR. P et RAYSSIGUIER. B"	
;	
"Désigne For Opération"	(D.F.O) *
(Désigne To Cast)	*
"Conception Assistée Par Ordinateur" (C.A.O)	*
	. *
•	2-3-II
:(L'entreprise Apprenante)	-1

:(Ingénierie Simultanée)

-4

^{(1):} Ibid, P: 68. (2): Ibid, P: 71.

(1) . " "PRAHALAD- CK" ":"HAMEL. G" (2)¹¹ (3)11 Entreprise orientée projets : (-2 %25 п (4) J. BRILMAN :(5)(AFNOR) (6) "

(1): JEDLICZKA. D, DELAHAYE. G, "Compétences et Alternances", Editions Liaisons, Paris, P: 14.

^{(2): (}BRILMAN J., 2001), op-cit, P: 196.

^{(3):} AUCIAUX J-P., "L'entreprise Apprenante", Editions Organisation, 1994, P: 17.

^{(4): (}BRILMAN J., 2001), op-cit, P: 305.

^{(5):} AFNOR: Agence Française De La Normalisation.

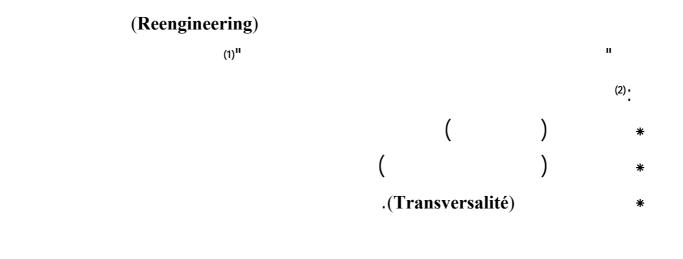
^{(6):} MARCHAT H., "Kit De Conduite De Projet", Editions Organisation, Paris, 2001, P: 17.

```
Benchmarking -3
                                                             (Benchmark)
                                                          (1)<sup>II</sup>
                                                            (Benchmarking)
         . (Reengineering) \\
(Benchmarking)
                        .(2)<sup>II</sup>
                                     (3):
                                                     (Benchmarking)
                                     :(Reengineering)
```

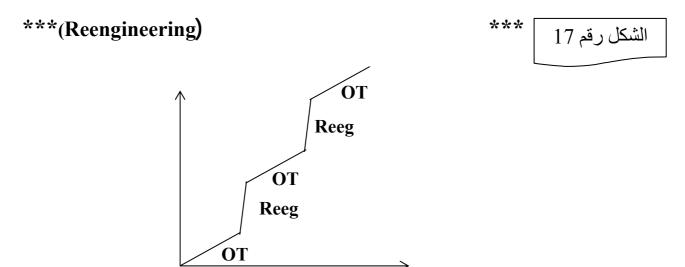
^{(1):} CHANG R-Y., kelly. P-K, "Progresser Avec Le Benchmarking", Editions Les Presses Du Management, Paris, 1995, P: 21.

^{(2): (}BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 209.

^{(3): (}BRILMAN J., 2001), Op-Cit, P: 249.







: BRILMAN J., "Les Meilleurs Pratique Du Management", Editions Organisation, Paris, 2001, P: 109.

^{(1):} ibid, Op-Cit, P: 257.

^{(2):} LEMAIRE B., Op-Cit, P: 181.

^{(3): (}BRILMAN J., 2001), Op-Cit, P: 109.

Qualité totale: -5

-6

" (Referentiel)

(I)(K. ISHIKAWA)

(C)"

(H-P)"

(PLATT. TE)

(Referentiel)

(Referentiel)

(S)"

(JAT): Le Juste Temps

^{(1):} KONDOY Y., "La Maîtrise De La Qualité Dans L'entreprise", Editions Economica, Paris, 1997, P: 12.

^{(2): (}BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 45.

^{(3):} BOSENBERG D., et METZEN H., "Le Lean Management", Editions Organisation, Paris, 1994, P: 50.

^{(4):} Ibid, P: 119.

^{(5):} BESSON P., "Dedans, Dehors, Les Nouvelles Frontières De L'organisation", Editions Vuibert, Paris, 1997, P: 166.

"TAICHIOHUO"

 $.^{(1)}(KAIZEN)$

: (SCHONBERGER. R-T)

(2)^{II}

)

 $^{(3)}(GM)$

: 3-3-II

.(4)

(1): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 60.

(2) : Loc-cit.

(3): Loc-cit.

(4): (BRILMAN J., 1995), op-cit, P: 240.

4-3-II (1): :(Relation Latérales)

^{(1):} Ibid, P: 249.

•

·

.

59

القصل الثاني: القيادة في المؤسسة

من المراقبة إلى القيادة

```
: -I

: 1-I

)

( ...

" : «LORINO. P»

.«Ua Certitude»

. «La Certitude»
```

(1): LORINO P., "Comtes et La Récits de La Performance", Editions Organisation, Paris, 1995,

(²): Ibid, P: 16. (³): DELAIRE G., "Commander Ou Motiver?", Editions Organisation, Paris, 1992, P: 51.

P: 13.

```
(1):
:«Temps Discret»
```

(²⁾ (02):
	(/)

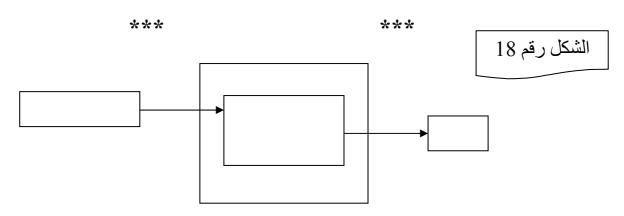
⁽¹): LORINO P., Op.cit, P: 23. (²): Ibid, P: 23.

2-I

(1)^{II}

«LARINO. P»

(2) «Meta contrôle »



: LARINO P., "Comtes et La Récits de La Performance", Editions Organisation, Paris, 1995, P: 19.

(¹): Ibid, P: 30. (²): Loc-Cit.

()			
()
	r- ∑ Des Coûts » (¹)" () ⟨Déploiement⟩⟩	" .		()
·	·	:	«Décalage»	4
	•	:		-
			:	-
•••		:		-
			:	-

(1): Ibid, P: 20.

⟨⟨Transversal⟩⟩⟩ - 1 «LE CLIENT- ROI» (1)¹¹ ⁽²⁾ «KEKIR. BHOTE» **«TRANSVERSE»**

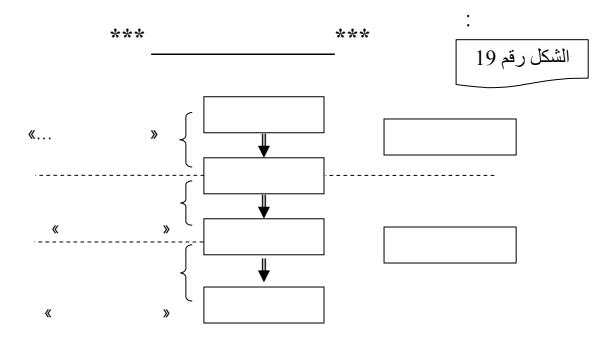
^{(1):} BRILMAN J., 1995, Op-cit, P:255. (2): Ibid, P: 256.

*	*	*	*
	•		•
	•		•
	•		•
	•		•
	•		•
	•		
	•		•
	•		•

(2):

^{(1):} Ibid, P: 257. (2): Ibid, P: 258.

: 3-I



CEDIP, "Un tableau de Bord Pour Qui Et Comment" http:// 3ct.com/ridf/cedip/Production, 2003, P: 02.

-1

:(1)

(2). ((Découplage))

^{(1):} LORINO P., Op-cit, P: 196. (2): Ibid, P: 196.

(1): Ibid, P: 214.

«Feedback»

(1)."

≪Homéostasie>>

«Feedback»

(flexibilité statique) Différenciation >> (1) «Retardée «L'expérimentation» (2) • • -2

(¹): Ibid, P: 215. :(²) " 2004: 178

: -3

(1)."

(¹): CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., "Le Pilotage Stratégique", Editions Organisation, 2^{eme} Ed, Paris, 2001, P: 27.

: -4

" «CASTELNAU. J»

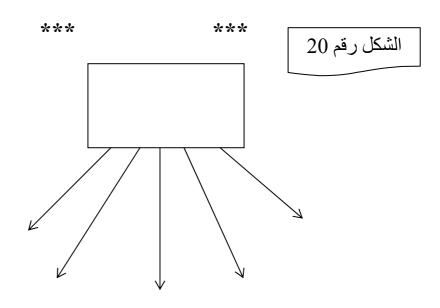
(2):

*

· : (a

.

⁽¹): Ibid, P: 31. (²): Ibid, P: 32.



: CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., "Le Pilotage Stratégique", Editions Organisation, 2^{eme} Ed, Paris, 2001, P: 34.

