



*Université Abderrahmane Mira -Bejaia-
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion*

*Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention de diplôme de Master en
Science de Gestion
Spécialité : finance et comptabilité
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit*

Thème

**Tableau de bord et la performance de
l'entreprise : Evaluation, Pilotage et
Prise de Décision**

Réalisé par :

AMARA ELHEM

BENSLIMANE ALISSA

Encadré par :

M^r MAAMRI MOUSSA

Promotion : 2019/2020

Remerciement

“Ce qui compte dans le voyage ce n'est pas la destination mais le chemin que l'on parcourt”.

Paulo Coelho

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui on voudrait témoigner toute notre reconnaissance.

On tient tout d'abord, à témoigner notre plus grande gratitude à Monsieur Maamri Moussa, pour avoir accepté de nous encadrer dans cette étude. On le remercie pour son implication, son soutien, ses encouragements, et ses précieux conseils qui nous ont guidés tout au long de notre travail. On vous serait éternellement reconnaissantes.

On remercie nos chers parents, qui nous ont toujours soutenus. Vous nous avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

Afin de n'oublier personne, nos vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui nous ont aidés à la réalisation de ce modeste mémoire.

Dédicace :

On dédie ce travail à nos chers parents, pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières tout au long de nos études.

À nos chères sœurs, pour leurs encouragements permanents, et leurs soutiens quotidiens.

Que ce travail soit l'accomplissement de nos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible,

Merci d'être toujours là pour nous.

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

ABC	Activity Based costing
ABM	Activity Based Management
AC	Actif Courant
AI	Actif Immobilisé
ANC	Actif Non Courant
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Auto- Financement
CI	Capital Investis
CP	Capitaux Propres
CPN	Conférence de Placement des Navires
DC	Direction Capitainerie
DCT	Dettes à Court Terme
DDD	Direction Domaine et Développement
DFC	Direction Finances et Comptabilité
DL	Direction Logistique
DLMT	Dettes à Long et Moyen Termes
DMA	Direction Manutention et Acconage
DMI	Direction Management Intégré
DR	Direction Remorquage
DRCC	Délai de Rotation Crédit Client
DRCF	Délai de Rotation Crédit Fournisseur
DRH	Direction Ressources Humaines
DZD	Dinars Algérien
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
EVA	Economic Value Added
Ex	Exemple
FCS	Facteurs clés de succès
FRN	Fond De Roulement net
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
HT	Hors Taxes
IBS	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
IMB	immobilisations
KP	Capitaux permanents
KPI	Key Performance Indicators
OFAI	Objectifs, Facteurs clés, Actions, Indicateurs
OVAR	Objectifs, Variables d'Actions Responsables
PC	Passif courant
PDG	Président Direction Générale
PDI	Prise de Décision Intuitive

LISTE DES ABREVIATIONS

PDR	Prise de Décision Rationnelle
PNC	Passif Non Courant
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement,
RAF	Ratios d'Autonomie Financière
RCAI	Résultat courant avant impôt
RCR	Ratios de Capacité de Remboursement
RE	Ratio d'Endettement
REN	Ratio de rentabilité économique nette
RFP	Ratio de Financement Permanent
RIF	Ratios d'Indépendance Financière
RLG	Ratios de Liquidité Générale
RLI	Ratios de Liquidité Immédiate
RLR	Ratios de Liquidité Réduite
ROA	Return On Assets
ROCE	Rentabilité des capitaux investis
ROE	Rendement des capitaux propres
ROI	Retour sur investissement
RRC	Ratio de Rentabilité Commerciale
RRE	Ratio de Rentabilité Economique
RRF	Ratio de Rentabilité Financière
RSG	Ratios de Solvabilité Générale
RT net	Résultat Net
RT. Exp	Résultat d'Exploitation
RT.oper	Résultat Opérationnel
SDS	Système Décisionnel Stratégique Sous Système Décisionnel Tactique et
SDTO	Opérationnel
SI	Système d'Information
SIG	Soldes Intermédiaire de Gestion
SPA	Société Par Actions
TA	Total Actif
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TD	Total Dettes
TDB	Tableau De Bord
TR	Trésorerie
TRS	Taux de Rendement Synthétique
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeurs d'Exploitations
VP	Vice Président
VR	Valeurs Réalisables

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET SCHEMAS

Liste des figures

Chapitre 01 :		Page
Figure N°01	Environnement du tableau de bord	09
Figure N°02	L'arbitrage coût/ qualité/ délai	11
Figure N°03	Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels	13
Figure N°04	Présentation de quelques formes graphiques	16
Figure N°05	Pilote, tableau de Bord, Système dans L'environnement	18
Figure N°06	Concevoir un tableau de bord	22
Figure N°07	Mode de détermination des indicateurs	26
Figure N°08	Représentation de la méthode JANUS	37

Chapitre 02 :		Page
Figure N°01	La problématique de la performance	48
Figure N°02	Le modèle : Inputs, Outputs, Outcomes	49
Figure N°03	Les composantes de la performance	51
Figure N°04	Les ressources de la performance	57
Figure N°05	Les axes et domaines de mesure de la performance	60
Figure N°06	Le triptyque du pilotage	62

Chapitre 03 :		page
Figure N°01	Contrôle de pilotage	81
Figure N°02	Le pilotage de la performance entre déploiement de la stratégie et retour d'expérience	82
Figure N°03	La boucle de pilotage	83
Figure N°04	Les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise	85
Figure N°05	La structure de pilotage	86
Figure N°06	Les niveaux de pilotage	87
Figure N°07	Les outils de pilotage	91
Figure N°08	Un système d'information dédié au pilotage	98
Figure N°09	Processus de pilotage de la performance	103
Figure N°10	Caractéristiques du système de pilotage	107

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET SCHEMAS

Chapitre 04 :		page
Figure N°01	Typologie des décisions	123
Figure N°02	Processus de SIMON	126
Figure N°03	Un processus linéaire plus détaillé	127
Figure N°04	La réactivité autour des tableaux de bord	139
Figure N°05	Les causes des écarts	141
Figure N°06	L'efficacité d'un tableau de bord	141

Chapitre 05 :		page
Figure N°01	Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan	159
Figure N°02	Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers	160
Figure N°03	Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure	163
Figure N°04	Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité	164
Figure N°05	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	165
Figure N°06	Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité	166
Figure N°07	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation	168
Figure N°08	Représentation graphique de l'évolution des SIG	171
Figure N°19	Représentation graphique de l'évolution de la CAF	172

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET SCHEMAS

Liste des tableaux

Chapitre 02 :		page
Tableau N°01	Quelques définitions de la performance.	45

Chapitre 05 :		page
Tableau N°01	Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia	143
Tableau N°02	Missions de l'entreprise	144
Tableau N°03	Différents activités de l'entreprise	144
Tableau N°04	Répartitions des directions en sein de l'entreprise	145
Tableau N°05	Représentation du bilan de grandes masses « structure actif	155
Tableau N°06	Représentation du bilan de grandes masses « structure passif »	158
Tableau N°07	Indicateurs de l'équilibre financier	160
Tableau N°08	Ratios de la structure financière	162
Tableau N°09	Ratios de liquidité	163
Tableau N°10	Ratios de rentabilité	165
Tableau N°11	Ratios de solvabilité	166
Tableau N°12	Ratios de rotation	167
Tableau N°13	Soldes intermédiaires de gestion	168
Tableau N°14	Calcul de la CAF	172
Tableau N°15	Le tableau de bord financier pour l'EPB	174

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET SCHEMAS

Liste des schémas

Chapitre N°02 :		page
Schéma N°01	Présentation de la notion de la performance	48
Schéma N°02	Modèle de Gilbert	49
Schéma N°03	Les composants de la performance	51
Schéma N°04	Le triangle de l'indicateur	65

Chapitre 03 :		page
Schéma N°01	Le concept de piloter	81
Schéma N°02	Le processus de pilotage	101

Chapitre 04 :		page
Schéma N°01	Les niveaux de prise de décisions	120
Schéma N°02	La roue du processus décisionnel	129

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des figures

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : L'élaboration et méthode de conception d'un tableau de bord.....	06
Section 01 : Cadre conceptuel sur le tableau de bord.....	07
Section 02 : Démarche d'élaboration d'un tableau de bord.....	21
Section 03 : Méthodes de conception d'un tableau de bord.....	28
Chapitre 02 : La performance de l'entreprise.....	43
Section 01 : Généralité sur la performance.....	44
Section 02 : Evaluation de la performance.....	60
Section 03 : Indicateur de performance.....	65
Chapitre 03 : Le pilotage de la performance dans une entreprise.....	80
Section 01 : Le pilotage de la performance.....	81
Section 02 : Système de pilotage... ..	98
Section 03 :L'impact de la stratégie sur le pilotage de performance de l'entreprise.....	106
Chapitre 04 : La prise de décision en sein de l'entreprise.....	114
Section 01 : Approfondissement dans la notion de prise de décision.....	115
Section 02 : Le processus décisionnel.....	127
Section 03 : Tableau de bord et prise de décision.....	137
Chapitre 05 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'EPB.....	145
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	146
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'EPB.....	153
Conclusion générale.....	180
Bibliographie.....	
Annexe.....	
Table des matières.....	

Les entreprises deviennent le moteur de la croissance économique au niveau mondial. Elles contribuent certes, à la production de richesse, et à la création d'une grande partie des nouveaux emplois, mais, elles sont également confrontées ou même freinées par de sérieux problèmes financiers, une capacité managériale limitée et une faible productivité... En sus, elles ont besoin de plus de flexibilité et de souplesse décisionnelle, d'une vision globale stratégique et aussi d'un efficace support d'aide à la prise de décision. En effet, l'évolution des pratiques dans la gestion des entreprises due à l'environnement économique instable, pousse ces dernières à faire recours à des moyens de gestion qui leurs permettent de prévoir, analyser, anticiper et gérer au mieux les situations complexes.

Pour que l'entreprise puisse fortifier davantage le tissu économique, il est important aussi, qu'elle puisse se développer sur des bases saines, en privilégiant les instruments modernes d'un management de la performance.

Le pilotage de la performance est devenu le cœur des préoccupations des managers. C'est pour cela, que ces derniers, se trouvent dans la nécessité de maîtriser des outils de mesure et de pilotage de la performance. Ce qui leurs permettent d'avoir une vue d'ensemble sur toute l'entreprise et ainsi, de prendre les meilleures décisions.

Bien évidemment, le secret d'une entreprise compétitive et performante, est l'application d'un système de référence. C'est pour cela que toutes les entreprises se tournent vers le tableau de bord de gestion. Le tableau de bord est un outil de pilotage nécessaire au bon fonctionnement de toute entreprise. Il regroupe un ensemble de données stratégiques, et d'indicateurs jugés pertinents par la direction, pour permettre de prendre efficacement des décisions et de mettre en place de nouvelles actions.

Dans notre présent travail, nous avons essayé de mettre en évidence le rôle de la mise en place d'un système de tableau de bord, et son impact sur l'organisation en matière de pilotage de la performance et de prise de décisions, dans un environnement qui est de plus en plus volatile, et qui met la pérennité de l'entreprise en danger. D'où la nécessité de se doter d'un système sur lequel repose les managers dans leurs prises de décisions. Bien gérer le tableau de bord demeure une obligation à toute entreprise visant la performance et la prospérité.

Notre étude au sein du département des finances de l'EPB, s'est portée sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord financier. Nous nous sommes focalisés sur l'analyse des différents indicateurs, car cette étape est la plus primordiale de toute la mise en place de cet incontournable outil. Elle nous permet de comprendre la formation des résultats présentés dans le tableau de bord, et de mieux les interpréter. En effet, via cette analyse on constate que la situation de l'EPB est saine.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : Un tableau de bord de gestion fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions.

Mots clés : Entreprise (EPB), Tableau De Bord, Performance, Pilotage de la performance, Prise de Décision, Stratégie, Indicateur.

Companies had become the engine of economic growth worldwide. They largely contribute to the production of wealth and to the creation of a large part of new jobs, but they are also confronted, or even hindered, by serious financial problems, limited managerial capacity and low productivity.... that's why, they need more flexibility, an overall strategic vision and also support for effective decision-making. The instable economic environment pushed companies to improve their management by favorising modern management tools, in order to analyze, anticipate and manage complex situations in the best possible way.

In order for this business to further strengthen the economic fabric, it is also important that it can develop on a sound basis, by giving priority to modern instruments of performance management.

Performance management has become the core concern of managers. This is why they need to master some tools for measuring and monitoring performance, thus facilitating performance monitoring and control on the one hand, and providing an overview of the entire company on the other. This enables managers to make the best decisions.

Of course, the secret of a competitive and efficient company is the application of a reference system. Therefore, the managers must give paramount importance to the management scoreboard, one of the management control tools. The management scoreboard is a management tool necessary for the proper functioning of any business. It brings a set of strategic data and indicators deemed relevant by management, to take the best decisions.

In this present work, we tried to highlight the role of the implementation of a scoreboard system and its impact on the organization in terms of performance management and decision-making in an environment that is increasingly volatile and that puts the sustainability of the company at risk. Hence managers need a system they can rely on in their decision making. Good management of the scoreboard remains an obligation for all companies aiming at performance and prosperity.

Our study in the EPB's finance department focused on measuring the financial performance of this company through the design of a financial scoreboard. We focused on the analysis of the different indicators, because this step is the most important of all the implementation of this essential tool. It allows us to understand the formation of the results presented in the scoreboard, and to better interpret them. Indeed, through this analysis we can see that the situation of the EPB is good.

We have come to the following conclusion: A management scoreboard provides essential, meaningful and timely information at key decision points for managers. The data it contains enables quick and effective decision making.

Keywords: Company (EPB), Scoreboard, Performance, Performance Management, Decision Making, Strategy, Indicator.

Introduction générale

*Réussir est devenu l'obsession générale de notre société, et cette réussite est mesurée par
notre capacité à l'emporter dans des compétitions permanentes ».*

(Albert Jacquard)

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises occupent une place de plus en plus grande dans les débats économiques et sociaux, elles représentent le noyau de toute l'économie. L'organisation, sa structure et sa gestion, les pratiques managériales et l'environnement dans lesquels elle s'inscrit, se transforment, les changements économiques, technologiques et sociaux et l'avènement d'un environnement mondialisé, complexe, concurrentiel, et en mutation permanente ne cessent de faire évoluer les entreprises. Celle-ci, exerce plusieurs fonctions, c'est un moteur de la croissance et de la plus value économique ; elle est à la fois créatrice de richesses et d'emplois. Les objectifs essentiels de toute entreprise tournent autour de la rentabilité, de sa survie toute en assurant sa pérennité. Pour se faire, les entreprises se retrouvent dans l'obligation de s'ouvrir et de s'intégrer dans cet environnement et de disposer d'un système qui leurs permettent d'achever ses finalités. A cet égard, elles doivent apprécier le degré de leurs compétitivités, et doivent aussi être toujours en contact avec les autres acteurs qui composent cet environnement et ainsi, saisir les opportunités qui peuvent provenir de l'extérieur et mesurer les menaces qui peuvent survenir.

Depuis le début de l'ère industrielle, toute action menée dans l'entreprise est justifiée par une vocation ultime de pérennité. La question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue un thème récurrent. Dans ces conditions de globalité, l'entreprise devient complexe et les variables à gérer comme leviers essentiels de pilotage de la performance se multiplient. Alors, le concept de la performance a ainsi évolué d'une vision restrictive, vers une vision plus large. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales. En conséquence, le management doit réagir en assurant le pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs tout en suivant une stratégie pertinente.

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entités, c'est donc un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels. Le contrôle de gestion a pour fonction d'aider le management quant à la définition de nouveaux instruments de pilotage de la performance à la mesure de cette dernière.

Par ailleurs, la performance est au cœur de la décision et de l'élaboration stratégique de toute entreprise. Elle est à ce titre une variable clef des équilibres économiques, financiers et sociaux de n'importe quelle organisation. Elle est considérée comme le sujet incontournable de la maîtrise des processus de gestion, Au niveau de l'entreprise, on l'a le plus souvent considéré comme étant le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. En ce qui concerne l'efficacité et la performance de l'entreprise, elles passent par la maîtrise de l'information, qui est en soi la matière la plus importante dans la vie de l'entreprise, car à travers elle, l'entreprise peut se positionner dans le marché où elle évolue, et pourra se comparer à ses concurrents, ainsi le contrôle de l'information peut se réaliser à travers un système d'information adapté à ses exigences informationnelles.

INTRODUCTION GENERALE

Toutes les capacités de l'entreprise et tous les changements auxquels elle peut être exposée doivent être estimés à travers des indicateurs récapitulatifs regroupant les principales préoccupations des managers et facilitant leurs accès et leurs compréhensions de l'information. La mise en place d'un système de pilotage permettant de maîtriser les activités de la firme conjointement à une architecture informatique solide, sont des éléments de réponse aux besoins d'une entreprise, au service de sa gestion et le pilotage de sa performance. En effet, un système de mesure de la performance bien organisé peut être le mécanisme le plus puissant à la disposition de la direction pour améliorer la probabilité de mise en œuvre d'une stratégie réussie.

L'entreprise doit suivre l'avancement des réalisations des objectifs. En revanche, le tableau de bord reste l'un des plus pertinents des outils. C'est le seul outil qui permet de répondre dans un court laps de temps aux attentes des dirigeants, puisqu'il offre à son utilisateur la prospection d'une situation donnée, vu l'importance de cet outil pour la prise de décision. Et ce, en présentant aux décideurs à tous les niveaux et de toutes fonctions, les informations qui leurs sont indispensables en regard des objectifs préétablis. De ce fait, le Tableau de Bord se propose non seulement d'être un outil multidimensionnel de mesure de la performance mais, aussi un outil de management stratégique. En outre, le tableau de bord est considéré comme étant le cœur du processus de management qui présente une vision synthétique de l'ensemble des activités de l'entreprise et de son environnement. Il permet en sus, une évaluation de la performance, tout en transformant l'information pertinente sous forme d'indicateurs adéquats, permettant de contrôler les réalisations des objectifs fixés, et d'accompagner les dirigeants dans leurs prises de décisions, en suggérant des pistes (indices) de réflexion pour faciliter l'analyse de la situation.

Pour assurer une réussite de l'entreprise dans un court de temps donné, réagir rapidement, anticiper et déléguer la prise de décision, est devenu vital. Les dirigeants doivent avoir à leurs dispositions l'ensemble des éléments permettant de suivre leurs activités et de prendre des décisions stratégiques. Pour piloter en toute lucidité l'organisation dont ils assument la responsabilité, il est important de se reposer sur la bonne compréhension et la meilleure utilisation d'un tableau de bord performant. Il est donc, indispensable de mettre en œuvre un réseau de tableau de bord, qui offre aux différents niveaux de la hiérarchie, la possibilité de suivre les réalisations des missions stratégiques et opérationnelles, et de localiser et d'interpréter les écarts significatifs constatés entre les objectifs et les réalisations. A ce stade, les managers sont en position de décider et de prendre des actions correctives et d'effectuer un compte rendu de ses résultats aux niveaux supérieurs.

L'entreprise, en tant que structure organisée, est marquée par de nombreuses modalités de prise de décision, elles sont prises chaque jour, de sa création à sa dissolution. Elles ne sont pas toutes de même nature ni de même importance, mais, qui ont de l'ampleur sur le processus décisionnel de l'entité. Cette action repose sur les informations détenues par le décideur qui permettent aux responsables d'orienter en effet, ses activités par de multiples décisions, d'inégales importances, afin de prendre des décisions en adéquation avec les finalités poursuivies par l'entreprise. De ce fait, un tableau de bord est devenu un véritable outil d'aide à la décision, favorisant un pilotage implicatif et proactif, dont le but est de

surveiller l'évolution de son entreprise et de s'assurer de l'amélioration continue de la performance.

Ces éléments, qui peuvent paraître évidents d'un point de vue théorique, sont en pratique très difficile à mettre en place et à exploiter, et cela proportionnellement à la taille de l'entreprise, à la complexité et à la diversité de ses activités. De ce fait, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies de contrôle de gestion, et assurer parallèlement un pilotage de la performance de l'organisation en adéquation avec les nouveaux objectifs permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs escomptés et de l'autre, de faire face à la concurrence potentielle.

Ainsi, l'objet de cette recherche est d'aboutir, par le biais d'une étude empirique, à une meilleure compréhension des pratiques du tableau de bord, et plus précisément à identifier la place que les entreprises réservent à cet instrument inévitable dans le pilotage de leurs performances.

Partant de ce préalable, le choix de thème a été motivé à la fois, par la volonté de mettre en valeur l'importance du Tableau de bord au sein de l'entreprise, qui est devenu primordial pour cette dernière, et aussi, le rôle qu'il joue dans son pilotage de la performance, et son amélioration du processus de décision.

1. La problématique :

L'installation accélérée de la fonction contrôle de gestion au sein de nos entreprises, et l'apparition de l'outil tableau de bord, dans de différents niveaux, nous poussent à se demander de l'intérêt que porte cet instrument de gestion mis à disposition des différents responsables. A cet égard, pour pouvoir mettre en évidence l'importance du tableau de bord, nous avons orienté notre travail de recherche autour de la problématique suivante : « **Est-il possible d'évaluer et de suivre l'évolution de la performance d'une entreprise à travers une analyse dynamique à l'aide des indicateurs contenus dans le tableau de bord ?** »

2. Sous-questions :

Afin de mieux cerner l'objet de la recherche, des questions secondaires s'imposent :

- Quelle est la place occupée par le tableau de bord dans le processus de contrôle de gestion d'une entreprise ?
- Existe-il un tableau de bord qui permet à l'entreprise d'évaluer sa performance ? quels sont les instruments employés ?
- Peut-on considérer le tableau de bord comme un instrument destiné au pilotage de la performance ?
- Le tableau de bord peut-il avoir une influence sur la prise de décision au sein d'une organisation ?
- Comment peut-on juger la santé de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa et procéder à la mesure de ses performances à travers le tableau de bord financier ?

3. Hypothèses de la recherche:

Afin de mieux cerner cette problématique et ces sous-questions, nous avons élaboré un cadre de recherche qui débutera par l'examen des connaissances et se terminera par une investigation sur le terrain. Ceci dit, nous émettons des hypothèses comme premières éléments de réponse aux questions que nous confirmerons ou infirmerons à la fin de ce travail de recherche :

- ✓ **Hypothèse N°01** : Le tableau de bord en tant que outil de contrôle de gestion occupe la même place avec les autres outils de contrôle de gestion ;
- ✓ **Hypothèse N°02** : Le tableau de bord n'est pas un simple regroupement d'indicateurs, c'est un instrument cohérent et évolutif, et présente une référence pour l'ensemble des responsables pour améliorer l'évaluation de la performance ;
- ✓ **Hypothèse N°03** : Le tableau de bord est considéré comme étant un outil de pilotage, en se basant sur des indicateurs financiers et non financiers ;
- ✓ **Hypothèse N°04** : Le Tableau de bord de gestion est un outil de gestion qui, à travers ses outils, améliore la prise de décisions stratégiques.
- ✓ **Hypothèse N°05** : le tableau de bord financier est un outil efficace pour juger la santé de l'EPB, et procéder à l'évaluation de ses performances.

4. Objectifs de recherche :

L'objectif de cette recherche est d'aider les dirigeants des entreprises de se doter d'un outil précieux de gestion, en indiquant son importance pour les entreprises algériennes, et sa contribution dans la mesure de la performance de l'entreprise à long terme. De même, à parvenir à piloter l'organisation grâce aux différents indicateurs pertinents, qui aident par la suite, les décideurs dans leurs prises de décisions, pour atteindre les objectifs préétablis.

5. Intérêts de la recherche :

L'importance de ce travail de recherche se traduit par le développement d'un thème d'actualité, comprenant des bienfaits pour plusieurs parties telles que les entreprises, la société et les différentes parties prenantes. Egalement, proposer des orientations pour le bon fonctionnement de la société, et d'aider les dirigeants des entreprises à se doter d'un outil de gestion approprié, qui répond à leurs besoins de prise de décision, et d'atteinte des buts poursuivis. De même, prouver que le tableau de bord est un outil indispensable dans le processus de chaque entreprise.

6. Méthodologie :

Pour la rédaction de ce présent mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive. Ainsi, notre travail nous a donc, conduit en son fondement théorique à une collection de différents ouvrages de tableaux de bord, de contrôle de gestion, de management et de performance, ainsi que des revues et des sites internet, et en son aspect pratique à des analyses basées sur une analyse documentaire des différents bilans.

7. Plan du mémoire

Pour la réalisation de notre objectif, nous avons divisé ce travail en deux parties : partie théorique et partie pratique. Dans la première partie, nous allons tenter d'éclairer les concepts théoriques concernant, le tableau de bord, le pilotage de la performance et la prise de décision. Alors que la deuxième partie, traite le cas pratique sur une entreprise algérienne. Suivant cette logique, nous débuterons notre mémoire par une revue de littérature présentée dans le chapitre 01. Celui-ci, s'intéresse exclusivement au concept du tableau de bord, et aux principales étapes de sa mise en œuvre et aux différentes approches de conception de ce dernier. La notion de la performance et les méthodes de mesure de ce dernier, ont fait l'objet du deuxième chapitre. Nous aborderons ensuite dans le chapitre trois, le concept de pilotage qui permet aux différents cadres de réaliser le pilotage de leurs performances, et aussi, de mettre en évidence le lien existant entre eux. Puis, en quatrième chapitre, nous exposerons le processus décisionnel employé dans une entreprise, et l'impact de la prise de décision sur le tableau de bord. Enfin, dans le chapitre cinq, nous mettrons en pratique la mise en place d'un tableau de bord financier pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB).

*C*hapitre 01 :

Elaboration et méthodes de conception d'un tableau de bord

« Il ne sert à rien de dire « Nous faisons de notre mieux ».

Il faut réussir à faire ce qui est nécessaire ».

Winsthom ahurchill.

Chapitre 01 :

Elaboration et méthodes de conception d'un tableau de bord

Introduction

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, évolutif, incertain, et en changement continu. La mondialisation a engendré des mutations, des évolutions et toute entreprise doit être soucieuse de son évolution interne, et celle de son environnement externe, pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. Cela implique d'une part, la maîtrise de la gestion, et d'autre part, la prise de décision appropriée en temps opportun. En conséquence, la mise en place d'un instrument de contrôle de gestion, s'avère être une condition primordiale, pour survivre et se développer, tout en tenant compte de pareilles contraintes. La réalisation de la meilleure performance est le grand souci permanent de toute organisation qui de plus, doit veiller à la maîtrise de l'ensemble des risques auxquels elle est exposée. Pour cette raison, que la réflexion sur les outils permettant l'analyse et l'atteinte de la meilleure performance possible n'a jamais cessée. Depuis quelques années, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances a fait son apparition, couvrant la totalité des niveaux de l'entreprise. Ce système correspond effectivement au « tableau de bord », constituant ainsi, un instrument de mesure fiable et recueillant toute la confiance des dirigeants. C'est un outil par excellence qui fournit différentes informations de gestion utiles pour piloter la performance des activités de l'entreprise et d'assurer sa pérennité grâce aux décisions stratégiques. Cet instrument s'est imposé comme un outil de suivi et de contrôle de l'opérationnalisation à court terme et des objectifs stratégiques à long terme, permettant d'assurer un pilotage en temps réel, d'anticiper les dérives et puis, d'établir un diagnostic de l'état de santé de l'entreprise. Le tableau de bord est donc, une grille où apparaissent les écarts sur les prévisions et où l'on peut pointer les défaillances de certains organes de l'entreprise. Il reste ensuite à y remédier ou à modifier le programme en fonction de contraintes nouvellement apparues.

Le rôle essentiel qu'occupe un tableau de bord dans une organisation nous conduit à chercher à mieux comprendre cet outil qui est le cœur de notre thème.

Afin de mieux expliquer notre démarche, nous avons reparti notre chapitre en trois axes :

Section 01 : Porte sur la notion générale du tableau de bord, à savoir sa définition et caractéristiques, ses typologies, ainsi que les fonctions et rôles qu'il maintient au sein d'une entreprise.

Section 02 : Expose les principales étapes de conception d'un tableau de bord ;

Section 03 : Vise à présenter les différentes méthodes de conception d'un tableau de bord.

Section 01 :

Cadre conceptuel sur le tableau de bord

S'organiser, pour produire et utiliser la meilleure information possible constitue pour tous les gestionnaires une exigence incontournable, poser la question de la pertinence d'un outil comme un système de tableaux de bord revient finalement, à remettre en question l'importance même de la bonne information. Les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun, et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu. Fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.

Avant de présenter les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord ainsi que ses méthodes de conception, il convient d'abord de présenter dans un premier lieu des généralités le concernant. Pour se faire, nous allons aborder dans cette section le tableau de bord d'une façon générale, et ce, en développant dans une première phase les différentes définitions et contributions apportées par les auteurs. Dans une deuxième phase, essayer de déterminer ses caractéristiques, typologies et les instruments qui lui sont afférés. De même, son rôle et objectif, et enfin, nous allons exposer le système de tableau et sa relation avec le contrôle de gestion.

1. Généralités sur le tableau de bord

La notion de tableau de bord est avant tout un « tableau » qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle, synthétique et d'espace limité, qui nécessite une utilisation des indicateurs donnant des informations qui en représentent d'autres, en indiquant des valeurs et des directions.

C'est ensuite un tableau « de bord » ; puisqu'il s'agit d'être « à bord », il offre des moyens de pilotage et une cible à atteindre à travers une utilisation efficace et pertinente. Implicitement, et c'est le fond du problème, s'il est « à bord », c'est qu'il a défini une stratégie, un plan d'action pour aller de son point de départ à son point d'arrivée. Le tableau de bord donne des photographies à une certaine périodicité. C'est la succession des photographies qui permet au pilotage de conduire son action.

1.1 Notion du tableau de bord :

❖ **Selon le contexte général :**

La notion de TDB provient du monde de transport, et plus particulièrement de la navigation aérienne. Aussi, le terme « tableau de bord » est très connu dans le domaine d'automobile. Lorsque nous conduisons un véhicule, nous utilisons un TDB, qui fournit au pilote une synthèse des informations nécessaires au maintien de sa trajectoire et prendre les décisions adéquates. Le pilote voit son système automobile par l'intermédiaire de son TDB, système de mesure nécessaire à la conduite.

L'analogie avec le monde de l'entreprise est évidente. Dès qu'une société dépasse une certaine taille, les seules perceptions et les comptes annuels ne suffisent plus à prendre les

décisions stratégiques et opérationnelles qui s'imposent. Il faut connaître les tendances, les rentabilités des différentes activités, la productivité, la qualité,.... Dans ce but, sont établis des Indicateurs, ou ratios qui constituent les points de référence principaux pour les dirigeants et les actionnaires. Donc, on peut comparer la gestion d'une organisation à la conduite d'un véhicule automobile. Le TDB de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information pertinente, bien organisée et bien présentée.

❖ Selon les définitions données par les auteurs :

Un tableau de bord est une représentation graphique synthétique d'un ensemble d'indicateurs donnant à un responsable tous les éléments lui permettant de prendre visuellement et rapidement des décisions. Compte tenu de sa valeur stratégique, un tableau de bord doit nécessairement être simple, tout en étant explicite et rigoureux.

Plusieurs auteurs ont proposé de multiples définitions qui sont complémentaires pour une meilleure compréhension de cet outil, nous retiendrons dans ce qui suit les définitions qui nous paraissent plus utiles :

Selon BOIX Daniel « Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue d'atteindre un but qui concourt la réalisation d'objectifs stratégiques, il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter.»¹

Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions ²:

- **Piloter** : Le TDB est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés
- **Animer** : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels.
- **Organiser** : Par son effet miroir, le TDB est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques, et peut réfléchir sur les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

En 2005 l'auteur A. Fernandez a défini cet outil comme : « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et à faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »³.

En revanche, en 2010, Alazard. C et S. Separi ont donné une définition plus simple et exemplaire du tableau de bord de gestion qui dicte que : «Un tableau de bord est un ensemble

¹BOIX (D): Le tableau de bord, un dispositif de management, édition D'ORGANISATION, Paris, 2005, page 04.

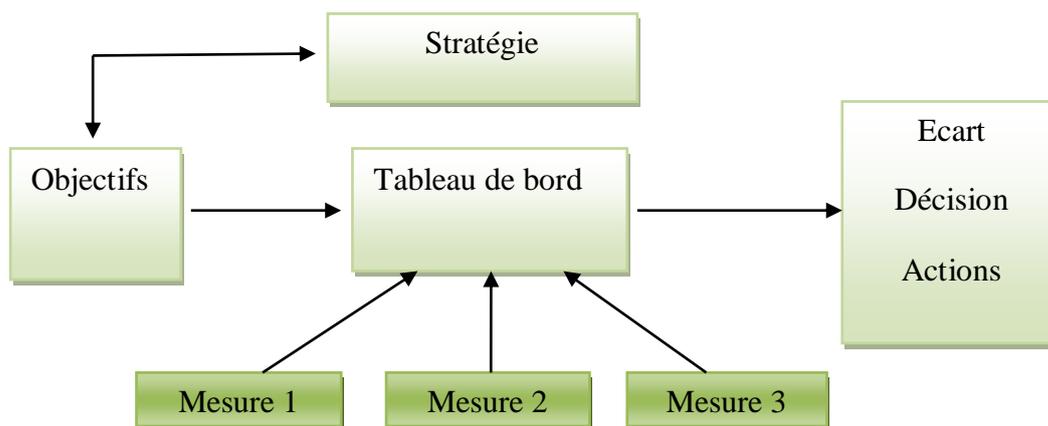
²IBID. page 05.

³A. FERNANDEZ, (2005); « L'essentiel du tableau de bord,» Paris, Éd. d'organisations, Page 178.

d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer»⁴.

Le tableau de bord s'inscrit dans un environnement comportant des données d'entrées (objectifs), des données de sorties (écarts, décisions, actions), des moyens (mesures) et des contraintes (ambition, stratégie).

Figure N°01 : Environnement du tableau de bord



Source : WALTER, (J) et NOIROT, (P) : Contrôle interne, édition AFNOR, 2010, page 46.

❖ Le contexte actuel justifie le tableau de bord :

Le contexte actuel et les problématiques que vivent nos organisations justifient de plus en plus la réalisation de TDB. Ils posent un défi de taille à l'ensemble de nos organisations : le contexte particulièrement contraignant, les restrictions budgétaires, l'augmentation du volume d'activités et de client ...etc. Ces gestionnaires doivent donc satisfaire aux exigences constantes d'une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance systématisée et améliorer leur processus de gestion, en particulier le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Pour cela, l'utilisation d'indicateurs constitue donc, un courant majeur en management et un TDB de gestion répond en grande partie à ces exigences.

A travers les définitions évoquées, on retient que le tableau de bord, est un instrument qui accorde aux dirigeants la possibilité de mesurer la performance de leur entreprise à travers des indicateurs présentés de manière synthétique. Cet outil permet le contrôle et le suivi du développement de l'entité, d'analyser les écarts significatifs et de prévoir des solutions adéquates pour y remédier. Cependant, le tableau de bord est un outil de pilotage mis à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. Il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter.

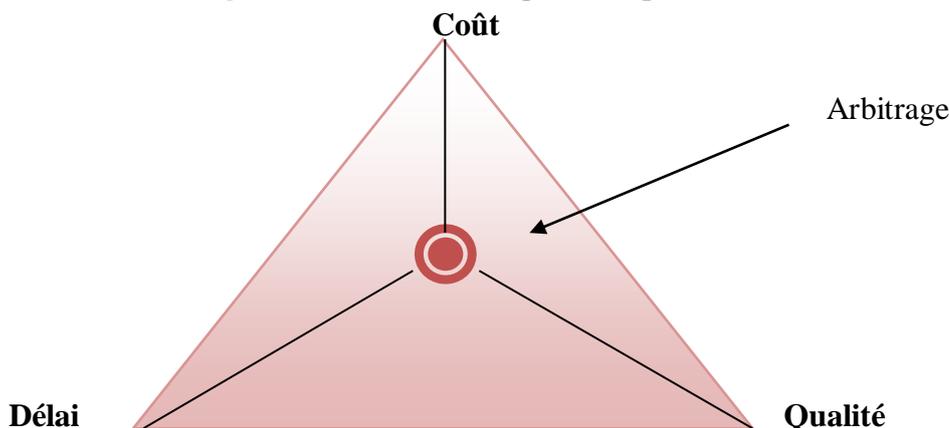
⁴ALAZARD .C & S. SEPARI [2010]; « contrôle de gestion » Ed. Dunod ; Page 591.

1.2 Les caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord doit être adapté au contexte du responsable. Ce constat écarte l'hypothèse du tableau de bord « passe-partout ». Donc, un tableau de bord pertinent doit répondre à un certains nombres de critères dans le but de réaliser ses objectifs, ces qualités peuvent concerner aussi bien le fond que la forme. A cet effet, nous citons ci-après quelques qualités appropriées à cet outil, dont les utilisateurs ont recours afin d'envisager tout contrôle nécessaire, et de prendre les bonnes décisions. Cependant, le tableau de bord doit :

- **Être cohérent à l'organisation de gestion :** La vocation principale du tableau de bord est l'identification des responsabilités de chaque service de l'entreprise qui est une opération primordiale. En règle générale, pour qu'il soit adapté à ses besoins, il représente uniquement les informations sur lesquelles le manager peut agir.
- **Être un outil anticipateur :** Le tableau de bord permet aux gestionnaires d'envisager les conséquences futures ainsi que les actions correctives à entreprendre en cas d'anomalies. En effets, par son contenu pertinent, le tableau de bord permet aux responsables de détecter les défaillances de la mauvaise exploitation des services, afin d'agir au bon moment avant l'obtention du résultat.
- **Être simple et clair :** La simplicité est un critère de choix des indicateurs ; trop compliqué, l'indicateur présente le risque d'un coût d'obtention élevé, et celui d'une interprétation délicate, ce qui fait qu'il doit être bien précis et facilement compréhensible par les utilisateurs.
- **Être animé par les acteurs eux-mêmes :** Un tableau de bord qui n'est pas commenté n'est pas un tableau de bord. Par ailleurs, les commentaires et décisions ne doivent pas émaner d'un seul contrôleur de gestion. Le responsable peut se retrouver dans des cas d'insuffisances d'informations, du coup, les commentaires peuvent être incomplets et de même, les actions correctives imposées peuvent avoir une influence négative.
- **Être vivant et dynamique :** c'est-à-dire que chaque tableau de bord présente un support évolutif adéquat à tous les changements grâce aux différents indicateurs qui sert d'alerte aux gestionnaires, en cas de besoins.
- **Avoir un contenu synoptique et agrégé :** Pour assurer l'efficacité du tableau de bord, les bonnes figures doivent être sélectionnées en fonction de la délégation du pouvoir reçu des gestionnaires.
- **Respecter le triangle d'or : coût/qualité/délai du système d'information :** La précision et la rapidité de l'information ont un coût. Elles ne seront recherchées que pour autant que la précision supplémentaire soit indispensable à la pertinence et au bénéfice de l'action décidée, et que la rapidité de sortie de l'information soit cohérente avec le délai de réaction.

Figure N°02 : L'arbitrage coût/ qualité/ délai



Source : BOUIN (X), XAVIER (F), SIMON, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 2ème édition, Dunod, Paris, 2004, Page 93.

De ces caractéristiques citées en dessus, nous pouvons conclure qu'un bon tableau de bord doit être conforme à la règle des « 3U ». C'est-à-dire avant tout, il doit être **utile** pour permettre aux différents cadres d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre ; Pareillement, il doit être **utilisable** afin de pouvoir extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ; Il est enfin **utilisé**, ce qui explique que le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure à travers la dimension d'animation.

1.3 Typologie des tableaux de bord

Outil incontournable d'évaluation de la performance de l'organisation d'une entreprise, le tableau de bord de gestion est l'une des pierres angulaires dans toute démarche de progrès dans une optique d'établissement d'une performance durable. Il existe, en effet, plusieurs types de tableaux de bord que vous pouvez ajuster à vos différents services. En réalité, il n'existe pas de tableau de bord type, mais, tous s'appuient sur différents indicateurs que peut contenir un tableau de bord. Cependant, certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes (standards). On peut distinguer trois types de tableau de bord:

A. Tableau de bord d'activité :

Il renvoie au tableau de bord classique, utilisé dans le suivi d'une structure définie telle que la gestion d'un service ou d'un département, et non pas dans le pilotage. Dans ce type de tableau de bord, le suivi permanent des différentes activités prime sur le suivi d'actions mises en œuvre pour achever les finalités de l'entité.

B. Le tableau de bord stratégique :

Un tableau de bord stratégique viendra donner le résultat par rapport à un objectif de décisions. Il met de l'avant des indicateurs de performance clés (IPC ou Key Performance Indicators (KPI)). En effet, le but est d'avoir un regard global sur les résultats permettant de prendre des décisions ou de se questionner sur la stratégie. On affichera le moins possible de données secondaires, non nécessaires à la prise de décision, afin de se concentrer sur les

choses importantes. On voudra avoir des vues périodiques qui permettent facilement d'avoir des comparaisons. Ainsi, on pourra facilement observer l'évolution des performances.

C. Tableau de bord de pilotage d'un projet :

Il consiste à piloter et à suivre un projet sous tous les aspects technologiques et qualitatifs, tout en respectant les coûts et délais fixés par la direction du projet.

Pareillement, nous allons présenter les différents types de tableau de bord proposés par les spécialistes de la discipline à savoir:

Tableau de bord de gestion :

Constitue un outil d'aide à la décision et de pilotage à moyen terme, dans la principale vocation d'évaluer le niveau de performance de la gestion de l'entreprise. Cette démarche consiste à déterminer des variables importantes « indicateurs », à se fixer des objectifs, à observer et à analyser leurs variations dans le temps, sur un intervalle bien défini à l'avance. Tout écart constaté doit être justifié. En conséquence, des actions doivent être mises en œuvre pour y remédier.

D'après un auteur « Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »⁵.

Suite à cette définition, un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs, il contient très peu de données centrées sur les points pertinents, importants, permettant d'agir.

Tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif est la traduction courante du Balanced Scorecard. Ce tableau de bord vise l'équilibre entre les objectifs à court et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs à posteriori et les indicateurs avancés, et enfin, entre la performance externe et performance interne.

Au gré de **KAPLAN & NORTON**, le tableau de bord prospectif « traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel »⁶.

⁵GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016, Edition Gualino, 2015-2016, Page 123.

⁶ R.KAPLAN & D.NORTON, «Le Tableau de Bord Prospectif», Edition d'Organisation, Paris, 2003, Page 14.

CHAPITRE 01 : ELABORATION ET METHODES DE CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD

Selon Ribane⁷, le tableau de bord prospectif a pour principales finalités de :

- ✓ Communiquer la stratégie ;
- ✓ Focaliser sur l'atteinte des performances clés ;
- ✓ Décider d'actions à entreprendre.

En d'autres termes, le tableau de bord prospectif définit un cadre de conception de la stratégie afin de pouvoir la décliner efficacement, la transformer en actions. Il se présente comme une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation, l'articulation entre elles permettent à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision globale et équilibrée de ses activités. Bien construit, il s'inscrit comme la boussole qui guide l'entreprise. Il s'utilise comme un système de communication, d'information et de formation, et non comme un simple système de contrôle. Il comble le vide dont pâtissent la plupart des systèmes de management qui n'offrent pas de procédures systématiques pour suivre la mise en œuvre de la stratégie. Le tableau de bord prospectif, dans son contenu, cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière. Le modèle général, qui permet d'apprécier la performance dans quatre domaines, est présenté par le schéma suivant.

Figure N°03 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



Source: R Kaplan, D.Norton (2000), op.cit., page 21.

La carte stratégique est en effet, le point central du système. Elle est l'expression des hypothèses stratégiques et définit les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les déterminants de la performance. Pour Kaplan et Norton « Chaque mesure sélectionnée pour le tableau de bord prospectif doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise ». La qualité du système de

⁷RIBANE.P (2003), « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod. Page 17.

pilotage est directement dépendante de la pertinence et de la vraisemblance de la carte stratégique.

Nous notons donc, que chacun des axes du TBP joue un rôle pertinent dans la création de valeur des organisations et concourt clairement à l'atteinte d'une performance durable.

2. Les niveaux du tableau de bord

Nous pouvons distinguer trois niveaux de classification des tableaux de bord et ce, selon la pertinence des indicateurs qu'ils contiennent :

- A. Le niveau stratégique :** Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont intimement liés à la politique et à l'image de marque de l'entreprise. Ils sont généralement à caractère générique, et on les appelle indicateur de stratégie ou indicateur de résultat. On peut définir un indicateur de stratégie comme celui qui décrit des résultats, obtenus de point de vue qualitatif, par rapport aux objectifs fixés par la politique de l'entreprise.
- B. Le niveau opérationnel :** Les indicateurs de ce type du tableau de bord vont décrire une situation du point de vue quantitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte de l'information peut se faire par simple mesure ou comptage.
- C. Le niveau fonctionnel :** Dans ce cas de tableau de bord, on peut lui associer deux natures d'indicateurs : indicateurs d'efficacité et indicateurs de satisfaction. Un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue, qui comporte la vision d'efficacité du fournisseur de service, et la vision de satisfaction du client ou utilisateur de service. C'est au niveau fonctionnel que la démarche d'élaboration des indicateurs est estimée la plus complexe, mais, c'est aussi à ce niveau qu'on peut déceler la plupart des menaces, et prendre les principales mesures de sécurité, car elle favorise une réaction rapide par démultiplication.

3. Les instruments et outils du tableau de bord

Le tableau de bord est une représentation synthétique des informations collectées d'une façon cohérente. Tout tableau de bord comprend, outre des données brutes, des éléments informationnels que l'on peut regrouper en écarts, ratios et graphiques ... Dans l'objectif d'attirer l'attention du responsable sur les points significatifs.

3.1 Les indicateurs

«Un indicateur est un élément ou un ensemble d'élément d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état , sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »⁸.

⁸ MARZOUK, (C) : essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines, mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de master (option : GRH), EHEC, ALGER, 2015, page 30.

Pour Michel Gervais « Les indicateurs sont des éléments d'information qui mesurent l'avancement de l'action et la progression vers l'objectif à atteindre »⁹.

Un indicateur est un outil d'évaluation de la situation de l'entreprise avec lequel on peut mesurer de manière objective et directe la santé de l'organisation. A travers ces indicateurs, le dirigeant est en mesure de connaître rapidement la santé de son entreprise, d'agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont relevées, ou poursuivre et accroître son développement. En effet, les indicateurs constituent la synthèse des données clés de l'entreprise, qui permettent aux responsables de prendre des décisions en termes de pilotage d'ajustement ou de rétroaction, et de parvenir à une meilleure mesure de la performance.

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnements et de changements.

3.2 Les outils du tableau de bord :

- **Les écarts :** L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée¹⁰.

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui(ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

- **Les ratios :** Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives, concernant la structure ou le fonctionnement de la firme. Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et de présenter la réalité en chiffres simples.

Dans un tableau de bord, les ratios utilisés seront plutôt des ratios de fonctionnement (orientés vers la gestion à court terme) que des ratios de structure (d'avantage orientés vers la gestion à moyen et long terme), et on ne retiendra que ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise; ils devront cependant, être suffisamment nombreux pour que leur interprétation soit claire et sans ambiguïté.

- **Les graphiques :** Constituent l'une des formes de présentation des données, sous forme de présentations graphiques indépendantes dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et d'avoir une idée sur les différents changements de rythme. Par rapport aux tableaux chiffrés, les graphes possèdent de multiples vertus pédagogiques :
 - ✓ Ils facilitent la compréhension de phénomènes complexes ;

⁹GERVAIS.M, Contrôle de gestion, 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000, Page 608.

¹⁰MICHEL LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2000, Page 76.

CHAPITRE 01 : ELABORATION ET METHODES DE CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD

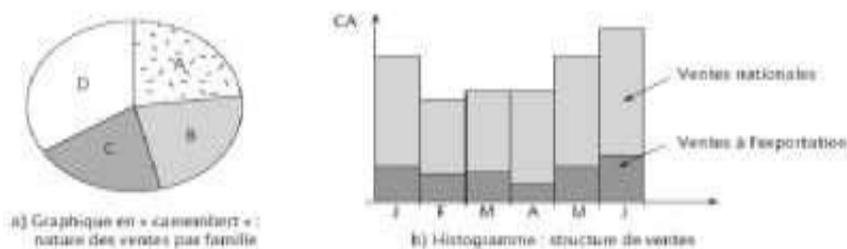
- ✓ Ils explicitent les variations et les écarts ;
- ✓ Ils visualisent des évolutions et des tendances ;
- ✓ Ils mettent en évidence des corrélations entre plusieurs paramètres.

Les formes de graphes varient par rapport à la nature des tableaux chiffrés et la nature des informations présentées. A cet effet, leurs présentations peuvent être sous forme de :

- Histogrammes ;
- Graphiques en Cambert ;
- Courbes

Dans un tableau de bord, la présence des graphes est devenue indispensable, soit pour effectuer des zooms sur des indicateurs, c'est-à-dire, détailler un chiffre global (détail d'un chiffre d'affaires par produit par exemple), soit pour visualiser des évolutions ou des tendances.

Figure N°04 : Présentation de quelques formes graphiques



Source: ALAZARD(C), SEPARI(S), DECF, op.cit. Page 559.

- **Les Tableaux** : Un tableau est une représentation détaillée des données, qui permet aux différents utilisateurs d'effectuer des calculs complémentaires.
- **Clignotants** : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, dont la fonction principale est d'attirer l'attention des responsables lorsqu'une anomalie est détectée, et ainsi, mettre en œuvre des actions correctives. Toute la difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

L'aspect visuel du clignotant peut être :

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- Pictogrammes ; 
- Une alarme sonore ;
- Un autocollant ;
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.

- **Les Multimédias** : Ça peut être une image, voix, ils permettent une représentation plus riche de la situation.
- **Les diagrammes** : Ils facilitent la démonstration des nombres d'abonnements dans une entreprise, le chiffre d'affaire et une image de qualité.
- **Les Commentaires** : Ils doivent apporter une valeur ajoutée qui consiste généralement à des explications par rapport aux chiffres et aux graphes figurant dans le tableau de bord. Leurs intérêts portent essentiellement sur :
 - ✓ Les explications des écarts ;
 - ✓ Les décisions prises par le responsable ;
 - ✓ Questions sur des décisions à entreprendre ;
 - ✓ Justification des prévisions sur les mois à venir ;
 - ✓ Avancement des actions prises précisément.

4. Les fonctions du tableau de bord

La fonction principale du tableau de bord consiste à comprendre et à visualiser la situation de l'entreprise, afin d'évaluer les variations importantes de celle-ci. Le tableau de bord permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les plus significatifs ou exceptionnels déviés. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions. Par conséquent, cet outil peut être qualifié de déclencheur d'alerte et d'actions. En détectant les zones de risques, les gestionnaires pourront déterminer les corrections à entreprendre et les mesures à prendre pour établir l'équilibre du système, et ainsi, réaliser un diagnostic de la situation de l'entité. Un tableau de bord ne se contente pas d'évaluer le prévu et le réalisé. Il a pour vocation d'assister le décideur dans ses prises de décision. Lorsqu'il est bien conçu, le tableau de bord offre à son utilisateur la perception d'une situation donnée sous un éclairage spécifique, orienté selon la stratégie d'entreprise soigneusement déclinée sur le terrain, au niveau de chaque processus clé et de chaque activité.

Le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication entre responsables de différents niveaux hiérarchiques. En mettant en lumière les objectifs de l'entreprise et sa stratégie ; le rend un outil de motivation et d'aide à la prise de décision.

Par ailleurs, Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant, et d'obtenir ainsi des informations pertinentes, afin d'établir des prévisions. A ce propos M. LEROY, souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée ». ¹¹ Avec son effet miroir, le tableau de bord reflète le niveau de performance ou de l'échec de l'entreprise. Ces clignotants alertent le responsable sur les points sensibles ou douteux pour concevoir les outils et les appuis d'action qui permettront d'achever les missions fixées par l'entreprise. En ayant à sa disposition la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines possibles.

En outre, le tableau de bord autorise l'autocontrôle en donnant à chaque niveau de responsabilité les informations nécessaires, dans le but d'effectuer un travail de haute qualité, de cette manière, il contribue à l'enthousiasme et à l'animation du personnel.

¹¹ M.LEROY, [2001], op.cit. Page 37.

On peut avancer que le tableau de bord connaît des finalités différentes, mais complémentaires. En effet, les tableaux de bord sont non seulement des outils de contrôle, mais, aussi des outils de mesure de la performance, d'instruments de pilotage et d'aide à la décision.

5. Rôles et objectifs du tableau de bord

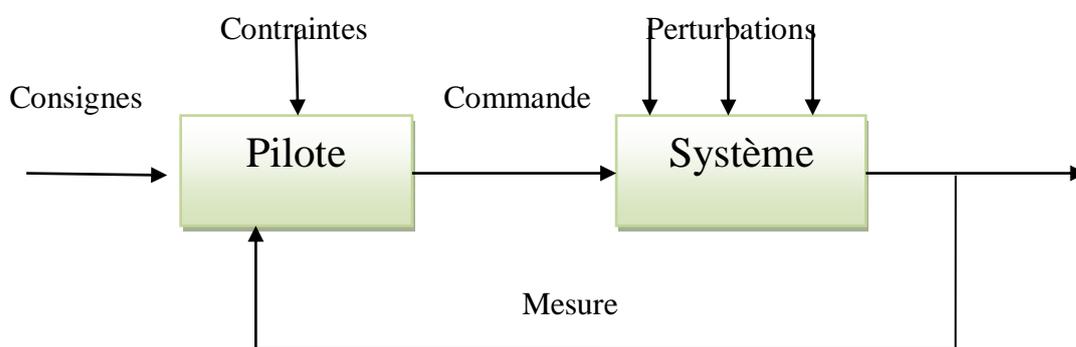
Le tableau de bord est un outil d'aide aux managers. L'analyste R.N. Anthony présente les objectifs de l'instrument comme suit : « le tableau de bord permet au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) »¹².

Cet outil dispose d'un double objectif, l'un est destiné au Reporting afin de constater les résultats obtenus, et l'autre pour le Pilotage du service, dans le but de définir les actions à entreprendre.

- **De son côté reporting :** Il permet à rédiger des comptes rendus sur les résultats obtenus et à diffuser l'information essentielle sur tout les niveaux hiérarchiques de l'organisation pour faciliter la prise de décision. Il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents dans le but d'assurer la conformité de l'action à l'objectif stratégique défini par l'entreprise.
- **De son côté pilotage :** Il permet d'avoir une vision multidimensionnelle, en présentant des données permettant de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou des correctives. Ces données permettent de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par l'entreprise.

Pour conclure, l'objectif essentiel du tableau de bord est d'assurer une vision synthétique des moyens mis en place et les confronter aux résultats obtenus, tout en adaptant des actions correctives, dans le cas d'un dysfonctionnement, afin assurer l'amélioration de la performance.

Figure N°05 : Pilote, tableau de Bord, Système dans L'environnement [A.fernandez]



Source : ALAIN FERNANDEZ; « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisations, Groupe Eyrolles, 4^e édition, Paris, 2008, page 06.

Le décideur conduit son système en fonction de son objectif ou de ses consignes. Il peut en effet subir un certain nombre de perturbations susceptibles de gêner la régularité du

¹²R.N. ANTHONY [2010] ; « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24.

fonctionnement, et il peut être exposé à des contraintes internes et externes. De son côté, le système subit des perturbations. Le décideur prend ses décisions, les corrige et les ajuste en fonction des informations transmises par son système de mesure « Tableau de Bord ».

Effectivement, la définition apportée par J. & M. Peyrard peut bien résumer le rôle et les objectifs du tableau de bord qui dicte que « Un tableau de bord est un instrument d'information à court terme, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et à des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre »¹³.

6. Le tableau de bord et le contrôle de gestion

Le tableau de bord est quelque part, un peu l'instrument de prédilection du contrôleur de gestion. Avant de devenir un outil essentiel pour tous les managers ou responsables d'un processus ou d'une activité, le tableau de bord a souvent été associé à la fonction du contrôleur comptable. C'est d'ailleurs vraisemblablement à cette historique association que l'on doit, encore aujourd'hui, la survivance d'une conception archaïque de cet indispensable outil, toujours perçu comme instrument de contrôle. La mise en place de cet outil permet à chaque niveau hiérarchiques d'avoir un tableau de bord approprié, ce qui leur donne une autonomie de gestion. Le système de contrôle de gestion est un intermédiaire indispensable dans une entreprise. Il favorise le dialogue et les négociations lors de l'analyse des tableaux, et permet de définir les paramètres à retenir et leurs fréquences. En effet, le contrôleur de gestion a une capacité à identifier et à percevoir les écarts entre les résultats exprimés dans le tableau de bord à ceux souhaités par l'organisation. Pour cette raison, une mise à jour des indicateurs est indispensable pour assurer la fiabilité du tableau de bord.

7. Le tableau de bord et les autres outils de gestion

Le tableau de bord coexiste avec les autres outils de gestion, ils ne les remplacent pas. Des données issues de la comptabilité générale ou du contrôle de gestion peuvent alimenter certains indicateurs, mais, ils ne représentent pas l'essentiel des informations contenues dans les tableaux de bord. En effet, à l'inverse des autres outils de contrôle de gestion qui se limitent principalement à la production de données financières se rapportant aux résultats d'actions passées, le tableau de bord ne se limite pas uniquement aux seules données comptables et financières, mais également techniques, physiques et même qualitatives grâce au recours à des indicateurs de natures diverses (indicateurs physiques, indicateurs de processus, indicateurs d'environnement, etc.). Les indicateurs, dans le tableau de bord, sont destinés au suivi des activités au sein de l'entreprise. Ils informent périodiquement le responsable et son équipe des évolutions des actions. Les indicateurs d'un tableau de bord, jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. Ils permettent ainsi, au responsable, d'agir et de trouver des solutions rapidement.

¹³J. & M. PEYRARD, Dictionnaire de Finance, 2ème Ed. Vuibert, 2001.

8. Le système de tableau de bord

Le décideur et son tableau de bord ne sont pas isolés. Nous savons que pour décider, il faut disposer d'informations pertinentes. Ce n'est pas un système automatique ou une équation mathématique qui va transformer les données de l'entreprise en informations essentielles. Seul le sens donné par le décideur concerné transforme des données en informations. Ces nouvelles technologies, que sont le Groupware/ Internet/ Intranet, facilitent l'échange et le partage, non plus, en données, mais, en informations structurées dans l'entreprise. Ce contrôle devrait surtout porter sur la révision des indicateurs et sur les évolutions indispensables du tableau de bord. Le tableau de bord doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de quelconque de ces paramètres doit impérativement entraîner une modification du tableau de bord. De même, la définition des indicateurs, leurs choix et leurs constructions doivent suivre l'apprentissage du groupe qui les affinera et les ajustera au fur et à mesure de son expérience. En effet, l'existence d'un système offrant la possibilité d'avoir une vision commune de l'entreprise, de ses objectifs, ses plans d'actions et ses réalisations, est un impératif à la mise en place d'un système de tableaux de bord.¹⁴

En termes de conclusion, le Tableau de bord est un mot emprunté de l'industrie automobile pour désigner un ensemble d'informations précises, qui permettent d'être informé d'un coup d'œil, d'une situation donnée. D'ailleurs, on peut avancer que le tableau de bord est un déclencheur d'enquête en cas de dysfonctionnement constaté. C'est également, un instrument de comparaison et d'amélioration continue qui permet d'identifier les actions correctives adéquates. Il permet au manager, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, claire et précise, de suivre et de contrôler le déroulement de son activité, en analysant les écarts significatifs, qui les aidera à prévoir les situations et prendre des décisions et agir en bon ascies.

Il existe divers Tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve. Par ailleurs, le tableau de bord est avant tout l'instrument clé d'un pilotage proactif rendant possible l'entreprise innovante. L'élaboration d'un tel outil constitue un élément fort d'une politique efficace de chaque organisation. Cette maîtrise passe par une connaissance des flux d'informations, des volumes traités, du niveau de qualité de l'entreprise.

¹⁴MENDOZA (C) et All., Tableau de bord pour manager, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2000, Page 282.

Section 02 :

Démarche d'élaboration d'un tableau de bord

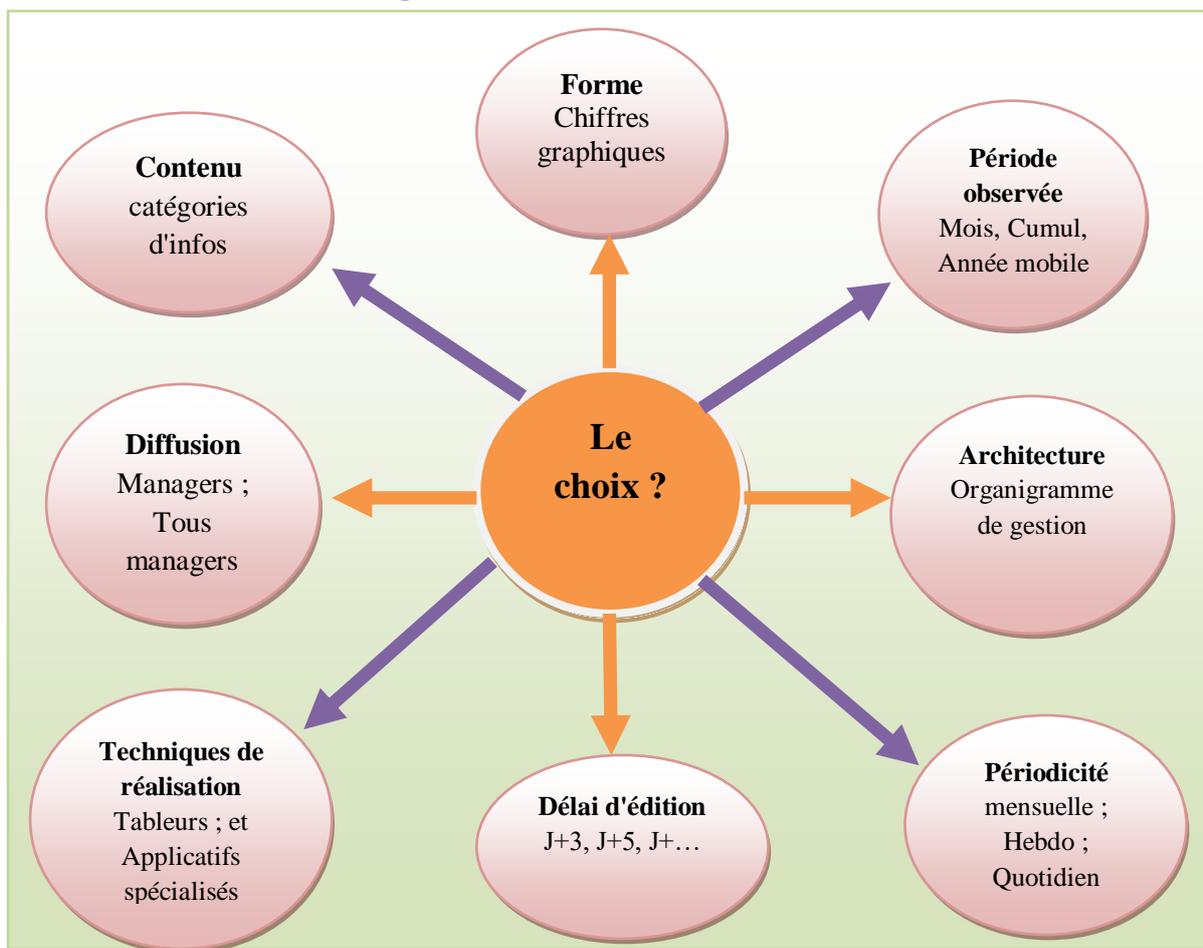
Un tableau de bord n'est pas qu'un simple présentoir d'indicateurs piochés ici ou là. En effet, concevoir et réaliser le tableau de bord du contrôle de gestion, ce n'est pas se contenter d'un simple présentoir des ratios. Plus subtilement, il s'agit de bâtir un instrument de pilotage qui puise sa substance au sein même des spécificités de l'entreprise, et des besoins des décideurs. La mise en œuvre du tableau de bord a pour objectif de répondre aux attentes de l'entreprise grâce à l'évaluation permanente de la performance, la prise de décision rapide et le développement d'axes d'amélioration qui permettent d'assurer la compétitivité de l'entreprise. Le contenu du tableau de bord est plus souvent plus ou moins le même pour chaque entreprise. Pour cela, la démarche de conception est basée sur un certains nombres de concisions qui sont souvent bien définis pour assurer une efficacité durable de l'entité.

Alors, à travers cette section nous allons présenter les points précieux de conception et les conditions de succès d'un tableau de bord, ainsi que les factures clés de réussite de cet outil, et enfin, les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.

1. Les principes de conception d'un tableau de bord

L'élaboration du tableau de bord doit être cohérente avec l'organigramme de l'entreprise. La liste des tableaux de bord est en fonction du nombre des responsables dans l'entreprise. Au niveau de chaque tableau de bord, les informations retenues concernent spécifiquement la gestion du responsable qui, en est, le premier destinataire et couvrent les points clés de la délégation qu'il a reçue.

Figure N°06 : Concevoir un tableau de bord



Source : élaborée par nous-mêmes.

Un tel système d'information n'est efficace, et donc utile, que si sa conception répond à certaines règles précises, tant dans son fonctionnement que dans son contenu. La vocation principale du tableau de bord est d'inciter les responsables aux dialogues et travailler leurs motivations. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception à savoir :¹⁵

A. Une cohérence avec l'organigramme :

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Pour l'ensemble de l'entreprise, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient à deux équipes :

¹⁵ALAZARD .C & S. SEPARI [2010]; op.cit.; Page 553, 556.

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur auquel il doit, périodiquement, rendre des comptes.
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.

Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :

- ✓ Une communication descendante, lorsqu'un responsable de niveau donne une délégation de pouvoir, assortie d'objectifs négociés, au niveau inférieur ;
- ✓ Une communication transversale entre les responsables du même niveau hiérarchique ;
- ✓ Une communication ascendante, lorsqu'un responsable de niveau rend compte de la réalisation des objectifs qu'il a reçus.

Pour chaque responsable, les informations retenues doivent concerner spécifiquement la gestion, car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions, mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue.

B. Le contenu synoptique et agrégé :

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles, celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents, par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord. Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles, afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

C. La rapidité d'élaboration et de transmission :

En domaine de la gestion, la rapidité doit l'emporter sur la précision ; il est souvent préférable d'avoir, rapidement, des éléments réels estimés, plutôt que des données réelles précises mais trop tardives. Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion, pour mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activités périodiques. Cette rapidité et la fréquence de publication, expliquent que les Anglo-saxons nomment souvent les informations collectées dans les tableaux de bord : « flashes ».

2. Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord :

2.1 Conditions générales :

On peut les récapituler comme suite :¹⁶

- Des ressources importantes, d'autant plus que la démarche est rentable ;
- Un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation à chaque situation, car il n'existe pas de tableaux de bord universels applicables mécaniquement et automatiquement ;
- On ne peut se contenter d'acquiescer un système informatisé de production de tableau de bord, car un tableau de bord n'est pas un système informatique mais un système de gestion qui peut être informatisé ;
- Faire correspondre le système de tableaux de bord aux besoins des managers et au contexte de l'organisation ;

¹⁶PIERRE VOYER, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'Université du Québec, Québec, 1999, Page 146.

- Le tableau de bord ne compense pas l'absence d'une réelle volonté de performance et de la culture de la mesure qui doit la sous-tendre ;
- S'assurer d'intégrer harmonieusement les tableaux de bord dans le fonctionnement et la gestion des secteurs choisis, car l'implantation des tableaux de bord ne doit pas être considérée comme un exercice à la mode. C'est la seule façon de justifier l'investissement ;
- Suivre une approche formative et participative pour garantir une utilisation adéquate des systèmes que les gestionnaires se sont donnés en partage ;
- Le tableau de bord doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent ; car c'est un outil en constante évolution qui doit s'améliorer avec l'organisation et correspondre aux changements de priorités, à l'apparition de nouveaux acteurs, activités, ainsi qu'aux modifications du contexte de gestion et des objectifs qui font surgir, à leur tour, d'autres préoccupations ;
- Effectuer la démarche de réalisation des tableaux de bord dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée.

2.2 Les conditions spécifiques

Pour lancer correctement un projet de tableau de bord, l'entreprise devra réunir les conditions spécifiques pour faciliter et satisfaire les exigences suivantes :¹⁷

- L'organisation doit être prête et suffisamment mature ;
- Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés ;
- Les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs ;
- Le projet du tableau de bord doit avoir une vision claire et partagée ;
- Les ressources nécessaires doivent être mises à la disposition des intéressés.

3. Les préalables avant la mise en œuvre d'un tableau de bord :

Une mise en œuvre réussie et pertinente d'un système de tableaux de bord nécessite quatre préalables :

A. Un système d'information adapté :

Le système d'information est un ensemble de méthodes et de moyens humains et matériels qui consistent à collecter et sauvegarder des données, dans le but de transmettre les informations nécessaires au fonctionnement d'une entreprise. La mise en place d'un tableau de bord pertinent dans une entreprise, dépend de la disponibilité d'un système d'information qui est d'une importance primordiale. En effet, le système d'information effectué soigneusement et correctement alimenté à travers les différentes étapes de fonctionnement d'une entreprise, permet aux responsables de construire un tableau de bord incitant à une prise de décision et de communication.

B. Une structure organisationnelle adaptée :

La conception d'un bon tableau de bord est conditionnée par la structure organisationnelle d'une entreprise. Elle est orientée vers le processus et le centre de responsabilité où il serait adapté. La mise en place d'un système de tableau de bord pourra tirer pleinement profit à l'entreprise, d'autant plus qu'elle pourra faire jouer des

¹⁷PIERRE VOYER, (1999), Op.cit., Page160.

complémentarités avec les autres outils du contrôle de gestion, tels que le contrôle budgétaire ou la comptabilité de gestion. La délégation des responsabilités et des pouvoirs est déterminante pour que les tableaux de bord puissent concrétiser leurs finalités de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise.

C. un système d'objectif adapté :

Pour coordonner les efforts et assurer la pérennité de l'entité, il y a lieu d'arbitrer entre la personnalisation des objectifs afin que les responsables puissent les approprier avec les objectifs de l'entreprise. Aussi, les objectifs stratégiques doivent être déclinés selon la communication et la motivation des responsables. Pour faciliter la cohésion et l'utilisation d'un objectif local comme référentiel dans les tableaux de bord, il doit être mesurable, accessible et réaliste.

D. Une implication de tous les intervenants :

Dans tout projet, le facteur humain est primordial pour la réussite de la mise en place d'un tableau de bord. Effectivement, cette étape dépend de l'intervention de tous les responsables de tous les niveaux hiérarchiques, ainsi que le succès de cet outil résulte de l'implication de la culture de l'entreprise dans la mise en œuvre d'un tableau de bord.

4. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :

La conception d'un TDB d'une entreprise obéit à une méthodologie qui se résume de la manière suivante ; Tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs, puis, on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Ensuite, on établit pour chaque indicateur, une base de référence, afin de savoir dans quel état est l'indicateur ; bon, à surveiller ou mauvais. Par la suite, vient l'opération de collecte des informations. Enfin, la mise en forme des tableaux de bord.

A. La détermination des objectifs de l'organisation :

Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Toute entreprise ne survivra qu'à la condition de construire elle-même son avenir, il n'existe pas d'autres solutions. Le progrès continu pour se démarquer de la concurrence. C'est pour cela, qu'il est fortement recommandé de sélectionner avec soin, les axes d'action les plus opportuns. Toute la construction du tableau de bord est basée sur la formulation des objectifs. Cependant, l'atteinte de l'objectif ne peut se réaliser que par la participation de tous.

B. L'identification des points clés

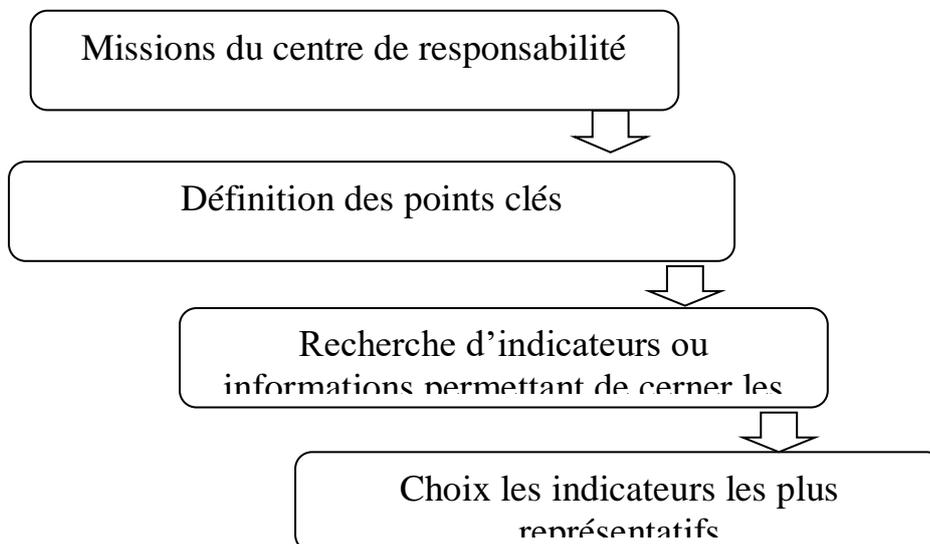
Il s'agit d'identifier les activités et missions critiques au sens des objectifs fixés au préalable lors de la première étape. En d'autre terme, elle procède à une sélection des sous objectifs qui ont une importance relative à partir d'une liste qui contient des objectifs globaux.

C. Le choix des indicateurs pertinent

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion, dans le but de trouver des indicateurs adéquats, afin de mesurer les points clés précédemment cités. En sus, elle permet de mieux cibler les informations importantes. La sélection des indicateurs obéit à une règle se rapportant à la limitation du nombre d'indicateurs

retenus. La sélection des indicateurs se fait au travers d'une démarche présentée par GERVAIS dans la figure suivante :

Figure N°07 : Mode de détermination des indicateurs



Source : GERVAIS. M, op.cit., Page 629.

D. Le choix d'un référentiel

Une fois que le choix des indicateurs est fait, il faut procéder à la sélection de leurs références. Un chiffre doit toujours être accompagné d'un motif pour permettre aux utilisateurs du tableau de bord de distinguer une situation favorable d'une situation défavorable.

E. Choix de la périodicité

Le choix de la périodicité d'un tableau de bord est lié directement aux besoins exprimés par le responsable. En effet, plusieurs références de mise à jour peuvent avoir lieu au sein de la même entreprise, selon les responsables et les niveaux. Pour cela, la majorité des responsables privilégient une mise à jour mensuelle.

F. La collecte d'information

Dès que l'étape de choix d'indicateurs est validée, il est favorable de sélectionner des indicateurs qui ont une relation avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise, ainsi que de vérifier la fiabilité informationnelle.

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :

- ✓ **En premier lieu** : Le chargé du projet du tableau de bord doit dresser dans un premier temps, l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs.
- ✓ **En deuxième lieu** : Les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leurs obtentions, ainsi que leurs degrés de fiabilité.
- ✓ **En troisième lieu** : Le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimation rapides des données tardives ou manquantes.

- ✓ **En dernier lieu** : Il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel seront précisés la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

G. La mise en forme et présentation du tableau de bord

Une fois que tous les éléments définis au préalable sont choisis (indicateurs, références, instruments), il sera possible de présenter le document et de mettre en perspective les informations fournies sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, clignotant et alarme). Le tableau de bord ne peut être conçu comme un instrument standard, sa présentation dépend des préoccupations des utilisateurs, ces dernières ont des indépendances concernant :

- ✚ Le choix des indicateurs.
- ✚ Les règles de constructions.
- ✚ La périodicité de révision.

Une bonne mise en forme permet aux responsables d'avoir une idée plus détaillée de la situation, et une habilité à réagir plus vite.

Les modalités de présentations peuvent porter sur la forme (la présentation), ou sur le contenu (le fond). Elles permettent, à son utilisateur, de les décoder plus facilement et de réagir plus vite.

Pour conclure, il est vrai qu'il n'existe pas de modèle type de tableau de bord. Mais certaines règles sont posées à l'ensemble des tableaux de bord, principalement se rapportant à sa structure et à la qualité des informations qu'il contient. En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs.

Construire un tableau de bord nécessite de définir au préalable ses besoins, de bien comprendre les tenants et aboutissants de l'entreprise, de définir des indicateurs appropriés, d'adopter une présentation synthétique et de l'actualiser en temps utile, pour effectuer une meilleure sélection des paramètres clés. Il est important d'adapter la présentation du tableau de bord au regard de son utilisation. En effet, il est organisé de manière à faciliter sa lecture en fonction de l'objectif.

Section 03 :

Méthodes de conception d'un tableau de bord

La réalisation d'un projet de tableau de bord est une démarche complexe qui nécessite des méthodes d'élaborations jugées rigoureuses, bien définies qui permettent un suivi régulier de cet outil. La procédure d'élaboration d'un tableau de bord est une étape décisive, qui exige un choix d'approche tout en tenant compte, des besoins exprimés, des contraintes et des ressources disponibles. Cette démarche permet de mesurer l'activité pour parvenir à comparer les résultats obtenus à un prévisionnel, et s'assurer que toutes les ressources nécessaires sont investies.

Dans cette section, nous présenterons les différentes approches de construction d'un tableau de bord, tout en essayant de répertorier avec détails et illustrations les cinq approches existantes dans la réalisation de cet instrument incontournable à savoir : la méthode **GIMSI**, **OVAR**, **JANUS**, la méthode de **5 étapes et 14 outils**, et enfin, la méthode **OFAIL**.

1. La méthode GIMSI

C'est une méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance (Business Intelligence), centrée sur l'homme, décideur en situation.¹⁸

La mouture, de la méthode GIMSI, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ.

L'acronyme GIMSI signifie :¹⁹

- ✚ **G** comme **Généralisation** : Autrement dit, elle est utilisée dans différents domaines, tels que la production, la vente, les services, l'administration...etc., et aussi dans différents types d'organisations, que ce soient de grandes, de moyennes ou de petites tailles.
- ✚ **I** comme **Information** : L'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.
- ✚ **M** comme **Méthode** et **mesure** : La méthode GIMSI est une démarche dont le principe est la mesure.
- ✚ **S** comme **système** et **systémique** : Cette méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information.
- ✚ **I** comme **Individualité** et **initiative** : Le principe de cette méthode privilégie l'autonomie des individus à la prise des initiatives.

Ce qui donne au final ; Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.²⁰

Elle constitue une démarche de conception d'un système de pilotage et de mesure de performance. La méthode s'inscrit dans un mode de management moderne qui favorise la

¹⁸ALAIN FERNANDEZ; op.cit., page 35.

¹⁹ALAIN FERNANDEZ (2007)._ Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers._ 3ème édition._ Paris : Edition D'organisation, Page 126.

²⁰ALAIN FERNANDEZ [2013], « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition, 2013, Page 38.

coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business Intelligence.

1.1 Les phases de la méthode GIMSI :

La méthode d'A. FERNANDEZ est marquée par une approche projet GIMSI. Elle traite la conception et la mise en place du système tableau de bord comme un « PROJET ». L'approche GIMSI est structurée en 10 étapes bien identifiées. Chacune de ces étapes traitant une préoccupation particulière du projet, et empreinte un seuil identifiable dans l'avancement du projet.

1.1.1. Description des phases :

A. La phase d'identification :

Cette phase est décomposée de deux étapes essentielles qui consistent en l'étude de l'environnement de l'entreprise d'une part, et l'analyse des structures de l'entreprise de l'autre part.

➤ **Environnement de l'entreprise :**

Il s'agit de connaître le positionnement de l'entreprise en terme de marché (client, fournisseurs), stratégies, ressources disponibles, et du management (pouvoirs délégués par l'entreprise).

➤ **Identification de l'entreprise**

Cette étape consiste à étudier la structure de l'entreprise concernant les métiers, processus et l'activité de l'organisation.

B. Phase de conceptions

Cette phase est constituée de cinq autres étapes (étape 3 jusqu'à l'étape 7) ; l'étape trois consiste à définir les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise. Ensuite, l'étape quatre et cinq seront consacrés à étudier le tableau de bord et le choix des indicateurs. Puis, l'étape six consiste à collecter des informations, et pour l'étape sept, établir un système de tableau de bord.

➤ **Définition des objectifs :**

L'entreprise choisit avec soin les objectifs qui sont liés directement à sa stratégie, afin de gagner des parts de marché et des avantages concurrentiels. Pour définir les objectifs, le décideur doit se référer à un ensemble de critères à savoir :

- **Borné** : L'objectif est limité dans le temps ;
- **Mesurable** : L'objectif est défini selon une unité mesurable ;
- **Accessible** : Sont des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs. Les contraintes seront métrisables, et les risque seront détectés à temps ;
- **Réaliste** : La méthode d'application doit être réaliste ;
- **Fédérateur** : Consiste en l'approbation des responsables sur les objectifs souhaitant réaliser ;
- **Constructif** : C'est-à-dire ; l'objectif local contribue aux objectifs globaux pour concevoir la même finalité.

➤ **Construction d'un tableau de bord :**

Cette étape, consiste en l'analyse de la structure du tableau de bord effectuée par les responsables, et de présenter les relations entre les informations de l'entreprise et les indicateurs. Le choix des indicateurs représente la principale difficulté lors de la mise en place d'un système de tableau de bord.

Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour les décideurs²¹ :

- **Indicateurs d'alerte** : signalent un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme ;
- **Indicateurs d'équilibration** : assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif ;
- **Indicateurs d'anticipation** : assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectifs.

Le tableau de bord est conçu comme un instrument standard, dont les informations utilisées et leurs présentations dépendent des responsables pilotant ce système, tout en respectant l'indépendance des décideurs à savoir :

- Indépendance en termes de choix d'indicateurs ;
- Indépendance en termes de règles de construction ;
- Indépendance en termes de périodicité de révision.

➤ **Le choix des indicateurs :**

Cette étape a pour objectif, de définir les critères de choix d'un bon indicateur, selon le besoin exprimé par les responsables. Un indicateur est considéré pertinent s'il est utilisable à temps réel de façon à permettre de donner aux décideurs une vision synthétique sur l'activité de l'entreprise, qu'il soit facile à employer. La sélection des indicateurs doit permettre aux dirigeants de mesurer la performance selon les objectifs souhaités et de la disponibilité de l'information au sein de l'entité. Les indicateurs doivent permettre aux décideurs de prendre des décisions nécessaires pour détecter et corriger les anomalies significatives, afin de prendre des actions correctives et de saisir les opportunités avant qu'il soit trop tard.

➤ **Collecte de l'information**

Une fois que les indicateurs sont choisis, les responsables procèdent à l'évaluation des informations nécessaires pour la construction des indicateurs inévitables. Cette collecte doit correspondre à certaines caractéristiques :

- ✓ L'information utilisée doit être accessible, disponible et fiable;
- ✓ L'information collectée doit avoir un coût, à savoir la mise au format et autres consolidations spécifiques des données utilisées ;
- ✓ Chaque information doit disposer d'une durée de vie, car elle peut changer à tout moment dans le temps.

➤ **Système du tableau de bord**

L'objectif de cette étape, est d'étudier le lien existant entre les différents tableaux de bord, et d'offrir aux décideurs la possibilité d'agir en cas de défaillances, et de prendre des décisions, afin d'assurer une meilleure cohérence. Le système de tableau de bord doit être

²¹ALAIN FERNANDEZ, OP, Cit, Page 131.

confronté à un nombre de critères tel que l'intégration du responsable dans l'organisation, partager des connaissances, et les échanges entre les différents systèmes du tableau de bord. Un document final regroupera les résultats des travaux de tous les groupes d'étapes (3, 4, 5, 6), qui ont pour finalité d'indiquer les spécifications fonctionnelles et techniques associées au tableau de bord, que les responsables doivent mettre en place pour ensuite procéder à l'étape de choix du progiciel.

C. La Mise en œuvre du tableau de bord

Dans cette phase, on va mettre en œuvre un tableau de bord sous deux étapes ; la première consiste à définir les choix du progiciel, et la deuxième étape comprend l'intégration et le déploiement de la solution.

➤ Le choix du progiciel :

Cette étape permet de définir une méthode d'évaluation des outils en fonction des besoins exprimés par les responsables. Aussi, d'analyser l'offre du marché. Le choix du progiciel doit impérativement être satisfaisant, et non seulement à répondre aux besoins des décideurs, et son coût doit être raisonnable.

➤ L'intégration et le déploiement de la solution :

En cours de cette étape, les responsables analysent les différentes phases d'intégration et de déploiement de la solution. A ce stade, les spécificités seront envisagées en termes de contraintes adéquates.

D. L'amélioration permanente :

Avec le temps, l'organisation évolue, les stratégies changent, et les décideurs acquièrent de l'expérience. Pour toutes ces raisons, il est prudent de s'assurer régulièrement de la cohérence du système avec les besoins actualisés de l'organisation et les attentes des utilisateurs. Adopter l'habitude de l'audit méthodique et périodique est vraisemblablement la meilleure solution pour garantir la durabilité de la performance intrinsèque du système de pilotage.²²

E. L'audit du système

L'audit a pour missions de déterminer la cohésion du système avec les nouveaux besoins exprimés, afin de fournir une vision générale sur le tableau de bord, d'analyser la pertinence du système installé, et de définir les actions nécessaires à entreprendre dans le but de les améliorer.

L'audit comporte quatre opérations principales :

- ✓ Identification des axes d'amélioration ;
- ✓ Interview et collecte des avis ;
- ✓ Analyse des résultats ;
- ✓ Définition des actions d'amélioration.

L'audit du système est préférable qu'il soit effectué par un auditeur externe dans une période régulière par rapport à la façon dont l'entreprise évolue dans le temps, et la pertinence des ajustements.

En effet, l'objectif final de la méthode GIMSI réside dans le fait, de concevoir un bon système de tableau de bord, et de permettre ainsi sa mise en œuvre. Le respect de la

²²ALAIN FERNANDEZ, (2008). Op. Cit. Page 280-290.

succession de l'ensemble des étapes qui constituent la démarche vise à aboutir à un système cohérent avec la stratégie définie par l'entreprise, ce qui permet au chef de projet et ses équipes d'être créatifs et de prendre des décisions importantes lors de la concrétisation locale des objectifs globaux.

2. La méthode OVAR

La méthode « Objectifs Variables d'Action Responsables » (OVAR), est développée en 1981 par trois professionnels : Daniel Michel, Michel Fiol, Hugues Jardan, ALZAERD et SEPARI. Ces auteurs ont défini la méthode comme « Une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs »²³.

La méthode OVAR est une démarche proche du terrain, qui reflète les objectifs et les conditions de fonctionnement des centres de responsabilité concernés.

Cette démarche permet de répondre à trois types de besoins évoqués là-dessous :

- ✓ **Piloter la performance** en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation qui s'agit d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- ✓ **Offrir une méthodologie** favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? » ;
- ✓ **S'appuyer sur une démarche formalisée** pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR dégage trois phases précieuses, permettant de guider le choix des indicateurs pertinents pour le tableau de bord :

Clarification de la **mission** et définition des **objectifs**



Identification des **variables d'action**



Analyse des **responsabilités**

En tant que méthode de conception des tableaux de bord, cette démarche s'appuie sur la définition d'objectifs et de variables d'action, ainsi que sur l'analyse des responsabilités pour aller vers les deux prochaines phases :

²³ALAZARD, C, SEPARI, S (2007), Op. Cit, Page 646.

Le choix des **indicateurs**



La **mise en forme** des tableaux de bord

2.1 Les étapes de la démarche de la méthode OVAR

2.1.1. Délimitation des objectifs et les variables d'actions :

La démarche OVAR commence par une analyse dite stratégique, définie par la direction générale. Cette étape englobe deux phases qui vont donner lieu à la détermination des objectifs globaux de l'entreprise. D'abord, l'identification des variables d'actions et par la suite, choisir les indicateurs de l'entreprise.

➤ **Les objectifs :**

La notion d'objectif est fondamentale, puisque tout le système de contrôle est basé sur leurs formalisations. Le manager ne doit formuler qu'entre trois et cinq objectifs.

Cette étape consiste à déterminer des missions confiées aux différents centres de responsabilité, afin de fixer les principaux objectifs. Ces derniers constituent des domaines de résultat, où il est essentiel pour l'entreprise d'obtenir un succès de bonne performance.

➤ **Les variables d'actions :**

Les variables d'action se traduisent par la sélection des indicateurs, qui constituent des déterminants primordiaux à l'atteinte des objectifs fixés. Leurs évolutions conditionnent le succès ou l'échec du résultat. Il s'agit donc des principaux leviers d'action dont dispose le responsable pour achever ses objectifs. Les variables d'action présentent deux principales caractéristiques :

- **Leurs nombre limité** : L'action du responsable doit se concentrer sur le petit nombre de causes qui engendrent le plus d'effets.
- **Leurs maîtrises** : Le responsable doit pouvoir exercer son action pour influencer sur la variable.

2.1.2. Délimitation des responsabilités :

La démarche OVAR est mise en œuvre dans un contexte caractérisé par une structure hiérarchique. Dans une telle atmosphère, cette démarche ne peut entraîner des impacts sur l'organisation, que si elle est généralisée à tous les niveaux hiérarchiques. En effet, chaque centre de responsabilité est doté de son propre tableau de bord. L'attribution de responsabilités passe par une réflexion sur qui a le plus de pouvoir d'action sur celle-ci. Cette responsabilité est la seule garante de l'avancement des plans d'action. Lors de cette étape, les responsables doivent déterminer les responsabilités pour chaque variables d'actions et donc pour chaque indicateurs. Le but est de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leurs performances.

2.1.3. Choix des indicateurs et repérage des sources d'information :

Après avoir établi la liste d'actions, le responsable doit se rendre compte du niveau d'atteinte de ses objectifs et du niveau de maîtrise de ses variables d'action, grâce à des indicateurs. En vue de piloter une entreprise, le gestionnaire doit disposer d'un instrument de mesure présentant les indicateurs pertinents, nécessaires à l'évaluation de l'avancement en suggérant les choix possibles. Les qualités d'un indicateur pertinent sont les suivantes :

- ✓ Fiable ;
- ✓ Juste ;
- ✓ Précis.

Une fois les objectifs déterminés, le responsable doit mettre en évidence les facteurs clés de succès du projet sur lesquels il devra se focaliser de façon à accomplir ses objectifs. Puis, il recherchera les indicateurs permettant de maîtriser ces différents facteurs clés et ne choisira que les plus représentatifs.

2.1.4. Mise en forme et présentation des maquettes du tableau de bord

C'est la phase de conception et d'implantation, qui se caractérise par une représentation synthétique de la liste des indicateurs définis par le choix de la présentation et de la réalisation d'une maquette. La finalisation d'un tableau de bord est importante de manière à mettre en place des signaux, et des présentations adéquates, permettant de faciliter l'analyse des données. La présentation du tableau de bord doit respecter les critères suivant :²⁴

- **Privilégier une présentation standard :**

La présentation des différentes pages du tableau de bord doit être effectuée d'une manière standard (le même caractère, même couleur utilisée, même endroit, commentaires, la définition des indicateurs).

- **Élaborer une mise en page précise :**

L'ordre de mise en page doit être cohérent avec l'importance accordée au sujet. C'est ainsi que l'on aura tendance à consacrer les premières pages du tableau de bord aux aspects les plus importants de la vie de l'entreprise, et donc souvent aux objectifs et aux variables d'action les plus influentes. De même, dans une page donnée, on mettra le plus important et le plus synthétique en haut à droite, et le moins important ou le moins détaillé en descendant vers le bas ; lorsqu'on feuillette un document, on sait en effet, que l'œil se porte toujours en priorité sur la page de droite, en haut, et qu'il descend cette page avant de se porter sur la page de gauche.

- **Choisir des graphiques pertinents :**

Le choix des graphes doit être en mesure d'apporter une valeur ajoutée aux tables et aux chiffres élaborés aux préalables par les responsables, et non seulement pour faire joli, de manière à présenter l'information la plus importante.

- **Adapter la fréquence des tableaux de bord :**

La fréquence des tableaux de bord est en général liée au niveau de responsabilité concerné par le tableau, et avec lequel les responsables peuvent effectuer le suivi des différents indicateurs. Lorsque le gestionnaire est plus proche du terrain, plus la fréquence n'aura tendance à s'intensifier. Plus on va vers la prise de décision stratégique moins la fréquence sera élevée.

²⁴ALAZARD, C, SEPARI, S (2007), Op. Cit, Page 647-648.

3. La méthode Janus

La méthode Janus est une démarche proposée par Caroline SELMER, dans son ouvrage « concevoir un tableau de bord », cette démarche est renommée pour sa simplicité et sa distinction par rapport aux autres méthodes. Très utile pour les responsables, elle permet d'opérer entre les types d'indicateurs de performance et de pilotage.

Caroline SELMER a démontré qu'à travers cette méthode, l'entreprise peut parvenir à constater l'état d'obtention de ses objectifs, d'après cet auteur : « Est utile pour valider votre tableau de bord. En effet, il est important que vous puissiez vérifier qu'il couvre bien les champs de la performance et de pilotage de votre activité, vous permettant constamment de savoir si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs et si vos plans d'action se déroulent comme prévu »²⁵.

La démarche de la méthode Janus se décline comme suite :

- **Jalonner les étapes du projet** : c'est-à-dire définir les grandes orientations du projet de conception du tableau de bord, et mettre en place une gestion de projet adéquate.
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : recenser les besoins des utilisateurs et inventorier les informations existantes.
- **Architecturer les réseaux des tableaux de bord** : veiller à la cohérence des informations et définir les règles communes de remonter les informations.
- **Normaliser les différentes mesures de performance** : choisir les indicateurs de performance appropriés.
- **Normer les liens entre la performance et le pilotage** : à partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents.
- **Unifier les modes de représentation** : unifier les représentations de l'information afin que tous les intervenants puissent utiliser le même langage.
- **Utiliser un système d'informatique adapté** : la démarche de choix du support informatique.
- **Structurer la mise en œuvre d'un tableau de bord** : formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

3.1 La démarche de la méthode de Janus

Les étapes de construction d'un tableau de bord par la méthode Janus est structurée ainsi :

- A. Jalonner toutes les étapes du projet** : L'élaboration d'un tableau de bord est une démarche importante qui exige une prise en considération de tous les éléments liés à l'entreprise. Cette méthode permet d'une part, de déterminer les grands axes du projet. D'autre part, elle permet de mettre en place un système de gestion de projet.
- B. Justifier d'un cadre pour l'action** : Les entreprises sont tenues d'améliorer leurs activités interdépendantes dans le but de permettre une meilleure optimisation de la performance à travers une analyse et une gestion des processus. La formalisation des

²⁵CAROLINE SELMER, « concevoir le tableau de bord », Ed Dunod, 1998, page 45.

missions des responsables est une procédure qui permet à l'entreprise de mesurer et de définir les attentes des dirigeants.

C. Analyser les besoins des utilisateurs : Cette phase de la méthode de Janus est structurée selon trois étapes :

- *La première étape* consiste à exposer les principes de gestion et d'expliquer aux utilisateurs futurs les enjeux attendus afin de définir les objectifs dans un séminaire réunissant tout les utilisateurs concernés.
- *La deuxième étape* permet aux responsables de réunir tous leurs besoins.
- *En dernière étape*, les responsables procèdent à un inventaire des informations existantes, qui doivent suivre une méthodologie permettant de sélectionner les données qui mèneront à un classement des indicateurs selon leurs niveaux d'impacts.

D. Architecturer le réseau de tableau de bord : L'établissement d'un réseau de tableau de bord réussit, il y a lieu de réaliser un suivi des étapes. Cette démarche consiste à définir les délégations entre les différents niveaux hiérarchiques d'un part, et d'autre part, assurer une cohérence entre le tableau de bord et l'organigramme de l'organisation.

E. Normaliser les différentes mesures de performance : A cette étape, l'objectif des responsables est de clarifier les missions de chaque niveau de responsabilité, afin de permettre à ces derniers de détecter les indicateurs pertinents, à travers une détermination des éléments critiques de la mission ou du processus.

F. Normer les liens entre performance et pilotage : Il s'agit d'une démarche d'identifications des indicateurs pertinents, qui vont servir à mesurer la performance de l'entreprise.

G. Unifier les modes de représentation : Standardiser le mode de représentation permettra à l'entreprise de construire un tableau de bord personnalisé, ce qu'il va aider les responsables à procéder à une analyse des indicateurs, tout en se limitant aux chiffres, graphiques et commentaires.

H. Système informatique adapté : La construction d'un réseau de tableau de bord nécessite un système informatique performant. Après que, l'entreprise détermine ses besoins, et identifie les contraintes du marché, et mesure la flexibilité du choix du support informatique.

I. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : On trouvera dans cette dernière, des informations sur les indicateurs utilisés, les procédures d'analyse, les modalités de renseignement, la fréquence de sortie, le mode de production, mode d'emplois et l'évaluation des données.

✓ **Situer le tableau de bord au cœur du management :**

Les tableaux de bord contiennent toutes les valeurs chiffrées, en association avec les nouvelles pratiques de management, tout sa avec l'aide du facteur humain qui contribuera à la mise en place d'un outil performant.

Figure N°08 : Représentation de la méthode JANUS

Lancement du Projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Support de l'information	Pérennité du Système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de performance	Unifier les modes de représentation	Structurer la mise en œuvre du tableau de bord
Justifier d'un cadre pour l'action	Architecturer le réseau de tableau de bord	Normer les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informatique adapté	Situer le TDBG Au cœur du Management

Source: Caroline. S, In BALANTIZIAN G, « Tableau de bord » ; Edition Organisation, Paris, 2005, page 23.

Cette méthode permet aux différents responsables de construire un réseau de tableau de bord à travers une stimulation du degré de précision, et les étapes détaillant, ainsi une intégration et une implication de l'ensemble des responsables et utilisateurs dans la mise en œuvre du tableau de bord.

4. Méthode de conception du tableau de bord en cinq étapes et quatorze outils

4.1. Définition de la méthode :

La méthode de conception d'un tableau de bord en 5 étapes et 14 outils est présentée par ALAIN FARNANDEZ dans son ouvrage intitulé « Essentiel sur le tableau de bord », dans l'ultime vocation de répondre aux critères de l'environnement moderne, et aux exigences exprimées par les entreprises. Cet outil favorise une réaction rapide et flexible, une simplicité dans la présentation du tableau de bord. En plus, l'installation de cet instrument dans une organisation ne nécessite par un coût de réalisation élevé.

4.2. Etapes de la méthode :

4.2.1. Etape N°01 : Sélectionner les axes de progrès

La première étape permet aux responsables de sélectionner les axes d'actions de progrès stratégiques les plus rigoureux, en fonction de son marché, de ses capacités matérielles, et des moyens disponibles. Cette phase repose sur 05 outils essentiels pour la détection des axes de progrès.

✓ Outil N°01 : Identifier les principales sources de revenus

Cet outil consiste à procurer aux responsables une idée sur les clients potentiels à forte rentabilité et les produits phares, il permet, de même à repérer les clients majoritaires contribuant aux bénéfices de l'entité.

✓ Outil N°02 : Situer l'entreprise sur un marché

Les missions de cet outil est de permettre aux dirigeants de mesurer leurs parts de marché, en fonction de la concurrence et du potentiel de croissance, également, de cerner les opportunités tout en tenant compte des menaces qui pèsent sur la firme.

✓ **Outil N°03 : Evaluer les attentes des clients**

Grâce à ce dispositif, les responsables essaieront de recueillir les opinions propres à chaque client sur les multiples produits proposés sur le marché, ainsi, ils pourront détecter leurs attentes et leurs exigences, puis, décoder l'échelle de valeur client.

✓ **Outil N°04 : Repérer les principaux leviers**

Cette procédure est très délicate à effectuer, elle est préférable qu'elle soit pratiquée par une personne de l'entité, pour mettre en évidence un levier de succès, et de déterminer les moyens à utiliser, afin de parvenir à combattre les faiblesses détectées. Cette étude peut se baser sur les résultats des outils précédents. A cet effet, les résultats du deuxième outil permettent de recadrer l'ensemble du terrain concurrentiel. Tandis que les résultats du troisième outil servent de référentiel par rapport aux attentes des clients.

✓ **Outil N°05 : Evaluer et choisir les axes de progrès**

L'évaluation et le choix des axes de progrès est une opération qui doit être effectuée par les membres de la direction, dont le but est de définir les axes de progrès qui sont les mieux adéquats, suite à une analyse des renseignements riches apportés par les premiers outils. Pour qualifier les axes de progrès, nous retiendrons cinq critères :²⁶

- L'impact supposé sur le client
- L'impact sur la concurrence
- Le coût
- Le temps

De ce fait, elle doit se baser sur la phase d'identification qui sert à évaluer les voies de développement essentielles pour renforcer sa position, tout en se référant aux éventualités de l'entreprise, sa capacité matérielle, et sa flexibilité sur le marché. Afin de réussir dans une telle démarche, la mise en œuvre des axes de développement renvoie toujours à prendre en considération la mesure de la performance.

4.2.2. Etape 02 : Déterminer les points d'intervention

Cette étape permet de déterminer les points cibles où doit se situer l'action, qui s'agit essentiellement d'identifier les activités et les processus qui ont un caractère critique, impliquant une création de la valeur ajoutée, selon les axes de progrès déjà sélectionnés, lors de l'étape précédente.

✓ **Outil N°06 : Identifier les activités et les processus**

L'entreprise établie une représentation du processus d'une manière exhaustive et détaillée, afin de permettre aux responsables de mieux visualiser les points d'amélioration de la chaîne de valeur.

4.2.3. Etape 03 : Sélectionner les objectifs

A cette phase, les responsables sélectionnent de manière concrète et pratique les objectifs tactiques à mettre en vigueur. Chaque responsable est concerné au premier degré par le processus d'amélioration. Et donc, doit disposer d'objectifs bien précis qui définissent l'ampleur et la portée de sa participation.

²⁶ALAIN FERNANDEZ; op.cit., Page 43-44.

✓ **Outil N°07 : Choisir les objectifs**

Choisir les objectifs consensuels se déroule dans un cadre participatif, afin de trier les objectifs qui sont les plus rationnels, pour accéder à la finalité souhaitée. Dans la même perspective, cette démarche est la plus complexe du processus d'élaboration d'un tableau de bord, car ces choix conditionnent la validité complète du projet.

✓ **Outil N°08 : Mesurer les risques**

Cet outil a pour motif de définir pour chaque objectif critique sélectionné au préalable, les risques d'échecs prévisibles. Le risque est une notion plus complexe qu'il ne le paraît. Il constitue un danger susceptible de pénaliser le projet et compromettre à l'accession des objectifs visés. Donc, il est important de procéder à une étude bien précise du risque.

✓ **Outil N°09 : Elaborer les plans d'action**

A ce stade, l'identification des plans d'action à mettre en œuvre sera bien définie et orienté pour chaque objectif à atteindre. La rédaction des fiches d'actions permet de formaliser d'une manière précieuse les responsabilités des acteurs de l'organisation.

A noter que chaque action doit comporter au minimum les rubriques suivantes :

- Nom du/des responsable(s) ;
- Liste des ressources nécessaires ;
- Durée de l'action ;
- Date de début de l'action ;
- Liste de dépendances (quelles actions doivent être exécutées au préalable, quelles actions sont conditionnées par l'achèvement de celles-ci ?) ;
- Niveau de priorité (en cas d'urgence, on procède dans quel ordre ?).

4.2.4. Etape 04 : Sélectionner les indicateurs

La sélection des indicateurs pertinents constitue une étape cruciale en fonction des objectifs à suivre, ainsi que le contexte de travail du décideur.

✓ **Outil N°10 : Choisir les indicateurs**

Ce présent instrument sert à faire un choix en terme d'indicateurs qui sont les plus efficaces, et qui serviront de guide pour les décideurs qui vont utiliser le tableau de bord vers un objectif fixe, qui les mène bien évidemment à l'accroissement de la performance. En effet, un indicateur doit inciter à produire un jugement de valeur : « C'est bon ou ce n'est pas bon ? », « On constitue ainsi ou on fait autrement ? ».

✓ **Outil N°11 : Présenter les indicateurs sur le poste de travail**

L'image dont les indicateurs reflètent doit faire l'objet d'une meilleure représentation, et ainsi établir un bon tableau de bord. La présentation des indicateurs sur le tableau de bord présente l'avantage de prévenir sur la proximité d'une zone de risque, afin de permettre aux responsables de mesurer l'évolution d'un objectif.

4.2.5. Etape 05 : Structurer le tableau de bord

Cette dernière étape permet effectivement, de structurer le tableau de bord dans l'objectif de permettre un accès rapide à l'information clé, et d'anticiper les attentes du décideur. A noter qu'un tableau de bord n'est pas un élément qui sert de décor de bureau du manager. Il doit être utilisé, et encore utilisable de manière aisée.

✓ **Outil N°12 : Construire le tableau de bord**

Grâce à cet instrument, les utilisateurs pourront regrouper et structurer les indicateurs qui ont été identifiés lors de l'étape précédente, et ce, afin de réussir la présentation de la page principale du tableau de bord appelée vue signalisation. Les concepteurs sont tenus de respecter un certain nombre de principes pour réussir à construire un tableau de bord organisé. Ces principes sont énumérés ainsi ²⁷:

- ❖ **Principe numéro1:** Seuls les indicateurs choisis à l'étape 4 seront présentés sur le poste de travail.
- ❖ **Principe numéro 2:** Respecter l'ordre de priorité de lecture de l'écran. Toutes les informations seront placées sur l'écran selon l'ordre de priorité de lecture.
- ❖ **Principe numéro3:** Le message porté doit être perçu dans sa globalité. Pour une meilleure appréciation, l'écran sera découpé en secteurs (2 à 4).
- ❖ **Principe numéro 4:** Ne jamais oublier que le tableau de bord est aussi un outil de communication. Il ne faut pas hésiter, en cours d'utilisation, à ajouter des commentaires. Ces derniers seront particulièrement utiles pour enrichir le sens porté.
- ❖ **Principe numéro 5:** Respecter les règles élémentaires de l'ergonomie appliquées aux tableaux de bord.

✓ **Outil N°13 : Organiser le tableau de bord**

Cet outil a pour rôle de parvenir à créer les vues d'analyse et de prospection, ainsi que de définir les enchaînements des indicateurs. Pour que le tableau de bord rempli efficacement son rôle d'aide à la décision, les pages de prospection seront propices. En effet, elles favorisent la réflexion du fond et explorent de nouvelles voies d'actions.

✓ **Outil N°14 : Maintenir le tableau de bord**

La maintenance du tableau de bord constitue un dispositif important, d'où sa fonction est d'assurer la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs fixés par l'entreprise et le système de pilotage, en s'appuyant sur la revue périodique, et le classeur de fiches d'indicateurs. Un tableau de bord est qualifié de pertinence, lorsqu'il est soumis à une révision périodique et non pas fréquemment. Dans le cas de détection d'anomalies, changement du personnel, d'objectifs ou lorsque les indicateurs sélectionnés semblent moins performants, il y'a lieu de procéder à une modification. En plus, seuls les indicateurs qui concernent les objectifs de progrès et l'activité du responsable doivent faire l'objet de manifestation. Le tableau de bord doit contenir un nombre limité d'indicateurs (5 à 10).

5. La méthode OFAI

La méthode OFAI est représentée comme suite:

OFAI : Objectifs/ Facteurs clés de succès/ Actions/ Indicateurs

- ✓ **Objectif** : orientation d'actions chiffrées ;

Caractéristiques : spécifique, mesurable, accessible, réaliste et défini dans le temps.

- ✓ **Facteurs clé de réussite** : représentent les forces de l'entreprise. Permet un Reporting des indicateurs les plus cohérents ;
- ✓ **Variable d'action** : actions opérationnelles ;

²⁷ALAIN.FERNANDEZ., op.cit., Page 102-103.

- ✓ **Indicateur** : valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif.

Afin de compléter les lacunes de la méthode OVAR, une nouvelle méthode a fait son émergence appelée OFAI, accordant à l'entité l'introduction d'un concept d'analyse supplémentaire qui s'agit des facteurs clés de succès. La méthode OFAI constitue une méthode de pilotage, utilisée dans la prise de décision et qui permet un suivi des actions. Le principe de cette méthode part tout d'abord, de la sélection des objectifs. Puis, détermine les facteurs clés de réussite qui représentent les forces de l'entreprise. Ensuite, la détermination des variables d'actions. Pour enfin, finir sur le choix des indicateurs pertinents et faire leurs reporting de manière plus cohérente.

Cependant, toutes ces approches malgré leurs différences de conception, convergent aujourd'hui vers le même objectif à savoir, le management de la performance. Ils ont abouti à des méthodes d'élaboration de tableaux de bord d'entreprise dans le but soit d'implémenter un système de management et de pilotage stratégique, soit un système de management orienté qualité globale (approche Total Quality Management).

En arrivant au terme de cette section, il en ressort que, le choix des indicateurs et la présentation des données exigent le suivi d'une méthodologie rigoureuse, qui conditionne toute démarche de réalisation d'un tableau de bord au niveau de l'entreprise. On a pu découvrir ainsi, les différentes méthodes de conception de tableau de bord qui se diffèrent d'un auteur à un autre. Aussi, la méthode qui doit être proposée pour construire un « bon » tableau de bord doit tenir compte du progrès et des avancées qui ont été marqués dans le domaine des indicateurs de performance et des tableaux de bord de gestion.

Dans ce cas, on estime que la méthode OVAR est la méthode la plus pertinente. En effet, elle est conçue pour mieux comprendre la relation entre les variables d'actions et le plan d'action cohérent avec la stratégie. Pareillement, elle est considérée comme un outil de pilotage qui a pour vocation d'aider les dirigeants à élaborer et à déployer la stratégie sur tous les niveaux, et de parvenir à définir les différents moyens à mettre en œuvre en fonction des centres de responsabilité.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons pu découvrir les atouts du tableau de bord en termes de mesure de pilotage, et de la performance de l'entreprise.

La littérature était faite de plusieurs conceptions du tableau de bord. Ce dernier y est présenté comme un outil d'aide à la décision, ou bien un instrument de gestion se conformant à une organisation de type pyramida, structuré sur la logique objectifs- variables clés- indicateurs, et orienté vers le pilotage à distance des responsabilités déléguées.

En effet, le tableau de bord constitue un outil incontournable, présentant de façon structurée des informations nécessaires au pilotage de l'entreprise. La qualité des décisions dépend de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs choisis. Il convient donc de sélectionner les indicateurs pertinents qui informent le responsable sur l'évolution des activités qu'il dirige ainsi, ils transmettent des messages utiles et compréhensibles par l'ensemble des dirigeants, contribuant, de ce fait, à accroître sa connaissance sur l'organisation et son environnement, facilitant de cette manière, la prise de décision.

Nous avons constaté aussi que les différents concepts qui se sont défilés au fil de ce chapitre, illustrent clairement que chaque tableau de bord est relié à un responsable et à l'essentiel de son activité. C'est un instrument d'action rapide, qui permet une meilleure maîtrise de la gestion. Cependant, il constitue un document d'information et de synthèse conçu sous différentes formes, et pour différents niveaux. Les tableaux de bord ont cependant tous la même finalité ; suivre la réalisation des objectifs assignés par l'entreprise et conduire son utilisateur dans la prise de décisions stratégiques orientées vers le contrôle et la mesure de la performance au sein de l'organisation.

Nous pouvons retenir grâce à ce chapitre, que la construction d'un Tableau de Bord ne doit pas être une fin en soi. Celui-ci doit être utilisé et intégré dans le système de gestion de l'entreprise. De même sa communication est indispensable, et les initiatives stratégiques identifiées doivent être lancées afin que les performances souhaitées puissent être atteintes. Cet outil est essentiel à la réussite d'une structure, son utilisation permet de renforcer la cohérence entre ce que l'équipe de direction et les employés considèrent comme être des éléments importants.

On constate que de par son attachement avec le découpage hiérarchique et organisationnel de l'entreprise ou de l'organisation, chaque tableau de bord est relié à un responsable et à l'essentiel de son activité. Il est créé sur mesure et adapté selon les responsabilités et les objectifs de son utilisateur.

Il nous paraît donc, évident qu'aujourd'hui nulle des entreprise ne peut s'en passer, vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ses unités.

*C*hapitre 02:

La performance de l'entreprise

« La perfection est atteinte non quand il ne reste plus rien à ajouter mais, lorsqu'il ne reste rien à enlever ».

Antoine de Saint-Exupéry.

Chapitre 02 : La performance de l'entreprise

Introduction

L'importance accordée au concept de performance illustre le processus de sa généralisation comme souci commun au niveau des organisations. A cet effet, la performance est au cœur des préoccupations de plusieurs entreprises. Ces dernières avisent de jours en jours à être performante. La notion de performance correspond au degré d'accomplissement des objectifs ou des résultats poursuivis et plus largement à la création de valeur. Dans le monde de l'entreprise, cette création est généralement associée à l'accroissement du profit. Quelle que soit la taille de la structure, tout bon gestionnaire doit se doter de moyens pertinents dans l'ultime vocation de promouvoir l'efficacité de son activité et ainsi maintenir la pérennité de l'entreprise. A noter qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. En outre, la mesure de la performance prend une importance centrale auprès des chercheurs, dont le but est de permettre aux entreprises les plus dynamiques de piloter leurs activités avec des indicateurs perspicaces pour réussir la mise en œuvre de leurs stratégies.

Vu l'incertitude de l'environnement des affaires, de nouvelles pratiques du contrôle de gestion ont été évoluées. À cet égard, l'accroissement du rôle des outils tels que le tableau de bord trouve en partie son origine dans les critiques destinées aux outils classiques. Les chercheurs et les praticiens en contrôle de gestion reconnaissent ainsi que les modèles traditionnels de mesure de la performance laissent progressivement la place aux tableaux de bord. Considéré comme l'outil qui répond le mieux aux besoins de pilotage rapide, les tableaux de bord se situent au cœur du processus de gestion de la performance.

Ce présent chapitre est structuré en trois (03) sections. A cet effet, on va aborder en premier lieu, la performance de l'entreprise. En second lieu, on exposera les techniques d'évaluation de la performance. Enfin, on va introduire les différents indicateurs de performance.

Section01 :

La performance de l'entreprise

Dans le cadre du contexte concurrentiel, l'environnement de l'entreprise a pris une tournure plus complexe, ce qui explique le fait que la notion de performance a connu de redoutables modifications occupant ainsi une place considérable dans tous les domaines. Les activités de suivi et de mesure de la performance d'une entité constituent des thèmes capitaux pour tous managers qui ont pris beaucoup d'ampleur.

A cet effet, de nombreuses études ont fait leurs émergences, qui ont pour objet l'identification des paramètres impactant de manière directe la performance d'une organisation, dans le but de mettre en avant de multitudes définitions au concept, des indicateurs et des moyens donnant lieu à la mesure de celle-ci.

I. Généralités sur la performance :

Depuis son apparition, le terme performance n'a cessé de subir des modifications sémantiques. Généralement, la performance désigne le succès ou l'exploit. Alors qu'en gestion, elle peut signifier l'atteinte des objectifs fixés. Mais en réalité, le concept de performance au sein de l'entreprise reste une notion difficile à cerner et ambiguë. C'est également un concept flou et polysémique. A cet effet, la performance ne prend donc sens que dans un contexte spécifique et autorise des interprétations d'autant plus variables qu'elle n'est pas toujours explicitement définie, donc elle collectionne les sens selon les occasions.

La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus.

1. Qu'est ce que la performance ?

La performance est une notion complexe à appréhender. Effectivement, il existe de nombreuses définitions de la performance, ce qui contribue à faire de la notion un « mot valise » qui a reçu de nombreuses acceptions. Elle met en évidence des divergences selon les auteurs, et il semble d'ailleurs ardu d'arriver à priori à un consentement autour de la définition de ce concept. Si une des conceptualisations la plus communément acceptée de la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités. Cette définition reste trop générale et difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation.

➤ **La performance en sport :**

Dans le sport, est performant celui qui a su exprimer son potentiel¹, et obtenir non le meilleur résultat de tous, mais le résultat optimal compte tenu de ses capacités physiques et techniques. Et comme le sport est connu comme un jeu conventionnel, les conventions venant fixer les références à la fois de la mesure et de jugement de la performance².

¹ https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Kaleidscope_de_la_performance.pdf

² YVON PESQUEUX, La notion de performance globale. 5^{ème} Forum international, Déc. 2004, Tunis, Tunisie, page 07.

Alors, que les entreprises sont de plus en plus en concurrence, où le marché a remplacé l'hippodrome, et où les organismes de notation et les analystes venus fixer les références pour ces entreprises, la notion de performance a pris de l'ampleur dans le domaine de management et de l'économie.

Nous reprenons le tableau ci-dessous quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

Tableau N°01: Quelques définitions de la performance.

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle).	Indicateurs financiers comme La rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.	Indicateurs financiers et non financiers.	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ndao, 2011

Source : thèse de doctorat, Ghazlene Oubya, impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, 2016, Page17.

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évalué sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais, aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise. A travers les différents travaux, on constate que la recherche de la performance globale conduit inexorablement à la dématérialisation de ce concept, rendant sa mesure encore plus difficile. Récemment, il est communément accepté que la performance sollicitée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale.

Selon Morin et al, la performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Dans la documentation sur la performance, on trouve plusieurs notions qui apparaissent synonymes telles que l'efficacité, le rendement, la productivité et l'efficience. D'autres termes tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence lui sont également associés. Il est souligné également que la performance est considérée comme « un terme connoté, sa définition varie à priori pour chacun d'entre nous et en fonction du contexte. La performance peut être entre autres ;

- La réalisation des objectifs dans les délais ;
- L'obtention des meilleurs coûts ;
- La hausse du résultat et du chiffre d'affaires ;
- La rentabilité d'aujourd'hui et de demain ;
- Une croissance rentable ;
- La position par rapport aux autres concurrents ;
- Du personnel bien dans sa peau au bon endroit ;
- Le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré (par exemple la guérison plus que le soin, l'apprentissage de la lecture plus que l'heure de cours ou encore une solution de transport plus qu'une voiture, ...) ;
- Un accomplissement ou un dépassement »³.

D'après BOURGUIGNON⁴, la performance se définit comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)».

Pour Pesqueux⁵, le mot est en quelque sorte « attrape tout » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état ou de résultat (performance comme étape franchie) ; d'où l'auteur a proposé une définition du sens strict du terme « une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi – améliorer ses performances- et/ou par rapport aux autres ». De ce fait, l'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

Aussi, la performance fait référence en outre, au couple (Valeur- Coûts) selon LORINO, elle signifie « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût »⁶.

³ RAFIKA BOURAIB, mémoire de magistère, « tableau de bord, outil de pilotage de mesure et d'évaluation de l'entreprise, cas pratique NAFTAL », 2014-2015, page 69.

⁴ BOURGUIGNON. A(2000), « Peut-on définir la performance? », in Revue Française de comptabilité, juillet-août, (1995), page 934.

⁵ YVON PESQUEUX. Op.cit., page 07.

⁶ PHILIPPE LORINO, [1998]; « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9ème colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998.

La performance peut être étudiée même à partir des critères d'efficacité et d'efficience comme le confirme A. Van WEELE, le terme performance fait référence à une combinaison de l'efficacité et l'efficience. En précisant que la performance se situe dans le triptyque : objectifs -moyens ou ressources –résultats. Dans ce contexte, l'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus, elle est ainsi la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés (« l'objectif fixé est-il atteint? »). Or, l'efficience est l'optimisation des moyens afin de parvenir à un résultat⁷ (« les moyens utilisés permettent-ils d'atteindre les résultats ? »).

La performance, c'est aussi « la réalisation des objectifs de l'entreprise ce qui implique l'existence d'un référent en mettant en exergue ses deux caractéristiques: elle est multidimensionnelle et subjective puisqu'elle quantifie et compare le résultat: la réalité, par rapport à un souhait »⁸.

En regard de la multitude des définitions appropriées au terme de la performance, Il est toutefois ahurissant de remarquer que la plupart des auteurs s'accordent sur certaines de ses caractéristiques:

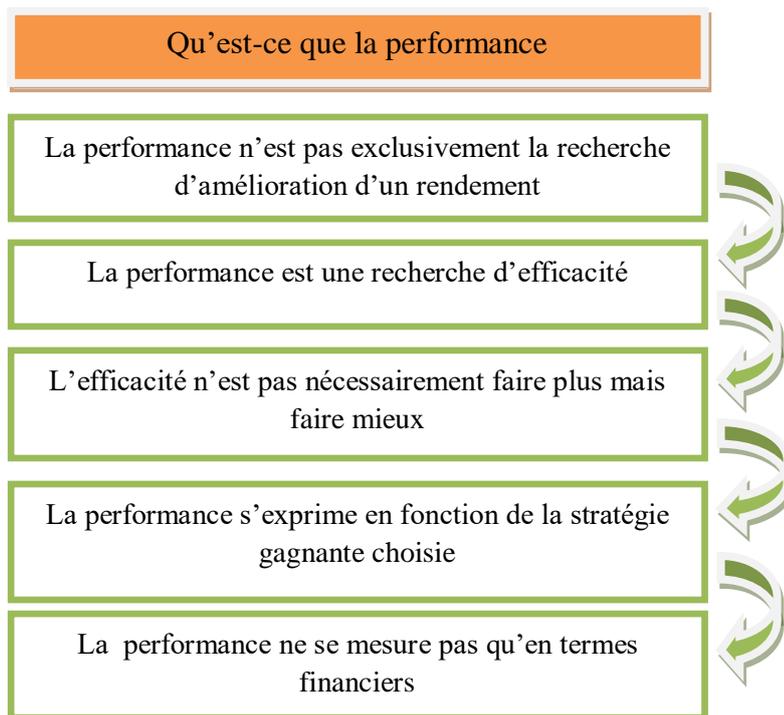
- Elle dépend d'un référent : l'objectif à atteindre. Comme le définit Lorino, « est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs »;
- Elle est subjective car elle dépend de la perception de celui qui la définit ;
- Elle est difficilement observable et mesurable directement. Elle ne peut ainsi être appréhendée – comme il est souvent vu - comme un concept unidimensionnel mesuré avec un indicateur unique, elle peut être considérée comme un construit, observable et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs ;
- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

En définitive, d'après les définitions qui se sont défilées, nous nous sommes accommodés de la définition suivante : quelque soit le type de l'organisation, la performance détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces afin d'y parvenir à ses objectifs stratégiques et opérationnels. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps. Une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le moyen terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance.

⁷ BENOIT Pigé entre autres, Management et contrôle de gestion, Nathan, 2008, page 09.

⁸ RAFIKA BOURAIB, mémoire de magistère, op.cit., Page 69.

Schéma N°01: Présentation de la notion de la performance

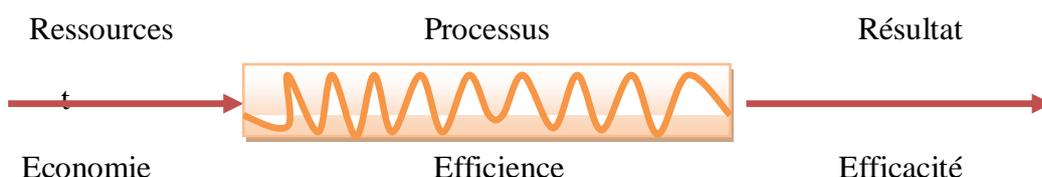


Source : https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation_tableau_de_bord/formation_tableau_bord_performanceI4.htm

1.1. La problématique de la performance :

Bouquin quant à lui, présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité ». Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure N°01 : La problématique de la performance



Source : H. BOUQUIN, [2004] ; « La Notion de Performance », Journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004., Page 75.

Selon Bouquin, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources (la rentabilité et la productivité sont alors deux exemples d'efficience) et enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

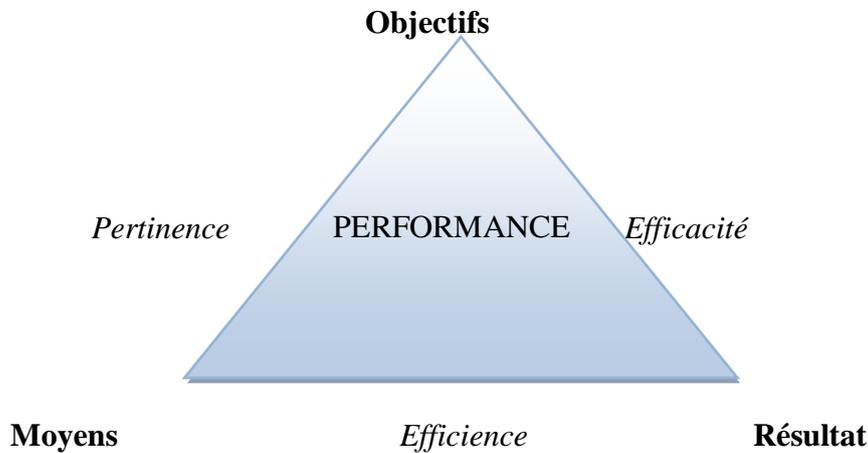
1.2. Les différents modèles pr sentatifs de la performance :

1.2.1. Le modèle de Gilbert ou le modèle des trois E :

Ce modèle présente la performance au centre du triptyque : « objectifs-moyens-résultats » et c'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie,

l'efficacité et l'efficacé de l'organisation. En effet, le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité, le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence.

Figure N  02 : Modèle de Gilbert

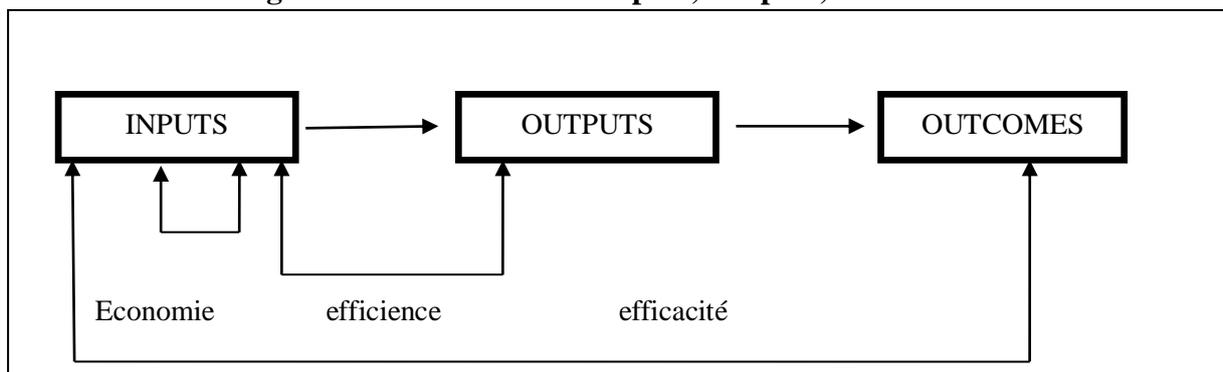


Source : <http://www.alvi-management.fr/2015/01/rse-de-lefficience-au-changement-de-modele>.

1.2.2. Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes :

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance. La différence principale avec le modèle précédent vient de la distinction entre outputs (produits, livrables) et outcomes (impacts, effets). En effet, Ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats ». Les outcomes sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action, tandis que les outputs désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type outcome. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les inputs, l'efficience est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacité.

Figure N  03 : Le modèle : Inputs, Outputs, Outcomes :



Source : Guenoun Marcel : thèse de doctorat, le management de la performance publique local, université Paul Cézanne, France 2009.

1.3. Les principaux critères de la performance :

Maîtriser la performance est complexe car, elle regroupe plusieurs dimensions. Pour l'atteindre, il faut apprécier un certain nombre de critère, qui sont :

- **L'efficacité** : Elle s'apprécie par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rébus), ou en termes monétaires (augmentation du chiffre d'affaire, augmentation de la marge...). Selon MATHE de BOISLANDELLE, l'efficacité est « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁹.

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- **L'efficience** : C'est une valeur liée à la gestion. Par essence, elle vise à dégager un rapport optimal entre les ressources employées (humaines, économiques, financières, techniques) et les résultats obtenus. Pour MALO et MATHE, l'efficience « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ».¹⁰ Alors, nous entendons par le terme efficience, l'absence de gaspillage dans l'utilisation des ressources de l'organisation, et plus, l'organisation exploite ses ressources d'une manière rationnelle, plus, elle est efficiente.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule ci-dessous :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats obtenus} / \text{Les moyens mis en œuvre}$$

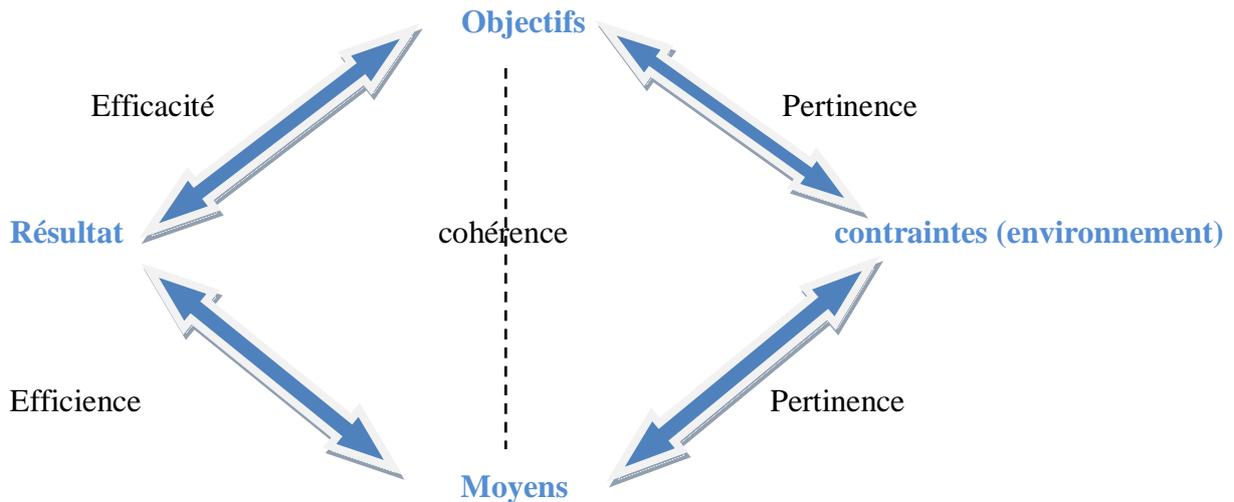
- **L'économie** : Suppose l'acquisition des ressources à moindre coût, quantités et qualités conformes à une norme établie à des moments et à des lieux opportuns, tout en assurant le bon fonctionnement du système.
- **La productivité** : Quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leurs productions durant une période donnée, ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées.
- **La rentabilité** : Considérée comme l'une des références fondamentales qui orientent les décisions et les comportements d'une entreprise.¹¹
- **La pertinence** : Cette notion est difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre, efficacement et d'une manière efficiente, l'objectif fixé.

⁹ MATHE BOISLANDELLE, (H) : Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, 2ème édition, Paris, 1998, page 139.

¹⁰ MALO, (J.L) et MATHE (J.C) : l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000, page 106.

¹¹ H.BOUQUIN, op.cit., Page 508.

Schéma N°02 : Les composantes de la performance

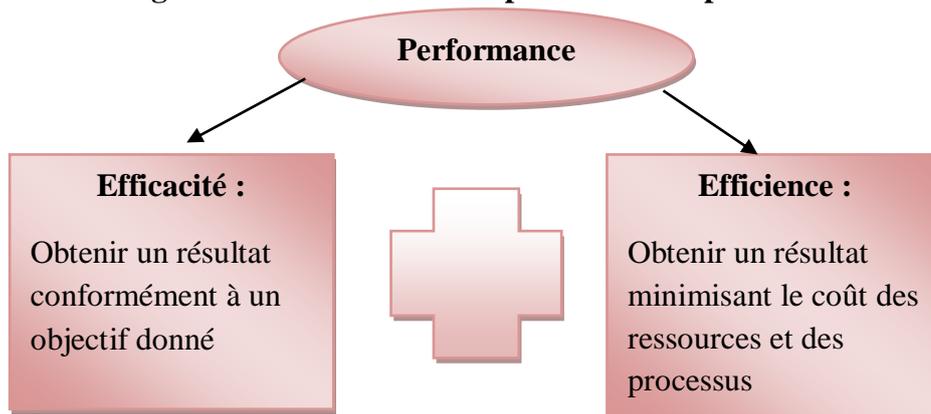


Source : diagnostic de la performance de l'entreprise d'Alain Marion,

<https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise>

- En rapportant les résultats aux objectifs, l'efficacité traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs
- L'efficiace, qui met en relation les résultats et les moyens ou ressources, exprime le principe d'économicité.
- En rapportant les objectifs aux moyens, la cohérence traduit l'adéquation censée garantir l'équilibre du système ;
- La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens et ressources avec les contraintes de nature exogène qui pèsent sur l'entreprise.

Figure N°04 : Les deux composantes de la performance



Source : effectuée par nous-mêmes.

Enfin, nous pouvons dire que la performance c'est : **Efficacité + Efficiace.**

1.4. Le contenu de la notion de performance :

La performance renvoie à quatre définitions majeures :

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même à des représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement.
- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mis en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.
- **La capacité** : la performance renvoie alors à un potentiel.

2. Les différentes typologies de la performance :

Notre première analyse nous a montré que le concept de performance est multidimensionnel, et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche. C'est dans cette optique d'enrichissement des recherches sur l'étude de la performance, que de nombreux développements théoriques ont eu lieu au cours de ces dernières années. Marmuse¹² distingue par exemple, trois formes principales de la performance :

- La performance stratégique qui correspond à une volonté stratégique à long terme et la création de valeur pour les clients ;
- La performance concurrentielle qui provient des jeux de forces concurrentiels (la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre, l'anticipation de l'évolution du secteur) de la part de marché et de l'écart stratégique (écart entre la performance souhaitée et atteinte) ;
- La performance socio-économique et financière qui apparaît à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net.

L'élargissement des perspectives de la mesure de la performance à d'autres dimensions démontre que la performance ne peut se limiter seulement aux critères de rentabilité. Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. A cet effet, on distingue :

2.1. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Selon M.Kalika¹³, professeur à Paris-Dauphine, « la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale ». Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leurs tours les requis professionnels.

¹² Ghozlene Oubya, op.cit., page 20.

¹³ M. KALIKA, 1995, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, page 340.

❖ Intérêts et limites de la performance organisationnelle par rapport aux autres types de la performance :

M. Kalika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle, et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion et compter sur des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, puis s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites ainsi que de gérer la performance, les opportunités et enfin le stress.

2.2. La performance financière :

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits. Cette dernière dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise.

❖ Intérêts et limites de la performance financière par rapport aux autres types de performances :

Les données financières tiennent compte des actionnaires de l'entreprise et négligent de ce fait, les autres parties prenantes. D'autre part, ces données pourraient pousser le gestionnaire à fonder ses analyses sur le court terme, en oubliant les investissements en termes de recherche et développement, ou en marketing. Cependant, cette connaissance n'a pas toujours permis aux entreprises de faire des évaluations permettant d'anticiper leurs performances financières dans le futur. D'ailleurs Cumby et Conrod¹⁴ disent que « la performance financière ne peut pas être évaluée en tenant compte des seuls indicateurs financiers, mais aussi, des indicateurs non financiers tels que la fidélité des clients, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise ». Donc, d'autres types de performance méritent d'être analysés.

2.3. La performance commerciale :

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Plauchu et Taïrou¹⁵ la définissent comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanent de l'excellence de la prestation ».

La performance commerciale de l'entreprise vise donc, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser.

¹⁴ Cumby J ET Conrod J. (2001), « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry ». *Journal of Intellectual Capital*, 2(3) page: 261 – 272.

¹⁵ Plauchu V et Taïrou A. (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. L'Harmattan, page 133.

❖ Intérêts et limites de la performance commerciale par rapport aux autres types de performances :

Cette performance a pour ambition de connaître la capacité de l'entreprise à répondre à la soif des clients, et à anticiper leurs attentes, tout en sachant qu'actuellement, les entreprises sont conscientes du degré d'importance du facteur client dans le maintien de la pérennité. Les actions et les stratégies choisies devraient donc tourner autour de la satisfaction des clients « le client est roi ». La performance commerciale de l'entreprise devient de ce fait, une notion indispensable, dans la mesure où, elle lui permet de connaître sa notoriété, sa place au sein du marché, son positionnement, et les différents produits que les clients ont appréciés, et de faire la meilleure vente possible. Toutefois, cette performance ne permet pas de connaître de façon très précise, les comportements d'achat, les spécificités, les attentes du client, et ne tient pas compte des données qualitatives qui servent à connaître les différents points qui ont particulièrement attirés l'attention du client.

2.4. La performance de production :

Comme son nom l'indique, c'est une performance ayant pour objectif d'améliorer la production. Pour se faire, il est nécessaire de mobiliser tout type de ressources productives pour la création des biens et des services. La performance dans le domaine de la production renvoie selon Corhay, A et Mbangala, M ¹⁶ à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire ». Ceci implique que l'entreprise soit apte à générer de la richesse tout en utilisant le moins de ressources possibles.

❖ Intérêts et limites de la performance de production par rapport aux autres types de performance :

La performance de la production permet de manière plus efficace de montrer les différentes failles au niveau de la production, de discerner les causes de ces différents arrêts, et de faciliter la détermination de la dimension à considérer dans le cadre de l'amélioration de la production et de la productivité de l'entreprise. Néanmoins, les fluctuations au niveau de la demande des clients ne permettent pas de garantir par la simple considération de la performance de production la survie de l'entreprise. En effet, il ne s'agit pas uniquement de produire un volume conséquent de produits ou de services, encore faut-il que les offres proposées répondent bien aux attentes des clients et donnent une valeur à ces derniers.

2.5. La performance humaine :

Nous nous intéressons à la notion de capital humain et à la prise de conscience par l'entreprise de la nécessité et de l'importance de cette ressource qu'est l'homme. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leurs capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au

¹⁶ Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications, éditions du CEFAL, page 265.

projet de l'entreprise. Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Bringer et al¹⁷ « l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain ». La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches.

❖ Intérêts et limites de la performance humaine par rapport aux autres types de performances :

Ce type de performance met l'accent sur l'importance des ressources humaines qui constitue la base. Elle évite à l'entreprise de se focaliser uniquement sur les ressources matérielles et financières qui pourtant, ne peuvent pas remplacer le capital humain qui travaille, innove, s'implique, et procède à toutes les activités menées au sein de l'entreprise. De ce fait, une mauvaise organisation pourrait l'affecter. L'esprit d'équipe est une valeur fortement véhiculée de nos jours. Cependant, il n'est pas toujours évident de consolider les membres de l'équipe, étant donné que chaque individu est unique et qu'il possède ses propres méthodes qui ne coïncident pas forcément avec celles des autres membres de l'équipe, d'où les conflits, la mésentente voire même la dissolution de l'équipe toute entière.

2.6. La performance sociale :

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra¹⁸ comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». La performance sociale est la résultante des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Ces acteurs interagissent entre eux pour atteindre les objectifs communs.

❖ Intérêts et limites de la performance sociale par rapport aux autres types de performance :

La performance sociale de l'entreprise s'impose comme étant une balise permettant de savoir si l'entreprise est confrontée à des risques sociaux et économiques, ou si ses salariés travaillent dans une atmosphère ne permettant pas d'améliorer leurs performances et leur bien-être au travail. C'est aussi un autre moyen pour mesurer les relations existantes entre les employeurs et les employés. Elle permet entre autre, de mesurer et de gérer les impacts des activités de l'entité sur son environnement. De ce fait, elle constitue une autre démarche pour construire une bonne image de celle-ci. Les marchés financiers deviennent de plus en plus exigeants en ce qui concerne les comptes relatifs à la performance sociale, en vue de donner une bonne impression aux acteurs externes qui évaluent ses activités.

2.7. La performance stratégique :

Dans la société actuelle où la pression concurrentielle est exacerbée, l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui pourraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents. La performance stratégique correspond, de ce fait, à la transformation des objectifs stratégiques

¹⁷Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G(2011), Le conseil en organisation : évolution et perspectives, L'Harmattan, page 125.

¹⁸Ghozlene Oubya, op.cit., page 03.

de l'entreprise en performance à long terme. Elle repose entre autre, sur sa capacité à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge, et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise. Une entreprise performante stratégiquement est celle qui dispose d'un exécutif performant, qui est apte à développer, vendre et appliquer les bonnes stratégies. Ceci implique une complémentarité au niveau des compétences des différents membres de l'organisation ainsi qu'une solidarité entre eux.

❖ **Intérêts et limites de la performance stratégique par rapport aux autres types de performances :**

La performance stratégique est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents, et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Elle permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place. Dans ce cadre, elle constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise et permet d'apprécier la qualité des décisions prises et d'améliorer par la même occasion le pilotage de ces dernières. Pourtant, si la performance stratégique donne lieu à mettre en exergue, l'efficacité des différentes démarches et l'efficacité des décisions des dirigeants de l'entreprise, elle ne donne pas lieu pour autant de déterminer les multiples démarches pour rendre meilleurs les différents piliers de la performance de l'entreprise.

2.8. La performance concurrentielle :

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet, de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise. Dans cette optique l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir.

❖ **Intérêts et limites de la performance concurrentielle par rapport aux autres types de performance :**

La performance concurrentielle a l'intention de se situer par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients, ce qui permet à l'entreprise de corriger ses démarches et les différentes décisions qu'elle prend dans le but d'obtenir et d'améliorer les profits qu'elle génère. C'est par le biais de ce modèle de performance que l'entité puisse être averti de ses clients les plus récents que les plus anciens, et de juger leurs comportements, afin de connaître ce qu'ils recherchent dans le service ou les produits proposés par l'entreprise.

3. Les sources de la performance :

La performance mesurée au sein de l'entreprise est la combinaison de deux types de sources, le premier est interne et le deuxième est externe, c'est-à-dire, au regard de l'environnement de l'entreprise. En effet, la performance de l'organisation est appréciée

différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fond, car ils ont des cibles à atteindre distinctes des uns des autres.

3.1. Performance interne :

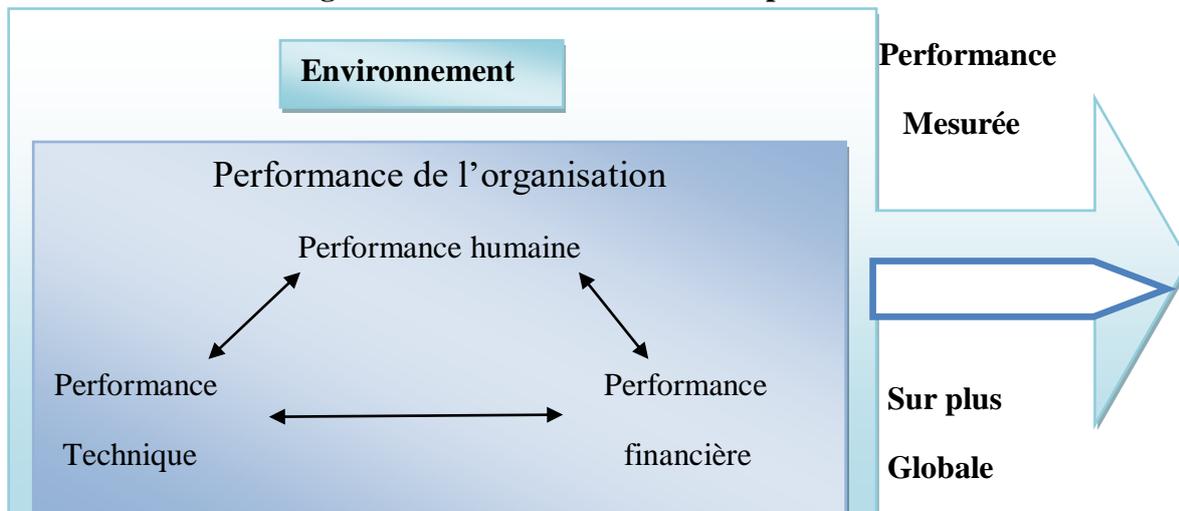
La performance interne de l'entreprise est l'ensemble des performances suivantes :

- La performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs;
- La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements;
- La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

3.2. Performance externe :

La performance externe ou héritée de l'environnement, qui tient à des évolutions externes. Cette sorte de performance s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Figure N°05 : Les ressources de la performance



Source : B. MARTORY & D. CROZET, Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances, Edition, DUNOD 5^{ème} édition, 2002, Page 172.

4. Les outils de la performance :

Les indicateurs prennent tout leur sens par considération des objectifs dont ils mesurent la réalisation. L'expression de la stratégie, la présentation des objectifs et des indicateurs qui lui sont liés, constituent le cadre de performance du programme.

a. Stratégie :

La stratégie est la réflexion globale qui préside au choix des objectifs présentés dans les projets annuels de performance. Elle décrit également comment les moyens seront mis en œuvre pour atteindre les désirs de l'entreprise.

Elle fonde le choix des priorités sur un diagnostic d'ensemble de la situation du programme, tenant compte de ses finalités, de son environnement, notamment des autres programmes de l'organisme, des attentes exprimées et des moyens disponibles.

b. Objectifs :

Un objectif est le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire. Par exemple, « améliorer les conditions matérielles du personnel de la DFC ». A chaque programme sont associés un ou plusieurs objectifs stratégiques, qui doivent être arrêtés en cohérence avec les orientations de l'entité. L'atteinte d'un objectif est mesurée par un ou plusieurs indicateurs.

Les principes devant présider à l'élaboration des objectifs peuvent être définis comme suite:

- Ils doivent être en nombre limité, compte tenu, des orientations stratégiques du manager ;
- Ils doivent être représentatifs des aspects essentiels du programme ;
- Ils doivent être énoncés en termes clairs, simples et faciles à comprendre par tous ;
- Leurs réalisations ne doivent pas dépendre trop fortement de l'environnement socio-économique ;
- Ils doivent être traduits par des leviers d'action (les moyens nécessaires à leurs réalisations doivent être imputables au ministère en question et non pas relevées de la compétence d'autres organismes) ;
- Ils doivent être mesurables par des indicateurs chiffrés auxquels sont conférés des valeurs cibles.

D'une manière générale, les objectifs portent sur les effets attendus, la qualité exigée des services et l'optimisation des moyens mis en œuvre par les administrations. En effet, on peut s'apercevoir que ces notions correspondent aux concepts d'efficacité, d'efficience et d'économie.

c. Indicateurs :

Représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. On va distinguer les indicateurs en premier lieu selon le type de résultat qu'ils mesurent. On a ainsi une « chaîne des indicateurs ». Il ne s'agit pas de retenir un indicateur dans chaque catégorie, mais de sélectionner l'indicateur ou la batterie de 2 ou 3 indicateurs qui permettent de traduire le mieux possible le progrès vers l'objectif.

A la fin de cette section, on déduit que la performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel. A cet effet, il convient de promouvoir la conception et l'amélioration du processus de l'entité, afin que l'entreprise obtienne de meilleurs résultats, et atteigne les objectifs organisationnels définis dans sa planification stratégique.

En effet, dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis, et les résultats effectivement atteints.

Section 02 : L'évaluation de la performance

Le concept de mesure de la performance est considéré comme une étape primordiale, et occupe un rôle clé dans la gestion d'une entité, dans l'ultime vocation d'accomplir les objectifs arrêtés, sous un suivi rigoureux des activités de l'entreprise. La mesure de la performance est un support essentiel du pilotage économique. Elle est donc, le moyen de créer un cadre d'analyse commun et explicite, avec la possibilité d'agir et de réagir de façon à contribuer à l'achèvement des missions globales.

1. La notion de mesure de la performance

La performance d'une entreprise peut être mesurée grâce aux différentes méthodes qui convergent vers les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, ces différentes valeurs qui lui sont attribuées, rend la performance difficile à cerner, car la spécificité du contexte de chaque entreprise, ainsi que les aspects qui la relie (culturel, social, économique...) rend sa définition très difficile et la manière de la mesurer plus encore. A ce propos, ROOVER souligne que: « la mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ». A son tour H.S YANNI, rajoute que « Autrement dit, si la performance existe, nous devrions non seulement être capable de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer ». ¹⁹

La mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management de l'entreprise et s'avère être utile pour rendre compte d'abord, de la performance réelle de cette dernière, de se servir des informations rapportées à des fins décisionnelles, de favoriser l'atteinte des buts poursuivis, de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires) et de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions.

D'après Lebas, la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la présenter par un ensemble de mesures (ou d'indicateurs) plus au moins complexes. La mesure est l'un des fondements du développement scientifique des tableaux de bord, elle devient ainsi indissociable à la « bonne gestion ». Comme le mentionne Bescos²⁰, « mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver ».

En d'autres termes, sans la mesure de la performance, on ne sait pas où l'on est et où l'on va. La mesure constitue donc un moyen de comparaison qui permet d'informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles dérives et de déclencher une prise de décision pour réduire l'écart entre les résultats désirés et les résultats obtenus. Elle permet en outre, à chaque partenaire de donner du sens à son action et de

¹⁹H. S. YAYA, [2003] ; La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada, Page 04.

²⁰BESCOS.P-L, « Les enjeux actuels de l'évaluation des performances », in ECOSIP « Dialogue auteur de la performance en entreprise : les enjeux », L'Harmattan, (1999). Page 16.

modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. Donc, la mesure de la performance est en elle-même un facteur d'amélioration de la performance.

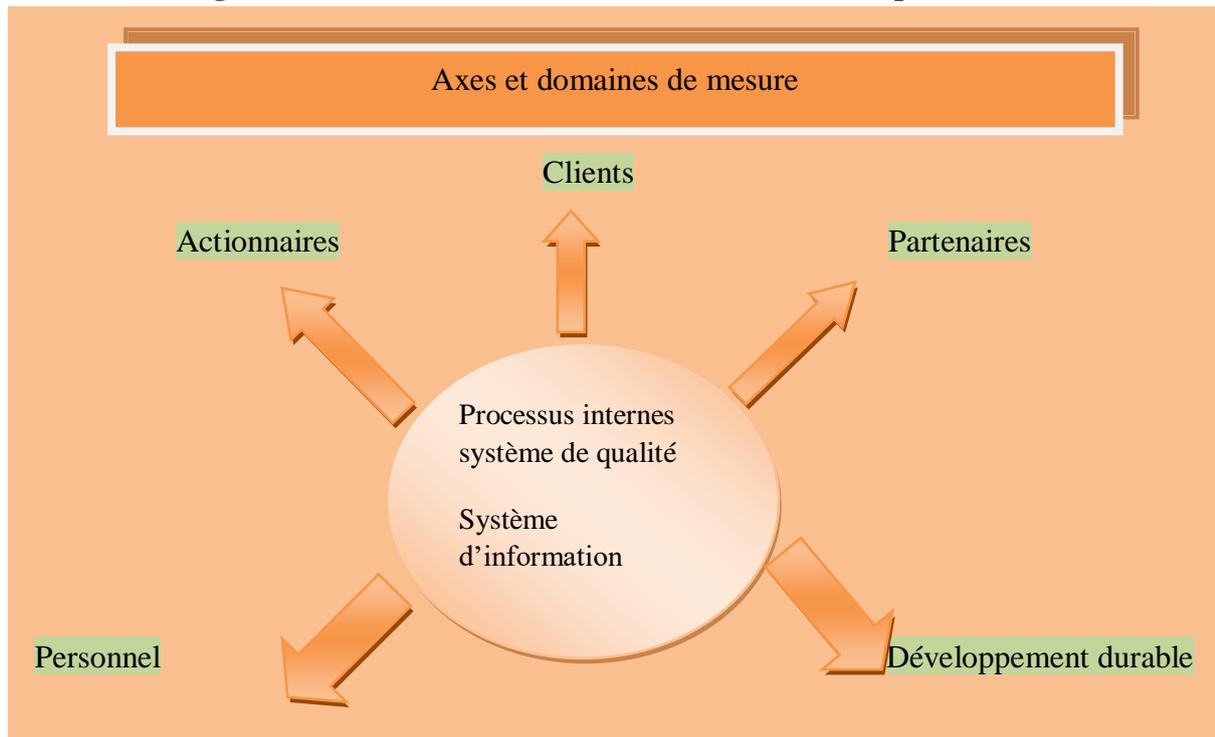
1.1. Les axes de mesure :

On constate que le concept de performance se désigne au travers de nombreux critères, qui leurs permettent de répondre à chacune des parties prenantes de la mesure de la performance. Elle s'étend alors à des données telles que: la qualité, les délais, la satisfaction des clients, l'innovation, le potentiel humain, la technologie, les actionnaires, fournisseurs et autres tiers. Ces axes de mesure sont reliés par des liens de causes à effets. Aussi, il s'agit en effet de mesurer toutes les formes de performance.

Dans son coté A.FERNANDEZ, désigne les axes et domaines de mesure de performance suivant :

- Axe Client ;
- Axe Partenaire ;
- Axe Développement durable ;
- Axe Personnel ;
- Axe Actionnaire ;
- Axe Processus internes ;
- Axe Système d'information

Figure N°06 : Les axes et domaines de mesure de la performance



Source : ALAIN FERNANDEZ, op.cit., page 40.

Cependant, la construction d'un système de mesure n'est pas une mince affaire. En effet, les systèmes de mesure, sont avant tout des représentations, présentées généralement de manière qualitative, traduites en grandeurs mesurables ou indicateurs. Ses axes se verront affecter chacun, un objectif et feront l'objet d'un suivi des résultats. Il faut également, signaler que remédier aux systèmes de mesure présentent des limites. Il convient donc de les exploiter avec beaucoup de prudence. En effet, les critères de performance sont parfois peu compatibles, voire contradictoires. Par conséquent, le manager doit savoir les gérer et les concilier.

2. Objectifs de la mesure de la performance :

Les objectifs poursuivis par la mesure de la performance sont de deux ordres :²¹

- Information des managers ;
- Incitation des managers.

2.1. Information des managers :

La définition des critères de mesure de performance permet d'abord, de faire connaître les choix stratégiques au sein de l'entreprise en indiquant les priorités à suivre. Ensuite, elle permet de clarifier la nature des performances attendues des managers en charge des entités au regard de leurs tâches. Enfin, pour toute entité, le manager a besoin d'informations pour diriger ses tâches. L'information doit être :

- Significative ;
- Disponible ;
- Facile à appréhender et à utiliser ;
- Portée sur la qualité du produit et sur les opérations de productions.

2.2. Incitation des managers :

Il s'agit d'instaurer des dispositifs d'incitation autour de la mesure qui se traduit par :

- La mise en place d'une négociation sur les termes de l'évaluation.
- La mise en place d'un système sanction/ récompense indexé sur la performance définie.

3. Le rôle des systèmes de mesure :

La mesure de performance est un outil d'évaluation et de comparaison. Elle permet de faire le choix et de réduire l'arbitraire et informe le manager et son équipe sur la pertinence des décisions prises. C'est également un moyen de motivation qui permet aux collaborateurs de se surpasser. Car tout ce qui est mesurable peut être amélioré, surtout si des compensations en découlent.

Les systèmes de mesure jouent un rôle capital dans les dispositifs de pilotage de la performance. Leurs rôles très structurant, dans le processus de contrôle, leur permettent d'une part, de traduire la performance en des termes concrets « objectifs », et d'une part, concrétisent et facilitent la communication de ses objectifs.

A noter, que le système de mesure de la performance quant à lui s'intègre dans un processus de déclinaison de la stratégie et de contrôle de sa mise en œuvre. Ainsi, il existe une

²¹ GIRAUD.F « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème Edition, Gualino éditeur, Paris, 2004, page 419.

inter-corrélation entre le système de mesure de la performance d'une part, et la stratégie et l'organisation de l'entreprise de l'autre part. En outre, comme le signale F.GIRAUD « il reste néanmoins le but ultime de tout système de mesure de la performance est la conception et la mise en œuvre d'un système de tableau de bord ».²²

4. Evaluation de la performance :

L'évaluation de la performance d'une entreprise ; c'est la mesure qui a pour mission de constater si une activité ou un fonctionnement au sein de cette entreprise est performant ou pas, pour pouvoir déterminer quelles sont les actions de correction et d'amélioration à entreprendre. La notion d'évaluation est parmi les éléments déclencheurs de la boucle du pilotage. Sans mesure, cette boucle ne peut se réaliser.

L'évaluation de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation. Comme on la mentionné d'avance, il existe autant d'approches et de mesures de la performance, ou chacune d'entre elles se construit en fonction des objectifs assignés à l'organisation.

Figure N°07 : Le triptyque du pilotage



Source : Autissier & Delaye, 2008, Page 165.

4.1. Prédominance de l'aspect financier dans l'opérationnalisation de la performance

L'évaluation de la performance de l'entreprise a longtemps reposé sur les résultats financiers, par le biais des indicateurs financiers. Ces éléments ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance. Or, si la performance de l'entreprise a d'abord été mesurée dans le domaine financier, il a été observé que cet angle ne permet pas de refléter la véritable performance de l'organisation. Si comme le dit Henri Ford : « une Entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre », la performance globale recherchée au niveau des organisations ne peut être évaluée uniquement à partir d'indicateurs financiers ou économiques.

4.2. Apparition des indicateurs non financiers :

Pour Brulhart et Moncef²³, il existe plusieurs limites aux indicateurs financiers qui ne rendent compte que d'une image à court terme de la performance. Pour eux, ces indicateurs ne proposent qu'une vision synthétique de la performance globale de l'entreprise, et ne considèrent pas les éléments intangibles de la valeur de l'entité. Ils ne permettent pas non plus, d'apporter des explications sur la stratégie mise en œuvre, et ne reflètent pas immédiatement les effets des actions managériales.

²² RAFIKA BOURAIB, Thèse de magistère, op.cit, page 76.

²³ Brulhart F., Moncef B. (2010) "L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français", Finance, Contrôle et Stratégie (FCS), Vol.13, N°1, page 33-66.

Les auteurs en concluent donc, qu'il est impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entreprises en s'appuyant sur les seules données financières.

Suite à ces critiques, on admet qu'il est indispensable de compléter l'analyse de la performance par la considération d'autres critères, citant par exemple la qualité, l'innovation, la part de marché ou la satisfaction du client. Les indicateurs non financiers reflètent l'investissement dans les actifs intangibles, et semblent plus aider à faire les prévisions de la performance financière par rapport aux indicateurs comptables. Ces instruments sont des indicateurs destinés à induire, à mesurer et à sanctionner la capacité ou l'incapacité de l'entreprise à lancer un apprentissage organisationnel. Ils permettent de définir si l'entreprise est apte à partager les connaissances à toutes ses parties prenantes, de détecter de manière proactive, l'exploitation de nouvelles compétences et de mettre en place de nouvelles stratégies qui pourraient être bénéfiques pour la société.

Au bout du compte, la notion de performance est difficile à appréhender, qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure, car elle reste une affaire de perception, et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. C'est dans ce sens, que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. S'il est relativement aisé de mesurer des coûts, des quantités et des minutes, ce ne sont pas toujours les unités les plus adéquates pour évaluer la performance. La mesure de la performance est en effet, toujours étroitement liée à la stratégie poursuivie. La mesure de la performance est en effet, une composante essentielle du management d'une entreprise, afin de parvenir à améliorer la prise de décision, de favoriser l'obtention des objectifs poursuivis, de contrôler la satisfaction des partenaires, et de même, définir les politiques d'anticipation à mettre en place par les responsables. Ainsi, pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions, et s'appuyer sur des facteurs déterminants pour l'améliorer.

Section 03 : Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion, largement utilisés par les entreprises du monde entier, pour mesurer et évaluer les performances et leurs processus. Il faut les gérer de la manière la plus efficace, et la plus efficiente possible en vue d'atteindre les buts préalablement définis par les cadres de l'entité..

En effet, un indicateur de performance n'est pas un gadget, on s'en doute. Cet élément clé de la mesure de la performance n'a d'autre rôle que celui d'orienter les actions dans le sens de l'accomplissement de la stratégie.

1. Présentation du concept d'indicateur de performance :

Généralement, un indicateur de performance est défini en fonction de deux notions fondamentales : Notion de mesure et notion d'objectif.

- **La notion de mesure** est une recherche de l'information, vu que derrière toute mesure d'évaluation, il y a d'abord un processus de mesure.
- **La notion d'objectif** parce qu'on évalue toujours par rapport au but.

Pour LEDAIN & NDAO, un indicateur de performance est: « une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise». ²⁴

Cette définition met en relief la notion de stratégie, qui sous-entend une demande de mise en place des indicateurs.

Faisant référence à la norme ISO 8402, un indicateur est une « information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis ».

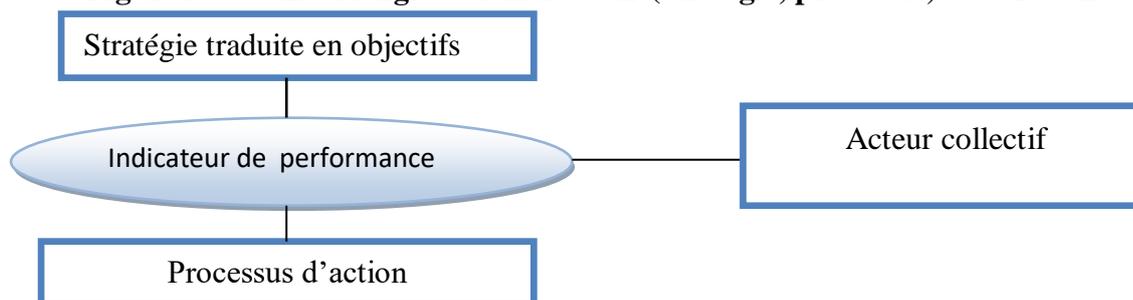
Alors que pour S. MASANOVIC « les indicateurs de performance, sont des indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficacité, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats) ». ²⁵

Lorino dit que « L'indicateur de performance se trouve ainsi au centre d'un « triangle stratégie traduite en objectifs/processus d'action/acteurs (collectif) ».

²⁴Sh. MIRDAMADI. [2014] « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014. French. Page 08. Cité dans l'ouvrage LEDAIN & NDAO, 1997.

²⁵ S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010, page 03.

Figure N°08 : Le triangle de l'indicateur (stratégie, processus, acteurs collectifs)



Source : P.Lorino, le balanced scorecard revisité. A paru dans <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637>.

Enfin, nous pouvons dire que l'indicateur n'est pas une mesure « objective », mais il est construit par l'acteur, en fonction de la nature d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur peut prendre plusieurs formes informationnelles dont celles des chiffres. Dans un cadre stratégique de recentrages et d'alliances, dans un contexte concurrentiel fondé aussi bien sur les coûts que sur la qualité et les services, les gestionnaires éprouvent la nécessité de mettre en place des indicateurs non plus seulement financiers, qui impliquent davantage les responsables et qui aident à un suivi permanent.

Ainsi, aujourd'hui la performance globale implique la mise en place de trois types de fonctions pour bien la mesurer et la piloter :

- **Une fonction de coordination** : les compétences et les métiers sont variés au sein d'une organisation changeante et apprenante, mais, il faut que la synergie s'établisse entre tous les acteurs ; c'est pourquoi il est nécessaire d'assurer une coordination entre les objectifs de différents niveaux par une connaissance permanente des indicateurs de chacun.
- **Une fonction de suivi** : la collaboration entre de nombreux partenaires internes et externes induit un suivi nécessaire des activités de l'entreprise.
- **Une fonction de diagnostic** : les facteurs clés de succès actuels et potentiels doivent être connus en permanence pour assurer les orientations stratégiques les plus performantes.

1.1. Les caractéristiques des indicateurs de performance :

La conceptualisation des indicateurs de performance est également facilitée par le recours aux critères SMART d'une utilisation très répandue dans le monde du développement. Par conséquent, un indicateur doit être intelligent, c'est pourquoi il doit être SMART:

S > **Spécifique** ou **significatif**, bien décrit, compréhensible par les opérateurs ;

M > **Mesurable**, quantifiable en quantité ou en qualité ;

A > **Atteignable** ou **acceptables** par le/les utilisateurs ;

R > **Raisonné** ou **responsable**, ce dernier doit être identifié ;

T > **Temporel**, l'indicateur doit être fixé dans le temps.

1.2. Comment choisir un bon indicateur de performance :

Un bon indicateur de performance se doit de répondre à des caractéristiques bien précises. Il s'agira de s'assurer que les propositions des membres de l'équipe le cas échéant maximisent chacun de ces six critères avant d'être sélectionné pour être affiché sur le tableau de bord concerné.

✓ **Orienté :**

L'indicateur mesure l'objectif à suivre. Ce propos semble évident et il l'est. Pourtant, dans la "vraie vie" de l'entreprise on trouve parfois, des tableaux de bord composés d'indicateurs qui n'ont strictement rien à voir avec les objectifs de performance du moment. C'est ce qui arrive quand on s'imagine qu'il suffit de les piocher dans les listes toutes prêtes par profession. C'est une erreur magistrale.

✓ **Constructible :**

Il n'est pas trop difficile à réaliser et son calcul est relativement simple. Tout utilisateur de l'indicateur doit savoir précisément comment il est construit et pourquoi est-il ainsi fabriqué. Pour prendre des décisions à partir d'un indicateur, il faut nécessairement avoir toute confiance dans l'information portée. Et la confiance se gagne par la connaissance.

✓ **Rafraichi :**

Toujours rafraichi à temps, c'est-à-dire, qu'au moment de son utilisation, les données sont à jours. Mais, cela ne veut pas dire qu'il est indispensable d'accélérer tous les cycles.

✓ **Coût acceptable :**

Il s'agit de ne pas exploser l'enveloppe budgétaire pour aller chercher des informations dont on peut se passer. La construction d'infrastructure de collecte des données sont toujours bien plus coûteuses qu'il n'y paraît. La collecte des données ce n'est rien d'autre que la "bête noire" des responsables financiers des projets, tant cette phase est délicate à traiter correctement.

✓ **Fiable :**

Là aussi, le propos semble évident. Pourtant, il arrive que le décideur doute des données ayant servi à la construction de l'indicateur. Bien évidemment, il ne l'utilisera pas. C'est aussi la question de la confiance. Un indicateur peut être fiable au sens de ce qu'ils l'ont construit et douteux pour celui qui devra l'utiliser.

✓ **Décisif :**

On ne se contente pas d'un simple constat qui n'induit aucune idée d'action. Un indicateur est une aide à la prise de décision stratégique, afin de conserver la pérennité de l'organisation.

1.3. Typologies des indicateurs de performance :

Pour mieux en cerner l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon 3 catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur.

➤ **Équilibrage :**

Ce type d'indicateur de performance étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

- Seront-ils tenus ?
- Faut-il renforcer les actions déjà engagées ?
- Réaffecter les ressources ?
- Précipiter des actions programmées ?

➤ **Anticipation :**

Un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective. Avec quelques indicateurs "d'anticipation", un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

➤ **Alerte :**

Ce type d'indicateur du genre tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

Bien des concepteurs de tableaux de bord accordent la part du lion aux indicateurs d'Alerte. C'est une erreur, on ne pilote pas par exception. Il ne suffit pas de constater qu'un processus ne se déroule pas comme prévu, encore faut-il savoir pourquoi. Bien entendu, pour enrichir sa réflexion et affiner son action, le décideur accèdera aisément aux détails de l'indicateur pour vérifier la valeur portée par les informations servant à sa construction. C'est là le propre d'un tableau de bord efficace.

Selon Demeesere²⁶ et all, il existe quatre grandes familles d'indicateurs généralement rencontrées pour réaliser un tableau de bord, à savoir:

1) Indicateurs de résultats vs indicateurs de processus :

Les indicateurs de résultat permettent aux responsables de mesurer l'atteinte ou l'échouage des objectifs. En revanche, ils ne permettent pas d'infléchir une action corrective, vu qu'ils se manifestent tardivement, et présentent une situation synthétique du bilan de l'entreprise.

Par contre, les indicateurs de processus (de suivis), permettent d'exprimer la manière dont le résultat se présente. D'après Lorino²⁷, ces indicateurs doivent révéler les évolutions tendanciennes dans les processus, et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

2) Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage :

L'indicateur de reporting a pour vocation d'informer la direction hiérarchique du degré d'accomplissement des objectifs, et de la performance réalisée, et cela, dans un cadre d'engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie. Il doit être présenté d'une manière claire, fiable et pertinent par rapport aux objectifs de contrôle. Il constitue un indicateur de résultat d'un constat à postériori.

²⁶ Demeesere R et all 2002, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod. Page 80-32.

²⁷ Ph.Lorino, (1997) « Méthodes et pratiques de la performance », Paris, édition d'organisation, page 131.

L'indicateur de pilotage permet de s'apercevoir du degré de progression d'une action et de piloter son activité. C'est un moyen d'alerter d'une apparition d'un problème avant que des conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.

3) Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers :

Les indicateurs financiers sont des données retirées à partir des informations de type comptables et financières tels que : le taux de rentabilité, coût de revient, etc. Tandis qu'un indicateur non financier, est extrait des données du système de gestion, plus exactement des données de sorte physico- opérationnelles, à savoir volumes, temps, stocks, etc. Ce genre d'indicateur doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise donc, de l'action. C'est pour cela, qu'il doit se reposer sur des données physiques et opérationnelles.

4) Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés :

Un indicateur synthétique a une formulation dite complexe, il décrit une situation de manière globale, et il est élaboré à partir d'une multitude d'informations. C'est un indicateur difficile à interpréter en raison de la multiplicité de ses composantes. Deux problèmes se sont susceptibles de se présenter : le premier est un rejet de l'indicateur, jugé peu compréhensible, le deuxième risque est que l'utilisateur ne sachant pas interpréter l'indicateur. A son contraire, un indicateur ciblé est focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

Dans la même optique, on va essayer d'attribuer pour chaque type de performance les indicateurs qui lui correspondent :

a) Les indicateurs de la performance organisationnelle :

Les indicateurs de la performance organisationnelle peuvent se résumer ainsi:

- La satisfaction ;
- Le degré d'apprentissage ;
- Orientation de la culture d'entreprise ;
- La productivité de l'employé et de l'entreprise.

b) Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise :

Historiquement, les entreprises se sont principalement focalisées sur les indicateurs financiers pour évaluer leurs performances, ceux qui été exploités pendant cette période étaient les retours sur investissements ou ROI (Return On Investment), les chiffres d'affaires et les résultats. Ces indicateurs portent à croire que la performance de l'entreprise est principalement appréhendée au niveau de la richesse des actionnaires. Puis, ces différents indicateurs ont été améliorés suite à des critiques quant à leur fiabilité et les informations qu'ils fournissent. Pour connaître la performance financière de l'entreprise, le gestionnaire utilise de plus en plus l'Economic Value Added (EVA), le Return On Equity (ROE) ou taux de rentabilité financière, le free cash flow, la croissance des cash flow, le Return On Assets (ROA), les ROI et le ratio d'Autosuffisance financière.

- **EVA (Economic Value Added) :** C'est la valeur ajoutée économique. Elle est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par l'entreprise après rémunération de tous les capitaux employés. Elle est obtenue par la formule suivante :

$$\text{EVA} = \text{Bénéfice} - (\text{Total Actif} * \text{Taux du coût de capital})$$

Quand l'EVA est positive, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires. Quand elle est négative, l'entreprise détruit la valeur pour ses actionnaires. L'EVA permet donc à l'entreprise de déterminer si la somme investie pour lancer un projet est supérieure à celle obtenue à l'issue de l'opération. Elle permet entre autre, de prendre des décisions correctes concernant l'investissement et le désinvestissement de l'entreprise.

- **ROE (Return On Equity) :** Le Return On Equity (ROE) est un indicateur qui donne une information concernant la rentabilité de la société et sa capacité à donner du bénéfice, en partant des investissements des actionnaires. Il constitue le taux de rentabilité financière.

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}$$

- **ROI (Return On Investment):** Le ROI est le pourcentage du retour des capitaux investis. Il mesure l'utilisation des actifs de l'entreprise pour générer des profits. Dans cette optique, il est principalement exploité pour connaître si les investissements consacrés au lancement d'un projet sont bien justifiés par les résultats obtenus. C'est un indicateur facile à calculer et à comprendre par l'utilisateur. Avec le ROI, la création de valeur par l'entreprise repose sur l'augmentation des ventes, la réduction des coûts, la réduction du capital investi. Cependant, la simplicité de cet outil implique qu'il peut être manipulé facilement, donc, il pourrait conduire plus à une gestion des chiffres et du ratio plutôt qu'une gestion de l'organisation.

$$\text{ROI} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux}$$

- **ROA (Return On Assets):** Le ROA également appelé ROCE (retour sur capitaux employés), correspond à la rentabilité économique de l'entreprise. C'est un outil qui permet de déterminer si les moyens économiques de l'outil de travail sont efficacement utilisés. Cette mesure se fait sur la base des résultats générés par ses moyens économiques. Il est obtenu par la formule suivante :

$$\text{ROCE} = \text{EBE} / \text{Capitaux investis}$$

- **Ratios d'Autosuffisance financière :** Le ratio d'autosuffisance financière appelé aussi ratio d'indépendance financière, est un ratio qui donne des indications concernant la gestion financière de l'entreprise, et sert à mesurer le degré d'endettement de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres (ses fonds propres, ses biens...). Il permet également, de connaître si l'entreprise est toujours viable et rentable.

$$\text{Ratio d'Autosuffisance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Ressources stables}$$

Le plus souvent, une entreprise est dite autonome, lorsque plus de la moitié des ressources qu'elles disposent proviennent de ses fonds propres, c'est-à-dire, quand son ratio est plus grand que 50% (0,5). Si jamais son ratio est trop faible, elle risque d'avoir des difficultés à trouver de nouveaux financements pour continuer à se développer.

c) Les indicateurs de la performance commerciale :

Pour mesurer la performance commerciale, il est possible de faire une étude de la progression du nombre des clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaires, ou de la progression des parts de marchés. Elle pourrait être évaluée autant sur la base de l'excédent brut d'exploitation. Cette valeur informe sur la capacité de l'entreprise à vendre sur le marché un produit donné, et à accumuler des profits dans cette vente, et permet entre autre, d'évaluer l'aspect industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects.

$$\text{E.B.E} = \text{VA} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, Taxes et Versements assimilés} - \text{Charges du personnel.}$$

La performance commerciale peut pareillement, être évaluée sur la base de la marge commerciale qui donne un aperçu concernant la capacité de l'entité à contrôler les contraintes du marché. La marge commerciale pourrait aussi traduire la stratégie commerciale de l'entreprise et plus particulièrement, sa politique de prix et de vente. Elle peut être appréciée en fonction de son aptitude à garder et à augmenter son chiffre d'affaire dans des conditions de rentabilité.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes des marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues.}$$

d) Les indicateurs de la performance de production :

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS), qui est un indicateur permettant de mesurer la performance de production industrielle, de service ou de processus, et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise. Mais, la performance de production pourrait aussi être évaluée sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise, mais, aussi sur la base du volume de production, le niveau de la qualité de production, le niveau de stock.

e) Les indicateurs de la performance humaine :

Le processus ressources humaines est l'un des piliers de la performance des entreprises. Pour cela, de nombreuses entreprises doivent leurs réussites aux équipes qui les composent, et il est donc, nécessaire de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation. En effet, il existe plusieurs indicateurs. Ainsi, ce modèle de performance pourrait être mesuré sur la base du taux d'efficacité des formations ou de recrutement (rapport entre le nombre de formations ou de recrutements espérés et du nombre de formations ou de recrutements réalisés). La performance humaine pourrait être aussi déterminée à partir du taux

d'absentéisme qui témoigne aussi du climat social de l'entreprise. Enfin, la performance humaine peut se déterminer sur la base du nombre d'évolution de postes.

f) Les indicateurs de la performance sociale :

La performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée à partir de la rotation du personnel, ou encore de l'absentéisme qui donne une idée en ce qui concerne l'atmosphère de travail, et les différentes interactions qui ont lieu au sein de l'organisation. Etant donné que la performance sociale implique toutes les parties prenantes dont les employés, elle pourrait aussi se baser sur la satisfaction des employés et à la pratique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, Colot et al²⁸ pensent qu'une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permette de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entité afin qu'il soit valorisé, et que l'employé soit motivé et attaché à l'entreprise. Dans ce cadre, la performance sociale pourrait être appréhendée via le climat social au sein de l'entreprise, l'exposition des salariés au stress, la qualité du management, la qualité du gouvernement d'entreprise, le moral des employés, l'implication et la représentation sociale du travail.

g) Les indicateurs de la performance stratégique :

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle, correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits, et si ces derniers vont durer à l'avenir.

h) Les indicateurs de la performance concurrentielle :

Cette variété de performance pourrait être appréhendée en se basant sur la part de marché relative, qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché. La performance concurrentielle de l'entreprise est aussi apte à être mesurée à partir de la part de marché absolue de cette dernière, c'est-à-dire, par le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence. Elle peut aussi être connue en analysant la satisfaction des clients. Pour s'y faire, les entreprises peuvent s'entretenir avec leurs clients par but de connaître le fonds de leurs pensées ou en faisant des études formelles.

i) Les indicateurs de la performance économique :

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion :

²⁸Colot O, Dupont C et Vloral M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales ». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.

➤ **La valeur ajoutée (VA):**

La valeur ajoutée représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

$$\text{La valeur ajoutée} = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice}$$

➤ **L'excédent brut d'exploitation (EBE):**

Il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'EBE désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{Valeur Ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, Taxes et Versements assimilés} - \text{Charges de personnel}$$

➤ **Le résultat financier :**

Le résultat financier exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière, et des choix qu'elle a effectués en matière de financement, il ne prend en compte que les produits et charges financiers.

$$\text{Résultat financier} = \text{Produits financiers} - \text{charges financières}$$

➤ **Le résultat brut d'exploitation :**

Ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement de l'investissement futur et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

$$\text{Le résultat brut d'exploitation} : \text{EBE} + \text{Autres Produits d'exploitation} - \text{Autres Charges d'exploitation} + \text{Reprise sur amortissements et Provisions d'exploitation} + \text{Transfert de charges d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements et aux provisions.}$$

➤ **Le résultat courant avant impôt :**

Il mesure l'activité de l'entreprise en intégrant les éléments d'exploitation et financiers mais, sans tenir compte des activités exceptionnelles.

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{Résultat d'exploitation} \pm \text{Résultat Financier}$$

➤ **Le résultat exceptionnel :**

Le résultat exceptionnel exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison des événements non récurrents, qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnels.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

➤ Le résultat net :

Ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

$$\text{Résultat Net} = \text{Résultat Courant Avant Impôt} \pm \text{Résultat exceptionnel} - \text{IBS}$$

2. Le rôle des indicateurs de performance :

L'utilisation des indicateurs de performance permet de fournir des informations «spécifiques» sur les performances, car l'objectif principal de la mise en œuvre de tels outils consiste à augmenter la performance de l'entreprise à court et à long terme. Pour mesurer la performance, Mèlèse a classé les indicateurs en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur:

- **Des indicateurs d'alerte :** informant un état anormal du système demandant une intervention à court terme, « des actions réparatrices ». Dans l'entreprise, l'indicateur d'alerte pourra signaler par exemple une hausse d'un coût de production donnée, ou une baisse de qualité ponctuelle pour un type de produit.
- **Des indicateurs d'équilibre :** permettant de suivre l'avancement de l'organisation vers l'objectif. Ces indicateurs, servant particulièrement à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une déviation. À titre d'exemple, ce type d'indicateur pourra mesurer la « fiabilité des délais » et comparer avec l'objectif fixé et les réalisations précédentes.
- **Des indicateurs d'anticipation :** assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégies et d'objectifs. À titre d'exemple, ils pourront afficher les avis des commerciaux de l'entreprise sur l'évolution de la part de marché des produits concurrents.

Globalement, les indicateurs de performance jouent un rôle très important dans toute organisation, du coup leurs établissements devraient être pris au sérieux. Ils ont pour rôles de mesurer une situation et de déclencher une réaction du décideur en fonction de l'objectif ciblé. Ils sont les témoins de l'état de santé de l'entreprise, au sens où ils indiquent aux membres de l'entité quel est leurs rôles, comment ils le tiennent et s'ils vont dans la même direction que le groupe. Ils diffusent dans toute la société des messages sur ce qui est important qui permettent d'établir un Benchmarking. Ces mesures vont favoriser à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les endroits où il est important d'intervenir pour rendre l'entreprise plus compétitive, ainsi, un indicateur de performance indique, quantitativement, si les activités d'un processus ou les résultats du processus lui-même répondent ou non aux finalités fixées. De même, servir comme étant un point de départ afin de mesurer les progrès de l'entreprise. En ayant des objectifs clairs, les indicateurs de performance pourront servir à faire le suivi et connaître les impacts des mesures correctives instaurées. En outre, aider les gestionnaires dans l'établissement de leurs stratégies et les plans d'action à l'intérieur de l'organisation.

Cet outil devrait aussi assurer la motivation des employés. En sus, permettre de définir les critères de succès organisationnels tels que la satisfaction des clients et la contribution de chacun à la profitabilité de l'organisation. Avec cela, ils servent à évaluer l'efficacité de chacun des départements de l'entreprise. D'ailleurs, ils devraient servir aux différents départements afin de les aider dans leurs auto-évaluations, de leurs fournir des éléments de motivation et leurs donner un poulx des progrès accomplis.

3. Les indicateurs clés de performance (KPI) appropriés pour une entreprise :

Les indicateurs clés de performance (ICP), ou en anglais Key Performance Indicators (KPI), sont des indicateurs mesurables d'aide décisionnel. Ces mesures permettant à leurs utilisateurs, de déceler les progrès et les points faibles de l'entreprise. D'après Coquet, les indicateurs clé de performance (KPI) sont des chiffres qui sont censés faire passer un maximum d'informations. Aussi, un indicateur clé de performance bien définie :

- Est présenté de façon claire ;
- Représente un ensemble concis d'informations ;
- Définit des attentes ;
- Conduit à l'optimisation.

On peut identifier deux types de KPI :

- **Indicateurs de leviers d'action** (« **leading indicators** ») ou **indicateurs déterminants le résultat** : Ces indicateurs permettent d'agir réellement pour atteindre le résultat escompté. Ces derniers sont en général difficiles à déterminer.
- **Indicateurs de résultat** (« **lagging indicators** »):Ce sont en général des mesures financières de résultat. Ils sont tournés vers le passé. C'est ce type d'indicateurs qui est le plus usuel.

Pour évaluer le progrès d'une entreprise, il faut engager les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre de priorité, et faire concourir tous les services de l'entreprise dans la définition des KPI. Ces derniers sont obtenus des systèmes d'information de l'entreprise et dépendent des données ciblées provenant de tous ses services. Ainsi, l'indicateur de performance clés permet de mesurer les progrès vers la réalisation d'un objectif organisationnel ou opérationnel. De ce fait, il est considéré comme un moyen d'évaluer la performance, de réaliser un diagnostic, de communiquer, d'informer, de motiver et de progresser en permanence. Lorsque les entreprises décident de choisir leurs indicateurs clés de performance (KPI), elles doivent suivre une méthodologie claire telle que GIMSI par exemple.

A.FERNANDEZ proposa ainsi 5 recommandations pour choisir un indicateur de performance clé KPI, en soulignant que :

- ✓ «Un indicateur de performance clé est nécessairement associé à un objectif précis ;
- ✓ Un indicateur entraîne toujours une décision ;
- ✓ Un indicateur de performance clé n'est jamais muet ;
- ✓ Un bon indicateur de performance clé est simple de nature ;
- ✓ Un indicateur clé appartient à celui qui l'utilise ». ²⁹

²⁹RAFIKA BOURAIB, Thèse de magistère, op.cit, page 86.

3.1. Quels indicateurs choisir pour mesurer la performance de l'entreprise ?

D'après certaines études, il a été conclu qu'il n'y avait pas de différences significatives entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers. Mais les indicateurs les plus utilisés sont les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de satisfaction des clients. Ceci semble confirmer les études qui ont été accomplies concernant l'engouement des firmes actuelles pour les indicateurs non financiers et la complémentarité entre ces deux grandes catégories d'indicateurs. C'est délicat de faire un choix d'un indicateur et cette complexité vient du fait qu'il est difficile d'établir le lien entre l'indicateur dite financier et non financier. Dans ce cadre, des auteurs ont mis en relief la relation entre ces deux familles d'indicateurs. D'une part, la satisfaction des clients est liée à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou la part de marché de celle-ci. D'autre part, la qualité est reliée au gain de productivité ou bien à la réduction des coûts. Les mesures relatives au client et à la qualité sont considérées comme étant les principaux indicateurs d'anticipation. Néanmoins, les indicateurs financiers ou les indicateurs non financiers ne permettent pas seuls de prévoir l'impact global d'une décision. La complexité de l'obtention de la performance en entreprise, ne pourrait pas être suivie par un seul indicateur.

Par conséquent, les indicateurs non financiers ne se substituent pas aux indicateurs financiers et vice versa, mais ils sont considérés plutôt comme des compléments qui ont des liens de cause à effet.

4. Le développement des systèmes de mesure de la performance :

Ces dernières années, les managers continuent de voir le tableau de bord, en particulier celui de la direction générale, comme un outil sans effet sur un plan décisionnel. Il s'agit des systèmes de management classiques reposant essentiellement sur un cadre financier, généralement le modèle du ROI (Return On Investment) créé par Dupont.

Ces systèmes sont tournés vers le passé; or, il faut aux entreprises un dispositif de mesure « pour aller de l'avant ». En plus, ils ne présentent pas les facteurs liés à l'incertitude de l'environnement, à l'évolution de l'activité (cycle de vie du produit, phases du projet d'investissement ou de production, etc.), et ils se concentrent sur l'exactitude des chiffres au détriment de l'aide à la décision. Dans ce contexte, Kaplan a travaillé sur un projet de renouvellement des outils de contrôle, il est à l'origine de deux méthodes innovantes dans le domaine : la comptabilité par activités et le Balanced Scorecard. Des auteurs ont présenté dans la première moitié des années 1990 des tableaux de bord stratégiques (tableau de bord prospectif). L'un des défis importants pour cet outil est d'intégrer et de mesurer les actifs incorporels de plus en plus importants aujourd'hui.

Le Balanced Scorecard n'écarte pas totalement les mesures financières du système de management, mais il les intègre dans un ensemble plus équilibré qui associe la performance opérationnelle aux objectifs stratégiques à long terme. Pour McNair et al, les faiblesses des systèmes d'évaluation des performances ne tiennent pas à l'utilisation extrême des indicateurs financiers, mais plutôt à la difficulté de réunir les mesures non financières aux performances financières. Du coup, les nouveaux TDB en général, et le Balanced Scorecard en particulier, sont estimés comme des modèles plus globaux de mesure et de gestion de la performance, ils

deviennent des systèmes d'information dont la mission est de mettre en relation les effets (aussi appelés les objectifs organisationnels), tels que le niveau de profit attendu, avec les causes, telles que la satisfaction des clients ou du personnel.

5. La nécessité du système d'information

Alter et al définit le système d'information (S.I.) comme un « système utilisateur machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision ». Pour PEAUCELLE, « un système d'information se définit par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus au moins répétitive de l'information que l'on veut y échanger ».³⁰

Le système d'information est un enjeu capital dans l'organisation efficace de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise. En effet, grâce à un ensemble de données appropriées, le SI permet de mesurer les différents niveaux de performance d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives. Aussi, déployer la stratégie de l'entreprise exige d'elle un système d'information décisionnel cohérent. En effet, il présente aujourd'hui un rôle crucial joué dans la construction et l'utilisation de tableaux de bord performants.

6. Lien entre la performance et les tableaux de bord

N. BERLAND, présente les indicateurs de performance d'une manière très explicite. Il fait ressortir leurs rôles dans le pilotage et la mesure de la performance de l'entreprise en soulignant que: « le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs mais pas n'importe quels indicateurs :

- Ils doivent mesurer des états et des évolutions.
- Ils servent à piloter un système

Ces indicateurs doivent permettre d'agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager.³¹

Il est toutefois, très important que ces indicateurs soient liés « aux variables d'action ». En effet, l'identification des variables d'actions et les rattacher à des facteurs de performance permettra la constitution d'indicateurs de performance. Ces derniers permettront à leurs tours la création d'un tableau de bord précis qui doit comporter un nombre réduit d'indicateurs, assurant une perception adaptée du contexte (5 à 10 indicateurs). Et ce tableau de bord se composera seulement de ce qui est nécessaire de savoir (d'informations pertinentes). Comme le souligne M.H.MILLIE-TIMBAL, « de ne retenir que ceux qui sont indispensables à la prise de décision et ceux-là uniquement. »³²

³⁰ MARSAL. C & D. TRAVAILLÉ [2006]. « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord » Cahier du FARGO n° 1060901, Septembre 2006, Page 02.

³¹ N.BERLAND [2009] ; « Mesurer et piloter la performance », 2009, page 115 ; paru dans le site : <http://tun-tirage.e-monsite.com/medias/files/mesurer-et-piloter-la-performance-de-l-entreprise.pdf>

³² M. H. MILLIE-TIMBAL, [2010] ; « Élaborer des tableaux de bord utiles », Ed. GERESO, Le Mans, Page 23.

Aussi, un tableau de bord bien conçu se compose d'indicateurs structurés (de performance), qui aident le décideur dans la prise de décision, en essayant de répondre aux trois questions essentielles suivantes (Quoi? Pourquoi? Comment?).

Finalement, on reconnaît que pour mesurer la performance au sein d'une organisation, il revient à analyser de manière périodique et méthodique ses indicateurs clés de performance (ou KPI), qui sont regroupés de façon précieuse dans le tableau de bord. L'objectif fondamental étant, de déterminer objectivement si les résultats obtenus, dont témoignent les KPI, vont dans le sens des objectifs fixés en amont ou s'ils s'en éloignent.

Tout de même, il convient de porter une attention toute particulière au choix de ses fameux indicateurs. Il est ainsi conseillé de se limiter à un nombre restreint et déterminant de KPI ; l'erreur étant d'en sélectionner un nombre trop important, ou de faire un choix inadéquat au regard de la stratégie de l'entreprise, rendant leurs exploitations impossibles, voire totalement contre-productive.

Conclusion

Il a été établi la complexité du polysémique concept de « Performance » qui a émergé au milieu des entreprises, dans une tentative de remonter la barre, en introduisant de nouvelles exigences aux objectifs de rentabilité et de concurrence dans le marché. Quelle que soit la taille de l'organisation, elle doit avoir pour objectif d'amélioration de sa performance dans le temps.

A cet effet, la performance des entreprises fait l'objet d'intérêt pour plusieurs chercheurs parce qu'elle est déterminante quant à l'évolution des entreprises et leurs prospérités. Nous pouvons dire également, qu'il existe plusieurs types de performance et d'indicateurs de la performance, mais avec chacun ses avantages et ses limites.

La mesure de cette dernière nécessite de mettre en place des instruments et des indicateurs destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence entre Objectifs, Moyens et Réalisations. Les indicateurs de performance sont considérés à la fois, comme des outils de mesure de la santé de l'entreprise, et des outils d'aide à la décision. Or, nous devons prendre en compte les différents types de performances à travers les différents indicateurs que nous avons mis en évidence. Il est essentiel de mesurer et de maîtriser ses indicateurs dans le but de connaître la performance et anticiper les besoins afin de convaincre au mieux les différents acteurs potentiels.

Ces indicateurs délivrent une information quantifiée et pertinente, pour mesurer et évaluer les résultats d'une entité. Ils permettent également, de suivre l'évolution de la performance sous tous ses types. A noter, qu'ils prennent place dans le tableau de bord, c'est de cette manière que chaque organisation arrive à remplir ses fins, à savoir, l'identification des actions à entreprendre pour maintenir sa rentabilité et améliorer sa performance.



Chapitre 03 :

Le pilotage de l'entreprise

« Si nous pouvions d'abord savoir où nous sommes et vers quoi nous nous dirigeons, nous serions plus à même de juger quoi faire et comment faire ».

Abraham Lincoln.

Chapitre 03 : Le pilotage de la performance dans une entreprise

Introduction

Le pilotage de la performance de l'entreprise doit s'inscrire dans une approche globale, visant à favoriser l'amélioration continue bien plus que le contrôle. D'un autre angle de vu, le pilotage de la performance permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs, de mise en œuvre d'une stratégie, ou d'accomplissement d'une activité à court et à moyen terme. En effet, piloter sa performance, c'est être capable de s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles, et de la bonne réalisation des objectifs stratégiques fixes. Cette démarche de pilotage commence par la mise en place d'un système d'évaluation adéquat, qu'est primordiale pour garantir une mesure efficace de la performance, et l'efficacité des actions menées.

Les outils de pilotage offrent une lecture des résultats des plans d'action et des écarts en temps réel avec les objectifs listés. Ils permettent, si nécessaire, d'engager rapidement des actions correctives à tous les niveaux, et de permettre une réactivité pour ne pas se contenter à posteriori le succès ou l'échec de la démarche de pilotage.

D'ailleurs, le tableau de bord est l'outil de pilotage le plus privilégié du management, qui vise à confronter les résultats obtenus aux objectifs, ainsi que les différents niveaux de la structure de l'entreprise, à partir d'un système de référence.

Pour bien éclairer le lien entre le pilotage et cette organisation, nous allons se concentrer dans un premier lieu, sur le pilotage au sens propre en général et le pilotage de la performance en particulier. Puis, dans un second lieu, nous allons voir et analyser le système de pilotage. En troisième lieu, nous avons suivi une logique qui convient au passage de la relation entre stratégie de l'entreprise, pilotage de la performance et tableau de bord.

Section 01 :

Le pilotage de la performance

L'expression «pilotage» renvoie généralement au secteur de l'aviation. Piloter un avion consiste essentiellement à faire décoller l'aéroplane, le faire voler suivant un itinéraire bien défini, et une fois arrivé à destination, le faire atterrir. Le pilote d'avion dispose d'un outil qui lui permet de suivre ou de surveiller les différents paramètres de navigation. Cet outil est appelé «tableau de bord» et fournit au pilote à tout instant, les informations lui permettant de contrôler l'avion. Ces informations se rapportent par exemple à la vitesse, l'altitude, la pression, la température, le niveau de carburant disponible ainsi que la distance parcourue, sans lesquelles le pilote ne peut réussir sa mission. D'autres paramètres ne doivent pas prendre certaines valeurs au risque d'indiquer au pilote des anomalies. Le pilote cherchera alors, dans ce cas, à corriger immédiatement l'anomalie ou au pire des cas, prendre des mesures d'urgence pour préserver la vie des passagers et l'aéroplane.

L'entreprise est semblable à un avion. En proportion de Caroline SELMER, la mise sous contrôle d'une entreprise s'exerce à deux niveaux, le premier étant la performance et le second intitulé le pilotage. Le contrôle de la performance consiste à constater l'atteinte du résultat visé, alors que, le contrôle de pilotage est un contrôle continu aboutissant à des ajustements permanents.

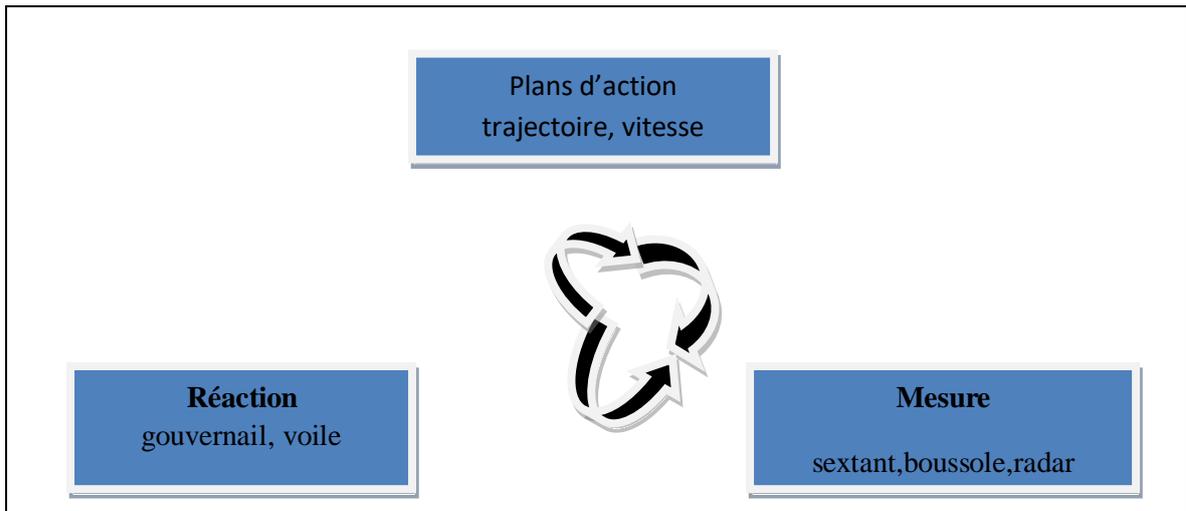
1. Le pilotage, ses niveaux et ses axes

Par analogie, une entreprise est comme un aéroplane, doit être pilotée pour achever les finalités qui lui sont imposés. Le système de pilotage appliqué à une entité est un ensemble d'informations ou d'indicateurs dont disposent les dirigeants de cette entreprise, pour s'assurer que cette dernière suit la trajectoire définie, qu'elle est sous contrôle, et si nécessaire, de procéder très rapidement à des ajustements. Le pilotage d'entreprise consiste à mettre l'entreprise sous «contrôle» par la surveillance de divers indicateurs ou paramètres dont les valeurs relevées sont comparées à des normes préalablement définies, et de procéder à des actions correctrices au cas où les valeurs relevées ne correspondraient pas aux objectifs.

La nécessité de pilotage de l'entreprise s'explique par le fait que l'entreprise performante est celle qui suit fidèlement les plans d'action, dans l'ultime vocation de concrétiser les objectifs listés de la part des dirigeants.

Suivant L'illustration ci – dessous, on reconnaît que l'élément clé du pilotage serait le plan d'action. Pour qu'il y ait performance, il faut au préalable qu'un plan d'actions défini soit suivi rigoureusement.

Figure N°01 : Contrôle de pilotage



Source : CAROLINE SELMER, op.cit., Page01.

Nous pourrions en déduire, que le pilotage de l'entreprise consiste à surveiller la mise en œuvre effective de plans d'action ayant pour motif la performance. Cette surveillance peut donner éventuellement lieu à des ajustements. Dans l'entreprise, les outils de pilotage sont couramment appelés «tableaux de bord».

1.1. Présentation de la notion de pilotage :

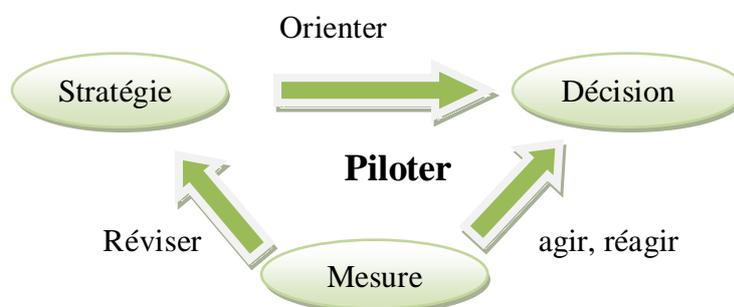
Le petit Robert définit le mot « pilotage » comme « l'art de diriger un navire ».

Dans le langage commun, piloter c'est :

- Décider où l'on désire aller, de quelles façons et avec quels moyens ;
- Veiller, au cours de route, à maintenir le cap fixé ;
- Adapter la trajectoire en fonction des événements.

Piloter une entreprise ne se résume pas à la simple utilisation d'un tableau de bord et d'indicateurs clés d'aide à la décision. Cela englobe l'organisation mise en place pour maximiser la performance et créer de la valeur.

Schéma N°01 : Le concept de piloter



Source : Elaboré par nous-mêmes.

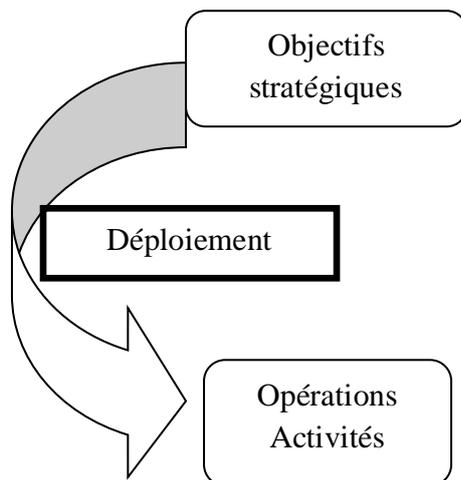
CHAPITRE 03 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS UNE ENTREPRISE

Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions qui restent à mener, de manière à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives. Les décisions correctives qui en découlent peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs, si ceux-ci sont mal définis.¹

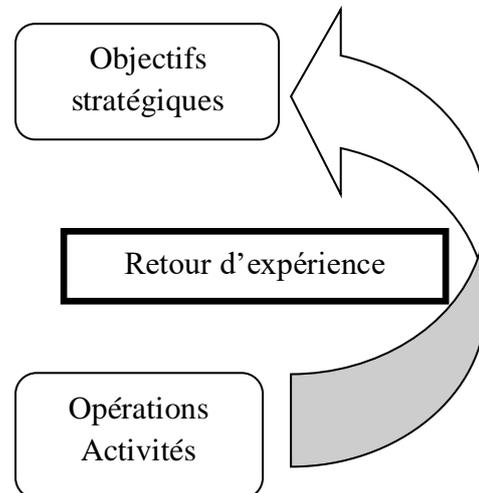
En outre, Piloter c'est d'accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires²: Déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles (déploiement), et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

Figure N°02 : Le pilotage de la performance entre déploiement de la stratégie et retour d'expérience

Pilotage et déploiement d'objectifs.



Pilotage et retour d'expérience.



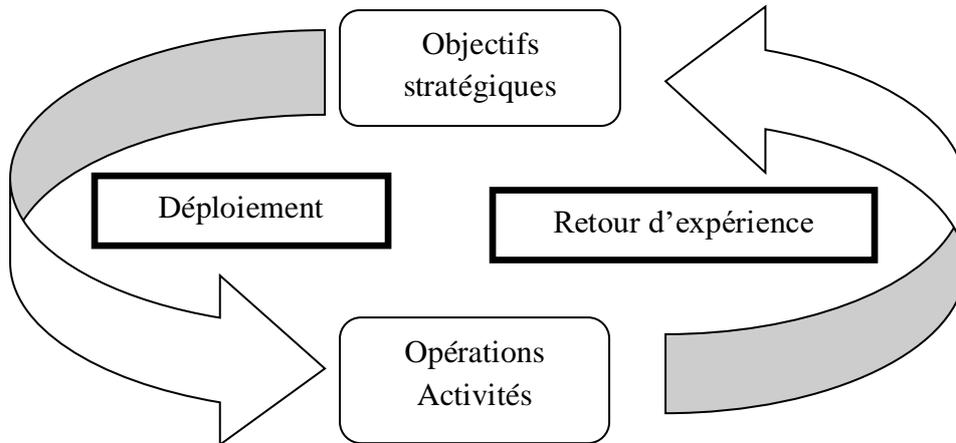
Source : Philippe Lorino (2003), op.cit., page11.

Assurer le retour d'expérience, c'est chercher les causes passées des résultats enregistrés aujourd'hui (diagnostic) pour mieux comprendre les ressorts de l'action et de la performance.

¹ HADDOUN FAIZA, MATIB MEHDI, mémoire de fin de cycle, « le modele de Morin : outil d'analyse et de pilotage de la performance globale d'entreprise, cas de l'office National d'Assainissement ONA », alger 2014-2015, page 29.

² Philippe LORINO (2003), op.cit., page 11.

Figure N°03: La boucle de pilotage



Source : Philippe LORINO (2003) op.cit., page 11.

Par ailleurs, le pilotage permet de faire le lien entre le contrôle et les actions correctives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise (via les boucles de rétroaction)³.

On déduit alors que piloter une entreprise consiste à contrôler et améliorer ses performances à l'aide de divers outils et indicateurs. Le pilotage, consiste donc, à recueillir des informations pertinentes afin de les analyser, en vue de prendre les décisions les plus adaptées.

Le but est de prévenir les risques, d'anticiper les difficultés, ainsi maîtriser l'avenir, et améliorer la performance organisationnelle et financière puis, orienter la stratégie de l'entreprise.

1.2. Définition du pilotage de la performance :

Si le pilotage est un art de conduire un système et que la performance est l'accomplissement ou l'exécution d'un programme ou d'une planification selon les objectifs fixés, alors, le pilotage de la performance serait l'art ou la façon de conduire un système de manière à réaliser ses finalités prévues ou désirées.

Le pilotage de la performance dans l'entreprise est le fait d'examiner la succession des processus en cours, de faire le point sur la situation présente et d'analyser l'avenir pour évaluer le chemin restant à parcourir de façon à prendre à temps les décisions correctives en sorte que le système entrepris poursuive sa trajectoire normale vers les objectifs assignés d'une part et profiter de tout aspects avantageux liés à ces objectifs de l'autre part. Ce concept passe par un ensemble d'informations dont les critères de gestion, les indicateurs de

³ Nathalie Crutzen et Didier van caillie : « le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise » quelques pistes d'adaptation des outils existants, humanisme et entreprise, 2010/2 n°297, page 13-32.

performance et des paramètres pouvant permettre l'évaluation de la performance dans un modèle de causalité.

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- ✓ Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unités, projet, etc.
- ✓ Détermination des variables d'actions afin d'agir sur les facteurs de la performance.
- ✓ Information des acteurs.
- ✓ Contrôle des réalisations par comparaison avec les objectifs.
- ✓ Régulation éventuelle quand la comparaison révèle des écarts trop importants.

Il est résumé aussi par D.NARICE et B.ESPINASSE en trois points⁴:

- **Définir la stratégie** : Une stratégie commence par une analyse interne et externe, et se termine par une formulation explicite. Se déduiront par la suite les objectifs personnels des décideurs.
- **Mettre en œuvre la stratégie** : la mise en œuvre de la stratégie des entreprises se traduit par l'élaboration d'un plan détaillé. Ce plan décrit les actions à lancer en fonction des moyens et contraintes pour atteindre la finalité fixée en un temps donné. Ce plan va cadrer la cascade des décisions à prendre pour mener à bien la stratégie définie.
- **Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise** : Pour le faire, l'entreprise s'appuie sur une multitude d'indicateurs de gestion. Ces derniers assurent une surveillance régulière pour la stratégie et la gardent à un niveau d'efficacité permanent. Le cas échéant, il y'aura lieu d'une modification ou même d'une révision. Aussi faut-il confirmer les hypothèses de base sur lesquelles sa vision est construite.

Le pilotage de la performance commence déjà par une stratégie clairement définie, vient après l'application de cette stratégie à l'aide d'un programme d'action et une répartition raisonnable des ressources. Ce pilotage est d'autant plus pratique que ses outils soient adaptés.

Ou encore, pour Lorino⁵, piloter la performance de l'entreprise c'est orienter les différentes activités vers la création de la valeur. Cette valeur change d'une logique fonctionnelle à une autre, le marketing crée de la valeur pour les clients, la fonction ressources

⁴ D.NARICE, B.ESPINASSE, « le pilotage d'entreprise : utilisation d'un tableau de bord prospectif », Gualino édition, France, 2002, page 47.

⁵ Philippe Lorino : contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1999, page 137.

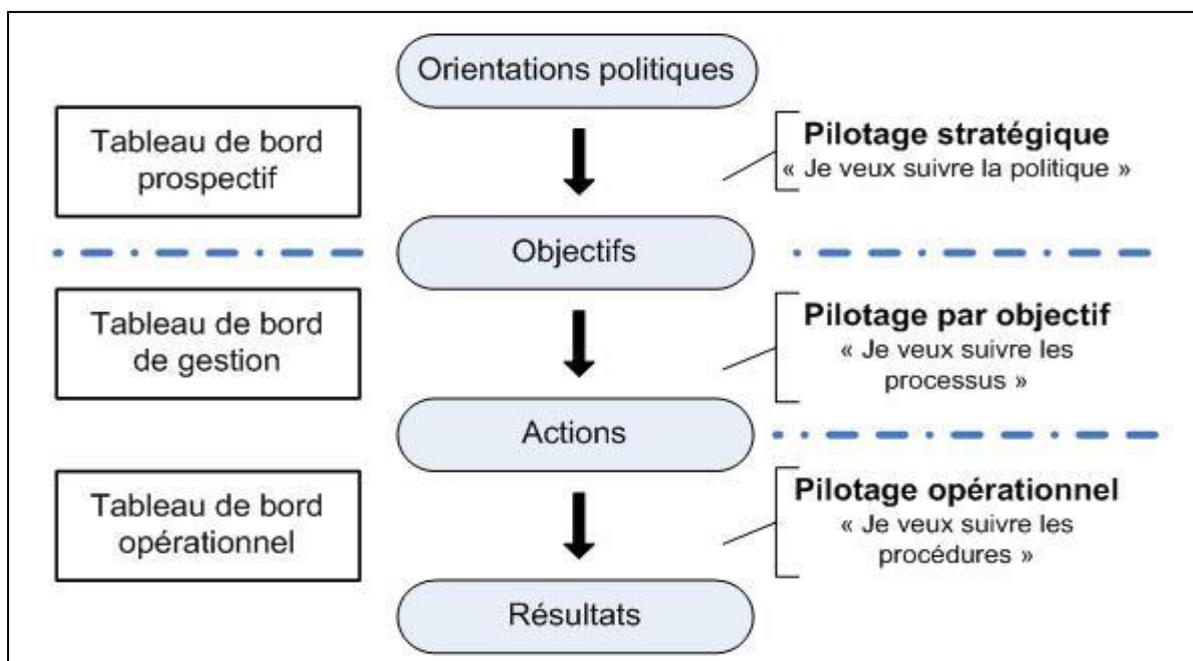
humaines la crée par des individus pour d'autres individus, et la gestion financière et comptable crée la valeur pour les actionnaires. Le pilotage est avant tout savoir le degré de contribution de chaque activité dans la création de la valeur, puis orienter les efforts vers les activités les plus productives et améliorer les activités secondaires (ou les moins productives).

1.3. L'utilité et les niveaux de pilotage :

Les tableaux de bord sont certes des outils de contrôle de gestion, mais surtout des outils d'aide à la décision et de pilotage de la performance. F. ELLUL souligne que « trop souvent, le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu, afin de vérifier notamment la conformité des pratiques au fonctionnement prescrit, la cohérence des modalités de fonctionnement mises en œuvre, ainsi que le niveau de participation des acteurs d'une chaîne de production »⁶. Pour en faire un réel outil, le manager doit disposer d'informations fiables et récentes, afin de pouvoir concevoir sa décision sur des éléments objectifs, et ce à tous les niveaux où se construit la prise de décision.

Les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord, sont représentés dans le schéma ci-après :

Figure N°04 : Les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise



Source : F. ELLUL [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, Page 03.

⁶ F. ELLUL [2003], op.cit., Page 01.

En effet, les définitions du pilotage de la performance nous mènent à identifier trois niveaux de pilotage :

Figure N°05 : La structure de pilotage



Source : préparée par nous-mêmes.

Donc définir une structure de pilotage, c'est répondre à la question : qui fait quoi ?

❖ Niveau stratégique :

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé en termes de responsabilité. Le PDG détient un rôle important. De ce fait, il est en charge de pilotage, de management stratégique et de suivi de la politique stratégique, pose les grands axes d'orientations et définit des objectifs stratégiques.

Par la suite, il procède à diverses activités de contrôle puis à la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entité. Cela concerne le pilotage à long terme.

❖ Niveau tactique :

Ce deuxième niveau est présidé par le chef de direction. Les responsables sont tenus d'effectuer le pilotage par objectif ainsi que celui de suivi de processus. A ce niveau, ils doivent être en position d'attribuer les objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce stade, le retour d'information se fait par mois, trimestrielle ou même semestrielle, afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge et adapter les ressources (financières humaines et techniques) au facteur temporel.

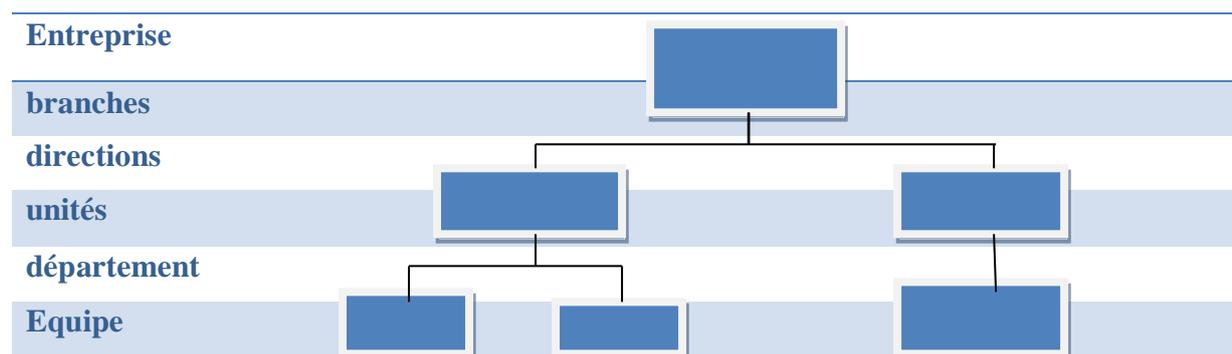
❖ Niveau opérationnel :

Situé en bas de la hiérarchie. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage sont obligés de suivre les procédures et participent aux tâches d'exécution des directives et des plans d'actions, et ils veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions définies par le niveau supérieur. Cela est relié au pilotage à court terme.

Contrairement au pilotage par objectif, celui-ci nécessite une réaction immédiate de la part des gestionnaires dans le but d'assurer la transmission du message dans les délais aux responsables hiérarchiques. Dans cette atmosphère, le pilotage des programmes opérationnels exige un suivi plus rapproché c'est-à-dire dans un mois, quinzaine ou bien semaine.

Ces niveaux hiérarchiques se définissent dans l'organisation de l'entreprise par rapport, aux branches, puis aux directions, aux unités, aux départements et aux équipes⁷.

Figure N°06 : Les niveaux de pilotage



Source : Philippe LORINO, op.cit., page 44.

La définition des niveaux hiérarchiques dépend de la taille de l'entreprise, de la complexité et de la diversité de portefeuille d'activités, plus la dispersion géographique.

Pour chacun des niveaux retenus, il y a lieu de définir les moyens de pilotage sur lesquels il s'appuiera :

- Délégation budgétaire ;
- Indicateurs et tableau de bord comptable (niveau de restitution comptable) ;
- Indicateurs de tableau de bord exclusivement physico-opérationnels (pas de restitution comptable) ;
- Contrats de gestion (direction par objectifs)...

1.4. Les axes de pilotage :

Une entreprise a presque toujours plusieurs axes de pilotage, c'est-à-dire plusieurs manières de segmenter ses analyses de coûts, ses performances et ses résultats. Ces axes de pilotage sont les dimensions de pilotage :

- Les produits ;
- Les marchés ;
- Les clients ;
- Les projets ou les affaires ;
- Les territoires géographiques ;
- Les technologies ;
- Les métiers...

⁷ Philippe LORINO, (2003), op cit., page 44.

Il faut identifier les axes de pilotage cohérents avec les enjeux stratégiques, ce qui peut conduire à en changer lorsque le contexte stratégique change.

2. Les types de pilotage :

Dans toutes les organisations, le pilotage fait partie des préoccupations majeures de la direction générale. Cette dernière peut choisir l'une des formes suivantes :

2.1. Le pilotage par les objectifs :

Un objectif peut faire référence à un but, finalité ou même un résultat que l'on s'est fixé et qui se doit d'être réalisé à travers d'un projet. Cet objectif répond à plusieurs critères dont en voici six qui se regroupent sous l'acronyme SMARTÉ :

✓ **S : Simple/spécifique :**

Un objectif doit être simple, compréhensible par tous, formulé de manière spécifique, c'est-à-dire sans ambiguïté et avec précision, clairement établi et mieux adéquat à la situation de l'entreprise. Le but est d'aller dans le sens de la finalité de l'entité, de plus l'objectif sera facile à mesurer, à évaluer et même à contrôler.

✓ **M : Mesurable :**

Un objectif bien défini doit être mesurable, présenté sous forme de quantité ou de qualité. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire dans le but de savoir le niveau à atteindre et la valeur de la mesure à rencontrer. Afin de parvenir à cette mesure, il faut se baser sur des faits concrets qui donnent une indication de la distance qui reste à parcourir jusqu'à l'objectif.

✓ **A : Atteignable :**

L'objectif doit être acceptable et réalisable avec les moyens disponibles. En sus, il doit se rapporter à un contexte spécifique. Pour cela, le responsable doit s'assurer d'abord que l'entreprise dispose du temps nécessaire et des moyens matériels, humains et financiers pour achever l'objectif. On ne peut pas parler d'une étude quelconque alors que l'on doit mener à bien un module inaccessible.

✓ **R : Réaliste :**

Un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif. Tout objectif dit réaliste doit intégrer des données internes (analyses chiffrées) et externes (contexte économique, financier ...).

✓ **T : Temporel :**

Tout objectif doit répondre à des critères limites en termes de délais, de date, ou de quantité. Ces limites permettent de ne pas dépenser plus d'énergie que nécessaire ; mais aussi, imposer une pression qui en temps normal augmente la productivité.

✓ **É : Écologique :**

On entend par écologie l'ensemble des facteurs qui prennent soin à ne pas porter atteinte aux personnes impliquées dans cet objectif. Le principal intérêt de ce critère est d'éviter les actes que la morale peut réprover. Un objectif peut aussi être connu comme étant le résultat d'un acte volontaire nécessitant une certaine concentration des efforts.

2.2. Le pilotage des processus :

En se référant à Lorino⁸, les processus sont « l'ensemble des activités reliées par un échange de produit ou d'information, qui contribuent à fournir les mêmes prestations délimitées et mesurables pour un client interne ou externe », tel le processus de production d'un bien qui commence par l'achat de la matière première, le stockage, la transformation...etc. Et pour concrétiser le pilotage des processus, l'organisation suit les étapes suivantes :

- ✓ Définir ses processus ;
- ✓ Transmettre la stratégie et préciser les objectifs de chaque processus ;
- ✓ Choisir les indicateurs de performance convenables à chaque processus ;
- ✓ Élaborer un tableau de bord pour suivre la progression du plan de travail ;
- ✓ Organiser des meetings des responsables pour coordonner la gestion des processus et la gestion des centres de responsabilité.

2.3. Le pilotage des projets :

Un projet est selon la norme ISO 10006 version 2003 «une série d'activités ou de fonctions qu'un bénéficiaire propose de mettre sur pied avec une ressource financière. Un projet comporte un commencement précis et une fin précise, il se déroule sur une période de temps raisonnable et il présente des produits et des résultats mesurables»⁹. Donc un projet est une combinaison des activités définies par :

- le résultat final attendu ;
- Une programmation précise avec une date de début et de fin ;
- Une allocation des ressources, une organisation et un pilotage.

Une fois le projet budgété, organisé et planifié, le projet démarre. Au cours du projet, le pilotage va permettre de comparer le réalisé avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges, voire même assurer un suivi fiable de l'ensemble des tâches que comporte le projet grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble sur le projet, de mesurer l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions.

Le pilotage stratégique des projets a pour vocation de garantir une certaine équivalence entre les principales finalités des projets et les objectifs de la société, en d'autres termes c'est l'orienté vers ces projets vers l'accomplissement des buts stratégiques bien

⁸ P. Lorino, N. Mottis & R. Demeester : le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2002, page 164.

⁹HADDOUN FAIZA, MATIB MEHDI, op.cit., page 33.

définis. De ce fait, on peut dire que la prise en considération des objectifs d'un projet est un point primordial dans le pilotage stratégique.

Selon Castelnaud, Mettling et Daniel, le pilotage stratégique des projets est délimité par trois principes¹⁰:

- Le pilotage d'un projet n'est pas un suivi, car il ne s'agit pas d'une simple constatation de la progression ou du coût de ce projet.
- Il s'agit d'une intégration totale de pilotage du projet au pilotage stratégique global, ainsi le projet est au service de la stratégie et nécessite la même manière de pilotage.
- Le plus important ce n'est pas le projet en lui même, mais les objectifs qu'il tente d'atteindre.

3. Les fonctions de pilotage :

Afin de bien mesurer et piloter la performance globale dans une entreprise, l'auteur propose que les gestionnaires mettent en place trois types de fonctions de pilotage. Il s'agit de¹¹ :

➤ **Fonction de diagnostic :**

Connaissance des facteurs clés en avance, les paramètres ou les critères à être surveillés en temps réel ;

➤ **Fonction de coordination :**

Assurer la coordination entre différents objectifs des différents niveaux par une connaissance entre indicateurs de chacun tel que la relation avec les institutions (organisme d'assurance, agence régionale de santé) ou collectivités etc ;

➤ **Fonction de suivi :**

Assurer la collaboration entre partenaires internes et externes induit par un suivi pour répondre au besoin par les indicateurs qui intègrent toutes les dimensions : quantitatives et environnementales.

4. Les outils de pilotage :

Piloter sa performance, c'est être en mesure de s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles, et de la bonne réalisation des objectifs fixés. En effet, en termes de pilotage de performance, l'entreprise dispose d'une panoplie d'outils utilisés pour assurer le pilotage et la prise de décision. Cependant, il est important de trouver la meilleure complémentaire et cohérence entre ces multitudes d'outils.

¹⁰ I. Castelnaud, B. Mettling : le pilotage stratégique, édition d'organisation, Paris, 2000. Page 206.

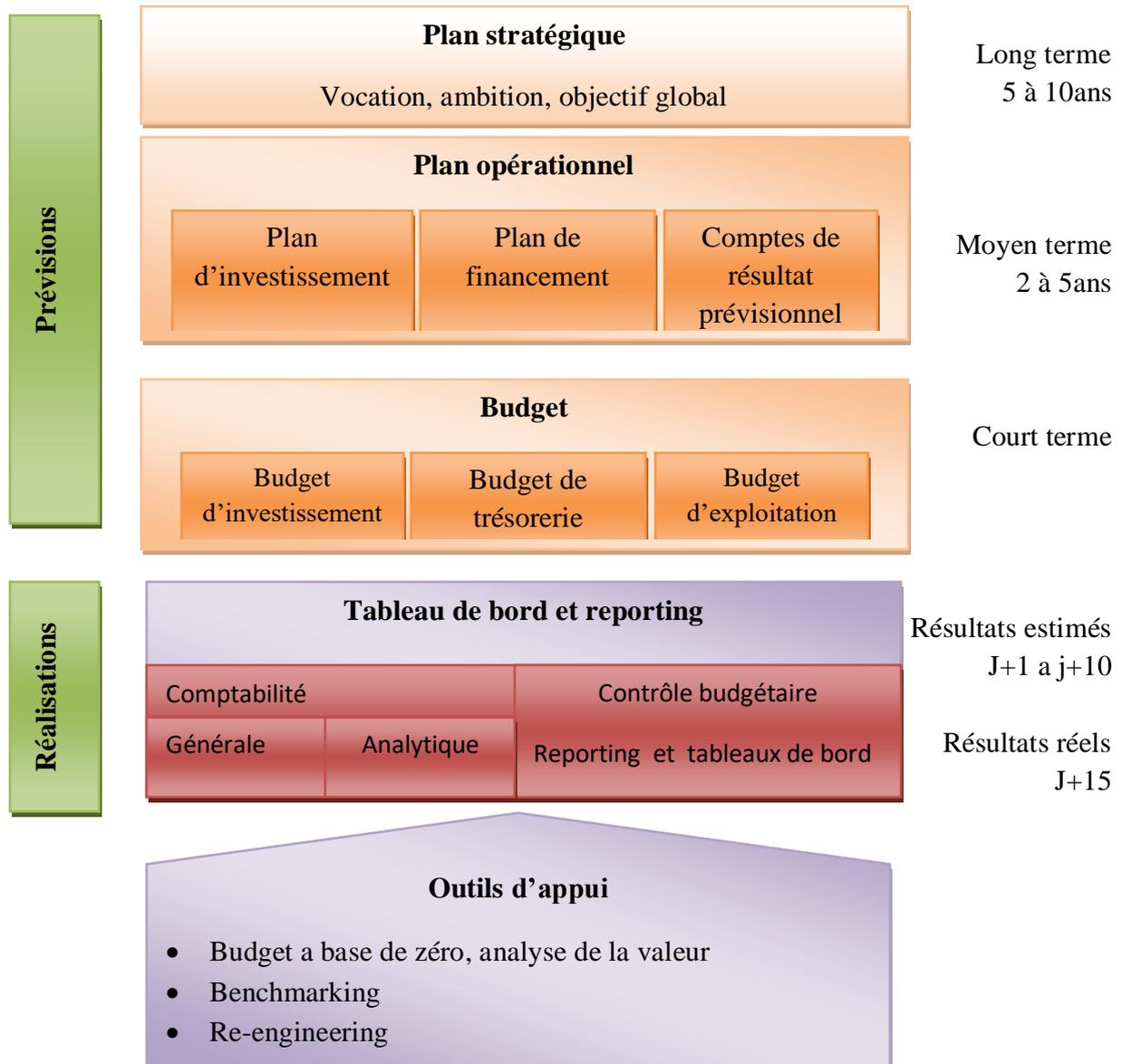
¹¹ ALAZARD.C & SEPARI. S (2001), op.cit., page 561.

4.1. Outils classiques :

Les outils de pilotage dans l'entreprise sont classifiés en se référant à la nature de l'information recherchée et le niveau d'intervention attendu dans le processus managérial. Pour cela, on distingue trois fonctions ou rôles de ces outils qui permettent de cerner leurs évolutions.

- Les uns sont **prévisionnels** et servent donc à étudier le futur de façon à s'y insérer au mieux en fonction des opportunités de l'environnement et de son propre savoir-faire ;
- D'autres, **constatent les performances** obtenues et les explicitent qu'on appelle **instruments de suivi et de réalisation**;
- D'autres, encore, **comparent les résultats aux objectifs** afin d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives. Ces outils intitulés **outils d'appui**.

Figure N°07 : Les outils de pilotage



Source : M.LEROY (2000), op.cit., Page 20.

4.1.1. Les outils prévisionnels :

L'objectif des outils prévisionnels est d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon différents scénarios et produire à l'intention de la direction générale des projections de résultats annuels probables. Ces outils prévisionnels sont : le plan stratégique et opérationnel puis le budget.

▪ **Le plan stratégique :**

Il a pour mission de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société (Part de marché, indépendance financière, survie...), ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents (Acquisition, fusion, partenariat, consolidation...). Il est l'expression de la comparaison entre le diagnostic de l'environnement et l'analyse interne des forces et des faiblesses. De ce fait, il comporte la détermination d'un écart stratégique (différence entre la performance qui résulterait de la simple optimisation des activités existantes et la performance souhaitée), ensuite, la sélection des activités nouvelles qui permettront la résorption de l'écart stratégique, enfin la sélection des actions visant à renforcer les facteurs clés de succès(FCS).

▪ **Le plan opérationnel :**

C'est la traduction des choix stratégiques en actions sur une vision à moyen terme qui s'étale de 2 à 5ans. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs de l'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions. En plus, il implique le programme des investissements, les modes de financement ainsi que les comptes de résultats.

▪ **Le budget :**

A court terme, le budget constitue un catalogue des objectifs retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation. Il envisage les conséquences monétaires (encaissement, décaissements et prévision) de ces plans d'actions, et enfin les différentes opérations décidées dans le plan opérationnel.

4.1.2. Les outils de suivi et de réalisation :

Cette catégorie d'outils permet de mesurer et d'analyser les performances à posteriori, de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et prendre des mesures correctives, plusieurs thermomètres ou rétroviseurs existent :

▪ **La comptabilité générale :**

D'un point de vue de pilotage de la performance, la comptabilité générale permet à l'entreprise de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et aussi déterminer sa situation patrimoniale par le biais du bilan. Mais, elle a la particularité d'être confuse par les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère.

▪ **La comptabilité de gestion (analytique) :**

Est une discipline particulière qui prend ses sources dans la comptabilité générale. Elle permet de procéder au calcul de différents coûts (coût complet, coûts partiels) et

constitue, à ce titre, un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise. Elle entretient des relations plus discrètes avec la mécanique des tableaux de bord.

A l'opposé de la comptabilité générale qui affiche des informations sur les résultats globaux, la comptabilité analytique s'engage à affiner ces informations par les centres des coûts (coût d'un produit, d'un stock, d'une matière première,...) ce qui aide à la prise de décision puisqu'elle offre la possibilité de piloter les coûts de façon détaillée. Mais, comme la comptabilité générale, la comptabilité de gestion publie ses résultats tardivement.

- **Le contrôle budgétaire :**

« La gestion budgétaire est un mode consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé (budget), les décisions prises par la direction avec la participation des responsables». ¹²

Il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations...), de les comparer au budget et d'analyser les écarts afin de réagir aux conséquences.

- **Le reporting :**

«Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels» ¹³.

- **Les tableaux de bord :**

Face à la complexité de la gestion des entreprises, les dirigeants devaient se doter d'outils de plus en plus précis pour piloter leurs organisations. Pour leur faciliter la tâche face à la multiplicité des indicateurs à surveiller, un outil particulier a été mis en place qui s'agit du tableau de bord. Ces derniers seront traités avec détail dans le chapitre précédent.

4.1.3. Les outils d'appui :

En plus des outils de mesure et de suivi, les outils d'appui sont des outils de support nécessaires pour l'éclairage de la situation de gestion, et constituent un support d'aide pour le manager lors de la mise en œuvre d'actions correctives. On cite alors :

- **Le budget base zéro :**

Il a pour but de définir le coût de fonctionnement optimal d'un service à partir d'une définition volontariste de l'activité souhaitée et des normes de qualité et de productivité.

- **Re-engineering :**

Selon LORINO « le re-engineering consiste à analyser certains processus prioritaires, identifier des imperfections et des dysfonctionnements majeurs dans la structure ou leurs mode de fonctionnement (redondances, manque de coordination, modes opératoires inefficaces...) et réaliser des actions d'optimisation permettant des gains significatifs en termes de délais, de qualité ou de coûts et une meilleure réponse aux attentes des clients » ¹⁴.

¹² LOCHARD (Jean), « le contrôle budgétaire » édition d'organisation, 1998, Page 11.

¹³ DORIATH.B et autres, Comptabilité et gestion des organisations, Edition Dunod, 6 e Edition, Paris, 2008, Page 143.

¹⁴ P.LORINO, op.cit., page 344.

▪ **Benchmarking :**

BOUIN et SIMON définissent le benchmarking «comme un processus qui consiste à identifier, analyser et à adopter les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. C'est un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis celles des entités de références, et la mise en œuvre dans son organisation»¹⁵.

▪ **L'analyse de la valeur administrative :**

A pour vocation d'améliorer la productivité et la qualité de service dans des directions fonctionnelles (ressources humaines, juridiques,...).

Nous venons de lister l'ensemble des outils de pilotage que l'on peut trouver au sein d'une organisation. Cependant le support le plus important est « les tableaux de bord ».

4.2. Les nouveaux outils :

Récemment de nouveaux instruments de pilotage ont été élaborés afin de perfectionner la performance de l'organisation. Ils sont représentés par les coûts par activité, management par activité, le coût cible et le tableau de bord prospectif.

▪ **Coûts par activité (Activity Based costing : ABC):**

La méthode des coûts par activité permet de piloter les performances des activités de soutien de l'entreprise et d'intégrer leurs coûts aux coûts de produit. D'après GERVAIS, la méthode ABC « est un système qui consiste à placer entre les centres de responsabilité et les produits une catégorie intermédiaire : l'activité, calculer les coûts des activités fournis par les différents centres et regarder dans quelle proportion tel produit utilise telle activité, de manière à obtenir une évaluation des coûts des produits.

La logique du système se résume ainsi :

- ❖ Les activités consommant des ressources ;
- ❖ Les produits consommant les activités»¹⁶.

▪ **Management par les coûts (Activity Based Management ABM) :**

« C'est une méthode de management de l'entreprise qui doit permettre un pilotage stratégique de l'organisation, dans le but d'améliorer la performance par des démarches de progrès continue»¹⁷.

Le management par activité met en œuvre une démarche qui installe :¹⁸

- ❖ Un système d'évaluation permanent de la performance ;
- ❖ Un système de pilotage qui favorise l'action, la réaction, la régulation par chacun des acteurs ;
- ❖ Les conditions qui assurent la cohérence des actions et des initiatives individuelles afin de converger les objectifs stratégiques de l'entreprise.

¹⁵ BOUIN.X, SIMON.F, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 2000, page 77.

¹⁶ GERVAIS.M (2005), op.cit., page 172-173.

¹⁷DORIATH.B, op.cit., page 132.

¹⁸ DORIATHE.B, op.cit., page 133.

▪ **Coût cible (Target Costing) :**

Conformément à DORIATH et GOUJETT, le coût cible repose sur une démarche d'analyse qui part du prix de marché et de la marge désirée pour en déduire le coût à atteindre ¹⁹:

$$\text{Coût Cible} = \text{Prix du marché} - \text{Marge souhaitée}$$

La définition du coût cible répond à une démarche inversée. En effet, au lieu de déterminer son prix de vente en fonction du coût de revient, l'entreprise fixe un objectif à atteindre (le coût cible) à partir du prix de marché. C'est un outil qui permet de piloter à partir du marché.

▪ **Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) :**

La Balanced Scorecard (BSC) est un outil de contrôle de gestion (outil de pilotage stratégique et de mesure de la performance) qui se présente comme la combinaison d'objectifs et d'indicateurs financiers et non financiers²⁰. Les indicateurs sont reliés entre eux par un model causal, les indicateurs non financiers permettent de prévoir avec anticipation les évolutions ultérieures des indicateurs financiers et qui sont regroupés sous quatre pôles qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance :

- Le pôle financier pour savoir quelle image l'entreprise a auprès de ces actionnaires ;
- Le pôle client pour connaître la perception par les clients de l'entreprise ;
- Le pôle interne qui permet de comprendre dans quels domaines l'entreprise excelle ;
- Le pôle innovation qui analyse les axes d'amélioration permettant de créer de la valeur.

Selon Kaplan et Norton²¹, il s'agit d'un outil qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs spécifiques à chacune des 4 dimensions, et qui permet ensuite de mesurer l'atteinte de ses objectifs, et donc, la performance globale de l'entreprise.

Au fil du temps, le BSC est devenu une véritable démarche de management stratégique comportant trois dimensions :

- **Instrumentale** : avec l'élaboration des éléments de base de la BSC.
- **Procédurale** : avec la définition des dispositifs et des procédures précisant comment l'outil BSC va être utilisé à des fins de communication sur la stratégie et au pilotage de sa mise en œuvre.
- **Managériale** : avec les modifications qu'induit cette démarche sur les modes de fonctionnement (développement de transversalité, meilleure prise de décision, meilleure anticipation) de l'organisme.²²

¹⁹DORIATH.B, GOUJET.C, Op.cit, page 180.

²⁰ Crutzen Nathalie et van Caillie Didier, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise »Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise, 2010/2 n° 297, page 13-32.

²¹HADDOUN FAIZA, MATIB MEHDI, Op.cit, page 43.

²² P. Jaulent, M. Quarrès, J. Grenier, objectif performance. Afnor éditions, 2011, page 19.

CHAPITRE 03 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS UNE ENTREPRISE

En termes de conclusion, le mot "piloter" invoque la conduite de l'action. Or, son rôle ne s'arrête pas là. Le pilote assure également la remontée d'informations pour parfaire les analyses et décisions stratégiques du dirigeant. Les résultats des actions sont source d'amélioration. L'entreprise apprend de son expérience pour faire de mieux en mieux, anticipe les risques, et évite de répéter éternellement les mêmes erreurs.

Par ailleurs, le pilotage de la performance nécessite la mise en place d'un système sollicité, pour parvenir à une maîtrise constante des activités de l'entité, et dispose d'un appui de mesure, de suivi et d'évaluation des performances atteintes.

Pour réaliser le pilotage de ces systèmes, et assurer une cohérence globale du système décisionnel, les managers doivent avoir à leurs dispositions un système d'objectifs cohérent à tous les niveaux décisionnels, qui leurs permettra d'atteindre la performance globale désirée.

Le pilotage qui, consiste à anticiper l'évolution future d'une organisation à partir des performances passées, constitue une mesure qui aidera les gestionnaires dans leurs diagnostics, et permettra ainsi, d'identifier les endroits où il est important d'intervenir, et prendre les bonnes décisions, afin de rendre l'entreprise plus concurrentielle.

*Section 02 :
Le système de pilotage*

Un système de pilotage a pour mission de conduire l'organisation vers l'obtention des objectifs, qui lui sont fixés aux préalables, et de vérifier que ces objectifs ont bien été atteints. Ce qui nécessite souvent un contrôle continu de fonctionnement du système opérant et d'éventuelles modifications à apporter à ce système. Pour mettre en place un système de pilotage, il convient de procéder méthodiquement, en définissant le périmètre à surveiller (entités, activités), les objectifs poursuivis, le responsable, les indicateurs significatifs, et les actions à entreprendre, en cas d'alerte signalée par les indicateurs.

Le processus de pilotage d'une entreprise, quelque soit sa taille, est défini par les dirigeants, qui ont pour mission de décliner et de communiquer la stratégie, leurs visions à long terme, l'organisation, les compétences clés et les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs ambitions. A ce stade, on peut d'avantage, parler d'ambitions voire de finalités que de véritables objectifs, même si cela, passe inévitablement par la déclinaison d'un certain degré de performance aux différents niveaux de la chaîne managériale.

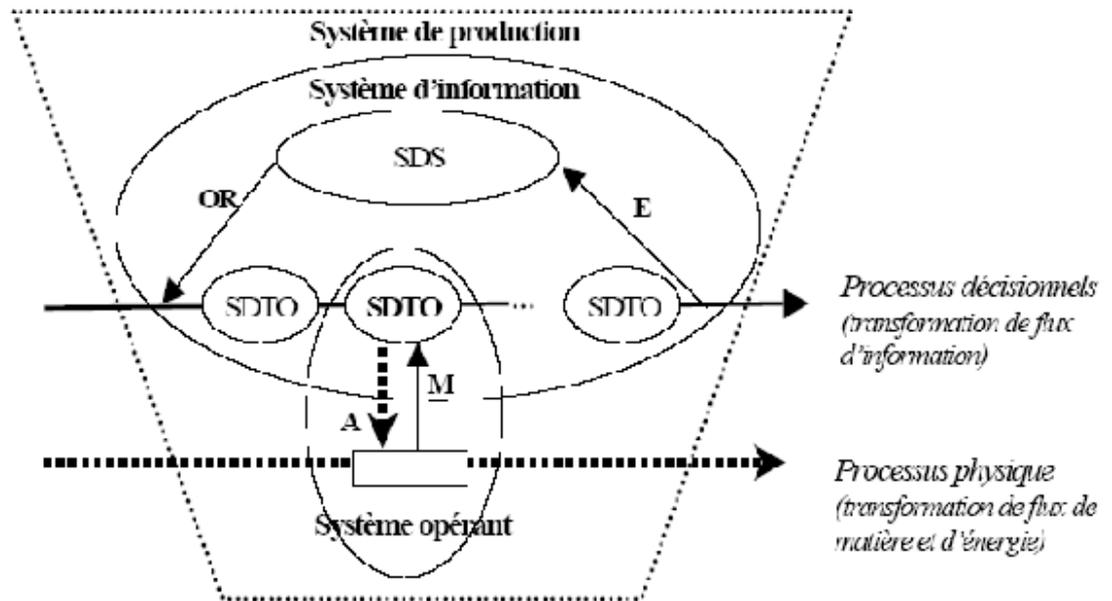
1. Système de pilotage :

Aujourd'hui, les entreprises ont compris le rôle stratégique de l'information, qui leur permet d'anticiper le futur, d'améliorer la pertinence de leurs choix et de leurs capacités d'action. Un manager par exemple doit suivre, analyser, conduire en permanence de multiples projets, intégrer toutes sortes de contraintes, de sollicitations, d'imprévus, et prendre les bonnes décisions au bon moment. Pour cela, il a besoin de mettre en place un système de pilotage adapté à sa situation.

En effet, le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage ». Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, et distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs. Il est composé des deux sous – systèmes suivants :

- Un sous – Système Décisionnel Stratégique (SDS, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets) ;
- Un sous – Système Décisionnel Tactique et Opérationnel (SDTO), doté de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant (flèche A) et qui mesurent le résultat de leurs actions physiques (flèche M) (A et M formant une boucle de commande).

Figure N°08: Un système d'information dédié au pilotage [G. Draghici, A. El Moudni et N. Zerhouni]



Source : KAANIT ABDELGHAFOR,op.cit., page 11.

Les SDTO sont reliés entre eux au sein de ce qui est appelé des processus décisionnels, par des flux informationnels à la fois denses et bidirectionnels. Cette bidirectionnalité s'explique par la complémentarité qui existe entre décideurs. Ceci fonde la « cohérence » de l'organisation.

Le système de pilotage d'une organisation est ainsi, l'ensemble des éléments lui permettant de tendre en permanence vers les objectifs qu'elle poursuit. Pour Burlaud et al, le rôle essentiel du système de pilotage consiste à apprécier les déviations et à effectuer les corrections. Nous pouvons dès lors affirmer qu'un système de pilotage est basé sur deux éléments :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les outils qui permettent de mesurer les réalisations, de prendre les décisions pour l'amélioration des réalisations et de réajuster les objectifs en cas d'erreur d'appréciation au moment de leurs définitions.

Un système de pilotage a pour but premièrement, de fournir des informations clés sur l'état et la progression des activités ; deuxièmement, de créer un référentiel commun à l'entreprise, reconnu et accepté de tous, fondé sur des indicateurs et un vocabulaire précis ; troisièmement, de motiver les délégués, par l'effet stimulant que constitue la visualisation régulière de la progression vers l'objectif convenu ; et quatrièmement, de faciliter le reporting, par la disponibilité rapide d'une synthèse claire des données représentatives de l'activité et de sa progression vers l'objectif assigné.

Un système de pilotage parfaitement adapté est un gage de gain de temps, de qualité et d'anticipation. Donc, il permet à l'entreprise de ne pas disperser son énergie, de se focaliser pleinement sur ses objectifs, de ne pas réagir dans la précipitation et d'agir juste.

Le manager est alerté à temps et à bon escient, afin qu'il puisse par exemple déceler les dysfonctionnements dès leurs apparitions et avant qu'ils ne transforment en crise. La surveillance et le croisement des informations relatives aux activités mises sous contrôle sont les garantis de la qualité de la gestion. Enfin, outre le Reporting et la décision immédiate, le système de pilotage peut alimenter la réflexion stratégique en fournissant des éléments de référence fiables.

1.1 Principes de système de pilotage :

Un système de pilotage doit répondre à un certain nombre de conditions²³:

- Il doit être simple, facile à manier et à modifier, il doit donc être constitué d'un nombre limité d'indicateurs de pilotage et d'objectifs ;
- Il doit contenir des informations sélectives qui reposent sur des choix guidés par la stratégie de l'entreprise ;
- Il doit être interprétable pour l'action, constitué d'indicateurs compréhensibles par les personnes concernées ;
- Il doit être structuré, par exemple ; des indicateurs différents peuvent fournir des messages contradictoires ;
- Il doit être orienté vers la stratégie, car il doit être évolutif pour s'adapter aux fluctuations de la stratégie.

1.2 Les indicateurs de système de pilotage

Les informations sur la santé de l'entreprise doivent être fiables, facilement et régulièrement accessibles sans trop d'écart de temps. Les données peuvent être rassemblées dans un tableau de bord (panneau d'indicateurs) facile à lire et à analyser.

La qualité des indicateurs de pilotage repose sur un système d'information efficace.

On peut lister les indicateurs de pilotage en différentes catégories :

- **Les indicateurs de performance commerciale, par exemple :**
 - Les ventes : niveau du chiffre d'affaires, évolution en pourcentage, comparaison avec le mois précédent ou l'année passée... ;
 - Le nombre de clients gagnés ou perdus par rapport à la période précédente ;
 - La marge brute générée ;
 - Le nombre de devis transformés ;
 - Les indicateurs de qualité : taux de réclamation, taux de retour, délai moyen d'intervention, délai moyen de livraison...
- **Les indicateurs de performance organisationnelle, par exemple :**
 - Les budgets de dépense par fonction ou par service : les budgets sont élaborés à l'avance et un suivi prévisionnel vs réalisé est organisé.
- **Les indicateurs de production, par exemple :**
 - Etat des stocks et évolution des volumes stockés ;

²³ Philippe Lorino, op cit. Page 129.

- Productivité horaire ;
- Taux d'utilisation des machines.
- **Les indicateurs comptables et financiers, par exemple :**
 - Le bilan et le compte de résultats annuel, qui présentent la rentabilité et la structure financière de l'entreprise (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement),
 - Le suivi de trésorerie ;
 - Le suivi des créances clients et des impayés ;

Par ailleurs, la littérature relative au pilotage de la performance présente différentes typologies des indicateurs. Boix distingue trois types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de satisfaction** qui sont centrés sur le client et qui mesurent l'utilité ressentie, celle perçue et celle manifestée ;
- **Les indicateurs de conformité** qui sont centrés sur le produit, le service ou le temps et qui mesurent la performance par rapport à une norme ;
- **Les indicateurs de fonctionnement** qui sont centrés sur les processus et mesurent la performance des méthodes de travail.

Mendoza et al distinguent quant à eux les indicateurs de résultat des indicateurs de moyens.

- **Les indicateurs de résultat** sont relatifs aux objectifs et variables d'action. Ils mesurent « le niveau d'atteinte des objectifs » ou « le degré de maîtrise des variables d'action ».
- **Les indicateurs de moyens** mesurent en revanche les résultats obtenus compte tenu des moyens engagés. Ils se présentent sous forme de ratios.

Le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton combine, selon Wegmann, deux types d'indicateurs:

- **Indicateurs stratégiques** ou encore indicateurs à **priori**, qui reflètent la stratégie déployée par les dirigeants ;
- **Indicateurs à posteriori** qui mesurent les performances de l'entreprise.

2. Le processus de pilotage dans les organisations

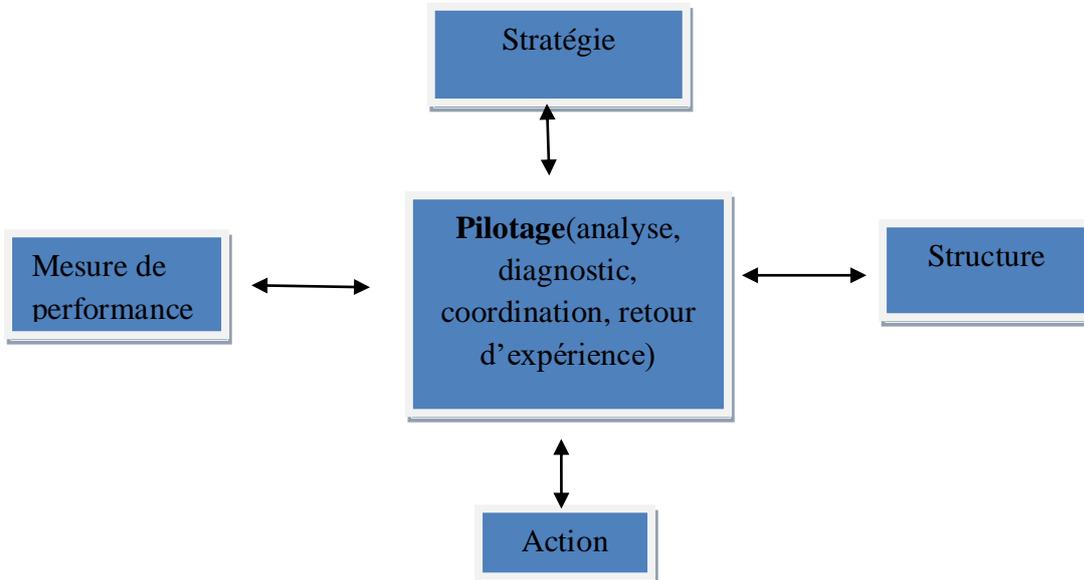
Le pilotage d'une organisation a pour objet d'orienter l'organisation dans le sens des objectifs stratégiques définis par les dirigeants. Il permet la mise en œuvre de la stratégie, les managers influençant les membres de l'organisation. Donc, le pilotage de la performance est à la fois un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens.

Le processus de pilotage d'une entreprise, quelque soit sa taille, est défini par les dirigeants qui ont pour mission de décliner et de communiquer la stratégie, leurs visions à long terme, l'organisation, les compétences clés et les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs ambitions. A ce stade, on peut davantage parler d'ambition voire de finalité que de

véritables objectifs, même si cela, passe inévitablement par la déclinaison d'un certain degré de performance aux différents niveaux de la chaîne managériale.

Alors, la démarche de pilotage peut être approchée à partir du schéma suivant :

Schéma N°02: Le processus de pilotage.



Source : HADDOUN FIAZA, MATIB MEHDI, Op. Cit, page 34.

Ce schéma met en évidence les points suivants :

- Le pilotage est une démarche managériale, qui relie stratégie et actions opérationnelles.
- Il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ.
- Il s'appuie sur un ensemble d'outils (plans, tableau de bord, comptabilité de gestion...) et de pratiques.

Ainsi, il souligne les relations entre stratégie et action, stratégie et mesure des performances, également entre actions et mesure des performances.

Les étapes du processus de pilotage sont synthétisées ci-dessous :

- ✓ Après avoir défini la stratégie, l'entreprise est découpée en unités de pilotage qui sont des entités responsables de la mise en œuvre de l'action stratégique ;
- ✓ Ces unités de pilotage peuvent être des centres de responsabilité, des activités, des processus, un groupe projet...
- ✓ Chaque unité de pilotage a une mission et des objectifs qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- ✓ Afin d'être performante, chaque unité de pilotage doit maîtriser les FCS (facteurs clés de succès) qui lui sont propre ;
- ✓ Le degré d'atteinte d'un objectif ou le degré de maîtrise d'un FCS est mesuré par des indicateurs de résultat ;

- ✓ Chaque unité de pilotage doit identifier les leviers d'actions de la performance qui sont les facteurs causals de cette performance. Chaque levier d'action est mesuré par un indicateur de pilotage ;
- ✓ Pour chaque indicateur, une cible à atteindre est définie. Tout au long de l'action, un contrôle sera exercé par comparaison entre les résultats atteints et les cibles prédéfinies. Le calcul d'écarts permet de mettre en œuvre des actions correctrices.

3. Le lien entre tableau de bord et système de pilotage

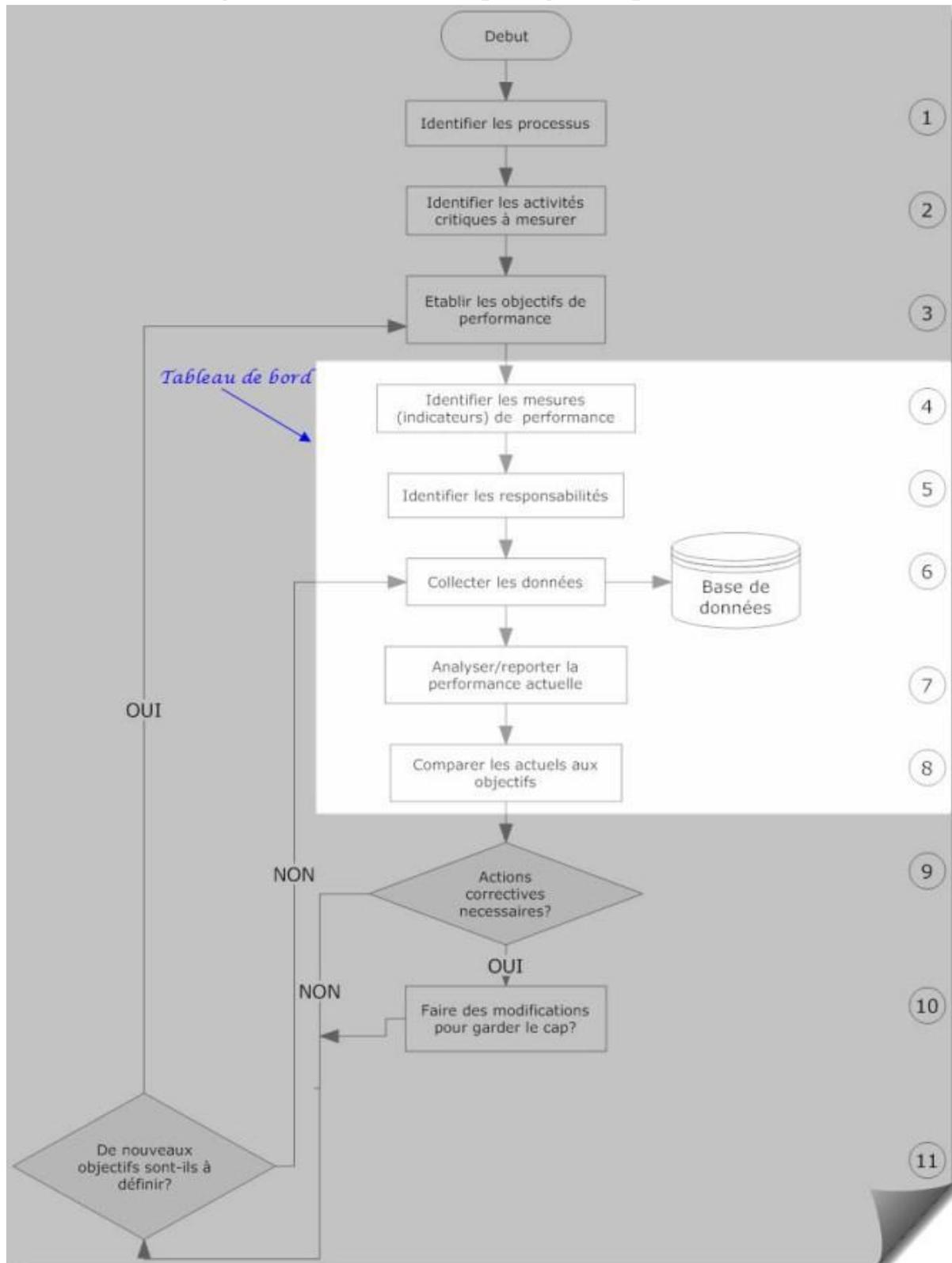
La performance de l'entreprise, est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique. Cette relation consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise certains indicateurs financiers et non financiers, à court et long terme, rassemblés dans un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

En effet, le tableau de bord constitue un outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus même de mesure-management-pilotage de la performance et ne pas l'isoler de ce processus. Il a été souligné qu'« il s'agit désormais de raisonner en termes de processus car il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui (ou quoi) est à l'origine de la valeur []. Ce qui signifie que le pilotage ne concerne plus des activités séparées mais des activités souvent imbriquées et interdépendantes, ce qui a un impact sur la construction et le pilotage des tableaux de bord»²⁴.

On peut répartir le lien qui se trouve entre le tableau de bord et le processus de pilotage en 11 étapes tel qu'il est présenté dans ce flowchart proposé par ces auteurs :

²⁴ MARSAL Ch & D. TRAVAILLÉ [2006] ; « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord », Cahier du FARGO n° 1060901 Sept 2006, Page 03.

Figure N°09:Processus de pilotage de la performance



Source : Rafika BOURAIB, thèse de Naftal, Op.cit, page 103.

CHAPITRE 03 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS UNE ENTREPRISE

A partir de ce flowchart proposé ci-dessus, on a pu apercevoir qu'il existe, en effet, un lien qui relie le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. Ce processus, de pilotage de la performance s'appréhende comme un cycle qui n'a pas de fin, mais qui est continu dans le temps.

Au final, en rapportant une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne qu'« un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôle d'un cycle classique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle), et grâce à un ensemble de données agrégées, il permet de mesurer le niveau de performance (efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives. »²⁵.

On admet à la fin de cette section, que la mise en œuvre d'un système de pilotage est inévitable. En effet, il permet à l'entreprise de ne pas disperser son énergie, de se focaliser pleinement sur ses objectifs, de ne pas réagir dans la précipitation, d'agir juste, de ne pas subir l'événement et d'anticiper. Cependant, les gestionnaires de système de pilotage ne doivent pas oublier la remarque de Charles Goodhart : « La pertinence statistique de tout indicateur tend à s'atténuer, voire à disparaître, lorsqu'il est utilisé à des fins de régulation ».

En outre, les outils de pilotage permettent d'une part, de définir une feuille de route, afin de développer l'activité ou encore de protéger et optimiser sa rentabilité. D'autre part, de servir à anticiper d'éventuelles difficultés financières. Pour cela, la mise en place d'un tableau de bord comme un outil de pilotage dans une entreprise constitué de plusieurs indicateurs est d'une nécessité primordiale.

²⁵ M. BRULEY, [2011]. « Propos Sur les SI Décisionnels », Sept 2011, Page 25.

Section 03 :

L'impact de la stratégie sur le pilotage de la performance d'une entreprise

Le pilotage stratégique est une démarche de gestion et de management, qui vise à déployer, contrôler et corriger la ou les stratégies décidées par les dirigeants d'une organisation, grâce au processus d'analyse stratégique. En d'autres termes, la stratégie est définie de manière à transformer des réflexions et des idées en actions concrètes à moyen et long termes.

Mettre en place une stratégie nécessite beaucoup d'énergie en termes de réflexions, de rencontres et de planifications. Mais, une fois les objectifs déterminés et le plan d'action construit, le pilotage des stratégies peut prendre le relais. Il convient de suivre avec attention, l'évolution du résultat des actions et de l'avancement des projets engageant l'entreprise sur le long terme. A travers la déclinaison de la stratégie que souvent, est faite la différence entre une entreprise performance et une autre.

Le pilotage stratégique constitue un élément indispensable pour ne pas laisser dériver l'ensemble de l'organisation. Pour cela, il est impératif de piloter son système. En effet, la mise en œuvre de la stratégie doit être maîtrisée pour aller au bout de la démarche définie par la direction. Il est alors, possible d'apporter des ajustements, même revoir complètement un point particulier. L'idée est aussi de capter de nouveaux signaux pour alimenter son système de veille.

1. Le pilotage de la performance et la stratégie d'entreprise :

Mettre en place une stratégie mobilise beaucoup d'énergie en termes de réflexions et de planification. Mais, une fois la stratégie définie et déployée, et que les objectifs sont déterminés et le plan d'action construit, les efforts ne s'arrêtent pas là. Le pilotage des actions stratégiques prend le relais. Il convient alors, de suivre avec attention l'évolution du résultat des actions et de l'avancement des projets engageant l'entreprise sur le long terme. La différence entre les entreprises performantes et les autres se fait souvent à ce niveau.

1.1. La présentation de la notion stratégie

a) Définition de la stratégie :

La stratégie, est la manière dont l'entreprise investit des ressources aux mieux de ses avantages compétitifs et de la finalité qu'elle poursuit, compte tenu des changements attendus dans son environnement.²⁶

L'entreprise doit générer de la valeur par ses multitudes activités. C'est ce que M.L. Porter²⁷ appelle « the value Chain ». Il considère l'entreprise comme un ensemble d'activités qui œuvrent à la détermination, la production, la promotion, la livraison et le service après vente d'un produit(ou service). Donc, élaborer une stratégie consiste, pour une organisation, à se fixer des objectifs et à concevoir des plans d'actions dans le but de se doter un avantage concurrentiel durable dans un marché donné. Pour Alfred Chandler, « la stratégie, c'est la

²⁶ H.BOUQUIN (2001), op.cit., page 300.

²⁷ Michael L. Porter, *avantage compétitive*, the free press, New York, 1985, page 33-61.

détermination des buts et objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées, et allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts »²⁸.

b) L'opérationnalisation de la stratégie :

La stratégie retenue devra être opérationnalisée, et donc, traduite en un ensemble d'objectifs à atteindre définis en termes de création de valeur à long terme. Pour suivre la réalisation de ces objectifs, l'entreprise se dotera d'un ensemble d'indicateurs ou mesures rassemblés dans un tableau de bord.

En effet, les mesures retenues seront considérées comme des²⁹ :

- **Indicateurs de suivi :**

Ont pour objectif la mesure de l'évolution et permettent les actions correctrices. Ils doivent doter l'entreprise d'une capacité d'anticipation ou de réaction en terme opportun ;

- **Indicateurs de résultats :**

Représentent des mesures à posteriori, qui permettent de constater que l'on a atteint ou non les objectifs fixés. Ils constituent un outil de formalisation et de contrôle d'objectifs.

Ainsi, LORINO distingue les indicateurs selon leurs positionnements par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

- **De reporting :**

S'ils sont utilisés comme outils d'information de la hiérarchie sur la performance réalisée et sur le degré d'atteinte des objectifs. Il s'agit généralement des indicateurs de résultat ;

- **De pilotage :**

Ils sont liés soit au suivi de l'action en cours, soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un contrôle régulier.

1.2. Le pilotage stratégique :

Le pilotage stratégique est indispensable pour ne pas laisser dériver la société. Il est impératif de piloter son système. En effet, la mise en œuvre doit être maîtrisée pour aller au bout de sa démarche. Il est alors possible d'apporter des ajustements, même revoir complètement un point particulier. L'idée est aussi de capter de nouveaux signaux pour alimenter son système de veille. Il ne faut pas oublier que l'agilité est aujourd'hui une compétence que toute entreprise doit développer. L'environnement actuel l'exige. Les décideurs doivent garder un œil attentif sur leurs écrans de contrôle.

a. Définition de pilotage stratégique :

Le pilotage stratégique constitue une démarche de gestion et de management qui vise à déployer, contrôler et corriger la ou les stratégies décidées par les dirigeants d'une organisation, grâce au processus d'analyse stratégique. En d'autres termes, il est l'élément clé qui « donne vie » à la stratégie, en transformant des réflexions et des idées en actions concrètes à moyen et long termes. Suivant la taille de l'organisation et la complexité de son

²⁸HADDOUN FAIZA, MATIB MEHDI, op.cit, page 35.

²⁹ Fabienne GUERRA : pilotage stratégique de l'entreprise, édition De Boeck, 2007, page 89.

activité, ce pilotage peut être centralisé ou décentralisé par domaine d'activité stratégique ou département. Pour atteindre son but, le pilotage stratégique a recours à différents outils, dont le plus important est le tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard).

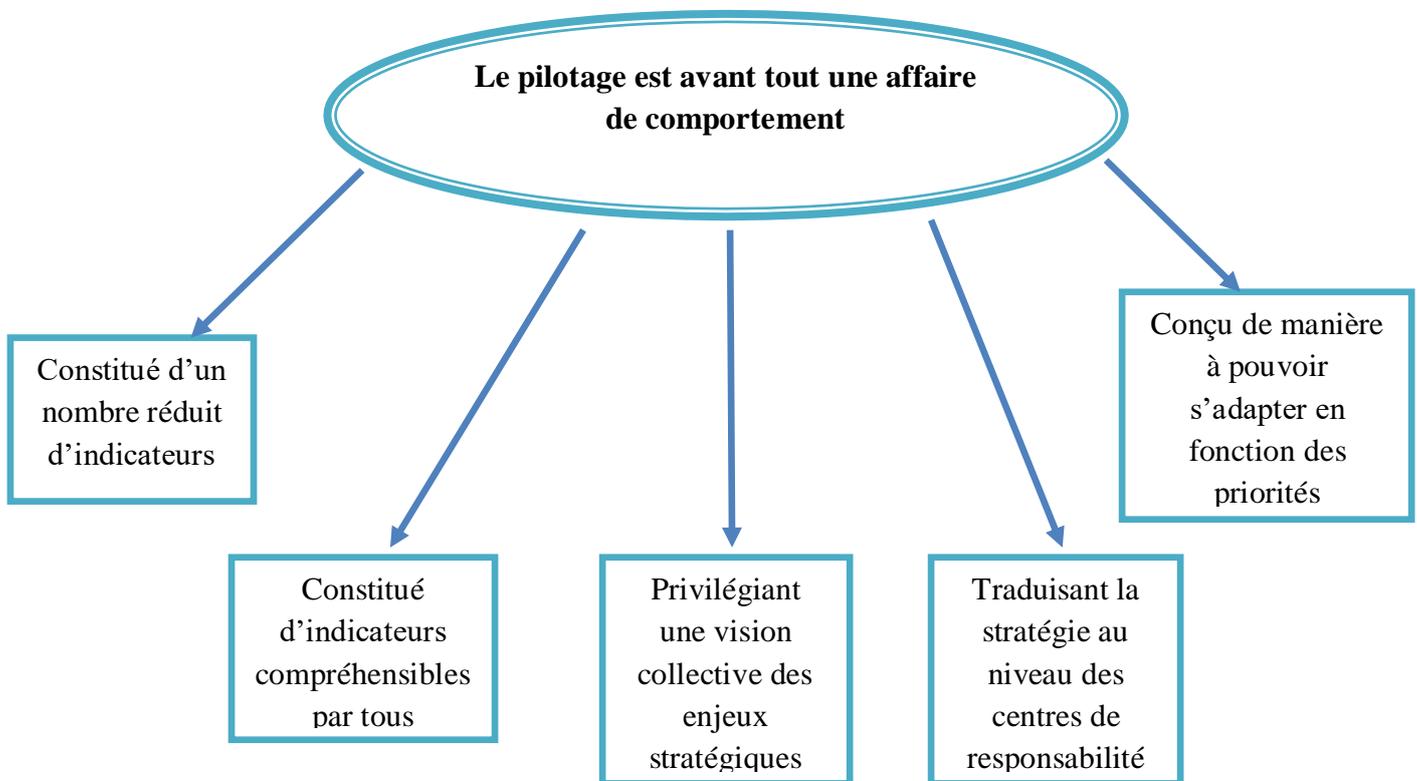
Autrement dit, le pilotage stratégique est la stimulation collective de l'entreprise tout en assurant une harmonie entre les différentes activités, les choix et les objectifs stratégiques. Le pilotage nécessite plusieurs indicateurs qui ont un caractère générique, car en plus de leurs caractères de contrôle, ils prennent en considération les éléments suivants :

- ✓ Cerner les objectifs et les fragmenter en objectifs secondaires ;
- ✓ Définir les variantes du dynamisme et de la réactivité au niveau de l'organisation ;
- ✓ Suivre les dérives pour prendre les mesures correctives au moment opportun.³⁰

En effet, le pilotage stratégique ne se limite pas à la collecte des indicateurs seulement, mais aussi, il doit traiter et analyser d'une manière efficace l'information qu'apportent ces indicateurs, dans le but de prendre les décisions se rapprochant au mieux aux attentes et à la vision de la société.

Les caractéristiques d'un pilotage stratégique sont illustrées par la figure 10 présentée ci-après :

Figure N°10 : Caractéristiques du système de pilotage [J.Castelnaud]



Source : KANIT ABDELGHAFOR, op.cit., Page 08.

³⁰ Carole BOUSTANI, «BalancedScorecard pour une conduite stratégique de l'entreprise ». <http://www.sas.com/offices/europe>.

b. Les principes du pilotage stratégique

Afin d'améliorer les pratiques et le comportement de l'ensemble des travailleurs, le pilotage stratégique implique les principes suivants :

➤ Les conditions de réussite :

Le pilotage stratégique offre un ensemble cohérent de réponses. Construit sur des principes novateurs et des méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants et responsables, un cadre globale pour ³¹:

- ✓ Renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique ;
- ✓ Piloter l'adaptation des processus et des fonctions-clés ;
- ✓ Stimuler à tous les niveaux vigilances et échanges sur les résultats, les performances et les variables d'environnement ;
- ✓ Favoriser la réflexion et la compétence collectives, au lieu des logiques individuelles.

Le pilotage stratégique ne se substitue pas aux méthodes de management connues jusque-là mais, s'appuie sur elles. Il développe le management, renforçant à tous les niveaux les exigences d'ouverture et d'anticipation, permet de redonner du sens au rôle des dirigeants et de l'ensemble des responsables. Il leur fournit pour cela un système unique et partagé, une dynamique opérationnelle et réactive et des outils évolutifs.

➤ Les nouvelles capacités :

Le pilotage stratégique impose une évolution profonde des fonctions des dirigeants, donc de leurs comportements. Il leur redonne du pouvoir, en réaffirment leurs rôles spécifiques. Mais, il réclame d'eux des capacités essentielles.³²

✓ La capacité d'anticipation et de prévision :

Il faut développer dans l'entreprise une vraie culture de long terme, de l'environnement et de la stratégie. Les dirigeants doivent être des pédagogues de l'anticipation. Pour un dirigeant, l'anticipation sert à capter des signaux externes, pour les traiter avant les autres compétiteurs économiques. L'entreprise moderne cherche, donc, toujours à être la plus proche des besoins des clients, des orientations et des nouvelles technologies, et non pas une simple pyramide hiérarchique qui vise à exécuter les ordres des actionnaires.

✓ La capacité de synthèse :

Dans l'entreprise moderne, le problème majeur qui fait face aux dirigeants c'est le flux très important des informations recueillies chaque jour, de l'entreprise elle-même ou de l'environnement et la manière de contrôler, de gérer, et de trier. L'esprit de synthèse est

³¹ ABDELGHAFOR KAANIT, OP.CIT., page 47.

³² Grouard BENOIT, « L'Entreprise en Mouvement », édition DUNOD, Paris, 1998, page 247.

considéré comme étant un facteur luttant contre la dispersion des efforts et des ressources, il contribue à la concentration des énergies autour des axes qui définissent la stratégie.

➤ **L'engagement de résultat :**

Le pilotage stratégique requiert une véritable culture de responsabilité axée sur les résultats de l'entreprise.

« Un état d'esprit nouveau doit traverser tous les niveaux de responsabilité. Révolu, le temps des formules généreuses mais floues. Finis les « on fait ce que l'on peut avec les moyens du bord » !

Aujourd'hui, le pilotage stratégique renforce la volonté et la nécessité de rapprocher objectifs et ressources. Il impose une distinction absolue, bien que confuse dans la plupart des entreprises entre objectifs et actions, indicateurs d'objectifs et indicateurs d'actions et autorise ainsi une appréciation plus efficace de la pertinence des moyens engagés au regard des résultats obtenus.

Le pilotage stratégique permet à chacun de mesurer et de négocier sa propre contribution aux résultats collectifs et dessine les contours d'un management de la performance exclusivement et contractuellement focalisé sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.³³

c. Objectifs de pilotage stratégique :

Le pilotage stratégique a pour objectifs de :

- Définir la stratégie ;
- Diffuser la vision stratégique dans l'organisation ;
- Etablir les plans d'actions puis assurer leurs cohérences ;
- Constituer les équipes de conduite des plans ;
- Conduire le changement associé à la stratégie ;
- Suivre les plans d'action et mesurer leurs efficacités.

d. Les étapes du pilotage stratégique :

Le pilotage stratégique suit un processus comprenant 7 étapes essentielles, et décrivant deux boucles imbriquées. Un premier cycle à boucle longue (fréquence annuelle) fixe les objectifs stratégiques (étapes 1 à 3); Un cycle à fréquence plus courte met en place et pilote les plans d'actions découlant de la vision stratégique (étapes 4 à 7).

Les étapes principales sont :

1. Définir mission, valeur et vision de l'organisme ;

³³ ABDELGHAFOUR.KAANIT, op cit, page 13.

2. Fixer les objectifs stratégiques ;
3. Cadrer la communication sur le plan stratégique ;
4. Dégager un consensus sur la façon de conduire le changement ;
5. Finaliser le plan d'action stratégique ;
6. Déployer le plan de changement ;
7. Piloter et suivre le plan et par la suite capitaliser l'expérience.

2. La place des tableaux de bord dans le processus de pilotage stratégique :

Disposer d'un système de tableau de bord ne constitue pas une fin en soi. Les tableaux de bord dans une entreprise, comme dans une fusée, un avion ou une voiture permet au pilote de maîtriser sa trajectoire afin d'achever sa finalité. Réussir la mise en place d'un système de tableau de bord au service d'un véritable pilotage stratégique suppose en premier lieu l'organisation en partant du haut la déclinaison de la stratégie par domaine d'activité stratégique et en s'arrêtant à chaque niveau de responsabilité, et ce, dans le but de formaliser à chaque objectif cohérent assortis des moyens nécessaires pour les atteindre, ensuite définir les plans d'actions explicitant les mesures pratiques à mettre en œuvre avec un calendrier et des ordres de priorité pour favoriser une appropriation des axes majeurs de pilotage de l'entreprise. En deuxième lieu, mettre en place un système d'information tourné vers une double finalité ; tout d'abord, permettre à chaque manager de disposer d'un tableau de bord qui lui donne en permanence la mesure de son résultat actuel, des écarts avec son objectif et des progrès accomplis par rapport aux périodes précédentes... Par la suite, organiser le reporting, c'est-à-dire la remontée des indicateurs contractuels à partir desquels chaque cadre rend compte de la réalisation de ses missions et des actions correctives prises ou à prendre. Au final, le tableau de bord maintient grâce au dialogue permanent avec les services fonctionnels d'appui, une cohérence forte autour des objectifs communs et des axes clefs du pilotage global.

3. Réussir son pilotage ?

Pour réussir son pilotage, l'entreprise doit maîtriser et développer cinq compétences majeures³⁴ :

- **La capacité d'anticipation :**

Réfléchir à l'avance aux évaluations possibles et probables qui pourraient la concerner :

- ✓ Evaluation des attentes et besoins de ses clients ;
- ✓ Modification du marché (taille, localisation, segmentation...)
- ✓ Comportement des concurrents (regroupement, accords commerciaux...)
- ✓ Changement de conjoncture (environnement économique général, parités monétaires, réglementation commerciale, fiscalité...)

³⁴M.LEROY (2000), op.cit., Page 18.

- **La capacité d'innovation :**

En moyenne, l'entreprise doit être consciente que dans 5ans son chiffre d'affaires sera constitué pour moitié de produits ou services qui n'existent par aujourd'hui. L'innovation ne porte pas seulement sur les produits ou les services eux-mêmes, mais sur les réseaux commerciaux, les partenariats, les modes de communication, le type d'organisations...

- **La capacité de réaction :**

L'aptitude à saisir rapidement les bonnes opportunités (client, marchés...) et à déjouer les menaces (produits de substitution, agression des concurrents...) suppose que chacune des fonctions d'une organisation sache à son niveau prendre les bonnes décisions sans prendre de temps et sans tomber dans l'incohérence.

- **La capacité de fédération :**

De ses énergies humaines vers des progrès et des objectifs acceptés, souhaités, personnalisés, et cohérents avec les choix globaux.

- **La capacité de communication** et d'intelligence tourné vers l'environnement (intelligence économique), vers les partenaires externes (clients, fournisseurs, Etat, actionnaires...) et vers son personnel afin de maintenir et développer une culture de gestion forte mettant en pratique les quatre aptitudes pour apprendre a mieux se **diriger** dans **l'imprévisible**, le **conflictuel**, et le non **répétitif**.

Ces cinq compétences doivent permettre à une organisation (entreprise, association, collectivité locale...) de s'adapter en permanence à son environnement et de maîtriser ainsi le changement, grâce a une lucidité permanente, sur sa trajectoire dans l'espace environnement, lui-même mobile et imprévisible.

Pour conclure, Le pilotage des performances permet aux responsables de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels afin d'analyser et de corriger les déviations.

Une fois que la stratégie d'entreprise est établie, c'est-à-dire définir les finalités et les moyens, qui seront mis en œuvres pour les atteindre, la mise en place d'un pilotage stratégique s'avère important. Le pilotage stratégique permet à chaque manager de mesurer et de négocier sa propre contribution aux résultats collectifs, et dessine les contours d'un management de la performance exclusivement et contractuellement focalisé sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Conclusion

L'organisation vise à concrétiser sa mission, de véhiculer ses valeurs ainsi de réaliser ses objectifs. Pour se faire, elle fait appel à plusieurs stratégies de pilotage pour mieux mener sa performance dans un environnement complexe, dynamique et évolutif. Ainsi, le pilotage des performances permet aux responsables de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie, et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels afin d'analyser et de corriger les déviations grâce au système de pilotage.

Par ailleurs, le pilotage stratégique sert à établir la vision stratégique de l'entreprise, afin de prévoir son avenir. En se tenant régulièrement au courant des performances de l'entreprise, et en envisageant plusieurs scénarios probables, le dirigeant est capable de prendre les meilleures décisions.

La relation entre la stratégie adoptée par une entreprise et son système de mesure de la performance a joué un rôle primordial dans l'élaboration des systèmes de contrôle de gestion, dans l'intention d'accroître le degré de corrélation entre les stratégies définies et les indicateurs de performance pris en compte dans la construction des systèmes de mesure de performance.

Il faut bien noter, que l'agilité est aujourd'hui, une compétence que toute entreprise doit développer, suite à l'environnement actuel. Les décideurs doivent garder un œil attentif sur leurs écrans de contrôle.

Chapitre 04 :

La prise de décision au sein de l'entreprise

« Une mesure exacte vaut mieux que l'avis d'un millier d'experts ».

Grace Hopper.

Chapitre 04 : La prise de décision au sein d'une entreprise

Introduction

En tant que structure socialement organisée, la vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort, qui vont conditionner et orienter son avenir. Il y a ainsi, des décisions de financement (exemple : augmentation du capital), des décisions d'investissement (*Ex* : automatisation d'une industrie), ou encore des décisions d'exploitation (*Ex* : le suivi des stocks). En général, ces décisions ne sont pas autonomes ; elles sont en effet, limitées par les contraintes du marché, de la concurrence et de la législation. Ces décisions constituent l'un des aspects les plus importants dans une organisation mais elles n'ont pas les mêmes importances, ni les mêmes natures, ni les mêmes portées. Par ailleurs, les décisions exceptionnelles ne sont pas traitées de la même manière que les décisions répétitives qui relèvent de la routine. Prendre des décisions peut être parfois délicat pour les responsables. En effet, il est souvent difficile de prendre une décision. A noter que la prise de décision fait intervenir quatre éléments : un but ou un objectif, des options, des conséquences et un choix.

Dans ce présent chapitre, nous allons mettre la lumière, dans un premier temps, sur la typologie et modèles décisionnels qui permettent d'identifier et de traiter au mieux chaque décision, puis d'exposer dans un second temps le processus de décision. Dans un troisième temps, l'apport de la délégation du pouvoir et décentralisation dans la prise de décision. Enfin, la contribution de tableau de bord dans la prise de décision.

Section 01 :

Approfondissement dans la notion de prise de décision

Décider est souvent considéré comme la raison d'être des responsables en entreprise. Mais ce n'est pas un acte simple. On peut définir la décision comme étant un «acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ». Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformés et complexifiés les procédures de prise de décision.

Au sens classique du terme on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend des mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition sur le marché.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but » (Lucien Sfez). Les évolutions du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de la prise de décision ; La décision n'est plus un acte unique et constant fondé sur la recherche du profit mais repose sur un ensemble successif de décisions de moindre portée. La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables. La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions. Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système productif : l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

1. La notion de la décision

Une décision, est le fait qu'un acteur ou plusieurs acteurs, qui dirigent l'entreprise, effectuent un choix entre plusieurs solutions ou diverses alternatives, susceptibles de résoudre un problème ou la situation auxquels ils sont confrontés, après délibération collective.

1.1 Définition de la décision

Les praticiens et théoriciens de l'entreprise accordent une importance capitale à la décision. En effet, c'est un concept « culturellement marqué » et « philosophiquement délicat ».

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept de décision, on a choisi les définitions suivantes :

La première définition précise que «La décision est un choix, entre plusieurs solutions possibles, d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la

détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions ».¹

D'autre part : « Décider consiste en dernier ressort à transformer les informations perçues par un décideur en actions sur une organisation ou une partie d'organisation ».²

D'après ALAZARD & SEPARI : « la décision est un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème ».

Selon LE DUFF, « La décision est le choix d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeur qui fournit des bases d'évaluation ».³

Pour Lévine : « Une décision est une action qui est prise pour faire face à une difficulté ou répondre à une modification de l'environnement, c'est-à-dire pour répondre à un problème qui se pose à l'individu ou à l'organisation ».⁴

Pour H. Simon: « La décision désigne le processus au terme duquel on choisit de réaliser une des alternatives auxquelles on est confrontés ».⁵ Celle-ci, comporte trois étapes: le recensement de toutes les stratégies alternatives, la détermination de toutes les conséquences de chaque stratégie et l'évaluation comparative de ces ensembles de conséquences.⁶

Or, LE DUFF et Levine, s'accordent sur le fait que ; la décision consiste en l'acte qui implique directement la résolution du problème.

Tandis que pour H. Simon, celle-ci consiste en tout le processus par lequel, on établit, examine et sélectionne l'une des alternatives jugées susceptibles de résoudre un problème.

Cela, nous amène à dire que, la décision est une action mentale, volontaire de faire le choix entre plusieurs solutions possibles, à un problème identifié ; c'est une action portant sur la mise en œuvre de ressources, en suivant un processus qui commence par l'identification du problème et qui se termine par le contrôle des effets de cette décision.

En clair, prendre une décision, c'est faire les choix qui semblent être les meilleurs pour l'organisation, et agir en ce sens, tout en prenant en compte, les contraintes financières, environnementales, humaines, ou encore matérielles dans l'ultime vocation d'atteindre l'objectif fixé initialement.

¹DARBELET M. ET IZARD L, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Édition Foucher, paris, 1995, Page 294.

² MARTORY B. ET AUTRE, Economie d'entreprise, Édition Nathan, paris, 1993, page 72.

³ LE DUFF.R, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, paris, 1999, p244.

⁴ Abdelkader Adla. Thèse de doctorat, « Aide à la Facilitation pour une prise de décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Human-Computer Interaction. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010. Page 07.

⁵ Simon.H, Administration et processus de décision, édition ECONOMICA, paris, 1983, page 61.

⁶ Simon.H, op.cit, page 62.

1.2 Les déterminants de la prise de décision

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant un moteur principal puisqu'à travers elle les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action. La décision résulte de multiples variables:

- La décision est une nécessité : lorsqu'un problème se manifeste ; ne pas prendre de décision revient à laisser se dégrader la situation ;
- Les décisions ne sont pas toutes de mêmes importances : certaines engagent le devenir de l'entreprise, d'autres n'ont que des conséquences limitées ;
- la décision peut être individuelle (prise par le chef d'entreprise, le manager d'une équipe), ou collective (prise par exemple après négociation avec les représentants des salariés ;
- la qualité d'une décision ne peut s'apprécier qu'après l'analyse des résultats obtenus, toutes fois, une bonne décision doit entraîner de suite l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre.

1.3 : Cadre de la prise de décision

Il existe globalement deux (02) axes pour une prise de décision : en solo ou en groupe. Chacune de ces options ayant ses atouts et ses limites.

➤ Décider seul

Si décider seul est encore parfois pour certains une manière d'asseoir un certain pouvoir, que cela paraît simple de prime abord et présente certains avantages, tels :

- ✚ **Rapidité** : choix personnel après analyse des différentes options possibles sans avoir à questionner autrui outre mesure.
- ✚ **Simplicité de mise en œuvre** : pas de réunion à organiser ni de groupe de réflexion à former.
- ✚ **Retrait des influences et manipulations diverses** : choix personnel fait en son âme et conscience, sans subir d'éventuelles influences hiérarchiques, affectives, financières, ou politiques, etc.

Il n'en demeure pas moins que cela comporte toutefois quelques inconvénients :

- ✚ **Subjectivité** : décision prise selon la personnalité du décideur, son expérience, ses connaissances, et sa position hiérarchique, etc.
- ✚ **Manque de recul** : les émotions peuvent fausser la décision, notamment en situation de crise où le choix se fait souvent dans l'urgence.
- ✚ **Décision dommageable** : due à un manque de compétence et/ou connaissances appropriées quant à certains points spécifiques.
- ✚ **Poids des conséquences négatives** : en cas de mauvais choix, les diverses répercussions peuvent être lourdes à porter.

➤ Décider en groupe

La deuxième option en matière de prise de décision est l'utilisation plus ou moins limitée du groupe. Ainsi, la décision se fera :

- ✚ **Par consensus** : chaque participant à la réunion de décision exprime son opinion. Il ne s'agit pas de trouver une option répondant aux attentes de tous, mais bien un accord gagnant-gagnant où chacun trouvera son compte et défendra à l'issue de la réunion.
- ✚ **A la majorité** : vote individuel après réflexion et analyse collective. Le groupe s'en réfère à l'option retenue par la majorité des participants.
- ✚ **Par délégation** : désignation de divers représentants de divers sous-groupes ou experts qui sont chargés de faire entendre la voix de ces derniers et qui les représentent lors des sessions de prise de décision (ex : représentants du personnel, délégués syndicaux, spécialistes techniques, etc.).

A l'instar de la décision prise en solo, décider en groupe offre divers avantages, parmi lesquels on cite:

- ✚ **Implication de toute l'équipe dans le processus de décision** : chacun des membres de l'équipe prend part à la réflexion en amenant son point de vue et ses solutions. Chacun écoute les autres et prend conscience d'éléments nouveaux. Le groupe fait marcher son intelligence collective au service de la résolution du problème posé avec comme objectif commun la décision finale la plus adéquate possible.
- ✚ **Responsabilisation des membres de l'équipe** : chacun prend connaissance des enjeux et agit en conséquence.
- ✚ **Renforcement de la cohésion de groupe** : la réflexion collective renforce les liens entre collaborateurs d'une même équipe.

Mais, affiche également quelques limites :

- ✚ **Processus plus long et plus ardu à mettre en œuvre** : organisation de réunions, séances de réflexion collective, rédaction de comptes-rendus, etc.
- ✚ **Conflits en cas de désaccords majeurs et d'impossibilité de consensus** : un individu n'ayant pas voté le choix de la majorité peut freiner la mise en œuvre de la solution retenue, voire parfois aller jusqu'à la saboter.
- ✚ **Déresponsabilisation d'un collaborateur** : cachés derrière leur représentant, certains individus peuvent se détacher totalement d'une quelconque responsabilité quant aux décisions prises, ce qui nuit à l'équipe toute entière.

Par ailleurs, dans une prise de décision individuelle, compte tenu des limites physiques et cognitives, un décideur se trouve parfois dans l'incapacité de maîtriser le flux d'information émergeant de différentes sources. En effet, il est possible de prendre des décisions plus éclairées ; condition de pouvoir maîtriser ces masses importantes d'informations, tâche qui ne peut incomber à un seul individu. Il s'agit de la prise de décision collaborative.

1.3.1 : Une prise de décision collaborative

Laborie définit l'activité de prise de décision collaborative comme : « une convergence d'interactions cognitives et visuelles, planifiées ou opportunistes, où des personnes acceptent de se rassembler pour un objectif commun, dans une période de temps définie, soit au même endroit, soit dans des endroits différents, dans le but de prendre des décisions ». ⁷

En définitive, les visées de la participation sont ; d'une part, de mettre à contribution l'expérience et le savoir-faire de chaque participant, afin d'élaborer des solutions innovatrices à une problématique décisionnelle et, d'autre part, de donner aux personnes impliquées la possibilité d'influencer la recommandation. Celle-ci, a donc, les avantages suivants : en groupe, les erreurs sont mieux saisies et détectées, les problèmes bien compris et une plus grande quantité d'informations et de connaissances est fournie.

1.3.2 : Une prise de décision rationnelle et une prise de décision intuitive

- **La prise de décision rationnelle(PDR):**

Selon H. Simon, une décision est rationnelle «du point de vue de l'organisation», si elle sert les objectifs de celle-ci. ⁸

- **La prise de décision intuitive(PDI) :**

Peut être définie comme étant un processus qui implique «le sentiment de savoir avec certitude, sur la base d'informations incomplètes et sans réflexion rationnelle consciente». ⁹

En général la PDR se distingue de la PDI par quatre aspects principaux : ¹⁰

- ✓ Tout d'abord, la PDR repose sur un processus cognitif conscient, extensif et lent ; or, la PDI, repose principalement sur des processus non conscients, donc plus rapide.
- ✓ Deuxièmement, alors que, la PDR s'appuie sur des connaissances abstraites et explicites, la PDI est fondée sur l'expertise, c'est-à-dire la pratique et l'entraînement, durant lesquels ils reçoivent des «feed-back» extensifs. Les experts développent une connaissance tacite spécifique, liée à une ou plusieurs tâches précises, qui leur permet de prendre des décisions rapides et précises dans un domaine d'activité particulier. De façon générale, la PDI repose sur l'expérience passée, c'est-à-dire la somme des événements constitutifs de la vie d'un individu.
- ✓ Troisièmement, la PDR est un processus séquentiel, qui repose sur des relations causales bien définies, tandis que, la PDI est un processus qui repose sur des associations libres.

⁷ADDELKADER ADLA, op.cit. Page 48.

⁸ Simon. H, op.cit, page 70.

⁹BOUZERA MASSIVA, mémoire de fin de cycle, « contribution du système d'information a la prise de décision cas de l'entreprise, Tchén-lait/ CANDIA, 2015, page 16.

¹⁰BOUZERA MASSIVA, idem.

- ✓ Quatrièmement, l'émotion n'entre pas dans le processus de PDR, et elle a longtemps été considérée comme susceptible de le biaiser ; alors que cette dernière est considérée comme une caractéristique essentielle de la PDI.

2. Les types de décisions dans une entreprise

En fonction de leurs natures et de leurs objets, les décisions n'ont pas la même incidence sur le fonctionnement d'une organisation. Ces dernières se basent principalement sur un ensemble de critères qui permet de faire une classification très détaillée de toutes les décisions par lesquelles les dirigeants résoudre les problèmes au sein de l'entreprise.

2.1 Suivant le degré de risque :

Selon le degré de risque, il y en a trois types de décisions, à savoir ¹¹:

➤ Une décision certaine :

Le décideur connaît parfaitement le résultat de la prise de décision. On comprend facilement que ces décisions relèvent de la gestion courante et qu'elles ont été largement expérimentées. Cependant l'absence totale de risque est très rare puisque la décision met en jeu le plus souvent un comportement humain ou mécanique ce qui laisse la place pour une défaillance.

➤ Une décision incertaine :

Il n'est pas question à ce stade de présentation de distinguer les deux formes d'incertitude. Il suffit de prendre l'exemple d'un décideur qui dispose d'une innovation sans savoir s'il peut en faire un produit nouveau. Il n'a aucune idée de ce que celui-ci sera, ni même d'ailleurs si le marché, qui n'est pour l'instant qu'une intuition, existera jamais. Il n'y a rien qui permette de penser que des marchés existent « quelque part », attendant d'être découverts au moyen d'une étude de marché ou d'une idée de génie.

➤ Une décision risquée :

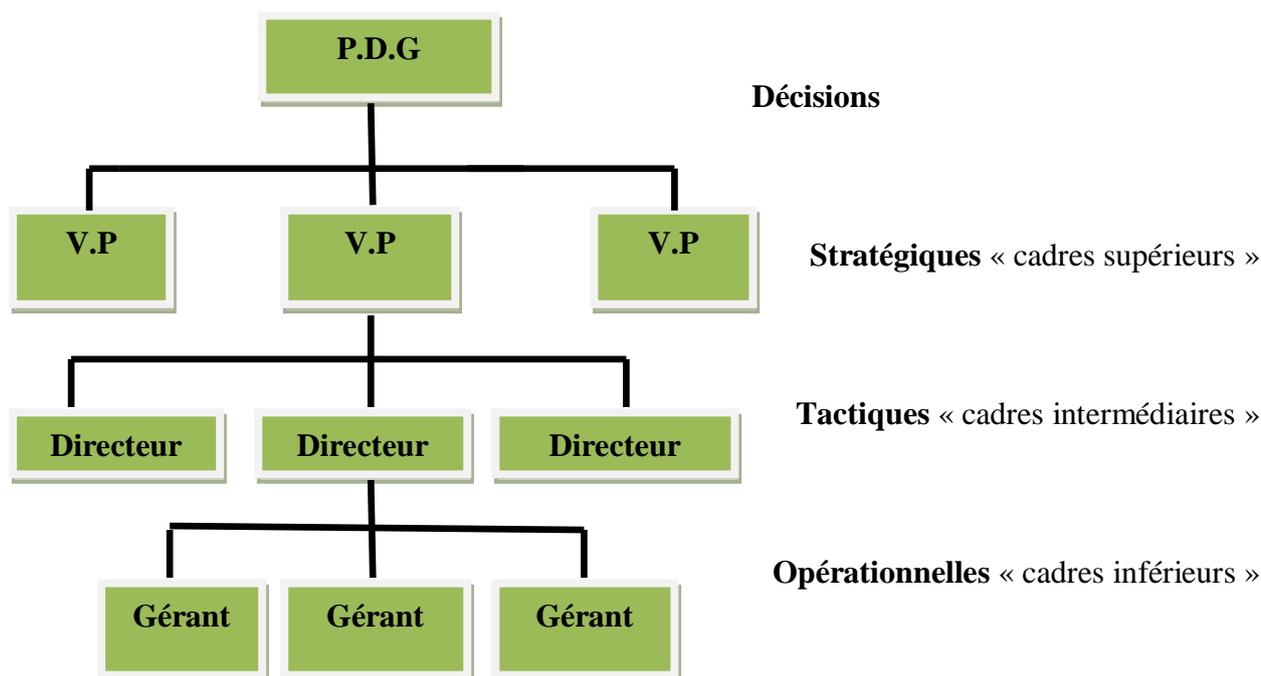
Est d'une importance moindre que la décision certaine mais un peu plus que la décision incertaine. Donc une décision est dite aléatoire lorsque ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise, mais en probabilité. Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est-à-dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle valeur.

2.2 Selon l'objet de la décision:

Ce critère proposé par Ansoff en 1965, conduit en fait à distinguer les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles :

¹¹ <http://bts-banque.nursit.com/Quelles-decisions>.

Schéma N°01 : Les niveaux de prise de décisions



Source : université Sidi Mohammed Ben Abdallah, Dr M.ABDELLAOUI, « Risque incertitude et décision »,2010-2011, Page 06.

➤ **Décisions stratégiques :**

On définit le concept « décision stratégique » comme « toute décision qui donne naissance à une ou plusieurs activités (ou actions) non répétitives (par opposition aux décisions opérationnelles), irréversible, sujette à des fluctuations nombreuses, surtout exogène, et dont l'échec peut avoir des conséquences catastrophiques pour l'entreprise »¹².

Ce sont effectivement, les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et, parfois même, conditionnent sa survie qui impliquent l'engagement de l'entreprise sur une période relativement longue, il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation, une fusion, une absorption, etc.

➤ **Une décision tactique ou de pilotage (décision administrative) :**

Elle vient après la décision stratégique et commande les directions opérationnelles. Constitue des décisions de moyen terme concernant la gestion quotidienne de l'entreprise (décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés,..), et sont susceptibles d'être décentralisées.

¹² ZAIER Abdelatif, Yatoui Nour elislam, « tableau de bord de gestion : outil d'aide à la décision », cas SPA SAMHA, 2017, page 37.

➤ Une décision opérationnelle :

Il s'agit de la décision qui relève de l'exploitation courante de l'entité. Dans tous les cas de figure, elle n'engage pas l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace des différentes parties d'une organisation. Il peut s'agir, par exemple, de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier, d'organiser les visites des clients, etc. Ces décisions sont, bien entendu, répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude (se sont donc des décisions « certaines »). Enfin, on peut dire que ces décisions affectent l'ensemble de l'entreprise.

❖ Caractéristiques des différents types de décision

La classification par l'entreprise des différents types de décisions (stratégiques, tactiques et opérationnelles) est importante, car elles conditionnent l'élaboration des processus internes de prise de décisions, adaptées à leurs spécificités. Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes :

- **Analyse de l'objectif** : Cette première étape, vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi porte la prise de décision).
- **Collecte de l'information** : Qui porte à la fois, sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise), et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise).
- **Définition des options possibles** : L'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.
- **Comparaison et évaluation de ces options** : Dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles, ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.
- **Choix d'une option** : la décision proprement dite, consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est-à-dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

2.3 Selon l'échéance de décision :

On distingue la décision selon l'échéance en trois types, à savoir ¹³:

➤ Décision à court terme :

Ce type de décision n'a d'effet que sur une courte période et est pour la plupart rectifiable. En cas d'erreur, l'entreprise peut entreprendre des actions correctives dont les effets se feront sentir rapidement (exemple : choix en matière d'approvisionnement, établissement d'un planning de production...).

➤ Décisions à moyen terme :

Engageant l'entreprise sur plusieurs exercices (exemple lancement d'un nouveau produit, décision de créer une nouvelle unité de production). Ces décisions restent dans la plupart des cas réversibles, mais, les actions correctives sont coûteuses et lentes.

¹³ BALLAND.S et BOUVIER.A.M, Management des entreprises en 24 fiches, Édition Dunod, Paris, 2008, page 42.

➤ **Décisions à long terme :**

Ces décisions sont exceptionnelles. Elles concernent l'existence même de l'organisation (processus de création de l'entreprise), ses principes fondamentaux (culture, identité de l'entreprise) ou sa politique générale (principales orientations, objectifs à long terme, et finalités). Elles sont en grande partie irréversibles et échelonnées dans le temps.

2.4 Selon l'échéance/ champs ouvert :

Selon le cas échéance/champ couvert la décision est classée en deux types ¹⁴:

➤ **Une décision de pilotage :**

C'est une décision à une portée moyenne, c'est une décision prise au niveau intermédiaire (une année maximum). Ce type de décision s'inscrit dans le champ d'action d'une fonction ou d'un sous-système de l'entreprise

➤ **une décision de planification :**

Ce type de décision concerne l'intégralité du système entreprise, c'est une décision de nature générale qui engage l'entreprise sur une longue période. Donc, c'est le niveau dans lequel on détermine les objectifs en fonction des finalités de l'organisation.

2.5 Selon la nature des variables de décision :

H. Simon distingue deux types de décisions : les décisions structurées et les décisions non structurées :¹⁵

➤ **Une décision structurée :**

C'est une décision facile à prendre qui porte sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme. Cette catégorie de décisions traite généralement les problèmes structurés, le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées. Selon H. Simon¹⁶, la décision programmable est la décision répétitive et routinière, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elle se présente. Donc, la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de l'évaluer sont connus.

➤ **Une décision non structurée :**

Ce type de décision est difficile à prendre pour laquelle les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique. En général, dans ce cas, il est impossible de modéliser un processus de décision ; leur nature est forcément euristique. La décision non structurée présente des caractéristiques spécifiques. Selon C. Braesch Et A. Haurat, on peut distinguer deux types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

¹⁴ ZAIER Abdelatif, Yatoui Nour elislam, Op.cit, page 37.

¹⁵ H.SIMON, op.cit., page56.

¹⁶ H.SIMON, idem.

- ✓ La complexité imprévisible (due à l'incertitude) ;
- ✓ La complexité dynamique, due au caractère historique de la décision et de l'émergence.

Figure N°01 : Typologie de décision

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (fonction, service)

Source : <https://www.cours-et-exercices.com/2012/10/la-prise-de-decision-dans-lentreprise.html>

3. Méthodologie de la prise de décision

Devant un problème donné, le gestionnaire peut avoir trois comportements :

- Le premier consiste à chercher une solution et à calculer ce qu'elle va coûter, puis à décider de l'appliquer si on estime qu'elle ne coûte pas trop cher c'est un comportement très subjectif, que l'on rencontre encore assez souvent dans la pratique.
- Le deuxième comportement est plus objectif ; il introduit dans le processus de prise de décision, le raisonnement économique et le calcul différentiel : on cherche une solution et on fait le bilan de cette solution en comparant :
 - Ce qu'elle permet de gagner.
 - Ce qu'elle coûte.

Et on prend la décision « si le bilan est positif », c'est-à-dire si la solution « rapporte plus que ce qu'elle ne coûte ».

- Le troisième comportement est le plus évolué, et c'est le seul qui soit véritablement un comportement de responsable : il consiste devant un problème à rechercher toutes les solutions possibles, à chiffrer chacune de ces solutions et à choisir la meilleure, c'est-à-dire la plus rentable ; seul ce comportement conduit à l'optimisation.

Les étapes successives du processus rationnel de prise de décision :

- a) Détecter et poser clairement le problème.
- b) Faire l'inventaire des solutions possibles.
- c) Quantifier chacune des solutions possibles.

- d) Prendre en considération les éléments non quantifiables.
- e) Choisir la solution à mettre en œuvre.

La comptabilité analytique étant un instrument de quantification, c'est la troisième étape qui est son domaine de prédilection. Elle consiste en une quantification des diverses solutions possibles en termes de coût, de profit, d'utilité.... Son rôle est aussi :

- ❖ Avant la première étape, de faciliter la détection de certains problèmes, principalement en matière de rentabilité, en faisant ressortir les écarts entre la situation réelle et la situation attendue, tout écart important constituant un problème.
- ❖ Au niveau de la deuxième étape, d'ouvrir les pistes pour la recherche de solutions possibles.

4. Les outils d'aide à la décision

Ce sont les outils ou instruments que le manager utilise dans le cadre de décision non programmable. Leur choix dépend du problème à l'ordre du jour, des paramètres qui le définissent et des éventualités associées à la décision qui doit être prise. On peut les classer en quatre (04) catégories selon le niveau d'incertitude croissant. Les 04 situations sont : situation en avenir certain, situation en avenir aléatoire, situation en avenir incertain et situation conflictuelle.

4.1 : L'aide à la décision en univers certain :

En univers certain, le décideur a une connaissance parfaite des différents paramètres de la décision. Il peut ainsi prévoir les conséquences de ses choix. Mais, il s'agit là des cas rarissimes en entreprise. Il s'agit le plus souvent des décisions d'exploitations de court terme. Certaines techniques d'aide à la décision pourront néanmoins être utilisées pour évaluer les conséquences des différents choix possibles : la programmation linéaire (elle vise à déterminer un optimum en tenant compte des diverses contraintes de ressources), les techniques d'actualisation (elles permettent au décideur d'apprécier la rentabilité économique d'un investissement), ou encore les réseaux (ils ont pour but de minimiser les coûts et les délais des programmes) sont des outils d'aide à la décision qui peuvent assister le décideur lors de ses choix. Avec l'apparition d'intranet, l'entreprise dispose d'un outil d'aide à la décision (Business Intelligence) qui s'appuie sur des entrepôts de données (data warehouse) dont les informations proviennent des bases de données de l'entreprise.

4.2 L'aide à la décision dans un univers aléatoire :

Le décideur a une connaissance de diverses éventualités liées à sa décision. Cette connaissance lui permet de leur attribuer des probabilités de réalisation.

Deux situations peuvent être distinguées :

- ✓ Si les événements sont exclusifs, le décideur peut utiliser l'espérance mathématique des différents événements pour prendre sa décision, et des statistiques (variance, écart type pour apprécier les risques) ;

- ✓ Si au contraire, les évènements sont liés et que les conditions de leur réalisation échappent à l'entreprise, le manager utilise l'arbre de choix (intéressante lorsque l'on veut étudier les conséquences d'une série de décisions successives).

4.3 L'aide à la décision en univers incertain :

En univers incertain, le décideur n'a pas suffisamment d'informations pour connaître ou prévoir les différents événements liés à la décision. Les décisions à prendre dans un tel cas dépendent des caractéristiques du manager :

- ✚ Si le décideur est optimiste, il privilégiera le choix pour lequel le maximum espéré est le plus élevé (Maximax)
- ✚ Si le décideur est pessimiste, il privilégiera la solution pour laquelle le gain minimum espéré est le plus élevé (Maximin).

4.4 L'aide à la décision en univers conflictuel :

Dans certaines situations, la transparence du marché et la libre concurrence ne sont pas garanties. Dans un tel cas, les agents économiques adoptent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions est la théorie des jeux.

Les agents économiques ou les entreprises sont appelés joueurs et les décisions prises par les joueurs sont appelées stratégies.

Dans un marché conflictuel, les stratégies ne sont jamais figées. Elles évoluent en fonction des choix opérés par l'adversaire. Les stratégies peuvent porter sur les prix qui sont des barrières à l'entrée dans un secteur d'activité.

Pour conclure, on déduit que la prise de décision est l'acte le plus important qu'un individu puisse prendre, dans le temps et dans l'espace, quelle que soit la position sociale ou hiérarchique qu'il occupe dans la société.

De nos jours, le nombre de décisions que nous devons prendre ne peut aller qu'en augmentant eu égard à la complexité croissante et la rapidité des changements dus à la mondialisation socio-économique et culturelle et à son impact certain sur notre vie quotidienne.

La décision prise par les personnes concernées, a inéluctablement une répercussion positive ou bien négative sur la vie de l'organisation, comme elle a aussi un impact direct ou indirect sur son environnement. A vrai dire, savoir prendre des décisions est la garantie d'une vie réussie que ça soit vie privée ou professionnelle. C'est également la garantie d'atteindre rapidement les objectifs fixés par l'entité.

Section 02:

Le processus décisionnel

Toute décision est influencée par les facteurs tant internes qu'externes à l'entreprise. Cependant, pour maîtriser son devenir, une entreprise doit gérer au mieux les processus de décision dont elle est le siège. Pour cela, elle définit son système de décision, c'est-à-dire les phases idéales du processus de décision.

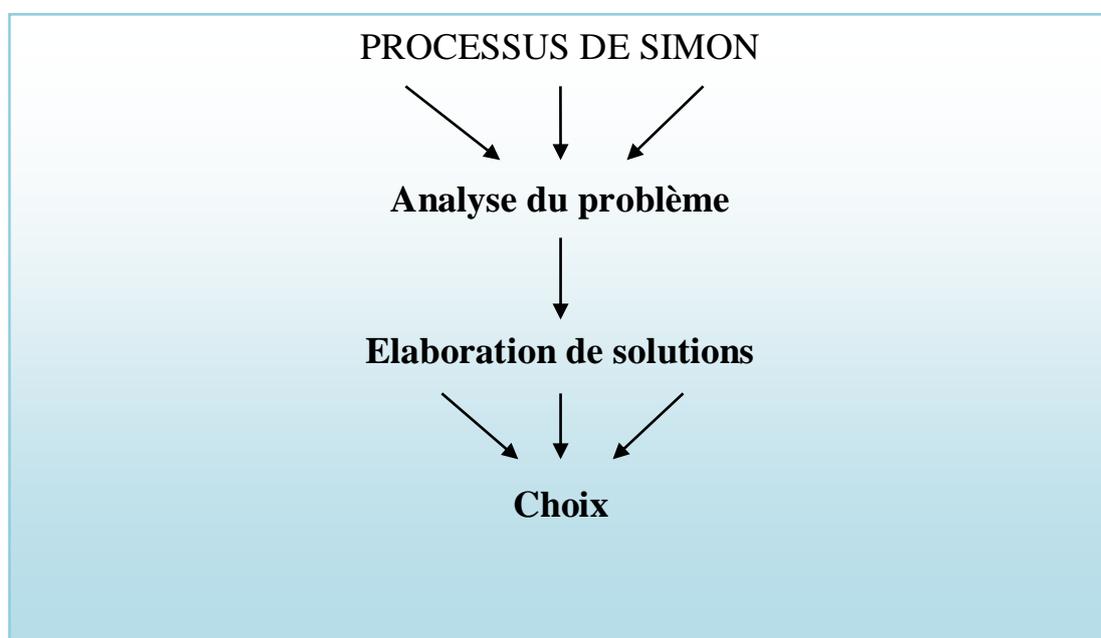
1. La notion de processus de décision

Le processus de décision en management est souvent considéré comme complexe et tous les domaines ou services de l'entreprise sont concernés par cette complexité. En effet, la plupart des grandes décisions stratégiques déterminent les orientations principales pour l'avenir de l'entreprise.

1.1 Définition du processus de décision :

Selon SIMON, le processus décisionnel s'agit d'une séquence linéaire composée de trois étapes. La première correspond à l'analyse du problème, la seconde à l'élaboration de solutions, et la dernière au choix.¹⁷

Figure N°02 : Processus de SIMON



Source : Thèse de Doctorat Bernard FORGUES, « PROCESSUS DE DÉCISION EN SITUATION DE CRISE », UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE, 1993, Page 33.

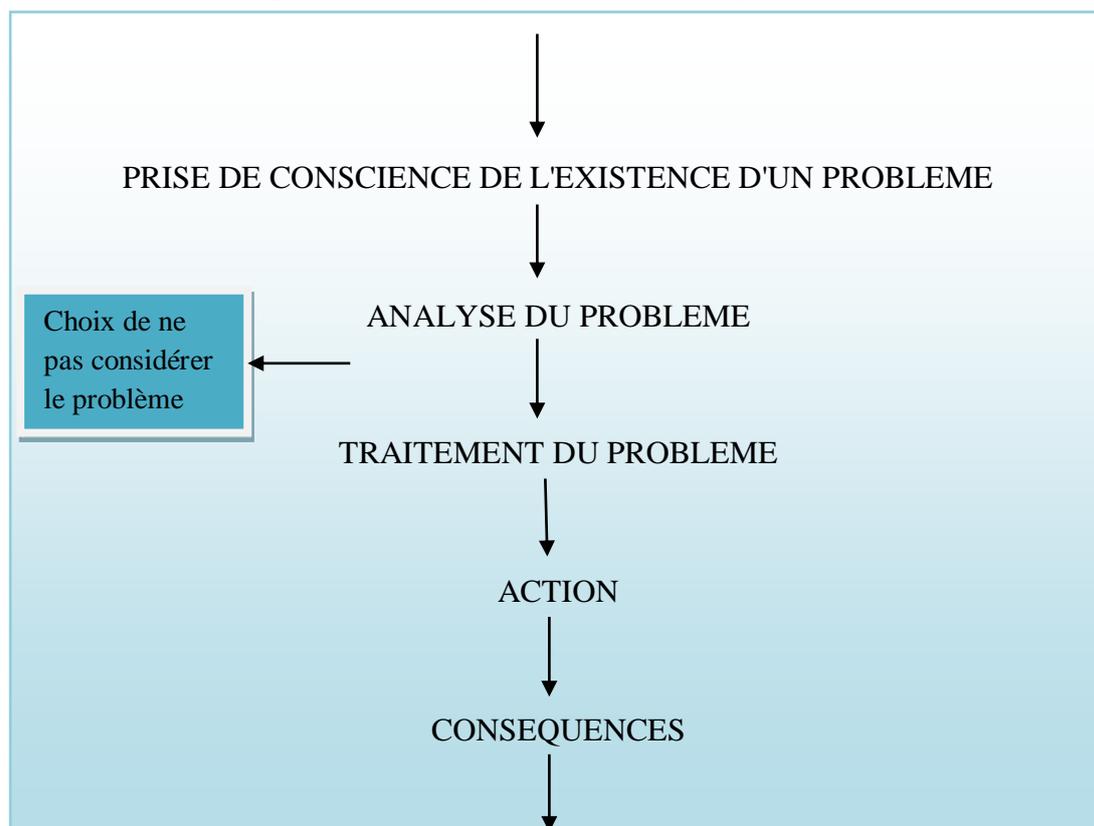
L'avantage de ce processus réside dans sa simplicité. En effet, il présente les caractéristiques suivantes :

¹⁷Thèse de Doctorat Bernard FORGUES, op.cit., Page 32.

- ✓ Il est séquentiel, c'est-à-dire, les différentes phases se déroulent les unes après les autres, et une phase ne peut débuter tant que la précédente n'est pas terminée ;
- ✓ Il est linéaire ; Il n'y a pas de place ici pour les interactions ou les cheminements multiples.

Par ailleurs, on rencontre un processus plus détaillé. Celui-ci comprend cinq phases, de la prise de conscience de l'existence d'un problème aux conséquences de l'action.

Figure N°03 : Un processus linéaire plus détaillé



Source : Thèse de Doctorat Bernard FORGUES, op cit, page 34.

Par rapport au processus précédent, celui-ci présente des points communs et des différences. Tout d'abord, nous sommes à nouveau en présence d'un processus séquentiel et linéaire. À nouveau, les phases sont ordonnées, le déroulement est logique, et la liberté d'action des acteurs ne se manifeste qu'à un seul endroit, qui présente le premier changement par rapport au processus de Simon. En effet, l'analyse du problème peut ici conduire au choix de ne rien faire, de ne pas agir.

De plus, le processus prend en compte les conséquences des actions engagées, ce qui permet d'entreprendre des actions correctives. Ainsi, la porte est ouverte à l'introduction de boucles de rétroaction.

Par ailleurs, le processus de décision se traduit par : « Une série d'actions sur une substance constituée par les éléments de la décision »¹⁸.

¹⁸ R. NADEAU.R et LANDRY.M, L'aide à la décision, Presses de l'université Laval, Québec, 1986.page 147.

Dwight Merunka identifie deux types de décisions à prendre ¹⁹:

- ❖ Si la décision est routinière, on parle de décision simple à prendre pour le décideur. Le niveau de risque se présente comme étant plutôt faible. Le processus de décision sera composé de quatre étapes simples : identification du problème, structuration du problème, identification des solutions alternatives et enfin d'une solution.
- ❖ Si la décision à prendre est complexe, le décideur va avoir plus de difficultés pour trouver des réponses rapides et satisfaisantes. Selon lui, la complexité d'une décision à prendre se justifie essentiellement par deux éléments :
 - Il existe une multitude d'actions possibles parmi lesquelles le décideur doit faire un choix ;
 - Il est difficile d'évaluer toutes les actions alternatives. Face à cette multitude de choix, le décideur doit donc faire une évaluation complète de tous les choix possibles afin de prendre la décision la plus satisfaisante. Il est donc difficile, pour lui, de faire face à ce genre de décisions qu'il rencontre quotidiennement.

1.2 Pourquoi l'utiliser

Dérouler le processus décisionnel apporte une valeur ajoutée lorsque la décision se déroule dans un environnement où l'on peut disposer des informations et prévoir les répercussions de la décision. Dans un environnement plus incertain, ce processus devra être aménagé en fonction de l'accessibilité des informations. En effet, formaliser le processus décisionnel permettra de ne pas négliger les étapes importantes et d'identifier les points qui demanderont plus d'attention.

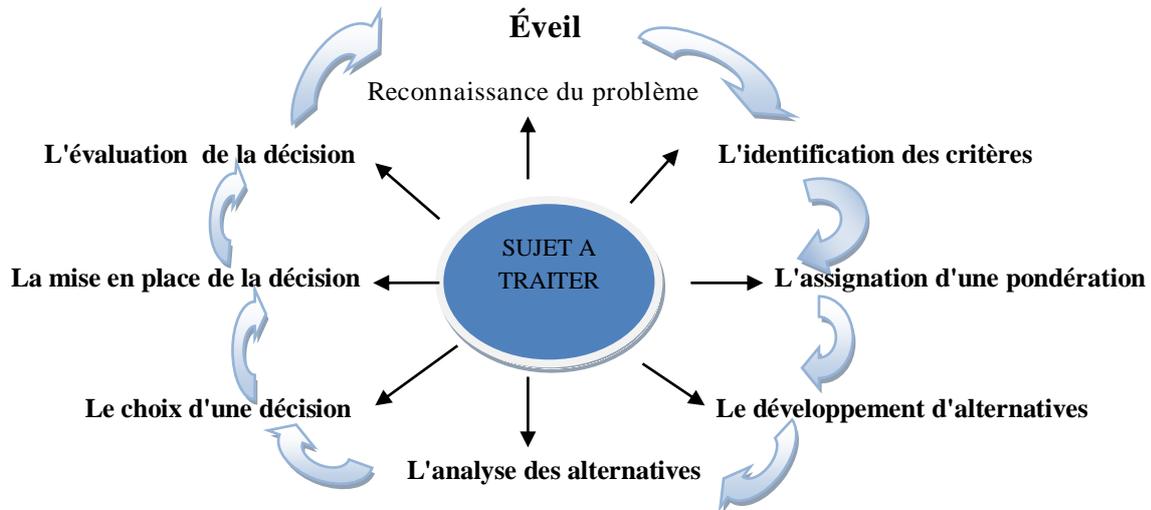
Ce processus permet de focaliser les ressources décisionnelles sur la conception et la validation des choix et d'avoir un outil de pilotage. Cette organisation ordonne les étapes de façon logique. Puis, procure des éléments factuels de recadrage d'activité. Par la suite, elle se sert d'outils de communication sur l'état d'avancement. Elle permet de traiter toutes les étapes de façon indépendante.

2. Les phases de processus de décision :

Pour prendre une décision éclairée et efficace, les responsables doivent disposer de toutes les informations concernant chacune des alternatives et connaître au mieux les conséquences que chacune de celles-ci pourrait engendrer par rapport aux objectifs définis. En utilisant les données recueillies comme matière première, un traitement correct des informations permet de mieux discerner l'action qu'il convient d'appliquer.

¹⁹R. NADEAU.R et LANDRY.M, op.cit., page 148.

Schéma N°02 : La roue du processus décisionnel



Source : établi par nous-mêmes

1) La reconnaissance du problème :

La première étape de ce processus décisionnel débute par la détection de l'existence d'une faille ou plus précisément d'une divergence entre un état des choses existantes et un état des choses souhaitées.

La reconnaissance du problème comprend trois phases :

- **La perception d'une situation problématique** : le processus de décision commence par la volonté qu'exprime l'entreprise ou l'un de ses membres de changer par exemple le mode de fonctionnement d'un service, d'une tâche, etc. Cette perception d'une situation problématique peut résulter de trois phénomènes : la perception subjective d'informations internes ou externes qui semblent montrer l'existence d'une opportunité à saisir ou d'un problème à résoudre ; l'insatisfaction d'un responsable face aux résultats actuels au vue des objectifs ; les sources de cette remise en question sont nombreuses : comportement des concurrents, exigence des clients ou des fournisseurs, innovations techniques, suggestions des membres, etc.
- **La recherche d'informations** : une fois le problème perçu, le preneur de décision doit collecter un maximum d'informations sur la situation. L'efficacité de cette recherche dépend des capacités du système d'information à trier l'information, pour ne retenir que les éléments pertinents
- **La définition du problème** : à cette phase, le décideur doit bien analyser les mécanismes réels du problème qu'il veut résoudre.

2) L'identification des critères en vue de la prise de décisions :

Une fois le problème identifié, le manager doit signaler les méthodes qui seront importantes pour résoudre le problème. Chaque individu chargé de prendre des décisions possède un éventail de critères qui le guident à cet effet. Il est important de connaître les critères qui seront pris en compte et ceux qui seront omis puisque ces derniers seront sans importance pour la personne chargée de prendre la décision.

3) L'assignation d'une pondération aux critères :

Tous les critères de décision ne revêtant pas la même importance, il est nécessaire de classer par priorité les éléments retenus à la deuxième étape. Il s'agit de donner les bonnes priorités aux critères sélectionnés au cours de l'étape précédente, puisqu'ils n'auront pas tous la même importance lors de la prise de décision finale. Il existe habituellement un critère préférentiel, les autres étant parfois pondérés par comparaison entre eux et par évaluation par rapport au critère préférentiel.

4) Le développement d'alternatives :

Cette phase consiste pour le manager à être capable d'obtenir et de présenter toutes les alternatives envisageables pour résoudre correctement le problème. Tous les problèmes ont plus d'une solution bien qu'une seule puisse d'abord venir à l'esprit du manager. Dans le cadre du processus décisionnel, le manager doit accorder suffisamment de temps à la découverte de solutions alternatives. C'est-à-dire encourager les collaborateurs à trouver le plus de propositions possibles. Il doit porter aucun jugement sur les propositions faites à cette étape du processus. Comme pour l'étape de la définition de problèmes, plus il y a de personnes qui proposent des solutions alternatives, plus grand est l'éventail des idées qui seront présentées.

5) L'analyse des alternatives :

Cette étape consiste à évaluer les solutions alternatives et de choisir la meilleure. Le responsable de la prise de décisions doit étudier avec soin les alternatives qui ont été proposées. Les points forts et les points faibles de chacune d'elles devront être mis en évidence clairement, après comparaison avec les critères choisis et classés pendant la deuxième et la troisième étape. Bien que certaines évaluations soient assez objectives, la plupart d'entre elles sont subjectives en raison des jugements de valeur.

6) Le choix d'une décision :

La sixième étape symbolise tout l'art de choisir la meilleure option parmi celles relevées et évaluées. Lorsque toutes les possibilités ont été définies et présentées, puis évaluées par le responsable de la prise de décisions en fonction des critères définis et hiérarchisés, il faut choisir une unique alternative en suivant la procédure établie au préalable.

7) La mise en place de la décision :

Le choix a beau être fait à l'étape antérieure, la décision peut encore échouer sans application concrète. En effet, une fois le choix effectué, l'application de la décision choisie est d'une importance vitale. Pour mettre en application cette décision, il faut d'abord la divulguer à l'ensemble du personnel concerné et obtenir leur engagement vis-à-vis de celle-ci. Cela est estimé plus facile lorsque les personnes responsables de l'exécution de la décision participent au processus. Ces décisions s'appliquent en faisant intervenir une planification, une organisation et une direction efficace.

8) L'évaluation de l'efficacité de la décision :

La dernière et ultime étape consiste à évaluer les résultats obtenus afin de voir si la décision prise a bien permis de régler le problème de départ. Si celui-ci persiste, il faudra analyser les phases précédentes pour trouver celle qui était erronée et prendre une nouvelle

décision relative à la décision initiale ; soit y renoncer complètement, soit la modifier à partir de l'une des étapes antérieures. Même si elle est finalement le choix d'une seule personne, la décision fait généralement l'objet d'une préparation et d'une élaboration auxquelles participent plusieurs organes dans l'entreprise. Tous ces éléments en interaction qui poursuivent un objectif (prendre la meilleure décision possible), présentent un système dans le processus de décision.

3. Les principaux modèles de processus de prise de décision :

La décision n'est que l'aboutissement d'un cheminement ou d'un processus, adopté pour l'entreprise, les étapes de ce processus sont toutes aussi importantes que le choix final. En effet, il existe plusieurs modèles de prise de décision, on aborde ici les modèles fondamentaux des processus de décision, à savoir : le modèle de l'acteur unique, le modèle organisationnel, le modèle politique et enfin le modèle anarchique (dit de la poubelle).

1) Le modèle de l'acteur unique (le modèle rationnel) :

a. Présentation :

L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences stables. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique (individuel ou collectif) dont la conduite est dite rationnelle du fait qu'il cherche à maximiser la réalisation de ses fins, en utilisant les moyens dont il dispose. Le degré de pureté ou de sophistication de cette rationalité peut être très variable selon les acteurs et les situations, mais il s'agit d'une mono-rationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de se décider. Le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées :

- Formulation du problème ;
- Repérage et explicitation de toutes les actions possibles ;
- Évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences ;
- Choix de la solution optimale.

b. Portées et limites :

Le modèle mono-rationnel fondé sur l'idée de rationalité du calcul économique a permis des formalisations élaborées, utilisant des outils mathématiques et des techniques quantitatives, qui se révèlent puissantes dans le cas des problèmes bien structurés et répétitifs. Cependant, il faut remarquer que les théories de l'acteur unique sont le plus souvent du type normatif et non explicatif. Elles répondent aux questions comment faire ? Plutôt qu'aux questions comment ce choix a-t-il été fait ? Ou pourquoi cela s'est-il passé ainsi.

D'autre part, le système mono-rationnel suppose que les changements observés sont les résultats des choix volontaires et libres de ce décideur individuel ou collectif. De ce fait, il nie l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes. Enfin, ce modèle suppose qu'il y a une relation directe entre l'importance donnée à une décision quand elle est prise et l'importance de ces résultats. Ce principe, selon lequel les grands effets sont produits par des grandes causes, est malheureusement pour le modèle mono-rationnel souvent infirmé par l'expérience.

2) Le modèle organisationnel :

a. Présentation :

Ce modèle considère l'entreprise comme un ensemble de sous-unités (les fonctions, les divisions, ...), ayant leurs objectifs spécifiques et des règles propres qui conditionnent sa perception et guident son comportement. L'entreprise fractionne chaque problème à résoudre et traite les sous-problèmes ainsi identifiés de manière séquentielle. Par cette division de travail de décision et la mise en place de procédures et de routines, elle recherche la solution de compromis susceptible de satisfaire toutes les sous-unités de l'entreprise, le processus de recherche de solution s'arrête à la première réponse satisfaisante, on ne se situe donc pas dans une démarche d'optimisation des choix.²⁰

b. Portées et limites :

L'apport fondamental du modèle organisationnel de la prise de décision est d'avoir mis en évidence l'importance du processus lui-même dans la détermination des choix : la substance des choix est affectée par la manière dont ils sont effectués. Ce modèle met en relief l'importance de l'organisation et des procédures dans la prise de décision. Cependant, ce modèle souffre de certaines lacunes dont il convient de parler. Ce sont :

- Il explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal, puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont conditionnés par les structures et les procédures existantes ;
- Il est imprécis sur la manière dont les sous-unités interagissent, sur leurs intégrations et le rôle de la direction, sur la façon dont sont définies les structures et les procédures ; autrement dit, le modèle reste pudique sur la question de pouvoir ;
- Il admet trop facilement que les règles sont suivies au pied de la lettre et ne prend pas suffisamment en compte les enjeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures et outils de gestion.

3) Le modèle politique :

a. Présentation :

Dans ce modèle Les décisions découlent de la compétition de la négociation entre les divers groupes d'intérêts et les principaux leaders de l'organisation.²¹

Dans le modèle politique, l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs – individus ou groupes – placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail). Les joueurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorités, statuts, argent, temps, hommes, idées, informations). L'organisation n'a pas d'objectifs clairs à priori. Ses objectifs sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs compte tenu de leurs situations de pouvoir. Les objectifs peuvent rester vagues, ambigus, et leurs stabilités n'est pas garantie. Les individus mènent des stratégies particulières à partir de

²⁰ CHARPENTIER.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Édition Nathan, Paris, 1997, page 114.

²¹ AUDON.J et LAUDON.K, Management des systèmes d'information, Édition PEARSON EDUCATION, Paris, 2006. Page 153.

leurs situations propres. La confrontation des stratégies particulières est en partie régulée par la structure de l'organisation et s'exprime au travers des jeux de pouvoir. Les principaux jeux politiques sont :

- **Le jeu de construction d'empires** : qui consiste à établir et à augmenter sa base de pouvoir à travers l'augmentation de la taille du service que l'on dirige, la maximisation de son budget de fonctionnement et d'investissement...etc.;
- **Les jeux de l'insoumission** : pratiqués par des acteurs à priori peu puissants, visent à contester une décision où l'autorité est mise en place ;
- **Les jeux de changement au sommet** : qui consistent à essayer de modifier l'équilibre du pouvoir au sein de l'entreprise.

b. Portées et limites :

Développé à partir de l'observation des organisations ou des institutions publiques, le modèle politique est hérité principalement des sciences politiques. Son apport essentiel est d'attirer l'attention sur les interactions des stratégies particulières au sein des organisations et finalement, sur les jeux de pouvoir que cachent les discours rationnels et les organigrammes bien dessinés. Son utilisation est cependant complexe, car il requiert beaucoup d'informations.

Ses limites sont de deux ordres :

- En insistant sur les stratégies particulières, ce modèle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instruments de pouvoir. Ainsi une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions (autorité, budget, personnel d'étude) dépend de décisions d'organisation qui ne sont pas traitées dans les modèles élémentaires.
- Il néglige également l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies particulières : valeurs communes, projets, identité. Tous ces éléments peuvent orienter l'action plus sûrement que tout processus de négociation, car ils peuvent exister en dehors de toute discussion.

4) Le modèle anarchique :

a. Présentation :

A la suite d'une étude du fonctionnement des universités américaines, qu'ils appellent des anarchies organisées, Cohen, March et Olsen ont proposé un modèle original de la prise de décisions dans les organisations qu'ils appellent modèle de la poubelle.²²

L'idée clé de ce modèle est que les choses sont reliées par leur simultanéité ; elles sont connectées pour avoir été là au même moment²³. Les décisions naissent de la rencontre entre :

²² A. DAYAN, Manuel de gestion, Édition Élipse marketing S.A, 1999, page 107.

²³ PROULX, Management des organisations publiques : Théorie et applications, Édition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006. Page 08.

- ✓ Un flux de problèmes ;
- ✓ Un flux de solutions ;
- ✓ Un flux de participants ;
- ✓ Et flux d'occasions de choisir.

Le croisement des flux est cependant partiellement déterminé par les coutumes, la structure de l'organisation et les procédures existantes. Une décision s'explique autant par le hasard que par la nécessité.²⁴

Ce modèle, qui s'écarte de toute rationalité formalisée, préconise aux gestionnaires²⁵:

- De ménager leurs énergies pour les décisions importantes ;
- De soutenir leurs idées jusqu'à leurs acceptations, quelle que soit l'opposition ;
- De faire participer les opposants pour mieux le maîtriser.

b. Portées et limites :

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables :

- Il s'écarte du paradigme de la décision comme résolution d'un problème par le choix d'une solution adéquate.
- Il suggère des explications pour des phénomènes tels que des décisions ne résolvant pas des problèmes visés, qui réapparaissent plus tard ou ailleurs, l'adoption de solutions alors que la situation n'était pas problématique, la persistance de problèmes non résolus ou l'incapacité d'attribuer une décision.
- Il remet en cause l'idée intuitive selon laquelle une décision est un phénomène important, indépendant ou circonscrit.

D'autre part, le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision. Cette vision anarchique des organisations a nourri des approches qui mettent plus l'accent sur l'action que sur la décision.

Il faut retenir de ces différents modèles, que leurs réalisations dans la pratique est très complexe. Ainsi, pour une plus grande efficacité et pour les besoins de la pratique, il s'avèrera souvent plus convenable de les associer afin de prendre de meilleures décisions.

4. L'information: matière première du processus décisionnel

« Le système informationnel se mêle inextricablement au système décisionnel » pour réaliser au jour le jour, l'adéquation entre plans d'action et réalisations. Ainsi, les informations sont indispensables à la prise de décision, y compris les informations opérationnelles, mais telles qu'elles sont, ces dernières sont nombreuses et trop détaillées pour qu'elles puissent être utilisées directement par les managers, de plus les SI opérationnels se limitent en grande partie aux données de l'année en cours et donc, elles ne peuvent être utilisées pour la prise de décision tactique et stratégique.

²⁴ CHARRON. J.L. et SÉPARIS, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Dunod, 2 ème édition, Paris, 2001, page 301.

²⁵CHARRON. J.L. et SÉPARIS, idem.

Ainsi, les systèmes d'information décisionnels ont été conçus pour pallier à ces insuffisances, ces systèmes puisent leurs informations dans les systèmes opérationnels de façon sélective et synthétique. Cette sélection et synthèse sont assurées grâce aux progrès des TIC qui permettent de présenter ces informations de façon intelligibles (rapport, graphes, analyse ad hoc ...) aux fins d'assurer la facilité et la pertinence de la décision.

Arrivé au terme de cette section, on déduit qu'au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants, qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. Chaque jour, le chef d'entreprise très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes.

En effet, l'entreprise en tant que structure organisée, suppose que soient définies les modalités de la prise de décision.

Chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réfléchir : regarder en arrière, pour comprendre le passé, et voir plus loin, pour prévoir l'avenir.

Section 03 :

Tableau de bord et prise de décision

Il paraît évident que prendre des décisions à vue est une approche dangereuse. Et pourtant, c'est souvent le modèle de la gestion dans l'urgence qui prédomine. Le risque augmentant au fur et à mesure qu'on a la tête dans le guidon.

Il faut donc sortir de la spirale court-termite pour privilégier absolument une vision large et long terme de l'entreprise.

Et en cela, le tableau de bord sera l'allié incontournable pour décider d'une manière efficace, de façon à garantir la pérennité de l'entreprise.

1. La délégation du pouvoir et la décentralisation :

La prise de décision au sein de grandes entreprises devient de plus en plus compliquée, à cause du nombre important de décisions à élaborer, et le dirigeant, dans ce cas, est incapable de faire tout seul sans l'aide des autres membres de son organisation. A cet effet, il convient de procéder à des délégations de pouvoir ou encore de revoir la manière d'organisation en décentralisant les certaines responsabilités de prise de décision. De ce point de vue, on distingue habituellement, la délégation de pouvoir (qui est surtout une affaire individuelle) de la décentralisation qui, quant à elle, s'inscrit dans la structure même de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, la prise de décision est étroitement liée à la structure organisationnelle de l'entreprise (fonctionnelle, décisionnelle, matricielle, pyramide inversée etc..).²⁶

1.1. La délégation :

La délégation doit être nettement distinguée de la décentralisation. En matière de délégation, il s'agit, pour un supérieur hiérarchique, de donner à un subordonné qui accepte (la notion d'acceptation est très importante ici), des missions dont il rendra compte au terme d'une période convenue. La délégation peut donc être temporaire ou définitive.

➤ La délégation temporaire :

La délégation à titre temporaire est la forme la plus fréquente. A titre illustratif, un subordonné peut prendre des décisions lorsque son supérieur est absent. Il peut s'agir de recevoir un fournisseur ou encore de signer un contrat de vente. Parfois, la délégation est indispensable, notamment lorsque la décision requiert des compétences particulières (choix d'un système d'usinage, choix d'une installation en réseau, etc.). Lorsque la délégation est temporaire les notions d'autorité, de décision et de responsabilité sont dissociées. En théorie, la décision est pris par le subordonné mais le décideur conserve l'autorité et doit assumer la responsabilité des conséquences de la prise de décision. De ce point de vue, un subordonné n'est donc pas (en théorie) responsable des conséquences éventuelles d'une mauvaise décision.

²⁶ J. AFFICHARD ET LES AUTRES, Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse, Édition L'Harmattan, Paris, 1997, page 07.

➤ **La délégation définitive (Permanente) :**

Cette délégation consiste à accorder le droit de décider à une personne dans certaines situations, mais aussi de faire exécuter et de contrôler les résultats. Dans ce contexte, on associe autorité, décision, et responsabilité. Le subordonné se trouve investi du pouvoir de prendre la décision et doit en assumer les responsabilités. En principe, une délégation permanente doit faire l'objet d'un avenant dans le contrat de travail du subordonné. La délégation permet un meilleur contrôle de la mise en œuvre de la décision, car le décideur est sur le terrain, elle permet aussi au personnel de l'entreprise de participer au processus de prise de décision, comme elle réduit les délais d'application de la décision, ainsi la prise de décision est souvent la tâche des spécialistes, ce qui garantit la qualité des décisions.

Même si la délégation présente des avantages, elle a aussi des inconvénients ; Le risque de circulation d'informations contradictoires et de désorganisation de la hiérarchie, dans la mesure où certains centres de décision inférieure peuvent prendre le pas sur les supérieurs, ajoutant l'importance des réseaux informels de communication qui se créent dans les entreprises ne représentent pas toujours un privilège pour celle-ci.

1.2. La décentralisation :

La délégation est comme constatée ci-dessus une affaire de personne à personne. La décentralisation, quant à elle, relève de l'organisation et de la structure de l'entreprise. La notion de décentralisation est fondée sur les deux principes suivants :

- Pour que la décision soit efficace, elle doit être prise le plus près possible de son niveau d'application.
- La division de l'entreprise en unités autonomes.

Par exemple, dans le cadre d'une structure décisionnelle, l'entreprise est organisée en branches d'activités autonomes, et souvent indépendantes sur le plan juridique. Une telle structure nécessite une définition précise des objectifs de chaque unité décentralisée et surtout la mise en place d'un système efficace de contrôle, d'informations, et de coordination. Les cadres supérieurs peuvent se concentrer sur la réflexion stratégique et se détacher des tâches subalternes. Avec la décentralisation, les décisions se prennent au mieux des compétences de chacun et aucun risque de perturbation en cas d'absence du supérieur. Toutefois, la décentralisation permet au processus de prise de décision une grande souplesse avec une mise en œuvre d'une manière rapide, d'une communication ou d'une action corrective.

Mais elle est souvent accompagnée par la mise en place d'un système de contrôle, dont les coûts sont parfois très élevés. En décentralisant, il peut y avoir de mauvaise coordination entre les niveaux hiérarchiques identiques, ce qui cause l'apparition de zones de compétences communes ou de mauvaises décisions lorsque le délégué est mal formé ou mal informé.

2. Les pièges à éviter lors de la prise de décision :

La prise de décision est un processus qui peut s'avérer délicat. Il comporte en effet certains pièges à esquiver :

- ✚ Décider sous le coup de l'émotion, sans prendre le temps d'un certain recul nécessaire à une analyse factuelle pertinente ; même si une forte dimension émotionnelle s'invite dans ces moments, il est fondamental de rester rationnel dans ses prises de position ;
- ✚ Se laisser influencer par des tiers ;
- ✚ Prendre la mauvaise décision par manque de connaissance et/ou d'informations.

3. Le tableau de bord, un véritable outil de prise de décision :

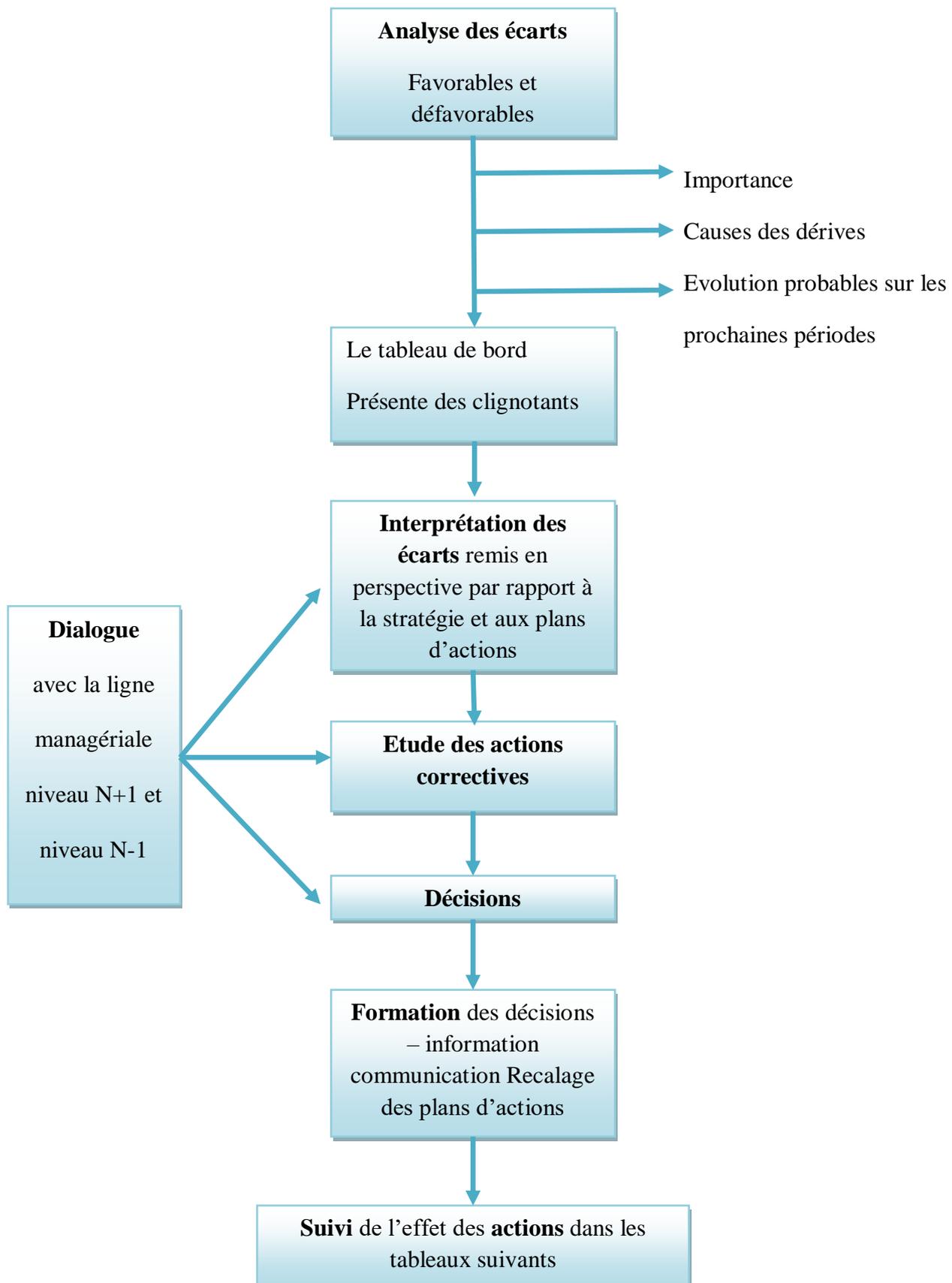
La prise de décision est une démarche inévitable qui peut avoir des incidences sur le bon déroulement des tâches et influence sur la qualité de travail. Suite à la complexité des informations et la rapidité des changements, il est donc, nécessaire de s'adapter rapidement et de s'équiper des outils optimaux qui permettront de prendre la meilleure décision. Un outil d'aide à la décision se crée par des acteurs internes qui se situent à l'intérieur de l'entreprise. La fiabilité d'outil dépend de la qualité du système d'informations. En effet, si l'outil a été conçu avec des informations erronées ou manquantes, il y aura forcément un problème de pertinence et d'efficacité. Le tableau de bord conçu comme une déclinaison institutionnelle vient en appui, permettant aux différents managers de suivre leurs objectifs et d'évaluer les avancées. Le tableau de bord est en effet, le composant clé d'un management de la performance maîtrisée. Il est également, l'outil le plus important sur lequel doit s'adosser la prise de décision. Pour ces raisons, et bien d'autres, un grand soin doit être accordé à la conception du tableau de bord, évitant donc le problème de navigation à vue dans laquelle se trouvent certains managers. Le système décisionnel, va permettre d'approfondir le système de Reporting actuel conçu sur le tableau de bord standardisé, et d'avantage fiabiliser et mettre en cohérence les données rassemblant tous les domaines. Le tableau de bord a été élaboré tout autant, afin que les différents acteurs prennent connaissance des conséquences de certaines décisions. Cet incontournable instrument permet donc, la mise en œuvre de nouvelles gouvernances qui sont conçues comme support d'aide à la décision, permettant l'implication des responsables dans l'élaboration et la mise en place des tableaux de bord et faisant de chaque membre, un acteur indispensable au respect des objectifs de l'établissement. Enfin, lorsque l'outil d'aide à la décision est opérationnel, il est possible de suivre les statistiques d'utilisation pour s'assurer que les utilisateurs de l'outil ne soient pas confrontés aux obstacles que peut connaître une entreprise, et que les procédures sont suivies du début à la fin. En effet, si une procédure n'est pas conduite à son terme, il y a une probabilité que celle-ci manque de pertinence ou qu'une erreur s'est introduite.

4. Le rôle du tableau de bord dans la prise de décision :

Le tableau de bord est un instrument dynamique d'évaluation et de mesure de la performance de différentes activités de l'entreprise. Cet instrument est considéré comme un outil d'excellence employé dans la prise de décision, il détient le rôle de formateur d'informations utilisé par les managers dans leurs prises de décisions. En effet, le tableau de bord est estimé comme un point de départ de toute analyse des données, qui sert de base pour effectuer des interprétations et enfin, de prise de mesure et de décisions correctives.

Le schéma ci-dessous, montre le processus de prise de décision adapté en utilisant le tableau de bord :

Figure N°04 : La réactivité autour des tableaux de bord



Source : M.LEROY, op.cit., page 129.

4.1. L'analyse des écarts :

Les écarts sont une mesure quantitative de la différence entre le préétabli et le réel. Ils sont soit favorables, soit défavorables.

L'analyse des écarts permet, de mettre en évidence des écarts constatés et de parvenir à déterminer ses principales causes en effectuant une comparaison entre les résultats obtenus par les entités et les résultats souhaités par la direction. Grace à cette technique d'analyse, pour chacune des ressources utilisées par l'entreprise, ça permet aux responsables d'être en mesure d'évaluer le travail en jugeant leurs performances, c'est-à-dire efficacité et efficience. Ces écarts peuvent être sur :

- ✚ **Le chiffre d'affaire** qui met en évidence la différence entre les ventes effectuées et les ventes qui avaient été prévues sur une période donnée ;
- ✚ **Le coût** qui met en évidence la différence entre les coûts réels et les coûts préalablement établis ;
- ✚ **La productivité** (écart sur l'activité, sur les temps passés).

4.2. Interprétation des écarts :

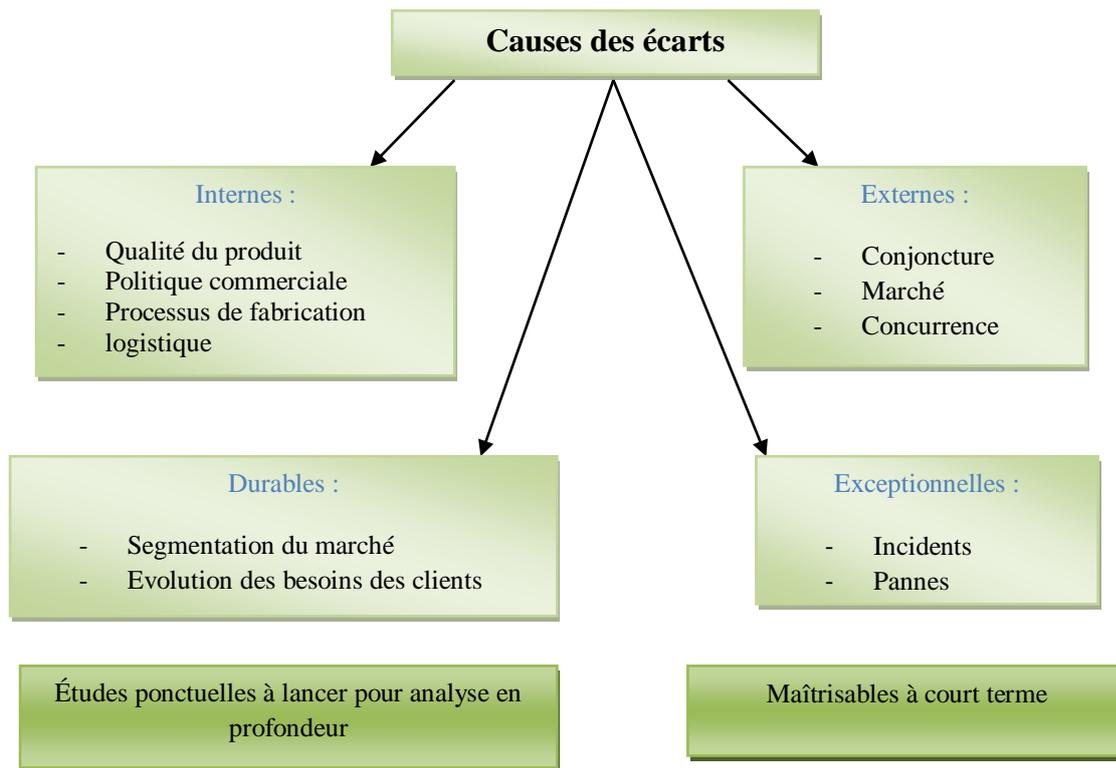
Dans les grandes entreprises, l'analyse des écarts donne lieu à la rédaction d'un commentaire écrit, le plus souvent rédigé par le contrôleur de gestion, en dialogue avec le responsable concerné. Ce commentaire accompagne le tableau de bord transmis au niveau supérieur. Dans certaines entreprises, l'analyse s'effectue oralement à l'occasion du comité de direction ou d'une réunion spécialisée.

Le commentaire se structure autour de quatre pistes d'analyse :

- Les **écarts** importants et leurs causes ;
- Les **perspectives** pour les prochaines périodes et par rapport à l'objectif de fin d'année ;
- Les **mesures immédiates** prises ou en cours de la décision ;
- Des **suggestions** des actions à mener dans des domaines ou à des niveaux qui dépassent le manager concerné.

Puis, elle consiste à exprimer l'origine des différents écarts constatés, l'interprétation de ces écarts aide ainsi, à identifier les causes d'anomalies qui peuvent être indépendantes de l'entreprise (**Ex** : augmentation des prix des matières) ou bien dépendantes de cette dernière (**Ex** : une baisse de productivité).

Figure N°05 : Les causes des écarts

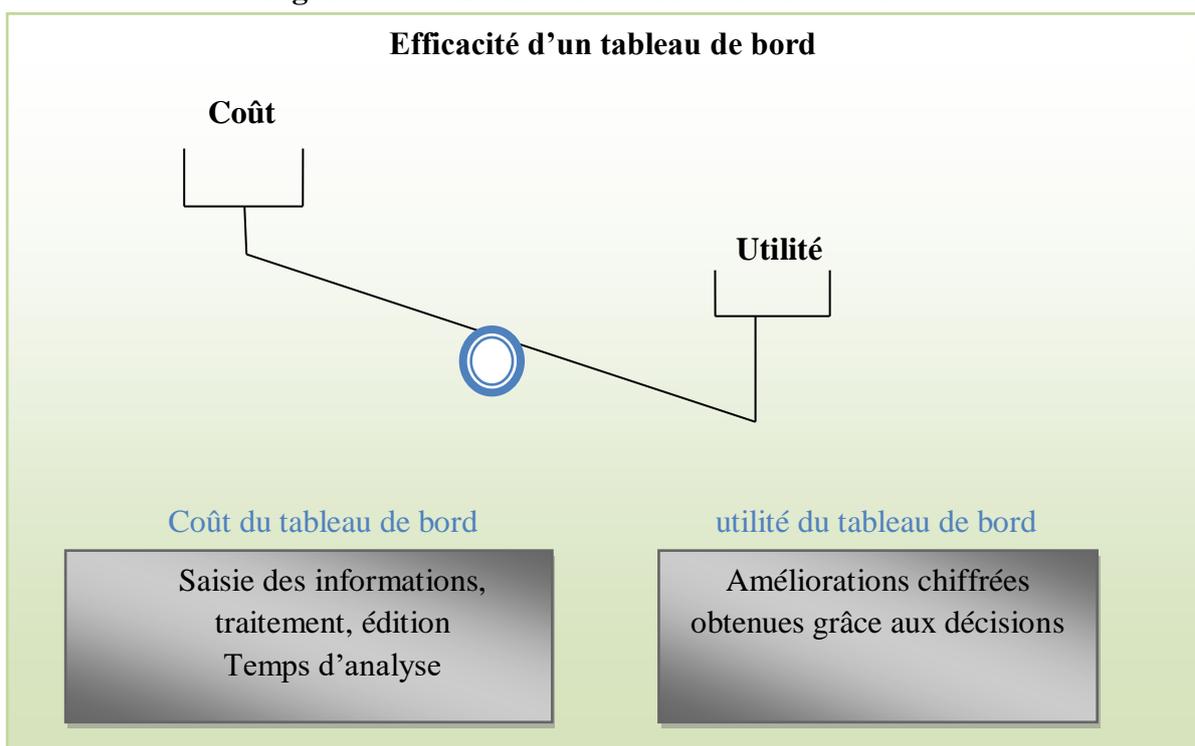


Source : M. LEROY, le tableau de bord au service de l'entreprise, 3ème édition d'Organisation, Paris, Page 131.

4.3. Etude des actions correctives :

Le tableau de bord est qualifié d'efficace, lorsque ce dernier dépend de l'effet des actions correctives prises grâce à ce dispositif.

Figure N°06 : L'efficacité d'un tableau de bord



Les actions correctives sont utilisées comme outil d'amélioration. Elles permettent en effet, d'éliminer les causes des non-conformités rencontrées afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent.

A la fin du traitement d'une anomalie ou d'une non-conformité, les responsables effectuent un contrôle afin d'assurer la remise en conformité selon les exigences prescrites. Ils évaluent ensuite la nécessité de procéder à la mise en place d'une action corrective. Le responsable à ce stade, est chargé de la coordination des actions correctives, du suivi de leurs mises en œuvre. Il doit s'assurer de l'efficacité des modifications apportées.

L'instauration d'un dialogue lors de l'étude des actions correctives entre le manager, les autres décideurs de l'équipe, et le contrôleur de gestion doit être mise en place, et l'assistance de ce dernier est souvent indispensable pour valoriser des scénarios, imaginer plusieurs solutions et les comparer.

4.4. La décision des actions correctives :

Prendre une décision est une chose, la faire appliquer en est une autre, souvent plus difficile. Pour cette raison, tous les responsables, quelles que soient leurs positions et leurs spécialités dans la structure, doivent consacrer une grande partie de leurs temps à assurer une animation de gestion forte à l'occasion des réunions mensuelles d'examen de tableau de bord. Cette communication entre deux niveaux de responsabilité facilitera la prise de décisions rapides, acceptées et formalisées, et renforcera l'implication des équipes sur le terrain.

Pour certains, il dispose de tous les pouvoirs nécessaires et la décision lui appartient donc totalement, mais il doit penser à son incidence éventuelle dans les fonctions qu'il a subdéléguées à ses collaborateurs. Des moyens supplémentaires (investissements, effectifs) qui dépassent sa seule compétence ou impliquent d'autres fonctions (juridique, personnel, autre division opérationnelle....).

En fin de cette section, on constate que le décideur analyse les informations à sa disposition, puise dans son expérience, échange et partage avec ses pairs, pour en tirer un enseignement susceptible de l'aider à choisir la moins mauvaise des possibilités offertes. Bref, il utilise son cerveau. Il pèse le pour et le contre avant de prendre le risque de décider.

En conséquence, le tableau de bord de pilotage lorsqu'il est bien conçu, remplit la délicate fonction de réducteur d'incertitudes. Le tableau de bord bien conçu peut ainsi être considéré comme un réducteur de risque. On comprend ainsi, beaucoup mieux l'importance d'adopter une méthode de conception centrée sur l'appropriation de l'outil décisionnel. La mesure de la performance à tous les niveaux constitue un facteur clé de succès à la condition de ne pas oublier que ce sont des hommes qui décident.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, on remarque que la prise de décision fait partie du quotidien professionnel. Pas toujours facile pourtant de trancher, tant les paramètres à prendre en compte peuvent parfois être nombreux.

En effet, prendre une décision n'est pas une situation de tout repos. L'incertitude ambiante, caractéristique d'un environnement complexe et chaotique, limite la perception de signaux clairs et nets. D'autre part, la rapidité du changement ne laisse que peu de temps aux délibérations, et ne permet pas d'envisager toutes les éventualités. Il faut agir vite, les opportunités n'attendent pas. C'est en cela que la prise de décision est surtout une prise de risque.

Les méthodes et outils, dont le tableau de bord sont incontournables, pour apporter un éclairage plus précis, et limiter un tant, soit, peu la prise de risques. En outre, la prise de décision en équipe pleinement assumée par chacun des membres est la clé de l'innovation managériale, fondée sur un principe de délégation étendue.

Le processus de prise de décision au sein de l'entreprise, est une opération qui consiste à recueillir un maximum d'informations concernant un problème donné, ensuite, traiter ces informations en s'appuyant sur des outils, comme le tableau de bord, afin de choisir uniquement les alternatives les plus optimales, dans le but de les utiliser avec méthode, afin de choisir les meilleures solutions aux problèmes posés au moment opportun.

Toutefois, quel que soit l'approche par laquelle on classe les décisions, l'approche selon l'objet, dite aussi par niveau hiérarchique, reste la plus appropriée et la plus utilisée par les chercheurs dans l'analyse des décisions. Enfin, le décideur s'appuie sur des outils d'aide à la prise de décision tel que le tableau de bord, qui aide les dirigeants dans la prise de décisions stratégiques à travers des informations pertinentes qu'il fournit, et enfin la mise en place des actions correctrices.

*C*hapitre 05 :

*Elaborations du tableau de
bord financier pour EPB*

Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'Entreprise Portuaire de Bejaïa

Selon Emmanuel Kant « La théorie sans la pratique est déraisonnée, la pratique sans la théorie est impuissante », partant de ce préalable, et portant de cette complémentarité à notre travail, ainsi, consolider notre revue de littérature présentée dans les deux premiers chapitres par un cas pratique.

Tout au long de notre étude, nous avons présenté le rôle et les techniques du tableau de bord, et mis en exergue l'aspect théorique du pilotage de la performance et le processus décisionnel d'une entreprise, ainsi que les différents outils utilisés à cet effet. Toutefois, une telle présentation, aussi détaillée soit-elle, ne serait jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique aux différents concepts présentés dans la théorie.

Dans le but d'accomplir notre thème de recherche intitulé « Evaluation du Tableau De Bord : Performance, Pilotage et Prise de Décision », nous avons ciblé l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) comme terrain de notre recherche, il est donc devenu nécessaire de la présenter pour pouvoir déterminer son contexte, examiner son fonctionnement, et des tableaux de bord adaptés, et ainsi apporter des recommandations.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Section 01 :

Présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaïa joue un rôle très important dans les transactions internationales vu la place qu'il occupe et sa position géographique. En effet, le développement des infrastructures, l'utilisation des techniques adaptées à l'évolution de la technologie des navires, et ses outils de gestion modernes ont fait évoluer le port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990, pour lui permettre, aujourd'hui, d'être un leader dans le domaine portuaire de Bejaïa.

1. Informations générales sur l'EPB

Tableau N°01 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia

Dénomination	Entreprise Portuaire de Bejaia –EPB-
Capital social	3 500 000 000 DA
Forme juridique	Société Par Action - SPA –
Siège social	13, Avenue des frères Amrani. Bejaia.
Actionnaires	SERPORT SPA - : 100 %
Exercice social	L'exercice social débute du 1er janvier au 31 décembre.
Date de constitution	L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10 000 000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.
Durée de vie	La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf années (99ans), sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.

Source : élaborer par nous soins d'après les documents de l'entreprise EPB.

2. Missions et activités de l'entreprise

a. Missions de l'entreprise :

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Tableau N°02 : Missions de l'entreprise

Missions de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisation de l'accueil des navires ; ➤ Aide à la navigation (Pilotage des navires) ; ➤ Activité d'aconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export) ; ➤ Transit des passagers et de leurs véhicules ; ➤ Gestion et développement du domaine portuaire ; ➤ Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré-évacuation ; ➤ Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels ; ➤ Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires) ; ➤ Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires ; ➤ Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.
---------------------------------	--

Source : élaborer par nous soins d'après les documents de l'entreprise EPB.

b. Activités de l'entreprise : Les principales activités de l'entreprise sont :

Tableau N°03 : Différents activités de l'entreprise

L'acheminement des navires de la rade vers le quai	Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
Remorquage	Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
Pilotage	Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
Lamanage	Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les opérations d'embarquement et débarquement des marchandises ; ▪ La réception des marchandises ; ▪ Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port, ▪ Pointage des marchandises.
prestations fournies aux navires et aux clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ; ▪ Pesage des marchandises (ponts bascules) ; ▪ Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

Source : élaborer par nous soins d'après les documents de l'entreprise EPB.

3. Organisation de l'entreprise

L'EPB est organisée en directions fonctionnelles et opérationnelles :

Tableau N°04 : Répartitions des directions en sein de l'entreprise

Directions opérationnelles :	
Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.	
Direction Générale Adjointe Opérationnelle	elle est chargée de la coordination et le contrôle des directions opérationnelles.
Direction Manutention et Acconage (DMA)	<p>Elle est chargée des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manutention : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins. La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts (période de travail d'une équipe) de 6h à 19h avec un troisième shift opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin. ▪ Acconage : A pour taches : <ul style="list-style-type: none"> Pour les marchandises : <ul style="list-style-type: none"> ○ La réception des marchandises ; ○ Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises ; ○ La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar ; ○ Marquage des lots de marchandises ; ○ Livraison aux clients. Pour le service : <ul style="list-style-type: none"> ○ Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

	<p>stockage ;</p> <p>Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.</p>
--	--

<p>Direction Domaine et Développement (DDD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial ; ▪ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ; ▪ Pesage des marchandises (pont bascule) ; ▪ Avitaillement des navires en eau potable.
<p>Direction Logistique (DL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'approvisionnement en pièces de rechange : ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections : les achats dont l'interface est intimement liés au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks. ▪ La maintenance des équipements : structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements. ▪ La planification des affectations : dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.
<p>Direction Capitainerie (DC)</p>	<p>Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilotage : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs. - Amarrage : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. - Accostage : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

<p align="center">Direction Remorquage (DR)</p>	<p>Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.</p> <p>Les prestations sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Remorquage portuaire ; - Le Remorquage hauturier (haute mer) ; - Le Sauvetage en mer
<p align="center">Directions fonctionnelles : Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.</p>	
<p align="center">Direction Générale Adjointe Fonctionnelle</p>	<p>Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.</p>
<p align="center">Direction management intégré (DMI)</p>	<p>Elle est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (processus, programmes de management, plans et projets d'amélioration et indicateurs de mesure) ; - L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE ; - La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ; - La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.
<p align="center">Direction Systèmes d'information</p>	<p>Elle est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valider et contrôler les messages diffusés à travers les différents supports publicitaires ; - Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ; - Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail relatif au personnel du centre ; - Veiller à l'amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise ; - Assurer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs de l'entreprise, la stratégie et les outils informatiques.

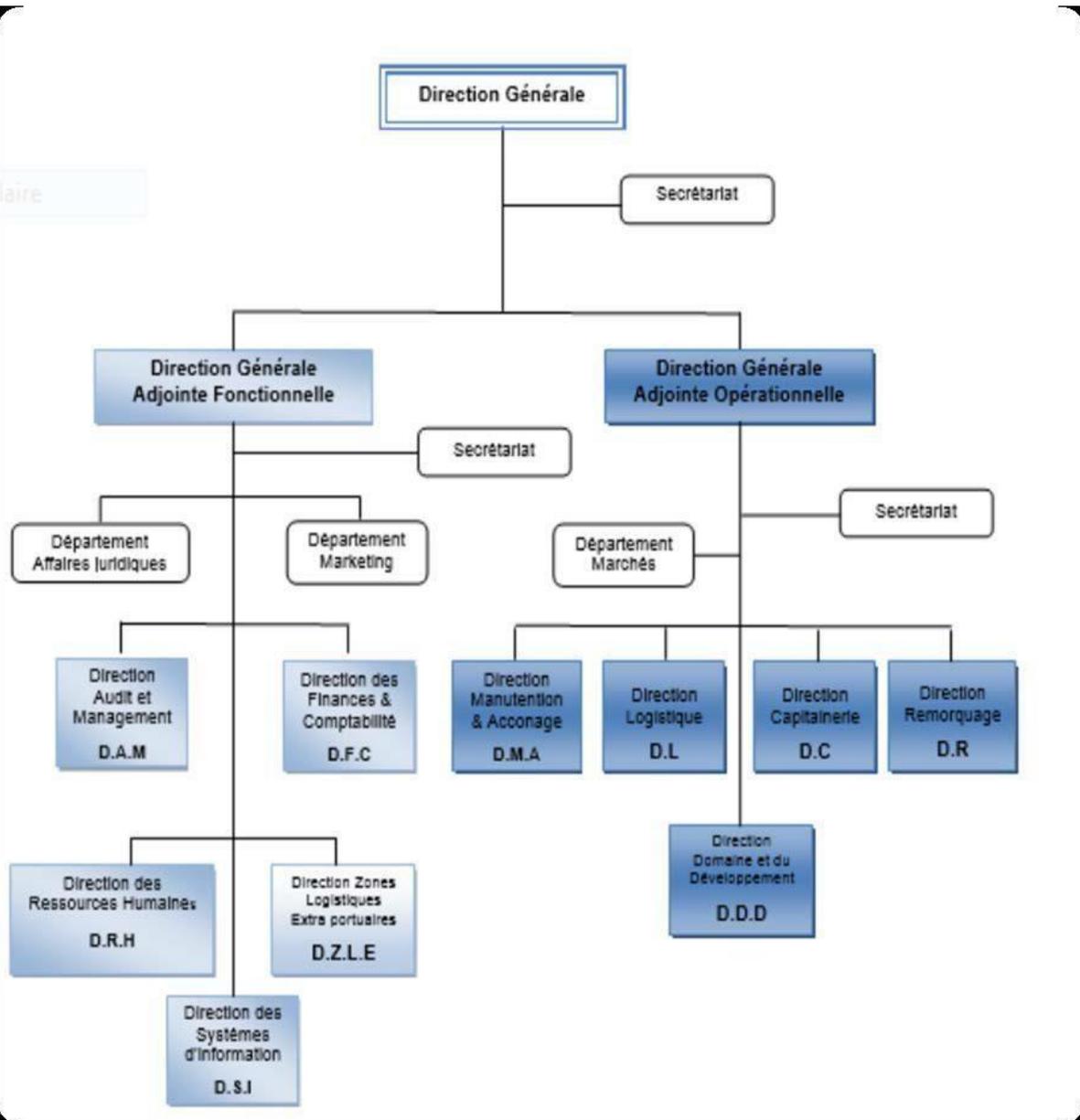
CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Direction Finances et Comptabilité (DFC)	Elle est chargée de : <ul style="list-style-type: none">▪ La tenue de la comptabilité ;▪ La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;▪ La tenue des inventaires ;▪ Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).
Direction Ressources Humaines (DRH)	Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes : <ul style="list-style-type: none">▪ La gestion des carrières du personnel (fichier) ;▪ La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile,

Source : élaborer par nous soins d'après les documents de l'entreprise EPB.

❖ Organigramme :

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA



Section02 :

La mise en place d'un tableau de bord financier pour l'EPB

Lors du lancement d'un projet de création d'entreprise, l'entrepreneur a pour volonté de réaliser des bénéfices, et d'atteindre rapidement une stabilité financière. Pour pouvoir suivre l'état des finances de l'entreprise, il est recommandé à l'entrepreneur de mettre en place un tableau de bord financier qui est un outil indispensable pour toute entreprise souhaitant avoir une vision détaillée de ses activités et de sa rentabilité, et ce, pour évaluer sa performance sans attendre la clôture de l'exercice. Pour les entreprises, ce qui est marquant est avant tout être bien renseignées sur leurs évolutions. Pour cela, la mise en place d'un tableau de bord financier adéquat aux besoins exprimés par les dirigeants est primordiale, en fonction de la stratégie de l'organisation.

Les services financiers et de contrôle de gestion sont dans le besoin croissant d'analyser leurs données, afin d'étudier au mieux les flux financiers, la profitabilité, la solvabilité, et la liquidité financière de l'entreprise. En plus des informations financières, le contrôle de gestion doit également disposer d'éléments non financiers, visant à évaluer pleinement la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord financier peut avoir des incidences sur tous les services de l'entreprise et touché tous les responsables à savoir :

- **Le directeur financier** supervise la gestion financière de toute une société. En collaboration avec les comptables, et les financiers, il veille à garantir l'équilibre financier de l'entreprise et à optimiser ses performances.
- **L'analyste financier** passe au crible les informations quantitatives et qualitatives, pour les modéliser et réaliser des projections.
- **Le comptable** vérifie l'enregistrement des données commerciales ou financières afin d'établir le compte d'exploitation nécessaire à la bonne gestion de l'entreprise.
- **Le trésorier** est en charge la gestion des flux entrants et sortants, il assure également la couverture des besoins de trésorerie.
- **Le contrôleur de gestion** établit les prévisions d'activité en termes d'objectifs, de budgets, d'organisation et de moyens, puis il identifie les écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions.

En effet, dans ce chapitre nous allons élaborer un tableau de bord financier à partir des indicateurs permettant aux différents cadres de l'entité d'évaluer leurs performances.

1. Le contexte du tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un instrument, qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise, à un moment précis ou sur une période donnée. L'étude et l'analyse régulière des performances permettent de déterminer et d'améliorer sans cesse la stratégie financière de l'entreprise.

Le tableau de bord financier est un outil de contrôle de gestion, il regroupe donc, des indicateurs à caractère financier, et les ratios de gestion permettant de reconnaître, et de valoriser les performances de l'entreprise.

Donc, le tableau de bord permet de traduire la stratégie de l'entreprise sous forme d'indicateurs, qui doivent être mesurables et pertinents. Il permet aussi de mieux comprendre les concepts financiers, de construire son propre tableau de bord financier, et ainsi, maîtriser les aspects financiers de son activité.

Les avantages de la mise en place d'un tableau de bord financier au sein d'une entreprise sont multiples. Par conséquent, on peut citer ce qui suit :

✓ Suivre l'évaluation de la situation financière de l'entreprise :

Les indicateurs financiers permettent de donner à l'entrepreneur une vision précise sur les résultats de l'entreprise, grâce à ces instruments, le responsable peut notamment, avoir connaissance des dépenses effectuées, et d'avoir une idée sur les réalisations des objectifs fixés. Une étude régulière des performances permettant de déterminer, et d'améliorer la stratégie financière de l'entreprise.

✓ Mesurer la performance :

Le tableau de bord est une donnée de la stratégie commerciale de l'entreprise, que l'entrepreneur dispose pour assurer l'évolution de son entité. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets, ainsi que leurs rentabilités tout en associant les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.

✓ Anticiper les éventuelles difficultés :

Grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, les gestionnaires ont la possibilité d'identifier les situations à risques. Ainsi, lors d'une apparition d'une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie, ou des écarts sur les indicateurs clés, les entrepreneurs peuvent subvenir à des actions correctives et de corriger la conjoncture.

✓ Prendre des décisions éclairées :

On a déjà constaté que le tableau de bord financier est un outil d'aider à la décision, qui permet d'apprécier statistiquement les risques des décisions prises. Il s'agit d'un instrument essentiel pour établir une stratégie financière efficace.

✓ Motiver ses équipes :

Le tableau de bord est un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes, dans la mesure où, ces derniers sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats, et dans la réussite des objectifs.

Ces objectifs

Le tableau de bord financier s'appuie sur les grands objectifs fixés par l'entrepreneur. C'est pourquoi, avant de pouvoir le construire, il est nécessaire de dégager les objectifs financiers listés par les dirigeants (la réalisation d'économies, l'amélioration des marges, la diminution des frais, etc.). Les objectifs correspondent aux axes de progrès sur lesquels l'entreprise souhaite influencer.

L'objectif attendu du tableau de bord financier est de parvenir à améliorer la situation financière de l'entreprise, ainsi que celui de :

- ✓ Anticiper les difficultés ;
- ✓ Juger des risques de défaillance d'une entreprise avec la fonction score ;
- ✓ Accompagner l'entreprise au-delà du diagnostic financier sur la voie de l'équilibre ;
- ✓ Dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnement ;
- ✓ Calculer et interpréter les principaux ratios ;
- ✓ Évaluer la rentabilité économique et financière d'une entreprise ;

Le choix des indicateurs

Pour construire un plan financier efficace, les indicateurs financiers du tableau de bord doivent être soigneusement sélectionnés. Il est d'ailleurs souvent recommandé que les indicateurs soient directement choisis par les acteurs de terrain en fonction de leurs besoins.

Les indicateurs financiers doivent être suffisamment pertinents pour permettre de mesurer l'évolution des objectifs fixés d'une part. D'autre part, afin de pouvoir interpréter les données, il est nécessaire de rattacher les indicateurs à des valeurs de référence.

Le choix de la périodicité

Pour créer un tableau de bord, il faut choisir une périodicité. La périodicité de l'indicateur peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, etc.

Le principal facteur déterminant pour le choix de cette périodicité est la perception des changements. Il est inutile de suivre quotidiennement un indicateur dont la mesure change mensuellement, ou bien sur lequel on ne peut statuer et agir qu'après une période de plusieurs mois.

La construction d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier doit être organisé de manière à donner du sens aux informations. Pour cela, les indicateurs financiers doivent être interprétés les uns à la lumière des autres. Il est par ailleurs, absolument nécessaire que les valeurs de référence soient mises en évidence, pour permettre une comparaison rapide des données.

Pour rendre le tableau de bord financier attrayant et facilement compréhensible par tous, il est important d'utiliser des présentations visuelles. Pour cela, rien de tel que le recours à des tableaux chiffrés ou à des représentations graphiques colorées, et didactiques.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Par ailleurs, il est important de rédiger régulièrement un compte-rendu de l'évolution des données pour avoir un suivi quant à l'interprétation des informations.

Le tableau de bord financier d'une entreprise est unique. Il doit être construit en fonction de l'activité et des besoins de l'entreprise. À ce titre, un conseil, ne pas chercher désespérément un modèle de tableau de bord financier sur internet, car, il n'existe pas un prototype exacte de son élaboration.

L'objectif de notre étude est de parvenir à mettre en place un tableau de bord financier au sein d'une entreprise, selon la méthode OVAR, qu'on a déjà eu la chance de découvrir dans la partie théorique.

Pour rappel, les étapes d'élaboration d'un tableau de bord conformément à cette méthode sont comme suite :

- Déterminer les objectifs et les variables d'actions ;
- Détermination des responsabilités ;
- Choix des indicateurs et repérage des sources d'information ;
- Mise en forme et présentation des maquettes du tableau de bord

Suite à notre recherche, la présentation d'un tableau de bord financier dépend des besoins exprimés par les responsables, de même, il est évident de l'adapter aux besoins de son utilisateur et à ses préférences.

- **Référentiel** : C'est un moyen qui permet aux responsables de comparer les données chiffrées à une période antérieure, au budget, ou bien aux prévisions. De manière générale, le tableau de bord permet de comparer les données entre deux périodes ou deux budgets. Si le tableau de bord s'est réactualisé en cours de l'année, il sera comparé aux nouvelles prévisions. La mise en place d'un budget de l'entreprise se fait annuellement, et il est construit à partir des objectifs fixés au préalable. Il favorise aux responsables d'avoir une vision sur l'année à venir. Ils peuvent être de différentes natures : accroître les parts de marché, diminuer les charges, réduire le taux d'endettement, améliorer la trésorerie...
- **Présentation** : La mise en œuvre d'un tableau de bord au sein d'une organisation est effectuée de différentes manières, il peut être présenté sous forme de tableaux, graphiques, courbes, ou selon l'objectif d'étude.
- **Mise à jour** : L'instauration d'un tableau de bord dans une organisation nécessite une mise à jour quotidienne, ou mensuelle, ou parfois trimestrielle, selon le besoin des responsables, cette procédure peut être effectuée de manière automatique ou manuelle.
- **Outils** : Le tableau de bord financier est installé selon des logiciels, le principal étant l'Excel. Il permet de construire des indicateurs à partir de différents fichiers de la comptabilité générale ou analytique. Ces outils dépendent de la stratégie de l'entreprise ou de ses priorités. Dans le cas, où l'entreprise est en mesure de gérer des fichiers trop lourds, il est préférable d'utiliser des outils plus performants comme Power Bi et Knime.

Le tableau de bord financier est vivant ; il ne faut pas se contenter de l'établir, il faut ensuite le faire vivre et le mettre à jour régulièrement.

2. Elaboration d'un tableau de bord financier

Afin de mesurer la performance financière, l'entreprise met en place un tableau de bord financier composé de plusieurs indicateurs, de manière à permettre aux responsables d'évaluer et d'analyser leurs santés financières et de prendre des décisions pertinentes.

Avant de parvenir à mettre en place un tableau de bord financier, il y'a lieu de comprendre l'ensemble des données figurantes dans cet outil. Pour cela, nous allons présenter les différents tableaux qui contiennent les indicateurs d'un TDB financier, et enfin, nous procéderont à son élaboration.

Les indicateurs du bilan

Ce type d'indicateur comprend :

- Les bilans de grandes masses ;
- Les indicateurs de l'équilibre financier.

1.1. Présentation des bilans de grandes masses

Cette présentation du bilan financier vise à faciliter l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, puisqu'elle permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles court d'exploitation.

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Tableau N°05 : Représentation du bilan de grandes masses « structure actif

Structure de l'actif								
Libellé	Méthode de calcul	Année 2015	Année 2016	variation en DZD	En %	Année 2017	Variation en DZD	En %
Actifs immobilisés	£ IMB	14 541 394 996	17 275 012 457	2 733 617 461	19%	18 626 412 621	1 351 400 164	8%
Immob incorp		4 465 640	7 387 113	2 921 473	65%	32 055 801	24 668 688	334%
Immob corp		8 607 663 976	10 626 817 111	2 019 153 135	23%	13 022 272 605	2 395 455 494	23%
Immob fin		5 929 265 380	6 640 808 233	711 542 853	12%	5 572 084 215	- 1 068 724 018	-16%
Actifs circulants	VE+VR+VD	3 236 493 255	2 253 287 488	- 983 205 767	-30%	2 152 918 656	- 100 368 832	-4%
VE		199 552 321	220 698 977	21 146 656	11%	231 324 979	10 626 002	5%
VR		678 061 556	801 292 879	123 231 323	18%	1 232 278 963	430 986 084	54%
VD		2 358 879 378	1 231 295 632	- 1 127 583 746	-48%	689 314 714	- 541 980 919	-44%
Total actif		17 777 888 251	19 528 299 945	1 750 411 694	10%	20 779 331 278	1 251 031 332	6%

DZD

❖ **Interprétations du bilan de grandes masses des trois exercices « structure de l'actif » :**

- Le bilan des grandes masses reflète l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement, mais aussi de décisions, affectant l'exercice quotidien de l'entité.
- A la clôture, l'entreprise en question a connu une évolution de son **total bilan** estimée à 19 528 299 945DZD en 2016, contre 17 777 888 251DZD en 2015, soit une hausse de 10%. De même, pour l'exercice 2017, l'entreprise a réalisé un progrès de 1 251 031 333DZD, qu'est équivalent à une augmentation de 6% par rapport à celui de 2016.
- La part des **actifs immobilisés** a connu un surcroît remarquable durant les 03 exercices. En effet, ils constituent plus de 90% du total actif ; ce qui représente bien évidemment un taux assez élevé, qui s'explique par le fait que l'actif de l'entreprise est marqué par une immobilisation excessive :
 - **Les immobilisations incorporelles** ont subi une accélération qui passe de 4 465 640 DZD en 2015 à 7 387 133DZD en 2016, soit une variation de 2 921 473DZD (+65%). Egalement pour l'activité 2017, une augmentation de 24 668 688DZD, cette dernière est due à l'acquisition de nouveaux équipements.
 - **Les immobilisations corporelles** : passent de 867 663 976DZD en 2015 à 10 626 817 111DZD en 2016, soit une fluctuation de 2 019 153 135DZD. Pour l'exercice 2017, l'entreprise a effectué de nouveaux achats, ce qui fait qu'elle a réalisé une progression de 23% par rapport à l'exercice 2016.
 - **Les immobilisations en cours** : ont connu une hausse de 739 238 455DZD en 2016, autant pour 2017, un surcroît de 2 761 079 057DZD, soit +69%. Cela se manifeste par le lancement de nouveaux projets, en vue de moderniser les équipements de l'entreprise, aussi mettre en exploitation des zones logistiques extra-portuaires.
 - **Les immobilisations financières** : ont enduré une croissance d'un montant de 6 640 808 233DZD en 2016, contre 5 929 265 380DZD en 2015, une hausse de 12%, éprouvée spécialement, par des souscriptions à de nouveaux emprunts. En revanche, l'entreprise a subit pendant l'année 2017 une régression de ses immobilisations financières, soit une baisse de 16% par rapport à l'année 2016.
- Le total des **stocks** s'élève à 220 698 977DZD pour l'année 2016 contre 199 552 321 DZD en 2015, une variation dite de 11% de plus que l'année 2015. Pour l'année 2017, l'entreprise a réalisé une augmentation de ses valeurs d'exploitation de 10 626 002DZD (5%), due au réapprovisionnement de ses stocks.
- Pour les **valeurs réalisables**, l'entreprise a éprouvé une augmentation de 123 231 323 DZD, ainsi qu'un accroissement de 430 986 084DZD, soit de 54% par rapport à l'année 2017.
- Pour les **disponibilités et assimilés**, l'entreprise a réalise un montant de 1 231 295 632DZD, soit une baisse remarquable de 1 127 583 746DZD, dite 48%. Pareillement pour l'année 2017, une diminution considérable d'un montant de 541 980 919DZD.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Cette variation se justifie par la baisse des montants de placements, et une diminution importante de la trésorerie.

- Le total des **ressources** s'élève à 20 779 331 278DZD au 31/12/2017. Elles représentent bien évidemment, ce que l'EPB possède en son compte, afin de financer ses actifs.

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Tableau N°06 : Représentation du bilan de grandes masses « structure passif »

DZD

Structure du passif								
Libellé	Méthode de calcul	Année 2015	Année 2016	Variation en DZD	En %	Année 2017	Variation en DZD	En %
Capitaux propres		12 516 653 310	13 434 497 292	917 843 982	7%	13 357 716 204	- 76 781 088	-1%
Capitaux permanents		16 404 384 760	18 068 697 684	1 664 312 924	10%	19 135 281 189	1 066 583 505	6%
TD		5 261 234 941	6 093 802 653	832 567 712	16%	7 421 615 074	1 327 812 421	22%
DLMT	PNC	3 887 731 450	4 634 200 392	746 468 942	19%	5 777 564 985	1 143 364 593	25%
DCT	PC	1 373 503 491	1 459 602 261	86 098 770	6%	1 644 050 089	184 447 828	13%
Total passif	CP+ PNC+PC	17 777 888 251	19 528 299 945	1 750 411 694	10%	20 779 331 278	1 251 031 333	6%

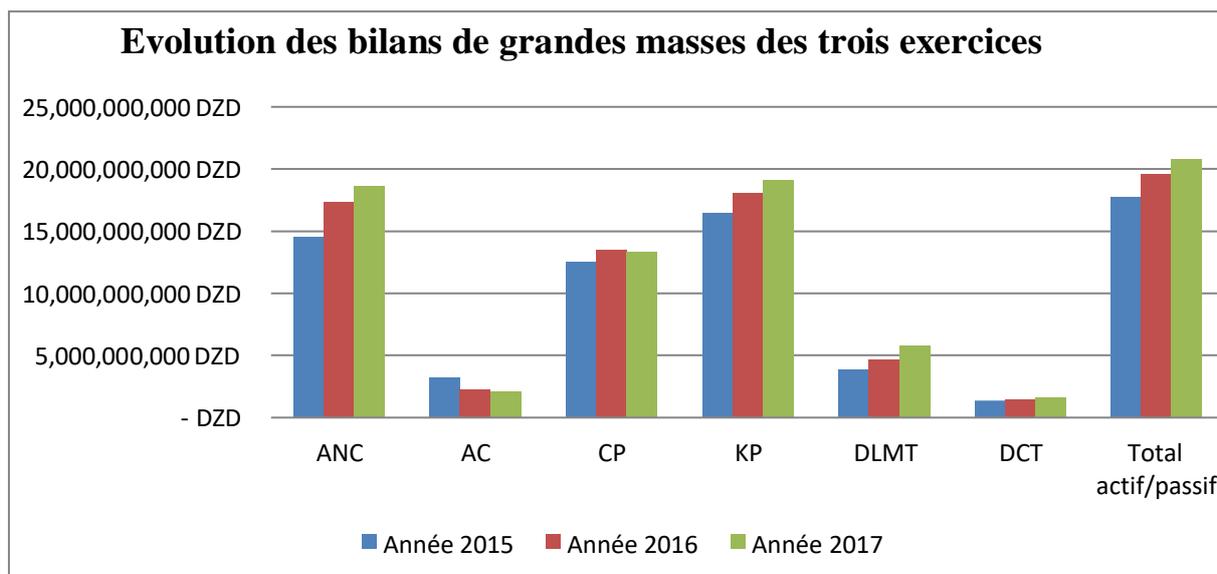
CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

→ **Interprétations du bilan de grande masse des trois exercices « structure du passif »:**

- Pour les **capitaux propres**, l'entreprise a réalisé pour l'année 2016 un montant de 13 434 497 292DZD contre 12 516 653 310DZD, soit une variation de 7% de plus quant à l'exercice 2015. Dans l'exercice 2017, l'entreprise a éprouvé une légère diminution de ses capitaux soit 76 781 088DZD.
- L'entreprise a réalisé en 2016 une augmentation de ses totales **dettes** de 6 093 802 653DZD contre 5 261 234 941DZD en 2015, soit une augmentation de 16%. Egalement pour l'année 2017, une progression est estimée à 1 327 812 421DZD soit de 6%.
- Au 31/12/2017, le total de son **passif** s'élève à 20 779 331 278DZD. Il correspond effectivement à l'ensemble de l'endettement de l'entreprise, c'est-à-dire, ce qu'elle doit aux tiers.

Grâce aux observations citées et aux calculs effectués la dessus, on a tracé l'évolution des masses du bilan tout au long des trois exercices par un graphe de type bâtons.

Figure N°01 : Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan



Source : Réalisé par nous-mêmes.

1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois variables : le FRN, le BFR et la TR.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

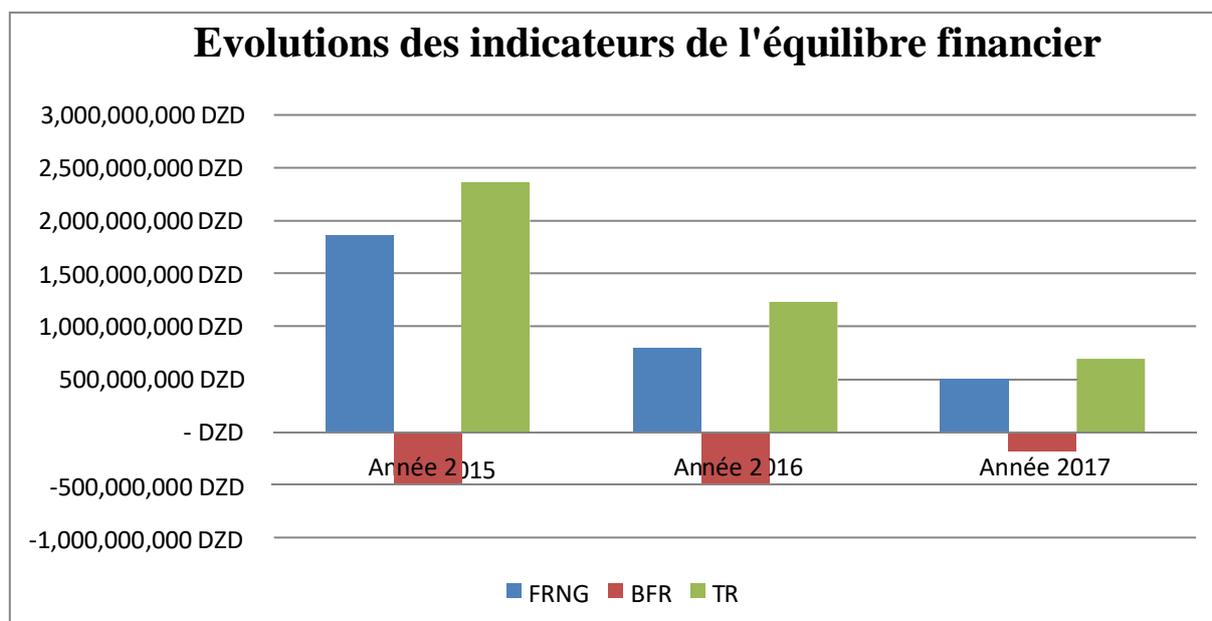
Tableau N°07: Indicateurs de l'équilibre financier

DZD

Libellé	Méthode de calcul	Année 2015	Année 2016	Année 2017
FRN	KP- actifs immobilisés	1 862 989 764	793 685 227	508 868 568
BFR	(VE+VR)- DCT	- 495 889 614	- 437 610 406	- 180 446 146
TR	FRN- BFR	2 358 879 378	1 231 295 633	689 314 714

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°02 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers



Source : Réalisé par nous-mêmes.

→ Interprétations :

- **FRN** : A l'aide de ces deux figures, on remarque que le Fond de Roulement Net reste toujours positif pendant les 03 exercices, cela signifie que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables, et dispose d'une marge de sécurité.

Le Fond de Roulement Net de l'entreprise a subi toutefois, une diminution de 1 069 304 537 DZD, soit de 57% par rapport à l'exercice 2015. On a constaté de même, pour l'année 2017, une baisse de 36% en comparaison avec l'exercice 2016. Cette baisse est relative au montant important des investissements engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

- **BFR** : les BFR pour les deux années 2015 et 2016, ont encaissé une diminution significative de 58 279 208DZD, soit de 12%. Aussi, l'entité a enregistré pour l'année 2017 un BFR négatif. Cela dit, que les besoins d'exploitation de l'EPB sont moins importants que les ressources d'exploitation, ce qui signifie que les dettes circulantes arrivent à couvrir l'ensemble de l'actif circulant, ainsi que l'excédent de liquidité dégagé servira à alimenter la trésorerie nette. Dans ce cas, on ne parle plus d'un Besoin en Fond de Roulement (BFR), mais, d'une Ressource en Fond de Roulement (RFR).
- **TR** : D'après les calculs effectués, on est arrivé à s'apercevoir que l'entreprise a pu dégager des montants très satisfaisants de trésorerie durant les trois années. Ce qui indique que notre entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer l'intégralité de ses besoins. L'entreprise semble donc, saine financièrement. Elle clôture ses livres avec un solde positif de 689 314 714DZD. Malgré cela, on mentionne que la trésorerie a baissé d'un montant considérable de 1 127 583 745DZD, soit de 48%, en comparant avec l'année 2015. Pareillement, pour l'année 2017, la TR a connu une baisse de 541 980 919DZD, dite de 44%. En raison de la baisse du Fond de Roulement (36%), et de la hausse du Besoin en Fond de Roulement (59%).

D'après l'étude des indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR, TR), on peut conclure que l'entreprise est en équilibre financier.

1.3. Les ratios

- **Ratios de la structure financière** : ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, et sa capacité à respecter ses engagements. Egalement, ils permettent d'évaluer les modes de financement utilisé ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

On cite :

- ✓ Ratios de financement permanent ;
- ✓ Ratios de capacité de remboursement ;
- ✓ Ratios d'indépendance financière ;
- ✓ Ratios d'endettement.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Tableau N°08 : Ratios de la structure financière

Libellé	Méthode de calculs	Année 2015	Année 2016	Année 2017
RFP	KP / AI	16404384760/14514394996 = 1,13	18068697684/17275012457 = 1,05	19135281189/18626412612 = 1,03
RCR	DLMT / CAF	3887731450/284468575 = 1,37	4634200392/3055825876 = 1,52	5777564985/2947993956 = 1,96
RIF	CP / KP	12516653310/16404384760 = 0,76	13434497292/18068697684 = 0,74	13357716204/19135281189 = 0,70
RE	TD / CP	5261234941/12516653310 = 0,42	6093802653/13434497292 = 0,45	7421615074/13357716204 = 0,56

Source : Réalisé par nous-mêmes.

→ Interprétations :

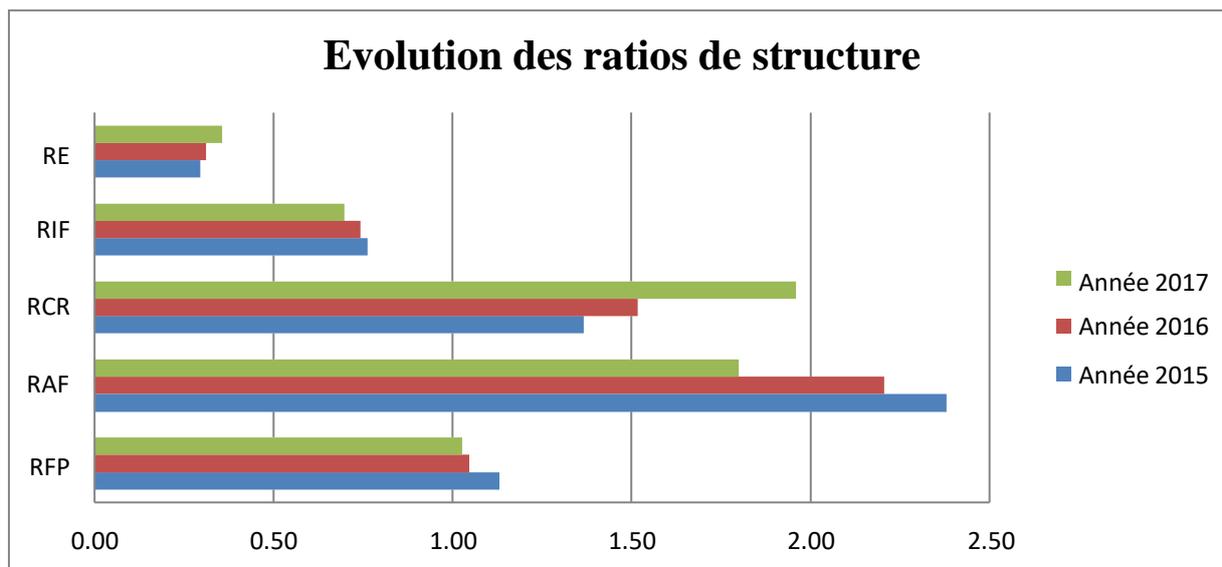
- **Ratio de Financement Permanent (RFP)** est supérieur à 1 durant les trois exercices ; il est de 1.13 en 2015, 1.05 en 2016, et de 1.03 en 2017. Cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables, et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant. En effet, ce ratio intervient comme un appui pour confirmer les résultats concernant le FRN, en nous assurant une certaine sécurité en termes de financement. Néanmoins, ce ratio est caractérisé par une baisse due à une augmentation des investissements.
- **Ratios de Capacité de Remboursement (RCR)** doit être en principe inférieur à 4. Une valeur de 3 ou 4 à ce ratio signifie qu'il faut 3 ou 4 exercices comptables, donc 3 ou 4 années de CAF, pour rembourser les dettes financières (à long terme) ce qui reflète un niveau correct. Un ratio inférieur à 3 est bon pour la société, ce qui est le cas pour l'EPB ; 1.37 en 2015, 1.52 en 2016, et 1.96 en 2017. Alors, qu'un ratio supérieur à 4 est mauvais, cela explique que l'endettement de l'entreprise est trop lourd par rapport à la richesse qu'elle crée et que sa capacité de remboursement est mise à mal.
- **Ratios d'Indépendance Financière (RIF)** doit être inférieur à 1. Ce qui est effectivement, le cas de notre entreprise. Cette valeur s'explique par la volonté des banquiers de ne pas prendre plus de risques que les actionnaires de l'entreprise. Un ratio supérieur à 1 indique un recours trop important à l'emprunt bancaire.
- **Ratio d'Endettement (RE)** compare les ressources externes en dépit des ressources internes. Il permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise, et donc, sa solvabilité. Le niveau d'endettement pour les trois exercices 2015, 2016, et 2017 est de 42%, 45%, et 56% respectivement. Plus le ratio d'endettement est élevé, plus l'entreprise est dépendante de ses tiers. Dans notre exemple, les montants de ce ratio restent satisfaisants. Ce qui signifie que sa structure financière est quasi-équilibrée.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

On remarque une augmentation de 7% par rapport à l'année 2015. De même, une hausse de 24% quant à l'année 2016. Cela est due principalement à l'augmentation des dettes.

A partir des observations ci-dessus, il est possible de représenter graphiquement les variations des ratios de structure.

Figure N°03 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure



Source : Réalisé par nous-mêmes.

- **Ratios de liquidité** : indique si l'entreprise est capable de faire face à ses échéances à court terme, et donc, de maintenir son exploitation. On distingue :

Tableau N°09 : Ratios de liquidité

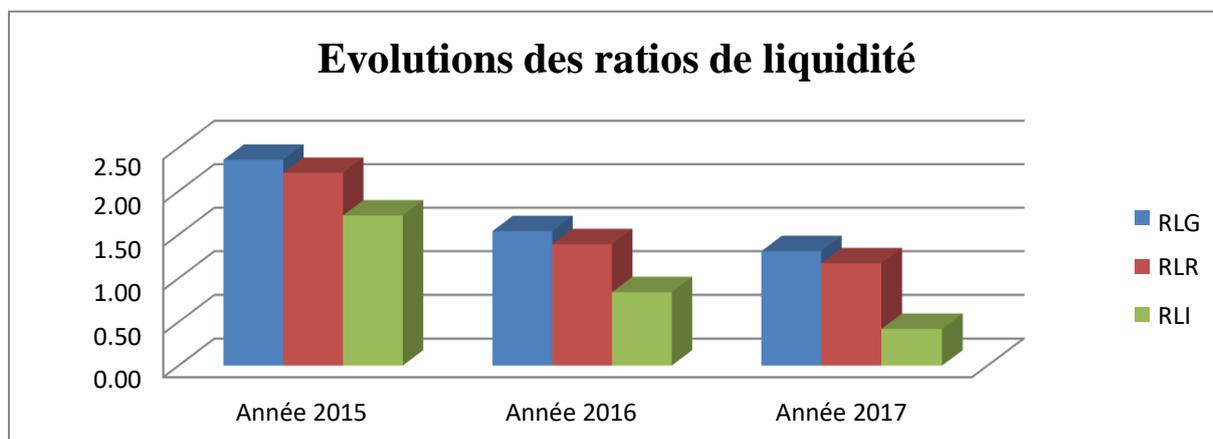
Libellé	Méthode de calcul	Année 2015	Année 2016	Année 2017
RLG	AC / DCT	$\frac{3236493255}{1373503491}$ = 2,36	$\frac{2253287488}{1459602261}$ = 1,54	$\frac{2152918656}{1644050089}$ = 1,31
RLR	(VR+VD) / DCT	$\frac{3036940934}{1373503491}$ = 2,21	$\frac{2032588511}{1459602261}$ = 1,39	$\frac{1921593677}{164405008}$ = 1,17
RLI	VD / DCT	$\frac{2358879378}{1373503491}$ = 1,72	$\frac{1231295632}{1459602261}$ = 0,84	$\frac{689314714}{164405008}$ = 0,42

Source : Réalisé par nous-mêmes.

→ **Interprétations :**

- **Ratios de Liquidité Générale (RLG)** appelé également ratio du fond de roulement. Il indique si une entreprise dispose d'un actif à court terme suffisant, afin de couvrir son passif exigible. On a obtenu des ratios supérieurs à 1 pour les trois exercices ; 2.36 en 2015 (c'est-à-dire que l'actif courant est 2.36 fois les DCT), 1.54 en 2016, et 1.31 en 2017. Cela explique que l'EPB arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant. On remarque malgré tout, une baisse de 35% par rapport à 2015. Pareillement, une baisse de 15% quant à 2016. Ce qui se justifie par la hausse des DCT et la baisse de l'actif circulant.
- **Ratios de Liquidité Réduite (RLR)** exprime la capacité d'une entreprise à faire face à ses passifs (dettes) à court terme avec ses actifs les plus liquides. Dans ce cas d'étude, on constate que l'entreprise a réalisé des ratios positifs, supérieurs à 1 pour les trois années, avec une baisse de 37% en 2016, et de 16% en 2017. Par conséquent, l'EPB est en principe, capable de rembourser ses DCT facilement.
- **Ratios de Liquidité Immédiate (RLI)** indique donc, la capacité d'une entreprise à faire front à ses engagements à court terme, sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, c'est-à-dire les rembourser avec seulement de l'argent disponible immédiatement. Ces ratios dans ce cas, restent satisfaisants, supérieur à 1 en 2015 soit 1.72. Alors que, durant les années 2016 et 2017, l'entreprise a enregistré des ratios inférieurs à 1, soit 0.84 et 0.42 respectivement. Toutefois, ceci indique que l'entreprise ne détient pas de surplus en matière d'argent inutile.

Figure N°04 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : Réalisé par nous-mêmes.

- **Ratios de rentabilité :** permettent de mesurer la capacité de l'entité à réaliser des bénéfices par rapport à un investissement ou à ses propres moyens. Pour cela, il existe 03 ratios :
- ✓ Ratios de rentabilité économique ;
 - ✓ Ratios de rentabilité financière ;
 - ✓ Ratios de rentabilité commerciale.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Tableau N°10 : Ratios de rentabilité

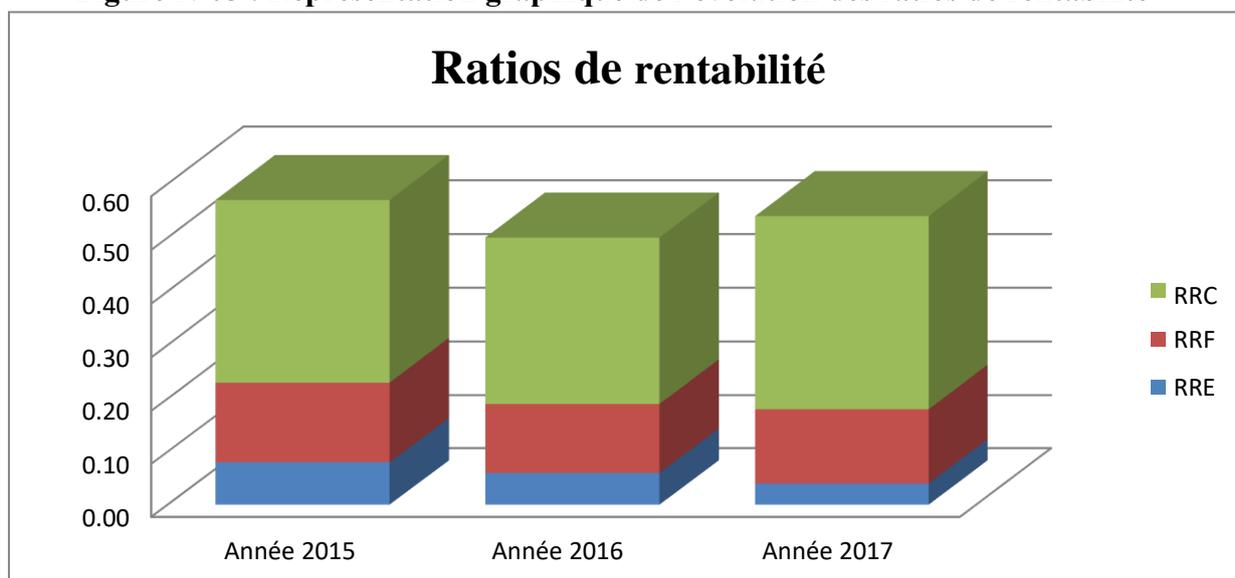
Libellé	Méthode calcul	Année 2015	Année 2016	Année 2017
RRE	RT. