



**ZiE**  
Fondation ZiE

Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement  
International Institute for Water and Environmental Engineering

**LES INDICATEURS CLE DE PERFORMANCE :  
CAS DE LA SOCIETE SHELL**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU**

**MASTER SPECIALISE EN  
MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONEL**

---

Présenté par

**Boureima François COMPAORE**

Travaux dirigés par : **BOSSO ADAMA TIRE**

Titre (Finance Controller Shell Burkina)

*Jury d'évaluation du stage :*

**Promotion [2011/2012]**

## CITATIONS

*Il n'y a pas de vent  
favorable pour celui qui  
ne sait où il va.*

## **REMERCIEMENTS/ DEDICACES**

### **OPTIONNEL**

Qu'il nous soit permis d'adresser nos remerciements sincères à l'Institut 2IE, au coordonnateur de la filière et à tous les enseignants qui n'ont ménagé aucun effort et dont ce résultat est le fruit de ce cheminement.

Nous tenons également à remercier :

- ◆ Les groupes de travail, toutes nationalités confondues, pour les échanges et le partage d'expérience combien enrichissants.
- ◆ Monsieur Bosso Adama Tiré, notre maître de mémoire pour ses conseils et avis sur le travail.

Je voudrais dédier ce mémoire à :

- ✓ Ma mère qui n'a cessé de m'encourager moralement.
- ✓ Doussou Ina, dont le soutien m'a été d'un apport remarquable pour surmonter les difficultés et embûches de la vie de tous les jours.
- ✓ Michel, pour ses relances, ses encouragements et son goût du travail bien fait.

## **RESUME**

A l'instar des pilotes qui utilisent une masse d'informations fournies par plusieurs instruments et indicateurs pour naviguer dans un ciel parfois tumultueux, les managers modernes ont aussi besoin d'une série d'instruments pour gérer et pérenniser leurs structures dans un environnement de plus en plus complexe. Le tableau de bord constitue cet instrument pour maintenir le cap.

Ainsi est apparu le tableau de bord prospectif qui vient combler le besoin croissant d'information dans un environnement en constante mutation. Comme outil complémentaire des mesures classiques, il est devenu un outil stratégique avec l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. Utilisé au départ pour les nouveaux projets, il est devenu un outil de gestion globale de l'entreprise.

Il combine la stratégie à long terme avec les actions à court terme à travers quatre axes qui sont : l'axe financier, client, processus internes et l'organisation.

Nous analyserons et expliquerons en quoi la mise en place et l'utilisation du tableau de bord et d'indicateurs clé de performance peuvent être un gage de bonne gestion et de pérennisation de la structure, en utilisant le cas de la société SHELL.

### **Mots Clés :**

---

**Gestion**

**Management**

**Stratégie**

**Indicateurs clé**

**Processus**

## ABSTRACT

Following the example of pilot in his cockpit, using a lot of instruments, indicators and information, to fly, managers have also the same need to manage their companies in a way of keeping them on a safe root and good profitability.

Balance scorecard has been developed to cover the need of having a lot of indicators and information in a complex environment, this tools becomes a strategy tools avec the new ways of strategy management. Used in the past for project areas, this tool is now a company management tool.

It is combining short and long term actions through four aspects: financial, customer, portfolio and organization.

Through this job we have done, we will try to explain if the way of using this of balance scorecard and KPIs (key Performance Indicators) is the key success of some companies in hydrocarbons market. By seeing the results some of them using the tool, we can answer by saying yes.

**Key words:**

**Balanced scorecard**

**Strategy**

**KPIs**

**Performance indicators**

**Hydrocarbon**

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**AS400:** Application system 400

**Board:** Steering committee (Comité de direction)

**C3 :** Gross margin after levies, duties & secondary transportation. Marge commerciale après déduction des droits, taxes et du transport secondaire.

**CAPEX:** Capital expenses

**EBIDA:** Earnings before interest, depreciation and amortization

## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

**ERP:** Enterprise Resource Planning

**HSSE:** Health, Safety, Security and Environment (Hygiène, Santé, Sécurité, Environnement)

**IBM:** International Business Machines

**ICP :** Indicateurs Clefs de Performance

**INSD :** Institut National de la Statistique et de la Démographie

**JDE:** John Davis & Edward

**KPI:** Key Performance Indicators

**MSDT:** Manufacturing, supply, distribution & transport

**NIBIAT:** Net Income Before Interest and After Tax

**NIAT:** Net Income After Tax

**OPEX:** Operation expenses

**ROACE:** Return On Average Capital Employed

**SOPAF:** Shell Oil Product Afrique

**SWOT:** Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses),  
Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

## SOMMAIRE

<b><i>I. Introduction</i></b> .....	<b>4</b>
<b><i>II. Hypothèse de travail</i></b> .....	<b>7</b>
<b><i>III. Matériels et Méthodes</i></b> .....	<b>8</b>
<b><i>IV. Résultats</i></b> .....	<b>26</b>
<b><i>V. Discussion et Analyses</i></b> .....	<b>38</b>
<b><i>VI. Conclusions</i></b> .....	<b>40</b>
<b><i>VII. Recommandations - Perspectives</i></b> .....	<b>42</b>
<b><i>VIII. Annexes</i></b> .....	<b>43</b>
<b><i>IX. Ouvrages et articles</i></b> .....	<b>43</b>

***LISTE DES TABLEAUX***

Table 1: Position des leaders pétroliers sur le marché global .....	21
Table 2: Position des leaders sur le marché Africain .....	21
Table 3: Position des leaders sur le marché Burkinabè.....	23
Table 4: Unité de mesure utilisée .....	26
Table 5: Les indicateurs de gestion .....	27
Table 6: Analyse synoptique du business continental (rentabilité) .....	30
Table 7: Analyse synoptique des marges, dépenses et résultat .....	30
Table 8: KPIs par zone et pays .....	33
Table 9: KPIs Support central .....	34
Table 10: Indicateur clé - Regional .....	35
Table 11: Indicateur clé: Region et pays – Toutes charges 3é trimestre .....	35
Table 12: Indicateur clé: Région et pays - Charges d'exploitation – 3é trimestre .....	36
Table 13: Indicateur business - Retail .....	36
Table 14: Indicateurs business - Commercial .....	36
Table 15: Indicateurs business - segment lubrifiants .....	36
Table 16: KPIs par pays - exemple Kenya & Burkina Faso.....	37



## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Tableau de bord - exemple Shell – Page d'accueil.....	6
Figure 2: Pilotage stratégique.....	9
Figure 3: Démarche SWOT.....	13
Figure 4: Vision du business pour 2008.....	15
Figure 5: Stratégie d'atteinte des résultats .....	16
Figure 6: Comportement pour réussir .....	17
Figure 7: Vision de l'organisation .....	19
Figure 8: Nouvelle organisation pour l'Afrique .....	20
Figure 9: Shell Afrique.....	22
Figure 10: KPIs Afrique - Evolution.....	31
Figure 11: KPIs Regions - Evolution .....	32
Figure 12: KPIs Pays - Evolution.....	33
Figure 13: Performances Afrique des tenors.....	41

## I. INTRODUCTION

---

Avec l'avènement de la globalisation des marchés, le développement accéléré de la technoscience, nous assistons à une intensification de la concurrence dans un environnement de plus en plus complexe.

L'actualité économique martèle l'incertitude dans laquelle pataugent plusieurs structures, d'où la nécessité d'anticipation pour mieux cerner les secousses du marché et apporter les réponses appropriées, car nombreuses sont celles qui ont opté pour une orientation client, le management par des processus transverses et l'intelligence économique pour garantir une flexibilité d'actions. Nous ne pouvons plus manager les entreprises comme de par le passé, car les acteurs et les pressions multiformes qui se sont invités ont beaucoup évolués rendant toute approche risquée si elle ne s'intègre pas dans la vision stratégique de l'entreprise.

L'évolution de la pensée managériale s'est fortement adaptée au changement de l'environnement économique, social et des marchés. Les sociétés, poussées par la recherche d'une grande part de marché et de forte rentabilité, exercent de nos jours sur un espace multi nationale et culturelles. Elles intègrent maintenant le management de la qualité qui permet :

- De comprendre les besoins des clients et la performance de la société ;
- De maîtriser les activités opérationnelles ;
- D'améliorer de façon continue la qualité des produits et services, d'avoir une efficacité dans son fonctionnement, une pertinence et une cohérence dans les objectifs.

L'influence de ces différentes stratégies a conduit à l'émergence de plusieurs structures organisationnelles. L'organisation structurelle s'en est trouvée transformée et les grandes entreprises adoptent la structure multidivisionnelle,

## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

avec une sous-organisation fonction par division, qui se traduit par trois tendances de fond : l'autonomie, la transversalité et la flexibilité.

Qu'en-t-il de plusieurs de ces sociétés ?

La gestion participative, axée sur le résultat intégrant le management de la qualité conduit à une veille constante où le manager, en connaissance des outils classiques et de l'évolution de la pensée garde, à l'esprit 5 rôles qui sont :

- La valorisation des ressources ;
- Le pilotage des unités ;
- Le développement des personnes ;
- L'animation des équipes ;
- La coordination avec l'extérieur.

Manager aujourd'hui nécessite à l'instar du pilote un ensemble d'informations, d'instruments et d'indicateurs de mesure pour ne pas piloter à vue, ce qui pourra compromettre les résultats et la pérennité de l'entreprise.

Qu'est-ce que la mesure de la performance ?

D'une part elle porte sur l'évaluation de la stratégie, et d'autre part elle évalue la qualité de gestion et l'impact positif ou négatif sur les objectifs de l'entreprise



Figure 1: Tableau de bord - exemple Shell – Page d'accueil

A quoi peut bien servir tous les cadrans, indications, boutons et manettes ?

Les sociétés qui se veulent compétitives ont conscience que diriger une société est aussi complexe que piloter un avion. Ceci est la feuille d'accueil des extractions des tableaux de bord et des indicateurs de performances de la société Shell.

## II. HYPOTHESE DE TRAVAIL

---

Le secteur de la distribution de produits pétroliers connaît des turbulences car, sujet à la fluctuation des cours du baril et du cours du dollar. A cela s'ajoute la sensibilité des prix aux consommateurs entraînant le regard des Etats sur la fixation des prix des produits et partant des marges.

Sur tous les continents, nous assistons à la création de nombreuses sociétés de distribution, et l'Afrique ne fait pas l'exception et particulièrement au Burkina Faso où nous pouvons dénombrer environ 120 sociétés.

Cependant, force est de constater que nombreuses d'entre elles vivent ou peinent à sortir la tête de l'eau, attirant l'appétit des grandes sociétés qui n'hésitent pas à les racheter si les installations sont viables, ou meurent tout simplement.

Dans cette turbulence, nous pouvons nous poser la question de savoir comment certaines de ces sociétés ont pu tirer leur épingle du jeu, certains couvrant plusieurs continents ou pays depuis des décennies et d'autres le continent africain avec des performances de leader. (Voir figure 9)

La structure d'accueil de notre mémoire « Burkina & Shell » filiale du « Groupe Royal Dutch Shell » a été retenue au regard de sa vision et de la stratégie mise en place pour affronter un environnement combien concurrentiel et complexe suite à la libéralisation récente du marché sur le continent et en particulier au Burkina Faso.

La mise en œuvre de tableau de bord prospectif, les moyens technologiques et leur exploitation sont-elles la clé du succès? Nous tenterons de répondre à cette question au travers des travaux d'analyse que nous avons menés. Au risque de ne pas nous tromper, nous pouvons répondre par l'affirmative au regard des résultats obtenus.

### III. MATERIELS ET METHODES

---

#### DEFINITION

Le management des entreprises à connu des évolutions dans l'histoire remettant en cause leur rôle dans la société. Si Milton Friedman affirmait que le rôle de l'entreprise est de créer de la valeur pour le business et les actionnaires, D'autres comme Davis pensent que les entreprises doivent prendre leurs responsabilités et assurer leur pérennité.

De tout temps les managers ont toujours gardé en mémoire la survie et le profit de l'entreprise, s'appuyant sur un système de mesure dit traditionnel car tourné vers le passé (des indicateurs financiers qui reflètent une performance passée), partiel (ne recouvre que partiellement les enjeux de l'organisation) et isolé (ces indicateurs étaient peu communiqués)

A ce système de mesure traditionnel s'est substitué un système de mesure stratégique. Stratégique parce :

- ◆ Tourné simultanément vers les finances, les clients, les processus et les compétences ;
- ◆ Directement lié à la stratégie ;
- ◆ Tourné vers l'amélioration des performances ;
- ◆ Globalisé pour la mesure des performances simultanées (qualité, coût, délai) ;
- ◆ Orienté apprentissage collectif.

Il nous semble indispensable de donner une définition du management stratégique, parfois utilisé sans une connotation du long terme.

« Le management stratégique est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant.

Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long

terme.

Le management stratégique se décline en plusieurs composantes :

- le choix des domaines d'activités ;
- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion internes. »

Cette définition fait ressortir des termes qui servent à l'élaboration d'un tableau de bord stratégique permettent d'avoir un ensemble d'instruments et d'indicateurs pour assurer la rentabilité et survie de l'organisation.

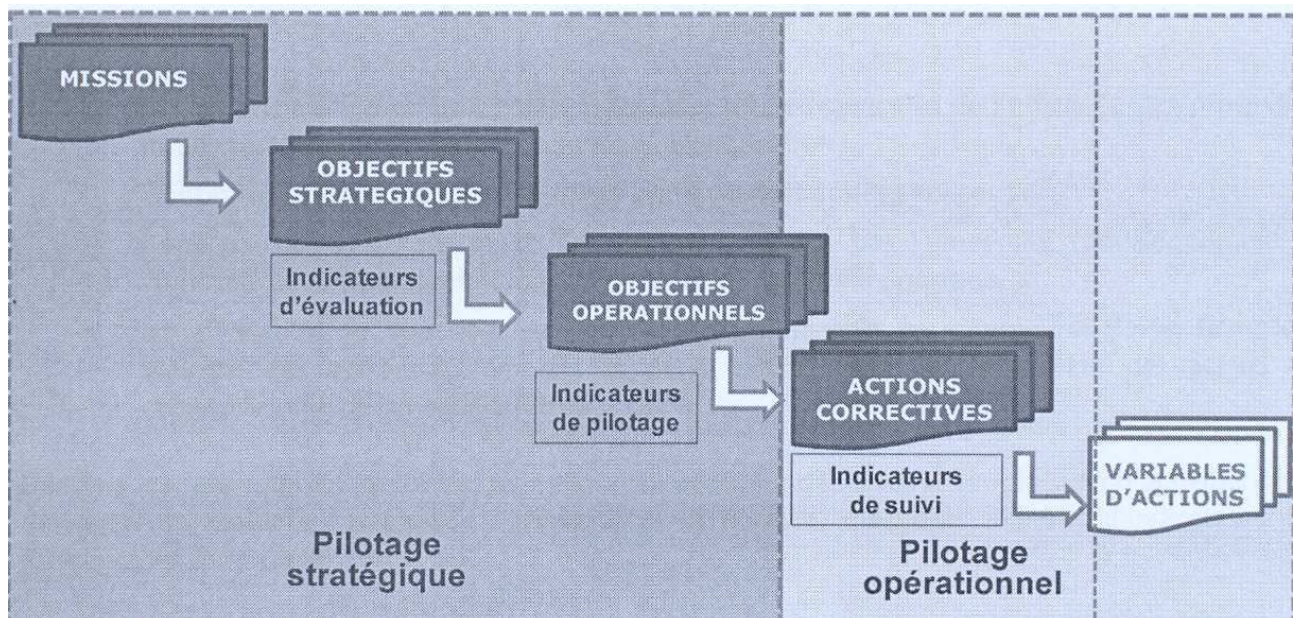


Figure 2: Pilotage stratégique

## LA STRUCTURE D'ACCUEIL

La société Shell est une compagnie pétrolière d'origine britannique et néerlandaise, créée en 1907 et présente dans 70 pays, et sur les cinq continents ; elle est cotée en bourse. Burkina & Shell, sa filiale au Burkina Faso a été créée en 1955, le capital se répartit entre le groupe Shell, l'Etat Burkinabè et des privés nationaux.

## VISION

La vision de la société Shell pour l'Afrique « **To be the clear leading Oil Products business in Africa by...**

- being the biggest and the most profitable business
- meeting our customers' needs and service expectation every day
- setting up an Africa business managed from Africa mostly by Africans
- being recognised as the most admired company and the employer of choice
- contributing to the sustainable development of Africa

La société Shell se veut être la société qui clairement domine le secteur du pétrolier en Afrique en :

- Etant la société la plus solide et la plus rentable ;
- Satisfaisant les besoins et attentes de nos clients ;
- Créant une société Africaine gérée principalement par des Africains ;
- Etant reconnu comme la société la plus respectée et comme un employeur de choix ;
- Contribuant au développement durable de l'Afrique.

Objectifs :

Elle décline ses objectifs en les termes suivants :

- ◆ Objectif zéro accident : donner la priorité à la sécurité ;
- ◆ Investir dans l'avenir : pour la société, les communautés et les pays dans lesquels elle exerce ses activités ;
- ◆ Apporter une valeur ajoutée à ses employés : autonomiser, reconnaître et récompenser ;
- ◆ Prendre soin de l'environnement, des communautés et du personnel ;
- ◆ Une vision claire et des prises de décision rapides.

Organisation :



## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

La société a opté pour une structure multi divisionnelle et cela en définissant clairement ses domaines activités stratégiques.

Elle déclinait sa vision en 2008 en des termes clairs pour l'ensemble de la classe dirigeante en Afrique, « Doubler sa part de marché à fin 2008 »

NB : Nous avons intentionnellement données des informations non actuelles au regard de la sensibilité du marché pour la société Shell.

### **LES VALEURS DU GROUPE**

- ◆ Trois valeurs essentielles font partie intégrante des principes d'affaires de la société Shell: honnêteté, intégrité et respect des personnes
- ◆ Tous les employés du groupe se doivent de vivre ces trois valeurs essentielles
- ◆ Les valeurs SOPAF décrivent le comportement nécessaire pour soutenir et dynamiser la stratégie Afrique
- ◆ Tous les employés du groupe se doivent de vivre les valeurs SOPAF
  - Ouverture et transparence
  - Etre centré sur le client
  - Développer le talent
  - Placer comme priorités la santé, la sureté, la sécurité et l'environnement (HSSE)
  - Encourager le travail d'équipe
  - Donner les résultats

◆ **Engagement et Politique l'entreprise.**

Notre engagement	Notre politique
Poursuivre l'objectif de ne porter préjudice à quiconque	Adopter une approche systématique en termes de gestion HSSE et de performance sociale visant à assurer le respect de la réglementation et de réaliser une amélioration continue de nos performances
Protéger l'environnement	Mettre en place des objectifs conçus pour s'améliorer et pour permettre de mesurer, évaluer et communiquer ses résultats
Utiliser de manière optimale les ressources naturelles et énergétiques pour fournir nos produits et services.	Exiger des prestataires, une conformité à cette politique HSSE et de performance sociale
Respecter nos voisins, et contribuer aux sociétés dans lesquelles nous opérons	Exiger des sociétés en participation (joint-ventures) sous son contrôle opérationnel une application de cette même politique et sa promotion dans les autres sociétés en participation
Développer nos ressources énergétiques, produits et services en cohérence avec ces objectifs	S'engager efficacement avec le voisinage et les collectivités impactées
Publier notre performance	Intégrer les performances HSSE dans l'évaluation de tout personnel et contractant et les récompenser en fonction de leurs résultats.
Etre le leader dans la promotion des meilleures pratiques applicables à notre industrie	
Gérer les aspects HSSE comme toute activité critique de l'entreprise	
Promouvoir une culture amenant tout le personnel à partager cet engagement	

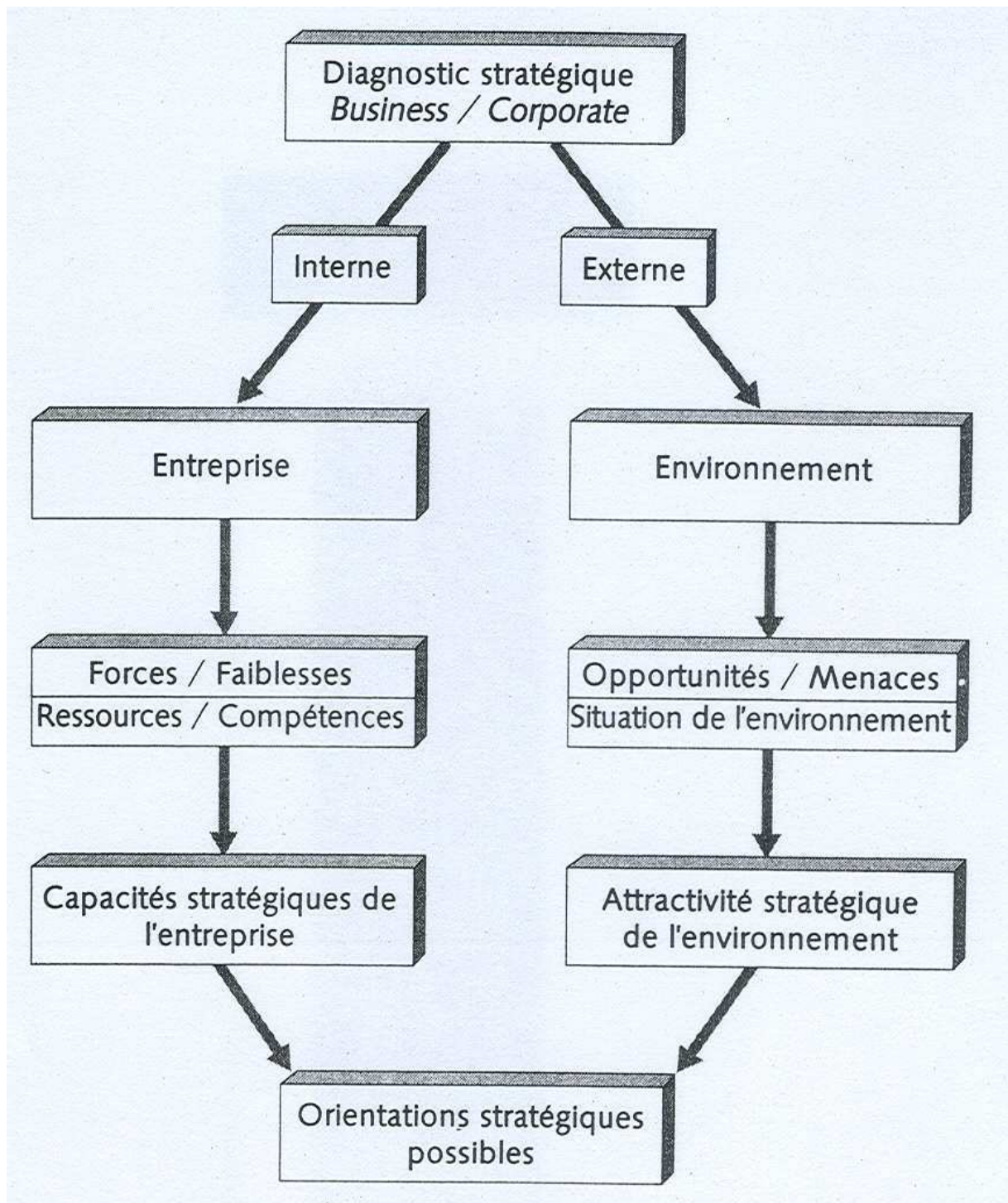


Figure 3: Démarche SWOT

## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

L'analyse faisait ressortir le tableau suivant :

<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Notoriété,</li><li>- Vaste gammes de produits couvrant tous les secteurs même points comme l'aviation</li><li>- Compétences locales disponibles</li></ul>	<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Marché en pleine croissance</li><li>- Compétence</li><li>- Faiblesses de certains concurrents</li></ul>
<b>Faiblesses:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Centre de décision trop lourd</li><li>- Taille du business certaines zones</li><li>-</li></ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nouveaux entrants</li><li>- Produits de substitution</li></ul>

Quelques-unes des orientations stratégiques découlant de cette analyse qui se résume à doubler la taille du business en :

- Augmentant la part de marché de 11% à 14%
- Accroissant le capital employé de \$ 730 m à \$ 1280 m
- Accroissant le résultat avant impôts & taxes à \$ 250 m
- Maintenant la rentabilité des capitaux investis a un taux de 20%
- Baissant le cout unitaire de 6.0 \$/bbl à 4.0 \$/bbl

## LES OBJECTIFS (EXEMPLE 2008)

Pour être des données sensibles, nous présenterons quelques éléments stratégiques de l'année 2008 qui se déclinent comme suit :

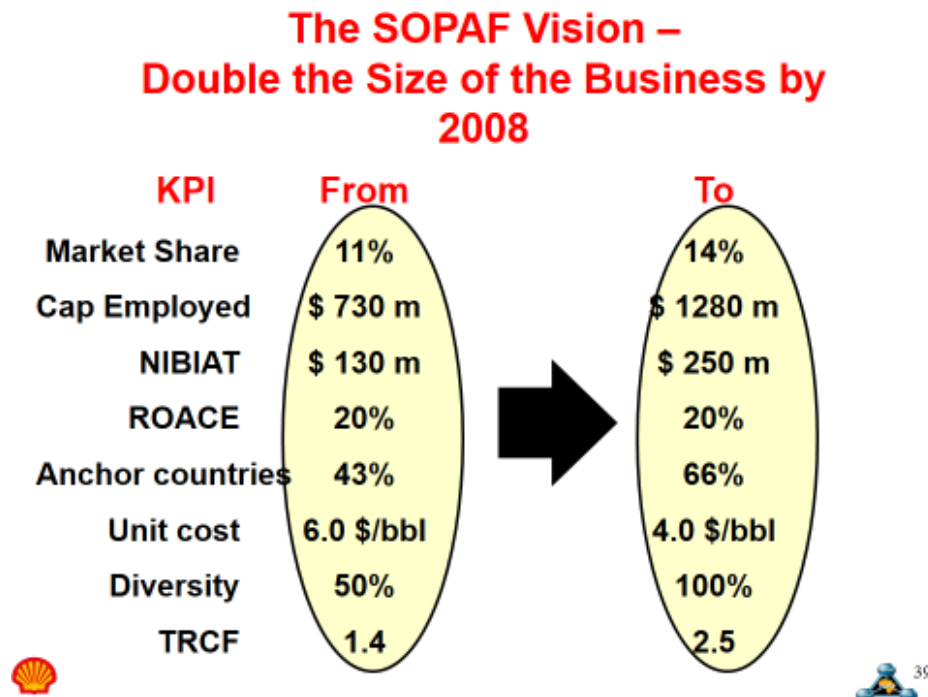


Figure 4: Vision du business pour 2008

## LA STRATEGIE

La stratégie du groupe se divise en secteur d'activités stratégiques, par continent, région et pays.

### a) Domaines activités stratégiques :

- ◆ Retail : C'est la vente de détails à travers les stations-services, qui forment la partie la plus visible pour les clients ordinaires. Les produits vendus sont : le carburant (Super sans plomb, le gasoil) ; accessoirement le pétrole qui commence à disparaître ; des produits alimentaires et accessoires à travers les boutiques.

- ◆ Commercial : Ce sont des clients sociétés ou des consommateurs de grands volumes. les produits vendus sont : tous type de carburants (en complément de ce qui est vendu en stations ; carburant aérien ; le DDO pour les industries ; le fuel oil pour les mines et la production énergétique.
- ◆ Lubrifiants : S'appuyant sur le département R&D, la société met à la disposition de ces clients toute une gamme de produits couvrant : le secteur aérien, terrestre, maritime, industriel.
- ◆ MSDT : c'est le département technique chargé de support les domaines suscités en termes de production, d'approvisionnement, de stockage, distribution et contrôle de la qualité des produits.

### Strategies for Achieving Objectives

- **Enhance the existing business**  
Increase the profitability of existing business by up to 50 % to a NIBIAT of \$ 200m, by improving what we have
- **Upgrade and position the portfolio for growth by establishing proactive portfolio management:** Contribute an additional \$ 50 m NIBIAT
- **Implement from January 2004 a new SOPAF organisation**  
Meets the challenges of "licence-to-operate" - government requirements, regulation etc; development opportunities for staff; faster time-to-market with key initiatives & processes



Figure 5: Stratégie d'atteinte des résultats

- Améliorer le business existant : Augmenter le profit du business actuel de 50% pour un résultat net après impôt de \$ 200m en améliorant ce que nous avons.
- Augmenter et positionner notre part de marché.
- Mise en route de la nouvelle réorganisation



Figure 6: Comportement pour réussir

## LA STRUCTURE DU MARCHE

La structure du marché de la distribution des produits pétroliers en Afrique est principalement de trois types :

- Regulated : Le marché est structuré et régulé par l'Etat qui met en place une structure des prix des hydrocarbures contrôle toute la chaine d'approvisionnement. Les couts et les marges sont structurés.
- Deregulated : Le marché est totalement libre et l'Etat fixe les taux de droits & taxes à payer à l'importation et à la vente des produits. L'importation est laissée à la portée des acteurs du marché.
- Semi-regulated : Ce type combine les avantages des deux types cités. L'importation est libre et l'État définit une structure qui définit les règles du jeu.

Les acteurs dominants qui se partagent le marché africain en 2008 étaient: Shell, TFE (Total Fina Elf), Exxon, Chevron et BP, toutes cotées en bourse. Le marché est subdivisé également en zones pour une meilleure analyse : North, East, West, South.

## **STRUCTURE ORGANISATIONNELLE :**

Le groupe Shell est structuré de la manière suivante :

- Board central: c'est le niveau stratégique le plus élevé dans le groupe, dirigé par trois présidents localisés en Hollande, en Angleterre et aux Etats unis.
- Board continent : C'est le niveau stratégique au niveau continentale avec pouvoir de décision, dirigé par un président et assisté de :
  - Vice-président de zone : North Africa, East Africa, West Africa, Southern Africa
  - Vice-président de domaine d'activité stratégique : Retail, Commercial, Lubricants et MSDT
  - vice-président de support pour le business : Finance & IT (Information Technologies), HR (Human Ressource) PS &E
- Board region : C'est le niveau décisionnel au niveau des régions, dirigé par un vice-président zone et assisté par les différents Directeurs Généraux des pays.
- Board pays : Ce sont les filiales constituées du comité de direction pays que dirige le Directeur Général et reportant au vice-président de la région. Ce comité est composée du : Directeur général, Directeur de la finance, Directeur du Réseau, Directeur commercial, Directeur des opérations et assisté par un responsable de la sécurité et de l'environnement.



## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

- Central team : c'est un comité chargé de piloter tous les secteurs techniques : R&D, Informatique, Santé, Sécurité, Environnement. Ce domaine autonome est structuré de la manière suivante :
  - Un vice-président reportant au Board central, un directeur central pour chaque domaine d'expertise et des responsables au niveau de chaque pays.

Avec une telle organisation que certains penseront lourde, comment cette société arrive-t-elle à diffuser sa vision, sa stratégie, ses objectifs, et assurer le contrôle en identifiant les écarts et apporter les corrections nécessaires ?



### Shell Oil Products Africa (SOPAF) Organisation Structure



**Figure 7: Vision de l'organisation**

Pour Shell, toute société n'est viable que si elle s'appuie sur les trois leviers que sont : les clients, les activités, les couts et le personnel.

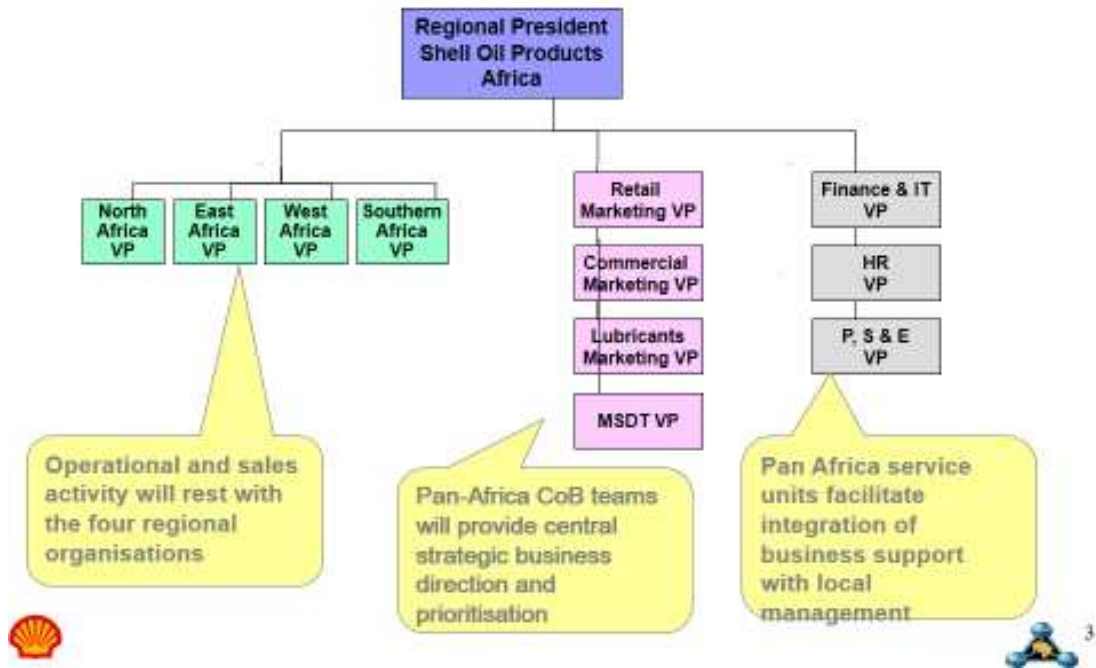


Figure 8: Nouvelle organisation pour l'Afrique

## POSITION DE LA SOCIETE SUR LA MARCHE

### ◆ Position de la société sur le plan mondial

Liste des 9 plus grosses entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires dans le secteur pétrolier en 2012 (Classement global 500 du magazine Fortune 2012)

**Table 1: Position des leaders pétroliers sur le marché global**

Rang	Entreprise	Pays	Chiffre d'affaires (en milliards de \$)
1	<a href="#">Shell</a>	 Pays-Bas	481,7
2	<a href="#">ExxonMobil</a>	 États-Unis	449,9
3	<a href="#">Sinopec</a>	 Chine	428,2
4	<a href="#">China National Petroleum</a>	 Chine	408,6
5	<a href="#">BP</a>	 Royaume-Uni	388,3
6	<a href="#">Saudi Aramco</a>	Modèle:Arabie Saoudite	311
7	<a href="#">Total</a>	 France	234,3
8	<a href="#">Chevron</a>	 États-Unis	233,9
9	<a href="#">Gazprom</a>	 Russie	153,5
10	<a href="#">Petrobras</a>	 Brésil	144,1

### ◆ Positionnement du groupe sur le marché

#### Africain :

Cinq compagnies se partagent le marché africain en terme représentation sur le retail (stations, signe visible de l'entreprise :

**Table 2: Position des leaders sur le marché Africain**

Rang	Société	N.stat°	Origine	En bourse	Embleme
------	---------	---------	---------	-----------	---------

Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell






1	Total	+3 700	France	Oui	
2	Engen	+1 500	Afrique du Sud	Oui	
3	Shell	1 431	Britannique & Néerlandaise	Oui	
4	Oil Libya	+1 200	Libye		
5	Petroci	732	Côte d'Ivoire		



Figure 9: Présence de Shell Afrique

## ◆ Positionnement du groupe sur le marché Burkina (2013)

Table 3: Position des leaders sur le marché Burkinabè

Rang	Entreprise	Nombre de stations
1	Total	86
2	Shell	44
3	Petrofa	20
4	Oryx	16
5	Oil libya	14

## LES INFRASTRUCTURES

La société Shell dans le souci d'une forte communication, transparence et intégration des filiales à opter de s'équiper sur le plan infrastructure :

- ◆ D'un domaine regroupant tous les réseaux des différents pays, d'une connexion vsat avec une liaison vpn de secours ;
- ◆ D'un site intranet, qui constitue un lien entre le top management (du sommet à la base) de toutes les filiales ;
- ◆ D'un système de messagerie permettant de communiquer avec tous les employés de la société.
- ◆ d'un AS00, un mini-ordinateur du fournisseur IBM. C'est une architecture composée d'éléments matériels et logiciels, comportant notamment une base de données et des éléments de sécurité avancés. La force de l'AS400 réside dans la modularité de ses éléments constitutifs lui conférant un haut degré d'adaptabilité et de sécurité. Sa connectivité très avancée permet de connecter tous les utilisateurs des 15 pays sur le continent Africain avec un accès hors du continent.

## **LE SYSTEME DE GESTION**

Système de gestion : Comme système de gestion, le choix s'est portée sur un ERP (JDE), système modulaire composée de :

- Module GL : Gestion comptabilité
- Module AP : Gestion fournisseur
- Module AR : gestion clients
- Module FA : Gestion des immobilisations
- Module ECS : Gestion du compartiment logistique

Dans le but de mettre toutes les filiales sur la même définition des éléments de gestion, un plan comptable unique est adopté pour tous. Une table de correspondance permet à chaque entité d'établir les documents financiers.

## **LE TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE**

Les démarches conduisant à l'élaboration du tableau de bord ont été réalisées dans la mesure où l'outil est en phase d'exploitation. Nous aborderons pour la compréhension du sujet les différentes étapes suivies par la société.

- ◆ L'analyse de l'existant et les préalables indispensables: Cette phase a constitué à l'analyse des informations disponibles et leur qualité. L'analyse des bonnes pratiques, les raisons des échecs ont été réalisées. La méthode SWOT a été utilisée durant cette démarche qui a abouti à un ensemble de mesures stratégiques dont la réforme de l'organisation.
- ◆ Le choix des objectifs et des indicateurs : la vision, le projet d'évolution à long terme de la société ont été définis. La définition des objectifs stratégiques qui soutendent la vision clairement énoncés. Les objectifs rattachés à chaque domaine activité stratégique ont fait l'objet d'énoncé, d'évaluation, de diffusion et d'explication.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous intéresserons aux

## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

indicateurs clé de performance, qui sont une partie du tableau de bord.

Les indicateurs sont subdivisés en deux grands groupes :

- Les indicateur business
  - o La part de marché en termes de volume
  - o La marge après déduction des couts, droits et taxes. C'est un critère qui permet de s'assurer de la maitrise des éléments déterminant la marge.
  - o Le cout unitaire : Ce critère est très déterminant car il permet de comprends si l'on a une maitrise du cours des produits.
  - o Le résultat net avant impôts
  - o Le résultat net après impôts

Les indicateurs clé de performance :

- o Qualité des données de base : Les données de base sont la base sur laquelle l'entité s'appuie pour générer ses transactions d'affaire, à ce titre une meilleure maitrise de celle-ci minimise les risques d'erreur et expose moins les entités. Des objectifs sont définis pour chacun des indicateurs retenus. Ils sont expliqués et mise en œuvre par des personnes désignées comme responsables.
  
- o Qualité des transactions : Les transactions relèvent de la conduite quotidienne du business, leur maitrise permet à l'entité de mieux cerner la bonne marche du business. Tout comme pour les données de bases, des objectifs sont définis.

Les groupes d'indicateurs sont analysés par des taux qui fixent la couleur : Vert acceptable et Rouge inacceptable.

La mise à disposition des indicateurs est faite de la façon suivante :

- Niveau mondial
- Niveau continent
- Niveau par responsable de zone en Afrique
- Niveau pays

## IV. RESULTATS

---

Nous avons pu recenser les principaux indicateurs utilisés par l'ensemble des leaders de la profession au niveau global et donc nous tenterons de donner les explications et significations.

### LES INDICATEURS BUSINESS - DEFINITION

#### ◆ Volumes :

C'est la part de marché réalisée par l'entreprise qui s'exprime en unité de mesure (annexe : unité de mesure)

Table 4: Unité de mesure utilisée

Groupe de produits	Unité de mesure
Carburant	M3 (litres)
Lubrifiants	LT (litres)
Bitume	KG
Gaz	KG

#### ◆ C3

Cet indicateur représente la marge brute pour les produits vendus. Il représente la marge qui devrait permettre de couvrir les charges d'exploitation.

Méthode de calcul :  $CA - (Cout + Taxe \text{ sur ventes})$

#### ◆ NIBIAT

Cet indicateur représente le résultat de l'entreprise avant le paiement des impôts sur le résultat.

#### ◆ NIAT

Cet indicateur représente le résultat de l'entreprise après le paiement des impôts sur le résultat.



◆ **C3 cost / M3**

Cet indicateur donne une idée le cout unitaire en en M 3 par groupe de produit.

◆ **ROACE (Return On Average Capital employed)**

C'est l'indicateur de retour moyen sur le capital employé.

**LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE - DEFINITION**

Ils sont regroupés en deux grands chapitres que sont les données de base et les données transactionnelles. La maitrise de ces groupes permet une utilisation du tableau de bord beaucoup plus sécurisée

**Table 5: Les indicateurs de gestion**

Groupe	Domaine	Indicateurs	Who	Target
Qualité données de base	Comptabilité clients	% of Customers with Credit Limits (-) % of Customer Credits reviewed within 12 mths % of Sales in Named Accounts (Not Sundry) (1.32) % of Customers with Payment Terms (-) % Customers with Sales Executive defined in A/B (-) Sales Tax Defined in Tax file (%) % Of Customers Buying in the last 2 Yrs % of customers with telephone number entries	AR Data controller	Should be green
	Comptabilité générale	% of trans. on trade a/c with Product Code of Non-blank Post Edit Code Accounts % of Accounts with CERES Codes Set % Staff Advances & Loans with Subledger	GA data controller	Should be green
	Immos	% of fixed Assets with Asset ID's % of Projects with no spend YTD an not % of Assets with Depreciation date late	FA data controller	Should be green

# Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

Qualité des données transactionnelles	Comptabilité clients	% Open A/R in F0301 with Credit Limits A/R Transactions Average delay (days) % of invoices deleted after posting (1.33) % Active Customers within Credit Limits % debtors who have paid in last 3 months % of Open A/R on Named Accounts (Not Sundry) (1.32) % of A/R where Payment Terms not Changed % of A/R Overdue % of A/R Overdue without Bad Debt % UnMatched Cash as % of open A/R (+) % Open UnMatched Credit Notes as % of A/R (+) %Of cash immediately invoice matched at cash entry (1.33) % Tagged NSF transaction Customers (%) % Ratio of Credit notes to Invoices (1.32)	AR Data controller	Trouble
	Comptabilité générale	% of key Balance Sheet account trans. reconciled (+) % Reversed Accruals % of Old (> 90 days) inter-company tran % of Old unposted Batches (> 1 week) % of Prior Year Transactions % of AP and AR DIE % Value of Gain & Loss transactions / T		GA data controller
	Immos	% of fixed assets with no original capi % of # transactions on the depreciation	FA data control ler	

## **TABLEAU DE BORD DU PRESIDENT – PRESENTATION**

Présentation tableau de bord du président (Nombre limité d'objectifs et d'indicateurs). L'objectif de ce type de tableau est de permettre d'appréhender la situation de l'organisation à travers un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs, généralement présentés sous forme de graphique au niveau continental. La mise en place des tableaux de board et d'indicateurs de performances obéissent à la structure organisationnel du groupe ceci dans un but de responsabilité et de prise décision, mais dans un but de flexibilité condition indispensable d'adaptation au marché.

**a) Niveau continental**

Évolution des indicateurs clés de performance tous pays confondus

**Indicateurs business**

**Table 6: Analyse synoptique du business continental (rentabilité)**

Country	(All)																												
Segment	SE-South																												
Do not select "All" in segment as results would be wrong. Instead select "Total" for OP and "South" for ex-Global																													
	Data																												
	Jan-03	Feb-03	Mar-03	Apr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Aug-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dec-03	YTD 03	Plan03	2002	% Plan	% 2002												
Fuel Volumes	092	1001	991	116	102	092	108	101	123	0	0	0	9633.89	13474.09	12124.64	71.5%	79.5%												
Lube Volumes	18.980	17.280	16.610	15.130	15.330	15.572	15.620	14.700	13.213	0	0	0	142.43	212.03	165.45	67.2%	86.1%												
Bitumen Volume	36	31	36	50	47	33	39	8	23	0	0	0	315	542	377	58.1%	83.4%												
Total Sales Volume	150	1050	1045	181	184	109	182	1085	1059	0	0	0	10095	14223	12669	71.0%	79.7%												
Total Proceeds	15102	5783	198688	108544	78730	59771	81167	73841	75818	0	0	0	697444	863842	730395	80.7%	95.6%												
Lube C3	151	176	981	1295	1505	1474	1440	177	1274	0	0	0	12073	16059	14401	75.2%	83.8%												
Fuel C3	7440	7633	6978	6582	7558	5181	8109	6498	6145	0	0	0	62132	68204	72067	91.1%	86.2%												
Bitumen C3	131	168	276	559	406	71	416	167	874	0	0	0	3067	4986	1957	61.5%	66.7%												
Total C3	10118	10081	9612	10506	10907	7991	11000	9165	9689	0	0	0	89368	100881	102780	88.5%	87.0%												
C3 Cost	-3924	-3666	-4003	-4189	-4202	-4229	-3579	-3721	-3978	0	0	0	-35490	-49316	-28004	72.0%	126.7%												
Marketing Cost	-1977	-2760	-2829	-2297	-3125	-2872	-2188	-3627	-2198	0	0	0	-24617	-23893	-29826	103.0%	82.5%												
Overheads	-2322	-2193	-2554	-2544	-3227	-2230	-3541	-2654	-4549	0	0	0	-25814	-30157	-39437	85.6%	65.5%												
Other Income	542	316	903	484	1240	903	806	795	795	0	0	0	7017	5031	12334	139.5%	56.9%												
Total Opex	-8122	-10432	-9314	-8641	-10365	-9628	-8551	-8483	-12166	0	0	0	-86702	-103624	-95800	83.7%	90.5%												
Depreciation	-171	-157	-1353	-1194	-1570	-659	-1660	-1367	-1194	0	0	0	-12085	13332	13163	-90.6%	-91.9%												
D/E	147	121	12	37	41	127	-92	-457	14	0	0	0	-49	1	170	-4929.8%	-2.9%												
NIBIAT	3598	738	2257	3319	2617	1170	2758	1840	498	0	0	0	18714	24708	21437	75.7%	87.3%												
NIAT	2727	854	1512	2678	2243	1080	2101	1496	230	0	0	0	14922	19577	15673	76.2%	95.2%												
Stocks	38230	35093	35868	37450	36979	35969	36056	40777	40889	0	0	0	39126	34694	35912	12.8%	108.9%												
Receivables	126299	139932	140359	162723	157117	154526	13161	128958	126378	0	0	0	125614	132440	110186	121.7%	114.0%												
Payables	-127372	-142475	-169197	-153785	-153928	-161006	-141606	-148382	-166326	0	0	0	-154692	-152447	-116630	117.0%	113.2%												
Cash	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
Working Capital	36732	32144	7416	35978	34729	39266	25166	20947	9510	0	0	0	9640	32693	9054	29.5%	106.5%												
Fixed Assets	144293	142115	153049	135702	154509	161335	161171	167124	167108	0	0	0	167589	169811	163180	98.6%	102.9%												
Capital Employed	163873	159006	150794	160039	175699	182209	188707	160202	147899	0	0	0	147710	146465	143031	80.0%	103.3%												
Capex	-535	-761	-661	-792	-1422	-2451	-341	-1029	-903	0	0	0	-8895	-37668	-16572	23.6%	53.7%												
Cash Surplus	-9829	-5174	18262	917	-9841	-9810	27361	630	13394	0	0	0	16311	-22036	29163	-72.2%	54.6%												

Ce tableau donne une vue sur tous les indicateurs financiers clés de l'ensemble des sociétés par mois avec ses détails :

- Cumul par moi
- Cumul en cours pour la période (YTD : Year to date + 03)
- Plan de l'année 03
- Cumul pour la même période de l'année N-1 (soit 2002)
- Le pourcentage le réaliser par rapport au plan de l'année
- Le pourcentage de réalisation par rapport au plan l'année N-1

**Table 7: Analyse synoptique des marges, dépenses et résultat**

Key Ratios	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	YTD	Plan	2002	% Plan	% 2002
Lubes Ratio	1.74	1.73	1.68	1.36	1.35	1.43	1.37	1.40	1.29				1.48	1.57	1.36	94%	108%
Lubes C3 margin/m3	447.82	500.72	371.45	538.29	617.32	595.47	579.61	589.30	606.36				533.09	476.35	547.41	112%	97%
Fuel C3 margin/m3	42.86	47.98	44.28	37.12	41.99	29.91	44.82	38.89	37.77				40.56	31.84	37.38	127%	109%
Bitumen C3 margin /r	22.94	33.50	48.14	69.86	54.37	13.63	67.23	55.27	235.60				61.31	57.90	32.64	106%	188%
Total C3 Margin/m3	55.32	60.38	57.84	55.96	57.45	44.12	59.60	53.13	57.55				55.68	44.65	51.02	125%	109%
C3 costs/m3	-21.46	-21.96	-24.09	-22.32	-22.13	-23.35	-18.88	-21.57	-23.63				-22.11	-21.81	-13.90	101%	159%
Total OPEX/m3	-44.41	-62.49	-56.05	-46.03	-54.60	-53.16	-50.37	-49.18	-72.26				-54.01	-45.82	-47.56	118%	114%
ROACE (rolling)	27%	6%	18%	26%	20%	9%	21%	15%	4%	0%	0%	0%	17%	15%	14%	114%	123%

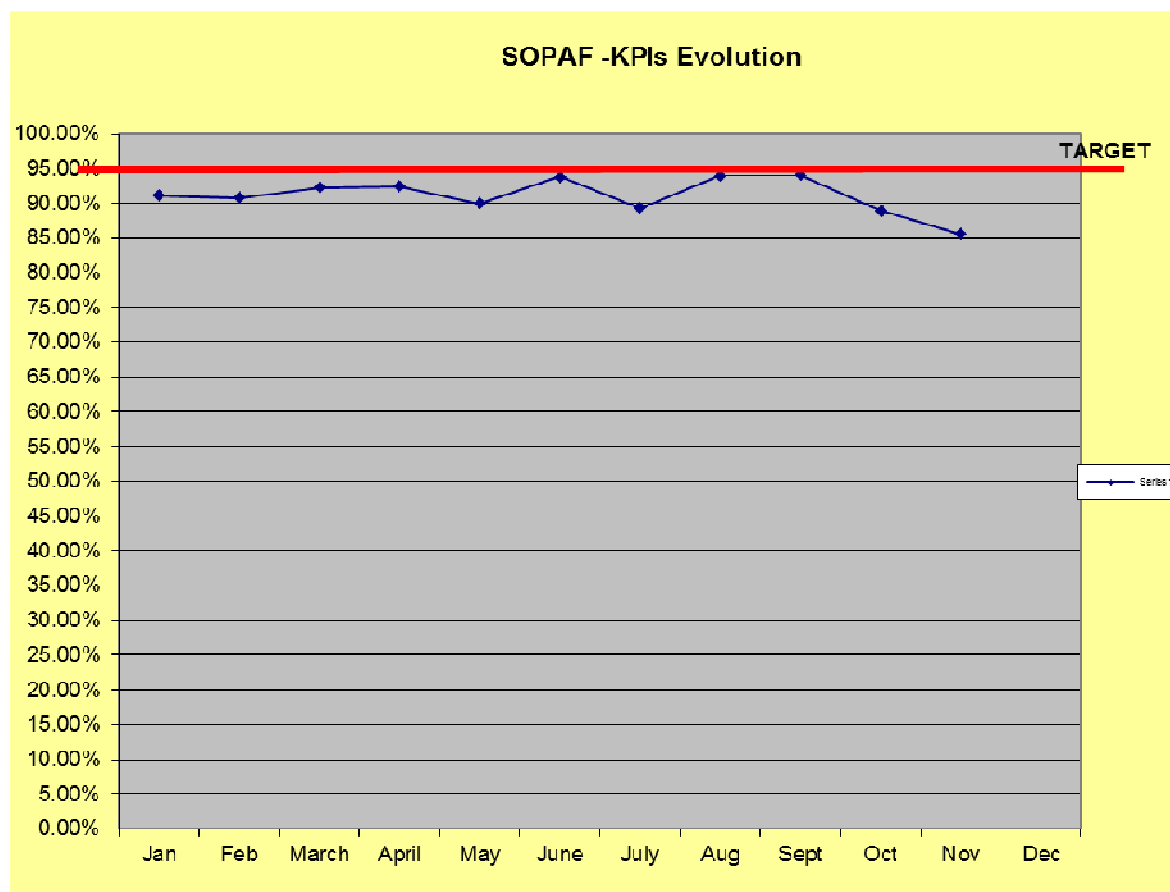
C3 : C'est la marge après déduction des couts, des droits et taxes. Dans un marché régulé, cette marge sera rapprochée par rapport à la structure définie par l'Etat.

## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

C3 Margin/M3 : C'est la détermination au metre cube de la marge après droits et taxes

OPEX : C'est le pourcentage des dépenses d'exploitation, les écarts doivent être analysés, expliqués et des décisions prises.

### Indicateurs clé de performance



**Figure 10: KPIs Afrique - Evolution**

Le Target (objectif) rouge indique les objectifs fixés pour la zone Afrique et la série le niveau de réalisation. Lorsque le résultat est en déca alors l'on vérifiera quelle la zone ou quel est le pays qui tire les autres vers le bas.

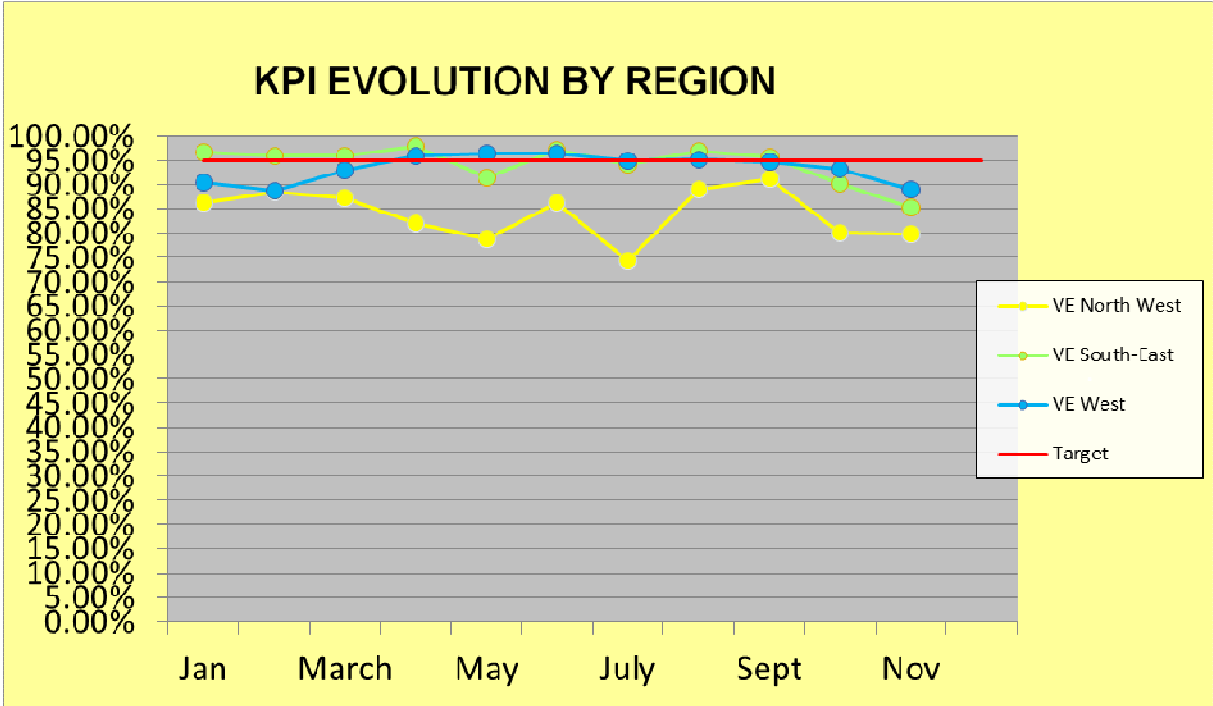


Figure 11: KPIs Regions - Evolution

A ce stade, nous voyons que la zone du nord constitue un problème en ce qui concerne les indicateurs de gestion. Le responsable sera interpellé pour les actions à entreprendre.

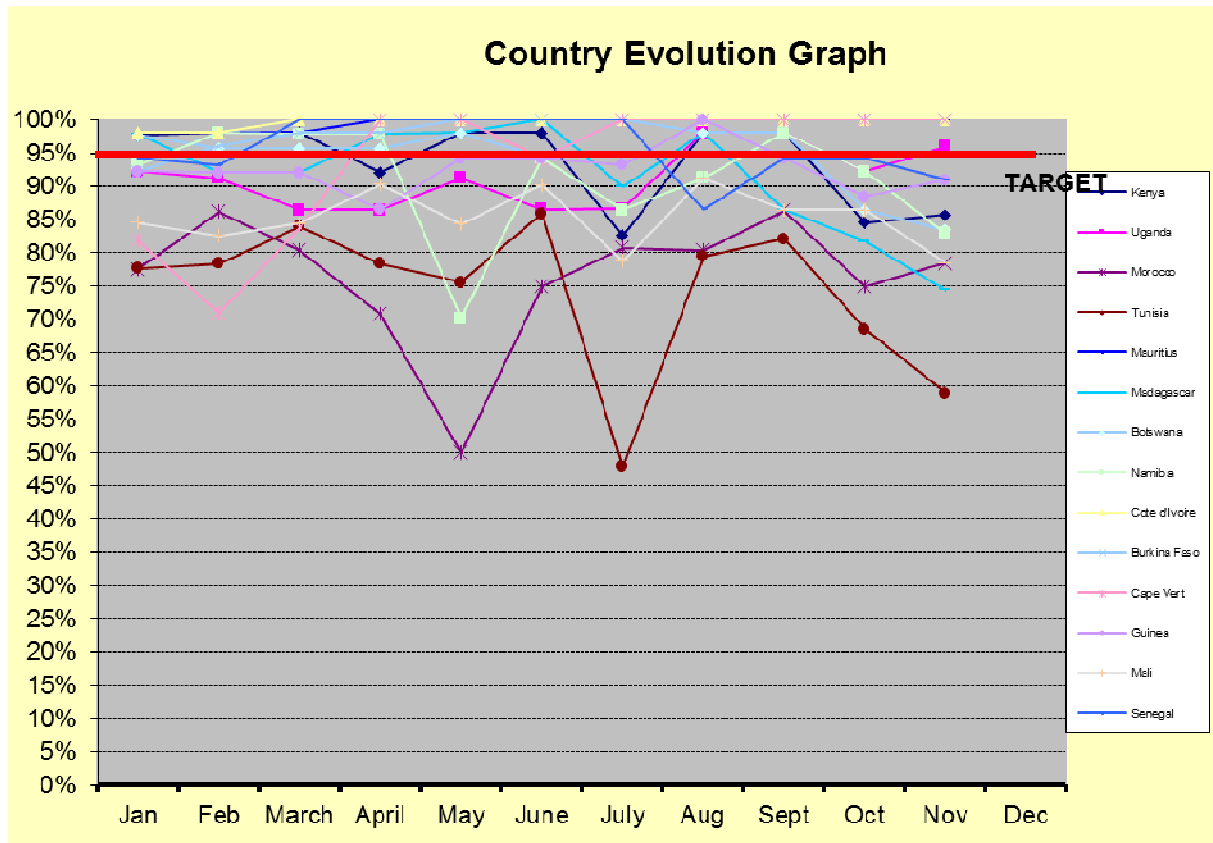


Figure 12: KPIs Pays - Evolution

Le responsable de la zone nord a une action a entreprise avec le Directeur du Maroc dont les indicateurs sont loin des objectifs fixés.

Table 8: KPIs par zone et pays

Region	Country	Progress	Average score	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	
North-East	Kenya	-4.32% Declining	79.64%	80.56%	84.21%	81.08%	77.14%	86.49%	77.78%	81.08%	78.38%	73.88%	80.00%	75.68%		
North-East	Uganda	2.70% Stable or improving	75.65%	66.67%	64.86%	62.16%	66.67%	75.00%	80.56%	80.56%	75.68%	78.95%	89.19%	91.89%		
North-East	Tanzania	-2.33% Declining	70.89%	65.79%	60.53%	62.16%	64.86%	65.71%	75.00%	69.44%	71.43%	86.11%	83.78%			
North-East	Tunisia	-2.22% Declining	75.30%	77.78%	77.78%	72.22%	71.43%	74.29%	71.88%	78.13%	70.59%	76.47%	80.00%	77.78%		
North-East	Morocco	-2.86% Declining	70.11%	77.78%	60.00%	65.71%	63.89%	62.86%	68.57%	67.65%	71.88%	75.76%	80.00%	77.14%		
North-East	Egypt	3.33% Stable or improving	75.70%	64.71%	70.59%	74.29%	74.29%	77.78%	75.00%	77.14%	75.00%	80.56%	80.00%	83.33%		
South-East	Mauritius	5.41% Stable or improving	86.35%	80.56%	77.14%	86.11%	88.57%	86.49%	88.89%	83.78%	83.78%	85.29%	91.89%	97.30%		
South-East	Madagascar	5.11% Stable or improving	79.59%	73.53%	74.29%	76.47%	78.38%	77.78%	78.38%	80.56%	80.56%	82.86%	83.78%	88.89%		
South-East	Botswana	-0.56% Declining	70.67%	64.71%	65.63%	66.67%	63.64%	65.71%	67.65%	75.00%	73.53%	74.29%	80.56%	80.00%		
South-East	Namibia	-3.17% Declining	70.57%	61.11%	59.46%	66.67%	66.67%	65.71%	60.00%	65.71%	73.53%	82.86%	88.89%	85.71%		
West	Cote d'Ivoire	2.63% Stable or improving	94.48%	83.33%	91.89%	94.59%	97.22%	94.44%	97.22%	94.29%	97.30%	97.14%	94.59%	97.22%		
West	Burkina Faso	3.33% Stable or improving	94.30%	91.67%	91.89%	94.59%	94.59%	97.30%	94.59%	88.89%	91.89%	97.30%	97.30%	97.30%		
West	Cape Vert	3.33% Stable or improving	81.87%	80.56%	70.27%	80.00%	80.00%	82.35%	80.00%	81.08%	82.86%	85.71%	88.89%	88.89%		
West	Guinea	0.58% Stable or improving	83.37%	75.68%	72.22%	75.68%	86.11%	88.89%	88.57%	80.56%	85.29%	85.71%	88.89%	89.47%		
West	Mali	2.70% Stable or improving	88.67%	86.49%	83.33%	77.78%	81.08%	83.33%	88.57%	85.71%	97.22%	100.00%	94.59%	97.30%		
West	Senegal	-0.23% Declining	87.89%	88.89%	91.67%	83.78%	83.33%	85.71%	82.86%	83.78%	88.89%	88.89%	94.29%	91.89%	91.67%	
West	Togo	5.41% Stable or improving	88.82%	90.91%	88.57%	88.57%	86.11%	85.71%	88.89%	83.33%	84.21%	86.11%	94.59%	100.00%		
West	Ghana	-2.92% Declining	84.28%	81.08%	83.33%	83.78%	83.78%	83.33%	86.11%	75.00%	82.86%	86.49%	92.11%	89.19%		
Highest country per month				91.67%	91.67%	94.59%	97.22%	97.30%	94.59%	97.22%	97.30%	97.30%	97.30%	97.30%	97.30%	
Highest progress				South Africa	Burkina faso	South Africa	Cote d'Ivoire	Burkina faso	Cote d'Ivoire	Cote d'Ivoire	Cote d'Ivoire	Mali	Burkina Faso			
Highest average score										7.35% Botswana	11.51% Mali	9.33% Namibia	16.67% Tanzania	5.41% Mauritius & Togo		
SOPAF				0.51% Stable or improving	77.32%	75.98%	77.35%	78.21%	79.94%	80.58%	79.85%	81.27%	84.16%	87.96%	88.47%	#DIV/0!

Ce tableau permet de savoir pour les pays ne remplissant pas les conditions si le problème est conjoncturel ou structurel. Chaque Vice-president en a la responsabilité.

Les sociétés « Declining » feront l'objet d'une attention particulière.

**Table 9: KPIs Support central**

	Quartely Plan	Actual	%Achieved	Annual Plan	Actual	%Achieved	% Target
Volumes							
C3 - MK Cash Delivered Margin	2,210	3,060	138%	8,840	9,552	108%	75%
NIBIAT	1588	2,207	139%	6,351	8,720	137%	75%
NIAT	1,135	1,679	148%	4,541	6,810	150%	75%

- NIBIAT of [\\$2.27M](#) delivered, 39% above planned target.
- STASCO NIBIAT contribution of [\\$1.134M](#)
- C3 Margin delivered 38% above planned target.

L'équipe central purement orientés gestion des problèmes techniques ne génèrent pas de volume.



## b) Niveau régional

### Indicateurs business

**Table 10: Indicateur clé - Regional**

	Quartely Plan	Actual	%Achieved	Annual Plan	Actual	%Achieved	% Target
Volumes	3,366	3,308	98%	13,464	9,954	74%	75%
C3 - MK Cash Delivered Margin	24,882	29,784	120%	99,526	88,178	89%	75%
NIBIAT	6,848	6,227	91%	27,393	24,029	88%	75%
NIAT	5,566	4,956	89%	22,262	20,235	91%	75%

- NIBIAT of \$6.2M reported against target of \$6.8M, - overstated by \$700K
- Volume was 2 % below plan
- Overall C3 Margin delivered was 20% above plan

**Table 11: Indicateur clé: Region et pays – Toutes charges 3é trimestre**

	Actual- Q3	Phased - Q3	Variance	% Achieved	Actual YTD	Operational Plan	% Achieved
West Hub	-38,012	-30924	-7,088	123%	-105,399	-123,694	85%
Burkina Faso	-2,104	-928	-1,176	227%	-4854	-3,713	131%
Cameroun	-4,301	-2812	-1,489	153%	-10,741	-11,249	95%
Cape Verde	-3,037	-3205	168	95%	-9,563	-12820	75%
Cote Divoire	-4,231	-4770	539	89%	-13,208	-19,081	69%
Gabon	-2,754	-1959	-795	141%	-8934	-7835	114%
Gambia	-497	-424	-73	117%	-1176	-1696	69%
Ghana	-4,716	-2810	-1,906	168%	-12,807	-11,240	114%
Guinea	-3,883	-2329	-1,554	167%	-10,431	-9,314	112%
Mali	-1,273	-937	-336	136%	-3105	-3748	83%
Nigeria	-1,108	-2186	1,078	51%	-1797	-8743	21%
Senegal	-5,568	-3867	-1,701	144%	-14,466	-15,470	94%
Togo	-4,538	-3048	-1,490	149%	-14,319	-12193	117%

Actual - Q3 : c'est le cumul des réalisations au troisième trimestre

Phased-Q3 : Objectif au troisième trimestre

Variance : cumul des réalisations - plan au troisième trimestre

% achieved : Pourcentage de réalisation par rapport au plan

Actual YTD : cumul des réalisations depuis le début de l'année

Operational plan : Objectif annuel

% Achieved : Taux de réalisation par rapport à l'objectif annuel

**Table 12: Indicateur clé: Région et pays - Charges d'exploitation – 3é trimestre**

TOTAL OPEX	Actual -Q3	Phased -Q3	Variance	% Achieved	Actual YTD	Operational Plan	
West Hub	-14,020	-10,322	-3,698	136%	-38,683	-41,287	94%
Burkina Faso	-841	-445	-396	189%	-2,129	-1,781	120%
Cameroun	-2,625	-1,184	-1,441	222%	-6,105	-4,735	129%
Cape Verde	-573	-589	16	97%	-1,804	-2,356	77%
Cote Divoire	-2,799	-2,720	-79	103%	-9,017	-10,881	83%
Gabon	-650	-450	-200	144%	-2,185	-1,801	121%
Gambia	-192	-130	-62	148%	-480	-520	92%
Ghana	-2,307	-1,254	-1,053	184%	-5,951	-5,016	119%
Guinea	-923	-700	-223	132%	-2,564	-2,799	92%
Mali	-383	-288	-95	133%	-1,060	-1,153	92%
Senegal	-1,662	-1,255	-407	132%	-4,671	-5,020	93%
Togo	-1,065	-623	-442	171%	-2,717	-2,493	109%

### Indicateurs clé de performance

Voir Figure 11 : Indicateur clé de performance par région

## c) Niveau domaine d'activité stratégique

**Table 13: Indicateur business - Retail**

	Quartely Plan	Actual	%Achieved	Annual Plan	Actual	%Achieved	% Target
Volumes	1,594	1,552	97%	6,376	4,490	70%	75%
C3 - MK Cash Delivered Margin	11,962	15,193	127%	47,847	43,123	90%	75%
NIBIAT	2287	3,789	166%	9,149	8,926	98%	75%
NIAT	1,722	2,651	154%	6,889	7,133	104%	75%

- NIBIAT of **\$3.789M** reported, 66% above plan – **Overstated by \$1.165M**
- Volume was 3% below plan
- C3 margin was 27 % above plan

**Table 14: Indicateurs business - Commercial**

	Quartely Plan	Actual	%Achieved	Annual Plan	Actual	%Achieved	% Target
Volumes	1,741	1,728	99%	6,965	5,374	77%	75%
C3 - MK Cash Delivered Margin	8,094	9,007	111%	32,375	28,046	87%	75%
NIBIAT	1933	-1,267	-66%	7,731	2,727	35%	75%
NIAT	1,863	-563	-30%	7,451	3,276	44%	75%

- NIBIAT of **(\$1.26M)** reported, **understated by \$1M**
- Volume was 1% below plan
- C3 delivered was 11% below plan

**Table 15: Indicateurs business - segment lubrifiants**

Lubrifiants

	Quartely Plan	Actual	%Achieved	Annual Plan	Actual	%Achieved	% Target
Volumes	31	28	91%	123	90	73%	75%
C3 - MK Cash Delivered Margin	2 616	2 524	96%	10 464	7 457	71%	75%
NIBIAT	1041	1 498	144%	4 162	3 656	88%	75%
NIAT	845	1 189	141%	3 381	3 016	89%	75%

## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

- NIBIAT Of **\$1.5M** reported – **Overstated by \$460K**. Actual NIBIAT on plan
- Volumes were 9 % below plan
- C3 delivered was 4% below plan

### d) Niveau pays

#### Indicateurs business

Voir tableau 11 & 12

#### Indicateurs clé de performance

Table 16: KPIs par pays - exemple Kenya & Burkina Faso

Weighting	Measure		CLICK HERE TO GO BACK TO MAIN MENU		KPI	H/L	R	G	Kenya	Burkina Faso
	Owner	Comments	Target	30-nov-13					30-nov-13	
14%	<b>KPIs monitoring quality of Master Reference Data</b>									
	Account Receivable	13	% of Customer Credits reviewed within 12 mths	AR Data Controller	75.00	>	70	75	76.42	83.97
		61	% of Customers with Payment Terms (-)	AR Data Controller	100.00	>	95	100	100	100
	Fixed Asset	31	% of Projects with no spend YTD an not closed	FA Data Controller	95.00	>	90	95	73.33	100
		34	% of Assets with Depreciation date later than acquisition date	FA Data Controller	5.00	<	7	5	2.4	0
									3	4
									1	0
									4	4
									75.00%	100.00%
32%	<b>KPIs monitoring quality of transactions 1</b>									
	Account Receivable	62	% of A/R where Payment Terms not Changed	AR Data Controller	90.00	>	85	90	97.98	98.69
		83	%Of cash immediately invoice matched at cash entry (1.33)	AR Data Controller	70.00	>	65	70	73.8	89.47
		91	Tagged NSF transaction Customers (%)	AR Data Controller	1	<	2	1	0	0
		141	% Ratio of Credit notes to Invoices (1.32)	AR Data Controller	30.00	<	35	30	3.14	16.35
	General	4	% Reversed Accruals	GA Data Controller	100.00	>	95	100	97.05	100
	Accounting	7	% of Old (> 90 days) inter-company transaction	GA Data Controller	80.00	>	75	80	97.08	100
		8	% of Old unposted Batches (> 1 week)	GA Data Controller	5.00	<	7	5	0	0
		10	% of AP and AR DIE	GA Data Controller	95.00	>	90	95	99.46	99.56
	Fixed Asset	33	% of # transactions on the depreciation	FA Data Controller	95.00	>	90	95	99.99	98.35
								8	9	
								0	0	
								8	9	
								100.00%	100.00%	
54%	<b>KPIs monitoring quality of transactions 2</b>									
	Accounts	31	% Active Customers within Credit Limits	AR Data Controller	85.00	>	80	85	81.3	81.82
	Receivable	72	% of A/R Overdue	AR Data Controller	20.00	<	21	20	0	0
		81	UnMatched Cash as % of open A/R (+)	AR Data Controller	3.00	<	4	3	0.73	0.03
		82	Open UnMatched Credit Notes as % of A/R (+)	AR Data Controller	2.00	<	3	2	4.01	0.42
	General	2	% of Key Balance Sheet account trans. reconciled (+)	GA Data Controller	75.00	>	70	75	82.26	83.31
	Accounting	11	% Value of Gain & Loss transactions /Total sales Value	GA Data Controller	2.00	>	3	2	1.16	0.06
	Contracting and Procurement		% of open orders over 3 month old	CP Manager						
					1	<	2	1		
									4	5
								1	0	
								5	5	
								80.00%	100.00%	
100%	Monthly Score							85.70%	100.00%	

Explication du tableau de mesures:

◆ **Weigting** : C'est le poids de l'indicateur sur l'ensemble.

14 % pour les données de base, 32% pour la qualité des transactions de type 1, 54 % pour la qualité des

transactions de type 2.

**Owner : Responsable d'analyse et de correction de l'indicateur.**

**Target : Objectifs assignés.**

**H/L : (High or low) Supérieur ou inférieur.**

**R / G: Red (rouge, unacceptable) Green (vert, acceptable)**

## V.DISCUSSION ET ANALYSES

---

Sur la base des données de l'année 2002, nous remarquerons que les sociétés de distributions de produits pétroliers qui sont les ténors sont toutes des sociétés cotées en bourse : Shell, Total Fina Elf, Exxon, Chevron, BP.

A partir de l'année 2002 à ce jour, la composition du marché s'est trouvée transformée avec des aménagements sur ces sociétés avec des fusions, des rachats ayant entraîné la modification des tenors sur le marché en 2013 : Total, Engen, Shell, Oil Libya et Petroci.

Que signifie « être coté » pour ces sociétés qui ont tenu et qui tiennent encore le top 5 en Afrique dans ce secteur ?

- Avantage :
  - o Visibilité, réputation, évaluation objective
- Obligations permanentes :
  - o Rapports financiers, Divulgence des informations, La gouvernance d'entreprise, Suivi des changements de participation, Dividendes, Coûts récurrents, Relation avec les investisseurs et les médias.

Les informations sur les acteurs s'obtiennent aisément d'où la possibilité d'établir des analyses sur le marché et la mesure de soi par rapport aux autres. Ainsi les leaders ne se mesurent qu'entre eux sans pour autant perdre de vue les émergents ou ceux qui tiennent la queue, car toute surprise est possible dans ce secteur.

## Les Indicateurs Clé de Performance : Cas la société Shell

A partir des données du troisième trimestre et des projections macro-économiques, une estimation des volumes pour l'année nouvelle est soumise au board. Au regard des objectifs du groupe et après discussion avec les filiales, le plan Volume est agréé et communiqué à tous. Un bilan prévisionnel est ensuite établi pour tenir compte des promesses d'investissement, de sécurité et de motivation

### Niveau de détails des indicateurs

- ◆ Niveau mondial
- ◆ Niveau continental
- ◆ Niveau domaine d'activité stratégique
- ◆ Niveau régional
- ◆ Niveau pays

### Obtention des informations

Macroéconomiques : Ces données macro-économiques sont récoltées pour toutes les filiales.

Volumes prévisionnels Pays: Les prévisions de volume sont réalisées sur la base des volumes réalisées, de la tendance du marché, et de la stratégie d'accroissement de part de marché.

L'analyse de ces données est faite comme suit :

- ◆ Le plan
- ◆ La réalisation
- ◆ Le pourcentage de réalisation
- ◆ Le plan annuel
- ◆ La réalisation cumulée
- ◆ Le pourcentage de réalisation cumulé
- ◆ L'objectif en pourcentage.

## VI. CONCLUSIONS

---

La sensibilité du marché et la pérennisation commandent que la société exerçant dans un milieu aussi complexe doit se doter d'infrastructures et d'outils pour permettre aux décideurs de disposer d'informations et d'indicateurs fiables pour une prise de décision efficace.

L'utilisation d'un ERP s'avère au regard de nos analyses un outil dont ne peut se passer une société qui se veut moderne, car elle couvre tous les compartiments de l'organisation et permet du top to down (du sommet à la base), d'appliquer les pouvoirs et autorités attribués à chaque acteur décisionnel.

Avec les deux adages qui disent d'une part « qu'il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » et d'autre part que « ce qui ne peut pas se mesurer ne peut pas s'améliorer. », les grandes sociétés ont compris que le rapport de force se situait dans le cadre de la compétition commerciale, technologique et informationnel avec pour objectif d'atteindre la taille critique en termes de part de marché. Nous avons constaté durant notre analyse le poids de ces sociétés multinationales dans l'économie des pays, du continent et de la planète toute entière.

Nous n'avons pas l'ombre d'un doute que les différents outils ; tableau de bord, indicateurs clé de performance sont pour quelque chose dans la maîtrise, l'accroissement de part de marché et d'une forte rentabilité de ses structures.

## Shell in Africa today

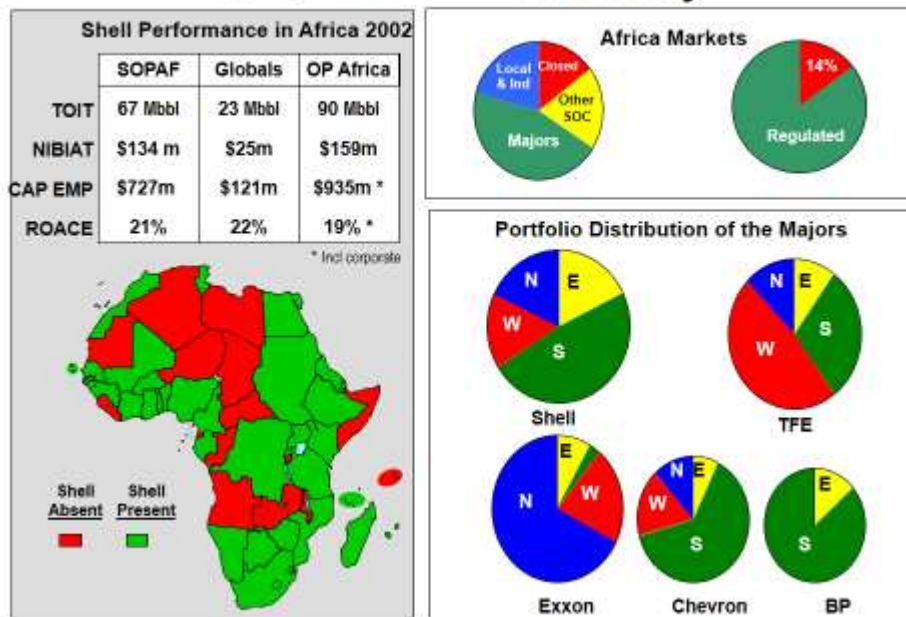


Figure 13: Performances Afrique des ténors

## **VII. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES**

---

Au Burkina nombres de sociétés sont créés dans le secteur du pétrole, mais peinent à s'affirmer d'où une disparition de plusieurs d'entre elles.

Si la plupart des sociétés ténors sont dirigées par des Africains, nous n'avons pas l'ombre d'un doute que les ressources et compétences sont disponibles. L'obtention des informations constituent un des problèmes majeurs dans la mesure où les sociétés refusent de vulgariser les informations clés ce qui n'est pas le cas pour les sociétés cotées en bourse.

Au Burkina le GPP « Groupement Professionnel des Pétroliers" qui est la corporation de ces sociétés est en léthargie, rendant toute action difficile. La réactivation de cette structure s'avère nécessaire dans la mesure où les sociétés de distribution de produits pétrolier sont pour la plupart des collecteurs des droits et taxes qui participent pour une grande part dans le budget de l'Etat.

La non-transparence, le non-respect des structure de prix et l'absence d'un système de gestion intégré sont pour une part la cause d'absence de tableau de bord ou d'indicateurs, mais surtout la base de l'échec de nombreuse d'entre elles.



## VIII. ANNEXES

---

### IX. OUVRAGES ET ARTICLES

---

- COULIBALY Ber-zan, (2011-2012) Cours d'analyse stratégique des organisations
- Yiriba Lassina TRAORE, (2011-2012) Cours de management fondamental
- Jody Zall Kusek, Ray C. Rist, Vers une culture de résultat, Edition nouveaux horizons, 2006

#### **Sites internet**

La comparaison des stratégies de Shell et Total, consulté le 10/02/2014 :

<http://legalles.depczynski.free.fr/Introduction.htm>

Les fondamentaux du projet décisionnel, système de tableau de bord, consulté le 15/01/2014 :

[www.piloter.org](http://www.piloter.org)