La manifestation

concrète du pilotage sur le terrain

(b

(1)¹¹

(2)

(¹): Ibid, P: 36. (²) . 8-7

:«Transverse» *

•

(/)

: *

: *

:(-) *

*

: 4-I

-1 (1). «LARINO. P» (2) ((Le Méta Interprétation)) (/) -2 «L'expertise» (3): «Jugements»

(1): Ibid, P: 41. (2): Ibid, P: 47. (3): Ibid, P: 91.

*

«Levier» ()

: -3

«Conception de Déterministe»

(1):

*

*

*

: *

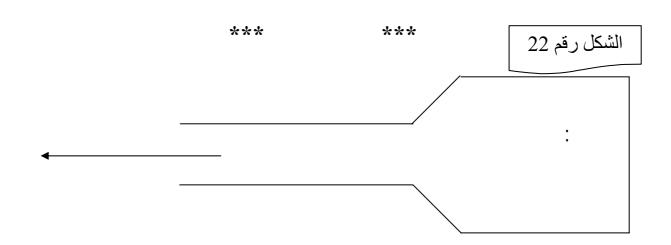
^{(1):} Ibid, P: 108.

```
-4
                      «Usinage»
                   «Usure»
***
                                   ***
                                           الشكل رقم 21
                                         1
```

: LORINO P., Op-cit, P: 93.

•

```
( )
.( )
: - -5
```



```
: Ibid, P : 126.
( / ) :
```

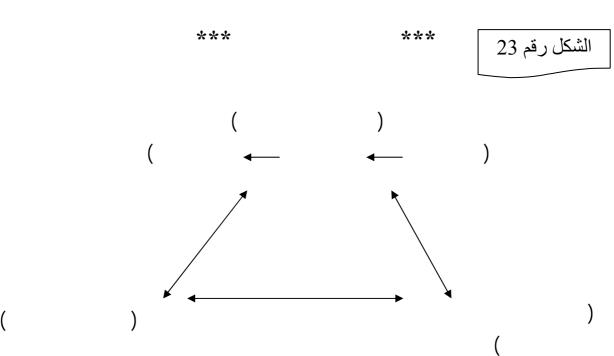
. «Jugements»

()

		(
		(1): /
1)	(/) / -
		. / -
	·	· : -II
	(2):	«J-G. MILLET et P. CASPAR»
		*
		•
()		
(1)."		и : :

⁽¹): Ibid, P: 130. (²): MILLET J-G. et CASPAR P., "Apprécier et Valoriser Les Hommes ", Editions Liaison, Paris, 1993, P: 29.

: 1-II :



: CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P : 91.

(1): SIMON Y., Op-cit, P: 2195.

-2

(1)^{II} (2) "

-3

2-II

(3)^{II}

^{(1):} BESCOS P-L., MENDOZ C., "Le Management De La Performance", Editions Comptables, Paris, 1996, P: 58.

^{(3):} LORINO P., Op.cit, P: 133.

```
***
                                               ***
                                                          الشكل رقم 24
                          1
: LORINO P., Op.cit, P : 140.
                                                                    -1
```

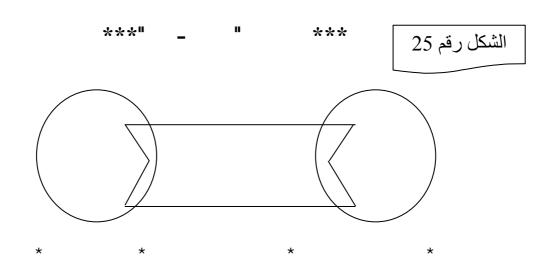
(a

(b -2 (a .(

" – "

(b

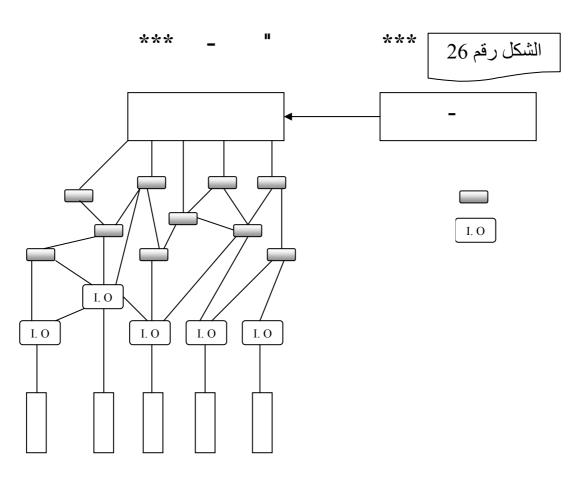
. - "



.

--

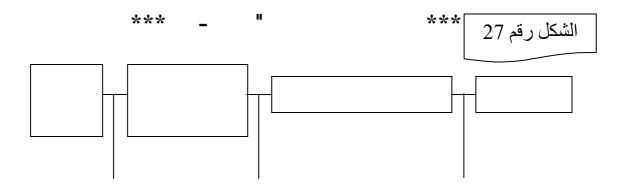
84



: Ibid, P : 166.

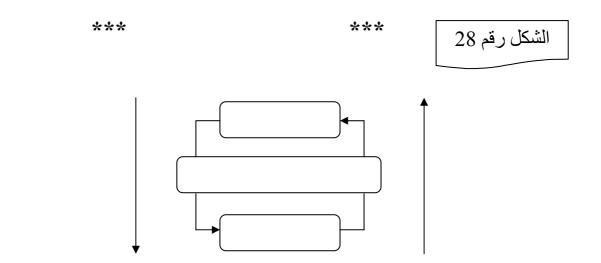
.

:" - "



: Ibid, P : 173.

•



: Ibid, P: 174.

'«Les Uns Sur Les Multiples»

.«Les Multiples Sur Les Uns»

/
*

: 3-II

4-II (1) :

88

:.173

(1):

#

 π

.

--

*

: -

: -

· (1):

(1): :.175

(a la mission (b • (c

•

90

: -2

: (a

(DPO): (b

•

-

• •

: -3

_

•

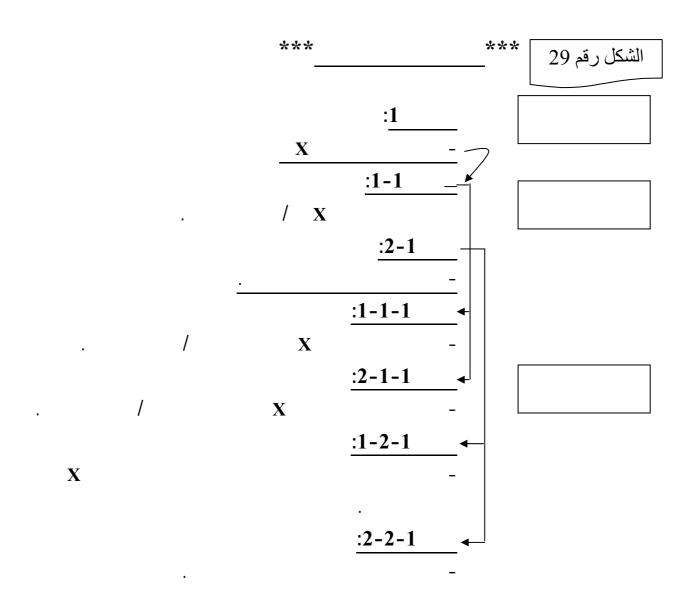
: (a

: (b

(1)()

:

(1): CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 134.



: Ibid, P: 135.

. «Transversal»

.

•

.

:

(04):

								PDG		
	2	1	2	1				RH		
	X	X X	X X	X X					• • •	: / :1
	X	X		•				X		:8
X	X	X	X	X				•		: :10

. X

. Ibid, P : 143.

(

N-1 :

•

N-2

.«Esprit D'appropriation»

-4

:

⁽¹⁾: : N-1 (a

N-1

⁽¹): Ibid, P: 148.

: (b

()

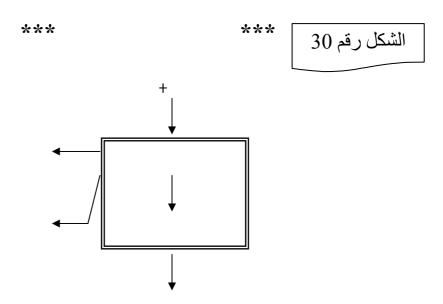
: (c

· :

:

*

:



: Ibid, P: 153.

: -III

: 1-III

п

(1)^{II}

;

⁽¹): IRIBARNE P., "Les Tableaux De Bord De La Performance", Editions DUNOD, Paris, 2003, P: 04.

⟨D'départements⟩⟩ (1) - 1 (2)." (3)"((Résiduelles))

(¹): LORINO P., Op-cit, P: 178. (²): Ibid, P: 188. (³): Loc-Cit.

«Ce Qui N'existe Pas Encore»

(1)^{II}

(2). «Efficience» -2

(a

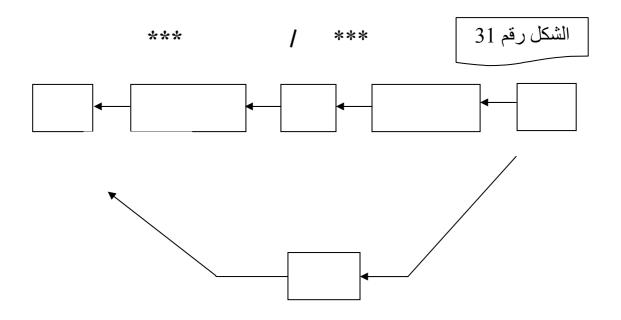
⁽¹): Ibid, P: 188. (²): Loc-Cit.

: 2-III

) .(

.().

<u>:</u>



المصدر: CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 81.

: 3-III

•

п

(1)^{II}

^{(1):} LEMAIRE B., Op-cit, P: 208.

-1

(1) «H. Marchat»

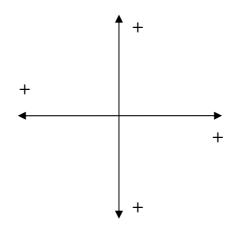
:La Transversalité ●

-2

(2):

(1): MARCHAT H., Op-cit, P: 17. (2): Ibid, P: 198.

الشكل رقم 32



: Ibid, P: 198.

BCG

: -3

⁽¹⁾: (a

. *

(1): Ibid, P: 200.

:«Le Système Cible» «Système» «Itératif»

104

(1)• (b (c

(1): Ibid, P: 206.

: -IV

*

*

: 1-IV

: -1

•

: -2

•

. (1)"

":
«Ventilation»

·

⁽¹): Ibid, P: 157.

*

(1):

•

: -3 «Reporting»

*

· ·

· *

()

:

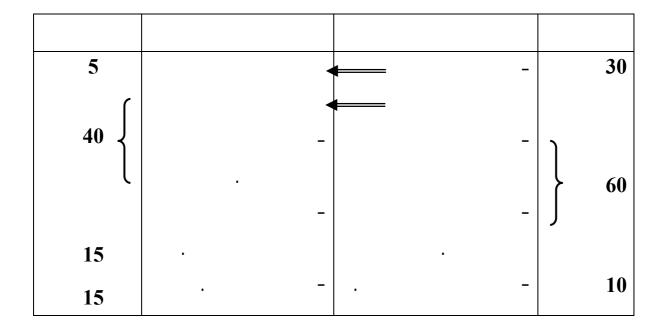
•

^{(1):} DELAIRE G., Op-cit, P:87.

(1) • -4 (a (N-1)(N, N-1) (48) (N-1) .(N-1) (b (N) (N) (c

^{(1):} CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 163.

⁽¹⁾ (05):



2-IV

(2). -1

⁽¹): Ibid, P: 165. (²): ROPERT G., HASPLER R., "Conduire Des Organisations Qualifiantes", Editions Organisation, Paris, 1996, P: 70.

(a (b (c (d (1)¹¹ ***(*** الشكل رقم 33 1 4 2

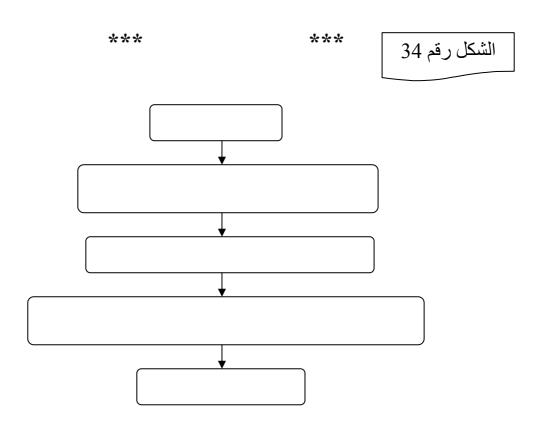
: Ibid, P: 165.

3

^{(1):} Ibid, p:71

•

: -2



المصدر: Ibid, P: 168.

: -3

Ibid, P: 168.

-4 (a (b 3 (c -5

114

5

: «Excellent» : E

: «Très Bien» : TB

: «Bien» : B

! «Passable»
: P

.«Mauvais» : M

: -6

(06)

.10 8 6 4 2 0 :

: 3-IV

(1):

•

•

.

^{(1):} DELAIRE G., Op-cit, P:84.

(1) • (2) • -2

 $(^1)$: CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B., Op-cit, P: 175. $(^2)$: Ibid, P: 177.

(1) • -3 (a (b (c (d -4 (2): 03

(¹): Loc-Cit. (²): Ibid, P: 182.

		(1) •	-5
		:	(a
			_
			-
			_
		:	(b
			`
		: «La Cible»	» (c
•			
		:	(d
	:		_
			_
			_
			_

(¹): Ibid, P: 186.

(e (f (g .((1)• -6

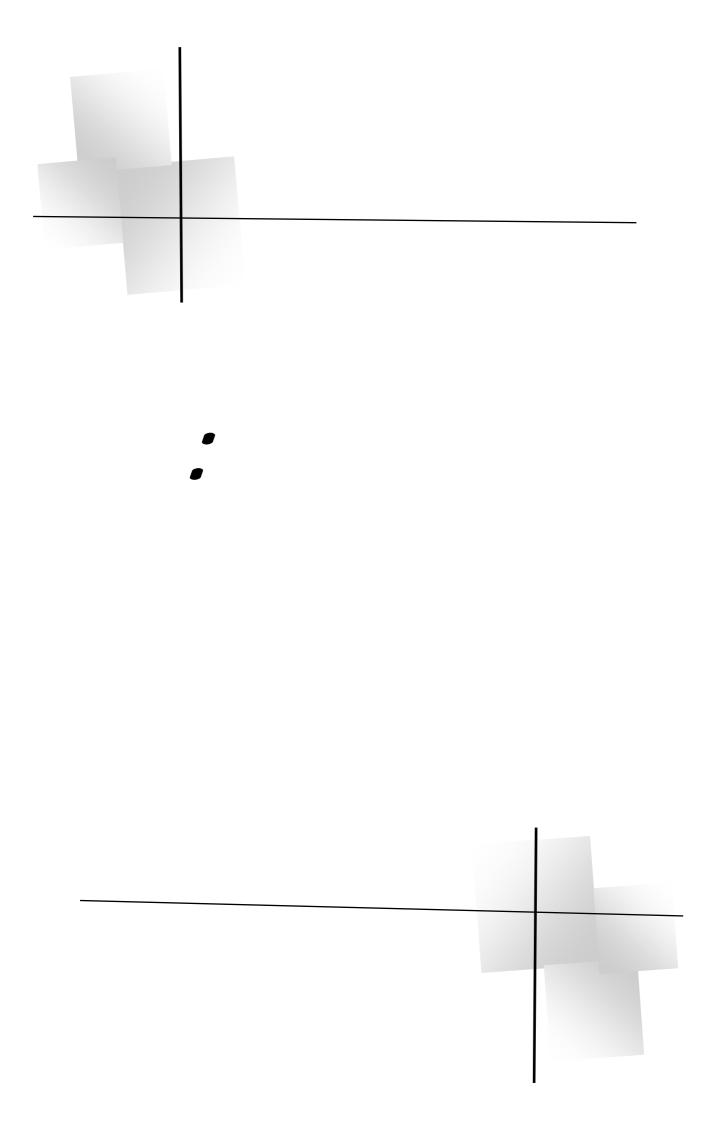
⁽¹): Ibid, P: 189.

:

.() " - "

«Representations»

•



-I

(1)

(2):

⁽¹): CEDIP, « un tableau de bord pour qui et comment », http://3ct.com/ridf/cedip/ production, 2003, p: 1
(²): LEROY M., op-cit, p:42
(³): BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A., « les ratios, élaborer et utiliser son tableau de bord »,

éditions Foucher, paris, 1993, p: 132

*

*

. (1) • 1-I

(1) • 1-I

· : () -1

•

(1): :() 186

: 2-I

."
:
.(Spécifiques)

*
.((1) " [...]

(Réactivité)

.
:

(¹): Ibid, p:133

^{(2):} IRIBARNE P., op-cit, p:17

)

· * -1

-

_

-

· ·

*

. *

: -2

(management)

:

-

_

- (acteurs)

_

•

(a (normes)

· :

*

*

*

(b

•

: -3

D.Norton R.Kaplan

(1):

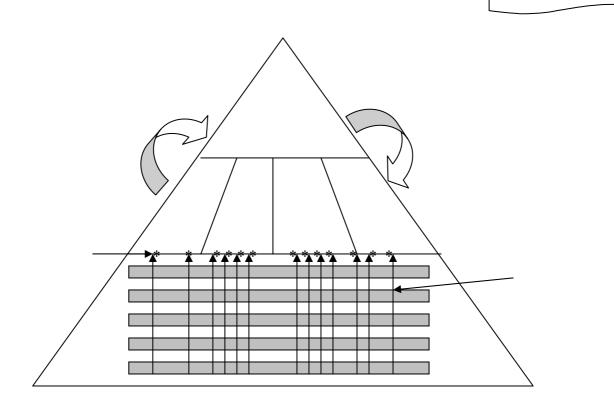
*

k

^{(1):} IRIBARNE P., op-cit, p: 17

•

*** الشكل رقم 36



: IRIBARNE P., « Les tableaux de bord de la performance », éditions DUNOD, paris 2003, p :17

(Le Méta Modèle)

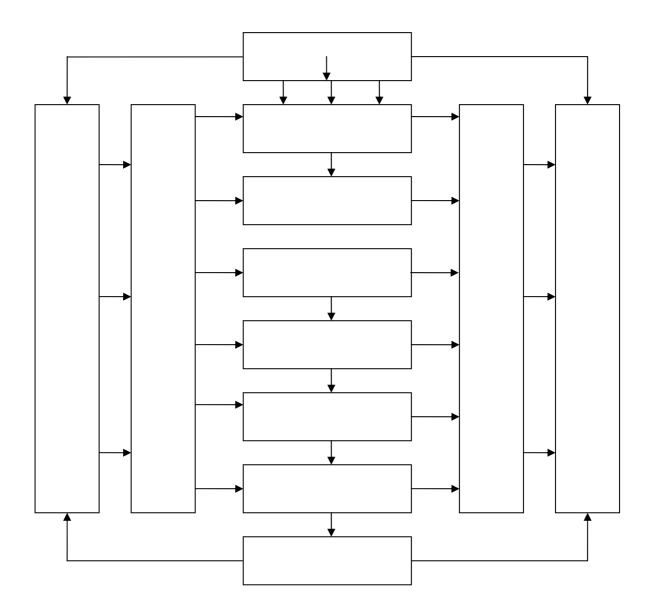
(1) .

⁽¹): WEGMANN G., « le tableau de bord stratégique, analyse de deux modèles », http://panoramix.univ-paris1.fr, 2000, p: 3

) (
C-S. MEWATERS (80)

(Méta-Systéme)

*** الشكل رقم 37



المصدر: WEGMANN G., " Le tableau de bore stratégique Analyse comparative de deux modèle", http://panoramix.univ-paris1.fr, 2000, page 4.

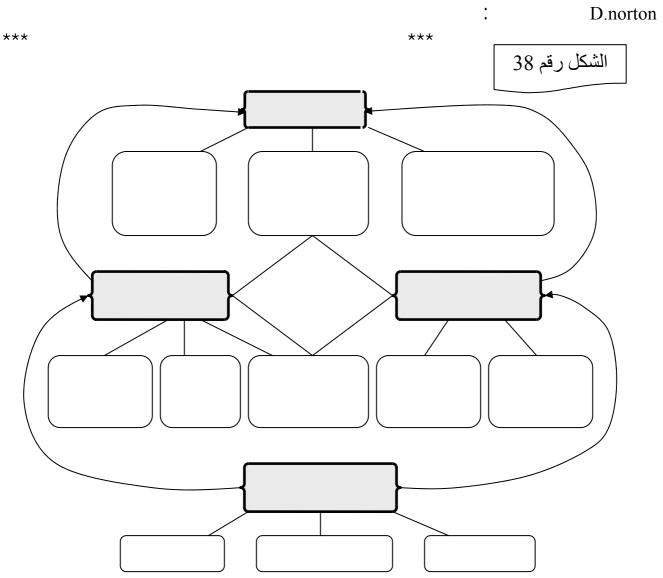
:

_

_ _

.

R.kaplan (générique)



Ibid, p6 : المصدر

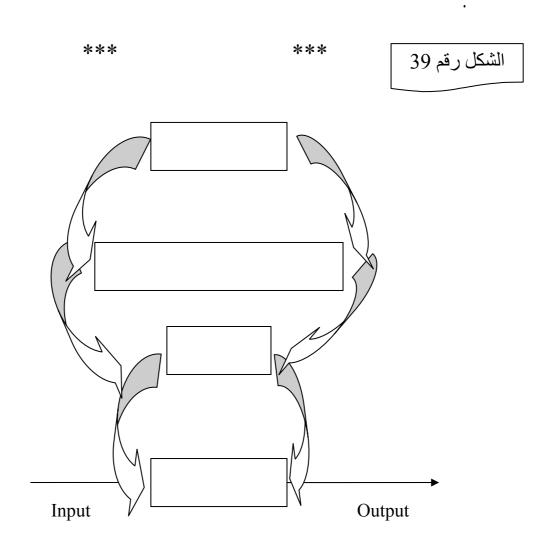
	:			-4
	R.Kaplan	(Convergence)		(cohésion)
			(1)	D.Norton
•	:		:	(a
R.			Norton	Kaplan
			()

Kaplan R. Norton D.

(1): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p: 11

(b (Synergie) (c (d (1) "

(1): Ibid., p: 16



المصدر: KAPLAN R., NORTON D. "Comment utiliser le tableau de bord prospectif", Editions organisation, paris, 2001, p: 298.

: (e

()

D.Norton R.Kaplan

2-I

:(Emergentes)

-1

(1) "

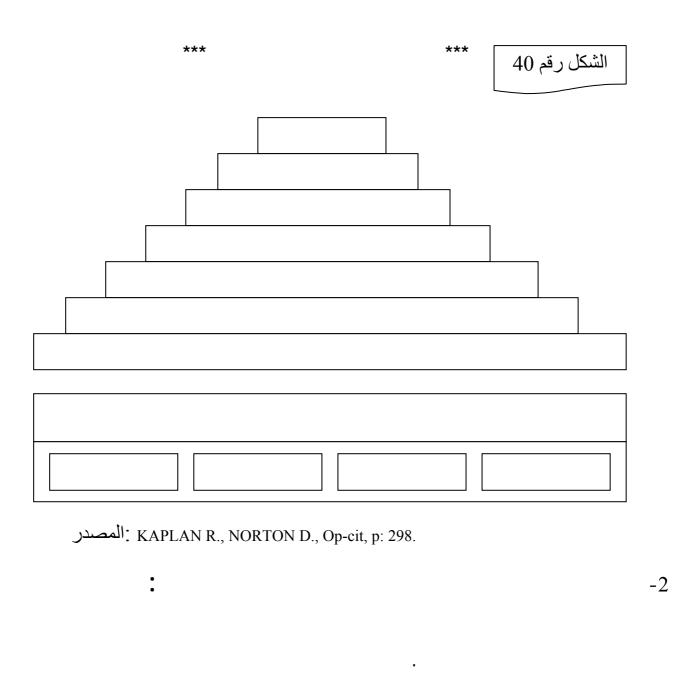
D.Norton R.Kaplan

.(Convergence des ressources)

 $^(^1)$: CHAMBIN Y., TRAVAILLE D., « le tableau de bord stratégique entre conception et action », http://afc-cca.com/docs-congres, 2003, p : 7

			":		MINTZBERG		
				(1) "			
(Emergence	e)						
	(Emerg	gentes)					
		,					
)	()		()		
		()		(
		•	•		•		

^{(&}lt;sup>1</sup>): Ibid, p: 4



(1): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p: 403

D.Norton R.Kaplan

(1) "

-3 (a R.Kaplan D.Norton .(1) " (b

^{(1):} Ibid: p: 234

(1) AL Mooraj

.(2) "

(Additivité)

п

": ⁽³⁾ Zritieu Mendoza

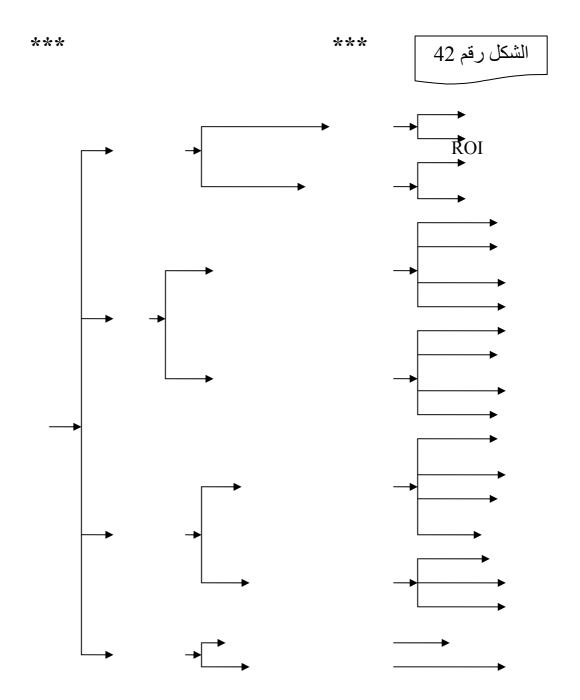
P.Lorino

^{(1):} CHAMBIN Y., TRAVAILLE D., op-cit, p: 8 (2): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p: 264 (3): CHAMBIN Y., TRAVAILLE D., op-cit, p: 9

	•		(c
		(1) "	П
		⁽²⁾ ABB	
	:		(06)
			-
			-
			-
			-
			-
R.Kaplan		•	_
)			D.Norton
			(
			•
•			
	•		-4

⁽¹): Ibid, p: 10 (²): Ibid, p: 11

: IRIBARNE P., Op-cit, P:105.



المصدر: Kaplan R., Norton D., op-cit, P: 244.

÷ (03)

	(1) D.Norton	R.Kaplar	1	
		:		Mobil
				-
				-
				_
				-
•				-
				: -
				-
			(Posteriori)	
()	.()

142

(1): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p: 266

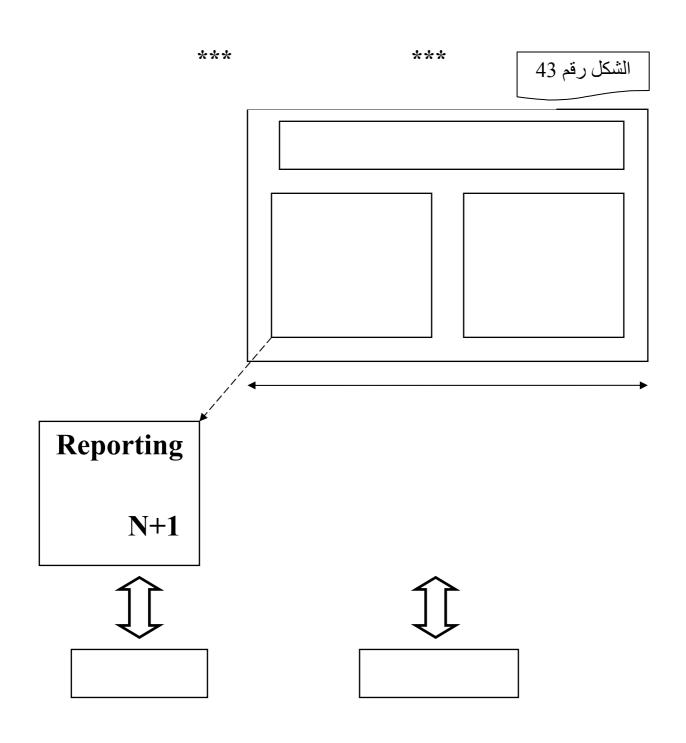
(1) H.TOHMSON R.Kaplan

Crédibilité)	(Leur	•		()	
(ROI)				()	
-II			•		
1-II		:			
*		:			
·	:				
*	:				
)	.(:			
-		•			

(1): WEGMANN G., op-cit, p: 3

-1 (03) * *

144



IRIBARNE P., Op-cit, P: 170 عالمصدر

.Reporting Stratégique

*

•

.

Reporting -

.

: 1-II

(07) (1) :

* **

(¹): IRIBARNE P., op-cit, p: 64

*

•

.

: * ()

; (1): -

· : -

· •

.

⁽¹): Ibid, p: 66

:

.

: -

: -

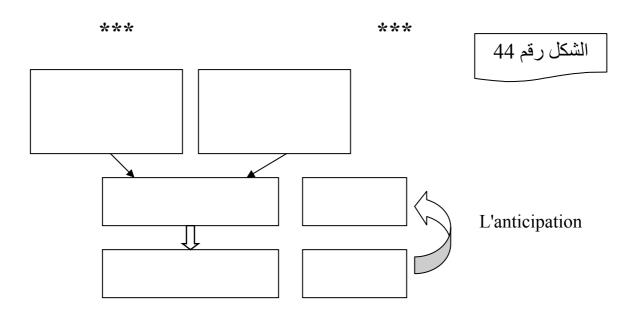
· *

•

*

:

148



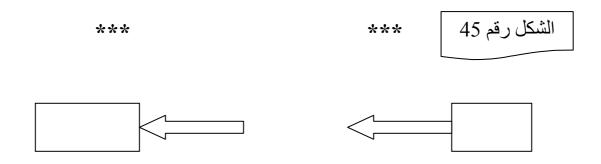
المصدر: Ibid. P: 70.

L'anticipation

· *

н н

:



المصدر: Ibid, P: 71.

*

(Polyvalence)

*** عند الشكل رقم 46 الشكل رقم Polyvalence

المصدر: Ibid, P: 72.

-1 (a *** *** الجدول رقم 06 .1 -

المصدر: Ibid, P: 74.

```
(1)
                                                                *
                                                                «
                                                                ~
                            .(
                                                                ~
                                           1 –
                                                                (b
п
```

(¹): Ibid, p: 75

```
(Réclamation)
                                    *
                                      «
                                      «
                                      (c
```

* **~ ~ ~** (Ratio) (Additio) (Additio) (Additio)

: $(E = MC^2)$: E

:M . : C

•

(réticences)

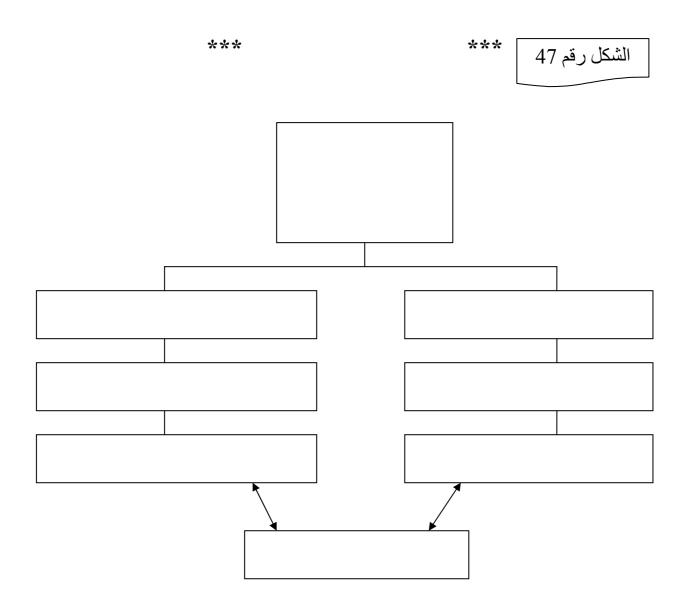
• *

: «

•

•

:

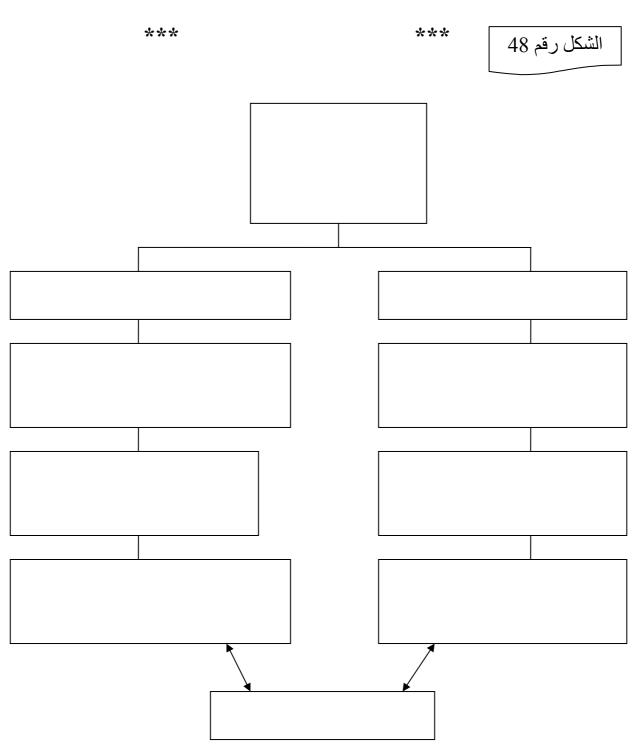


المصدر: CASPAR P., MILLET F-G., op-cit, p: 52.

.

: -2

:



المصدر: IBid, p: 43.

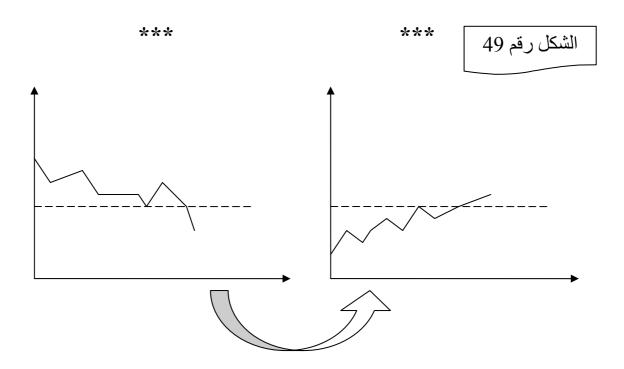
(1): -3
: (a
(...)
: (b
(Les grandeurs)
: (c

(¹): Ibid., p: 104

(d

(e

(f



المصدر: IRIBARNE P., op-cit, p: 112.

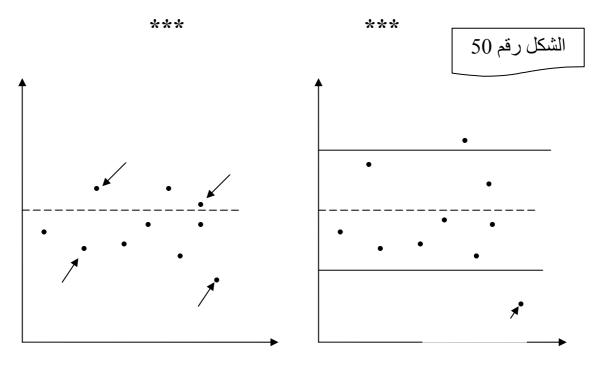
: (g

-4 " : (a

:

. . .

": (b



Loc-cit.

: -5 : : (a

(1) <u>.</u>

•

•

.

: (b

⁽¹): Ibid, p:125

4-II - 1 (1): (2): -2

(a

⁽¹): Ibid, p:148 (²): Ibid, p:153

: (b

.

:(d'approche) -

• ____

: : (c

•

11 11

: 5-II

· -

(1) :

•

•

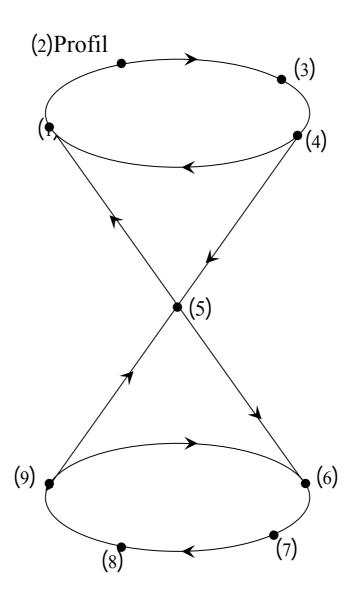
· :

(Global Reporting Initiative) GRI : (a

.

(¹): Ibid, p:180

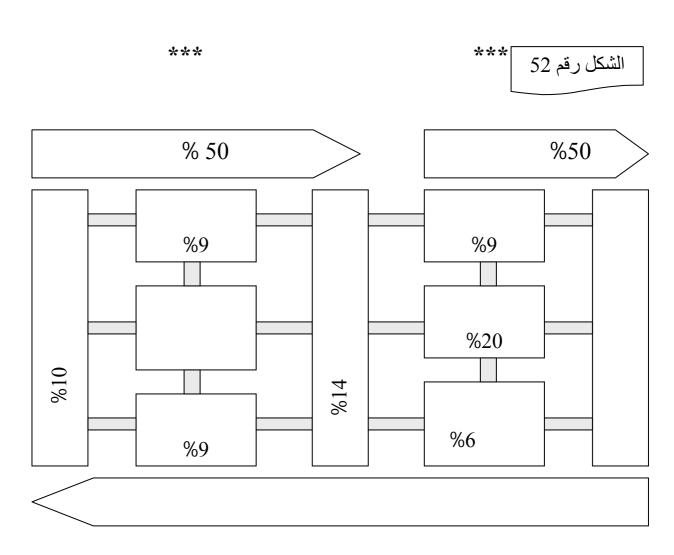
الشكل رقم 51 ***



Ibid, p: 221: المصدر

GRI ISO 9001

:



المصدر: IBid, p: 215.

Les)
.(%50) (Facteurs) (50%)

-III

(2) II

(1) "

⁽¹): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, p:248 (²): BENARD A., FONTAN A-L., « la gestion des risques dans l'entreprise », éditions EYROLLES, paris, 1994, p: 137

(1) "

1-III -1 (a :Q Les RecetteS :R :D :K (b .(Valeur absolue) (une moyenne) (un pourcentage)

^{(1): (}BRILMAN J., 2001), op-cit, p: 41

			(un indice	e)	•
				.(bas	se 100) 100	
.(ra	atio)					
`	,			(1)		-3
				•	•	J
	•					
			:			(a
					:	
						•
						•
						•
•		•				(h
		:				(b
•						
				•		-4
	(2) :					
				:		-
						_
		:				_
		•				
				,	1	•
				/		•
:				:		-

^{(1):} BENARD A., FONTAN A-L., op-cit, p:137 (2): LEROY M., op-cit, p: 84

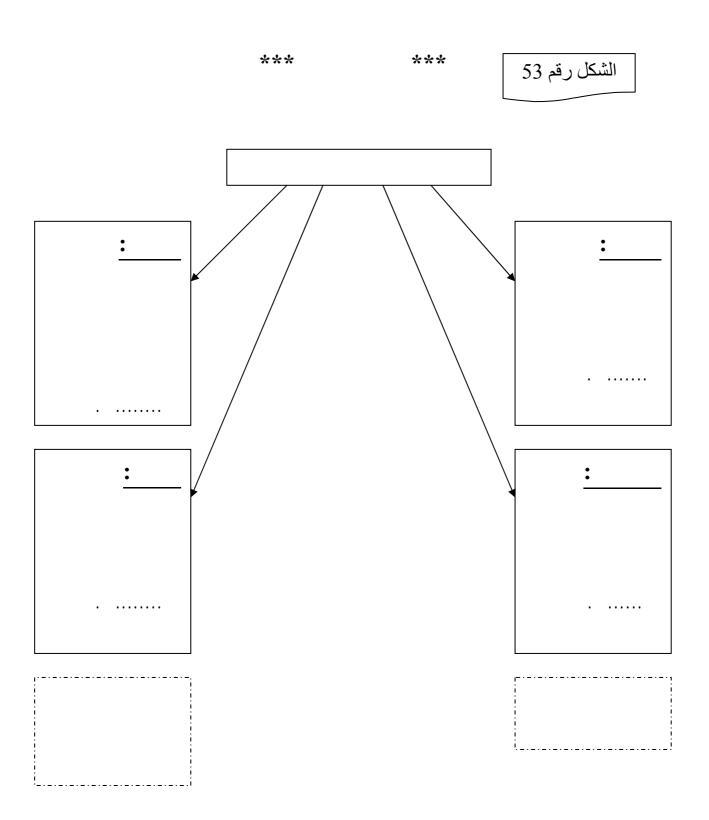
(spécifique))" [...] (Approximation)

(1): BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A., op-cit, p: 133

: 2-III
: -1
: -1
: -

.

(indications)



المصدر: LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », éditions organisation, paris, 1998, p : 131

:(Les ratios) .⁽¹⁾ "(ratios techniques) (a **«**

(patrimoine)

«

⁽¹): Ibid, p: 11 (²): Ibid, p: 13 à p: 15

« « ‹‹ **‹**‹

: «

;

: M.Porter

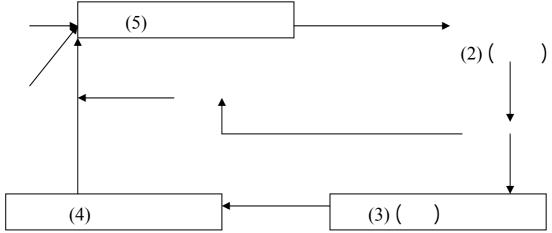
:(transversales) «

: •

•

•

*** *** الشكل رقم 54



المصدر: BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A., « élaborer et utiliser son tableau de bord », éditions foucher, paris, 1993, p: 31

(1)

(2)

(4-3)

.(vecteur de commande) -

: (b

⁽¹⁾: (3)

(¹): Ibid, p: 33

			:	«	
vecteurs de		:		«	
			commandes)		
			:	~	
		:(les grap	ohiques)		-3
			:		(a
		:			
(cotes d'a	lerte)		•		
(coles du					
	•				
•					.9 .
			:		*
1	2		:	«	
1	~				

(Quadrillage)

н

()

(les ratios) •

:(les mouvements) •

: :(stades d'attentes) ●

... :(les ratios) •

· *

: *

. (pistes)

*

· :

: « : «

: «

: «

: -4

•

•

3-III -1 transversal

⁽¹⁾(07):

Objectif stratégique: Indicateur	Fréquence de mise à jour:
	Unité de mesure

Définition / Formule de l'indicateur							
Notes / Hypothèses		Décrit le plan pour à toute faiblesse dans la réalisation de la donnée souhaitée.					
Informations sur l'indicateur			cateur	Eléments	et sourc	e d	les données
Source et démarche pour			rche pour	la fixation	des obje	ecti	fs:
Responsa pour la fix des object	ation	pour la r	nsabilité éalisation ojectifs	Respons pour le su compte	uivi et le		Disponibilité e l'indicateur but
But	199	8 (réel)	1999 (prévisions)		2000		2001
	1 T 2 T 3 T 4 T Année	e complète					

(08):

^{(1):} KAPLAN R., NORTON D., op-cit, P: 248.

X X	X X	- :(-)	-
				-
			-:	-
			-	
			-	
			-	
				_
			•	_
				_
				_

	•		-2
		: ((a
.()		*
	,	: ((b

	: - (ADL, PORTER, BCG)
	- -
	. -
	-

```
(e
       (...
                                                                   (turn-over)
                                                                                              (f
                                                                            ) SCORING -2
            (1) "
                                                                             (scoring)
                                                                ) (ratios)
(score)
            <sup>(2)</sup>( 09
                                ):
```

^{(1):} LEROY M., op-cit, p :14 (2): KAPLAN R., NORTON D., op-cit, P: 248.

:			()	
	N_0	N-1			
				- :()	-
				-	
					-
					-
				- :	-
				-	
				-	
				-	
					_
				·	
					į

Score

الفصل الرابع: محاولة إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية في مؤسسة بريد ألجزائر

: -I

. 2000 . 2000 05 2000/03

: (3) 2001 *

** **

EPIC .2002

(CCP)

22000 *

10 * 7 *

(Audit)

2

9

. MEDA

· : -II

> : 3 : 1-II

. 6 7

: (a

*

*

*

. *
. (b

*

*

*

(DTP): **(8)** 2-II

. (48) 3-II

:

*

*

. *

: -1

*

*

*

÷ 4

-

•

	:(Mgt Q	")			,	-2
		:			*	
					*	
					*	
					*	
					*	
					*	
	:				*	
()		-		
				-		
				-		
•						-3
			:			
					*	
(De Syn	thèse)				*	

*

:(DTP) patrimoine (Validation) (produits) :(UPW) -5 Patrimoine

.(2001 -6 5 ***** 3***** 493 000 * 146 000 000* 5410 000* -7 $38000\ 000*$ 1500: 1800 000* 43* 3 410 000* 89 000*

2600 000*

163*

.2001

: -III : 1-III

. *

: *

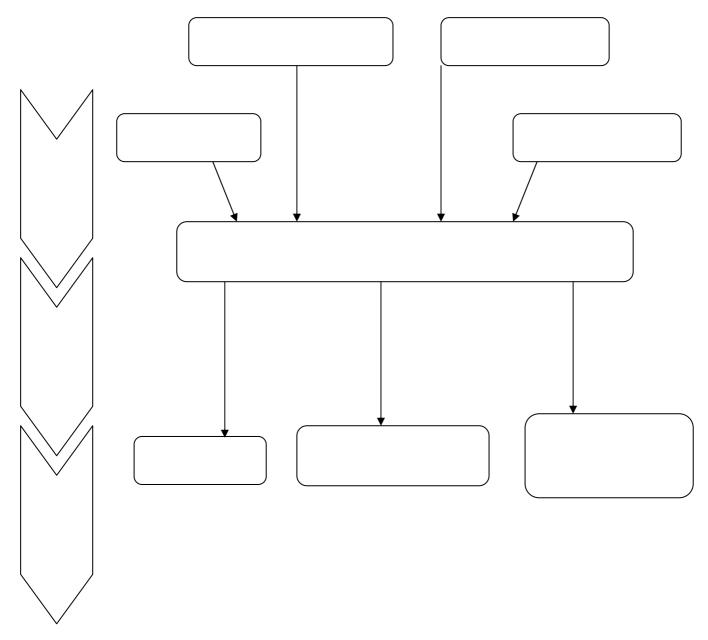
(,ratio) *

. ·

*

. *

: الشكل رقم 55



: 2-III

(transversales): -1

• -

_

(Manutention)	-	
	-	
	-	
	_	
: -2	_	
· <u>-</u>	_	
	_	
(caisse)		
, , ,	_	
Ligue guichet	-	
Cabine financière	-	
Convoyeur	_	
•	-	
	_	
Tri	_	
Cabine de chargement	_	
:		3-III
:		
	-	
	-	
	-	

(10): -1

1
2
3

:

3	2	1

- 15 <
- 15 > 5 <
- 5 > 2 <
- 2 <
- 15 > 2 <
- 2 <
- 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2 <
- 15 > 2

-1 -2 -3

.

-IV ⁽¹⁾(): 1-IV 1-أ- توضيح : (0 4) 10 (Hiérarchie 1-ب-1 () :intermédiaire) 1-3 N 4 (9 6): -2): --3 3-ب-

^{(1):} WEGMANN G., op-cit, p: 3

```
):
                                                        -4
                                    (12 ):
                                                         -5
                                                        -1-6
                                                        12
                      ( )
                (14 -13 ):
  )
                                          (Actualiser)
                                                        -7
                                                 (17
                                                        -15
          (Méthode des budgets glissants).
                 18 ):( 3)
            (
                                                         -8
(
          ):
                                                         -9
                                 10
  (26
               ):
            25
                                                        -10
```

•••

2-IV - 1 (05) "(5M)" "(M)" : (Matière) : M : (Main d'œuvre) : M : (Matériel) : M : (Méthode) : M (Milieu) : M -2 :(**Agir**) -3 QQOQCP

; Q ; Q ; Q

: Q : C

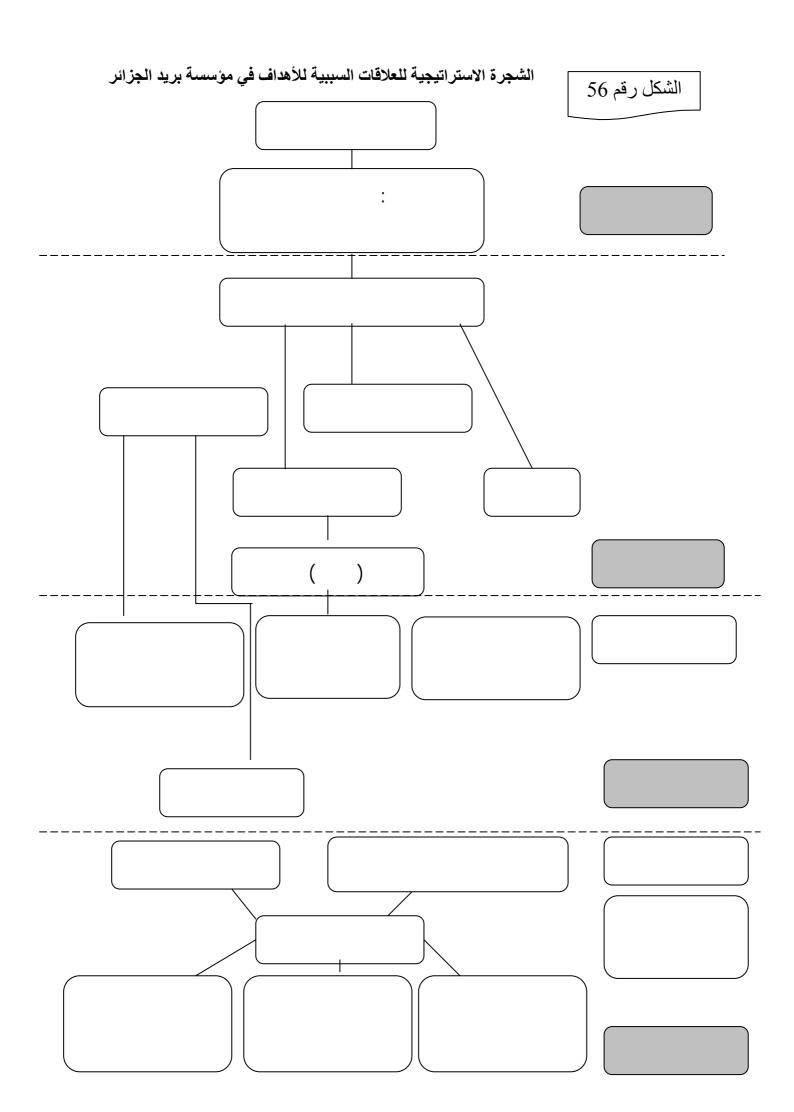
: P

: -4

.

3-IV

.



(11 :) -V

				*
				-
			•	
				•
				-
				*
		/		-
				-
				-
				*
				-
				*
				_
				_
		()	

:

•

.

.

()

. 3

il n y a pas de tableau bord tout

fait.

الخاتمة العامة

		:		
(Représentation)	·			
(le Concepteur)				(L'utilisateur)
				(2 aviiioacear)
			•	

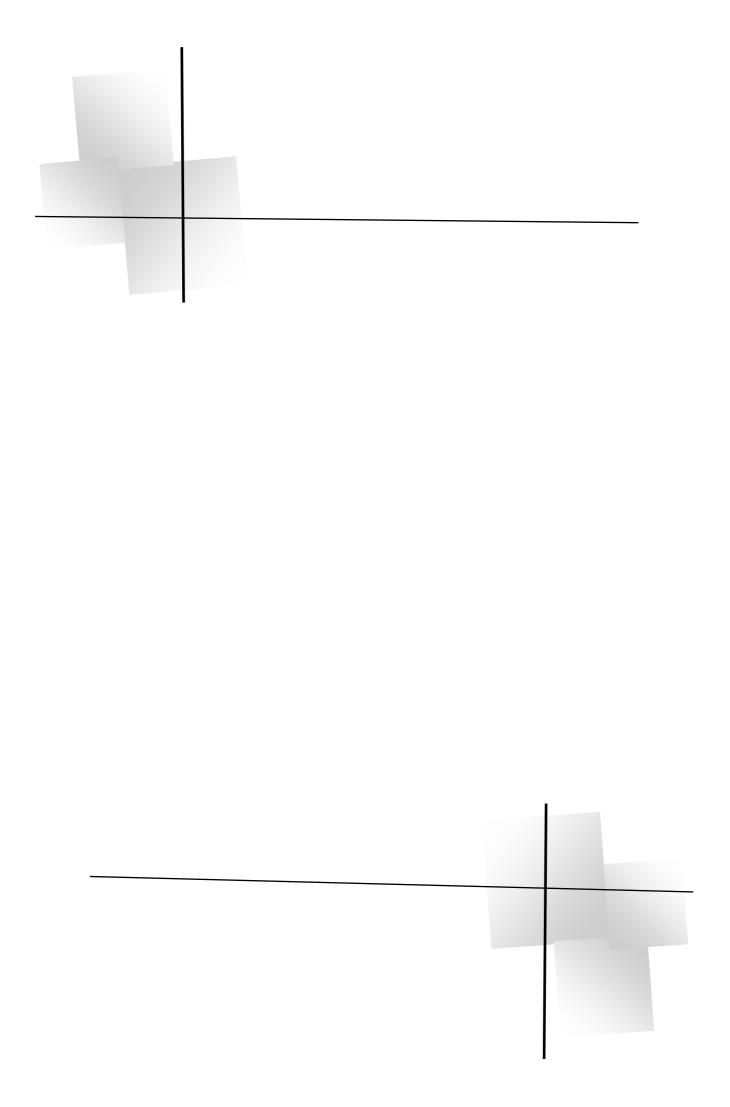
•

п п,

.

.

207



6	Ansoff	01
11	D-F Abelle	02
13		03
14	BCG	04
16		05
19	SRI	06
21		07
23		08
37		09
38		10
39		11
40		12
41		13
42		14
45		15
50		16
55		17
62		18
66		19
72		20
77	/ / /	21

78 22 80 23 82 - 24 84 - 25 85 - 26 86 - 27 87 28 93 29 97 30 99 / 31 103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45 150 46			
82 - 24 84 - 25 85 - 26 86 - 27 87 28 93 29 97 30 99 / 31 103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	78		22
84 - 25 85 - 26 86 - 27 87 28 93 29 97 30 99 / 31 103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	80		23
85 - 26 86 - 27 87 28 93 29 97 30 99 / 31 103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	82	-	24
86 - 27 87 28 93 29 97 30 99 / 31 103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	84	-	25
87 28 93 29 97 30 99 / 111 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	85	-	26
93 29 97 30 99 / 111 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	86	-	27
97 30 99 / 103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	87		28
99 / 31 103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	93		29
103 32 111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	97		30
111 33 112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	99	/	31
112 34 115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	103		32
115 35 127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	111		33
127 36 129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	112		34
129 37 130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	115		35
130 38 133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	127		36
133 39 136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	129		37
136 40 140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	130		38
140 41 141 42 145 43 149 44 150 45	133		39
141 42 145 43 149 44 150 45	136		40
145 43 149 44 150 45	140		41
149 44 150 45	141		42
150 45	145		43
	149		44
150 46	150		45
	150		46

157	47
158	48
160	49
161	50
166	51
167	52
173	53
177	54
195	55
202	56

المراجع

					:	
		п			п	.1
			:	ıı		.2
			2004		п	
2003		п			п	.3
	II			п		.4
					.1999	

:

- 1. **ALLOUCHE J., SHMIDT G.**, « Les outils de la décision stratégique », Editions TECHNIPLUS, PARIS;
- 2. **ATAMER T., CALORI R.**, « Diagnostique et décision stratégique », Editions DUNOD, PARIS, 1993;
- 3. AUCIAUX J-P., « L'entreprise apprenante », Editions ORGANISATION, PARIS, 1994;
- 4. **BATSCH L.**, « La croissance des groupes industriels », Editions ECONOMICA, PARIS, 1993 ;
- 5. **BEDARD M-G.**, MILLER R., La gestion des organisations », Editions LA CHENELIERE / Mc GRAWHIL, MONTREAL, 1995 ;
- 6. **BENARD A., FONTAN A-L.**, « La gestion des risques dans l'entreprise », Editions EYROLLES, PARIS, 1994 ;
- 7. **BERGADAA M.**, « Gestion et pédagogie », Editions EDISCIENCES INTERNATIONNALES, PARIS, 1994 ;
- 8. **BESCOS P-L.**, MENDOZA C., «Le management de la performance », Editions COMPTABLES MALSHERBES, PARIS, 1996;
- 9. **BESSON P.**, Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation », Editions VUIBERT, PARIS, 1997;
- 10. **BONNEBOUCHE J., DIZIERE M-A.**, « Les ratios, élaborer et utiliser son tableau de bord », Editions FOUCHER, PARIS, 1993 ;
- 11. **BOSENBERG D., METZEN H.**, « Le lean management », Editions ORGANISATION, PARIS, 1994;
- 12. BRILMAN J., « L'entreprise réinventée », Editions ORGANISATION, PARIS, 1995 ;
- 13. **BRILMAN J.**, « Les meilleurs pratiques du management », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001 ;
- 14. **BULTEL J., PEREZ F.**, « La performance industrielle pour la gestion simultanée », Editions ORGANISATION, PARIS, 1995 ;
- 15. **CASPAR P., MILLET J-G.**, « apprécier et valoriser les hommes », Editions LIAISON, PARIS, 1993 ;
- 16. **CASTELNAU J., LOIC D., METTLING B.**, « LE pilotage stratégique », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001;
- 17. **CHAUFFRAY J-M.**, « Systèmes intelligents de management », Editions NATHAN, PARIS, 1992;
- 18. **CHANG R-Y., KELLY P-K.**, « Progresser avec le benchmarking », Editions LES PRESSES DU MANAGEMENT, PARIS, 1995;
- 19. **CURIEN M.**, « Economie et management des entreprises de réseaux », Editions ECONOMICA, PARIS, 1992 ;
- 20. **DELAIR G.**, « Commander ou motiver? », Editions ORGANISATION, PARIS, 1992;
- 21. **GANON et Les autres,** « L'entreprise et son environnement », Editions GAETAN MORIN, MONTREAL, 1990 ;
- 22. **GARIBALDI G.**, « Stratégie concurrentielle », Editions ORGANISATION, 2eme ed, PARIS, 1996;
- 23. HAMEL G., PRAHALAD C-K., « La conquête du future », Edition ERP, PARIS, 1995;
- 24. **IRIBARNE P.**, « Les tableaux de bord de la performance », Editions DUNOD, PARIS, 2003 ;
- 25. **JEDLICZKA D.**, **DELAHAYE G.**, é « Compétences et alternance », Editions LIAISON, PARIS, 1994 ;

- 26. **KAPLAN R., NORTON D.**, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001 ;
- 27. **KOENIG G.**, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Editions NATHAN, PARIS, 1983 ;
- 28. **KONDO Y.**, « La maîtrise de la qualité dans l'entreprise », Editions ECONOMICA, PARIS, 1997 ;
- 29. **LE MAIRE B.**, « entrepreneurs et entreprises du 4eme type », Editions ORGANISATION, PARIS, 1997;
- 30. **LEROY M.**, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions ORGANISATION, PARIS, 1998 ;
- 31. **LORINO P.**, « Comptes et récits de la performance », Editions ORGANISATION, PARIS, 1995 ;
- 32. **MAIR C.**, « Construire et utiliser un plan de développement », Editions ORGANISATION, PARIS, 1994 ;
- 33. MARCHAT H., « Kit de conduite de projet », Editions ORGANISATION, PARIS, 2001;
- 34. **MARCHESNEY M.**, « Le management stratégique », Editions CHIHAB, Editions ORGANISATION, ALGER, 1997;
- 35. MARTINET A-C., « Stratégie », Editions VUIBERT, PARIS, 1983;
- 36. MIGANI P., « Les systèmes de management », Editions ORGANISATION, PARIS, 1993 ;
- 37. **ROPERT G., HASPLER R.**, « Conduire des organisations qualifiantes », Editions ORGANISATION, PARIS, 1996 ;
- 38. **SIMON Y., JOFFRE P.**, « Encyclopédie de gestion », Editions ECONOMICA, 2eme ed, PARIS, 1997;
- 39. **TANNER P-R.**, « Les risques de l'excellence », Editions ORGANISATION, PARIS, 1992 ;
- 40. THIETART R-A., « Le management », Editions DAHLEB, 7eme ed, ALGER, 1995.

- 1. **CHAMBIN Y., NARO G., TRAVAILLE D.**, « Le tableau de bord stratégique entre conception et action », http://afc-cca/docs-congres, 2003 ;
- 2. **LA LETTRE DU CEDIP**, « Un tableau de bord : pourquoi, pour qui et comment ? », http://3ct.com/ridf/cedip/production, 2003 ;
- 3. **WEGMANN G.**, « Le tableau de bord stratégique, analyse de deux modèles », http://panoramix.univ-paris1.fr, 2000.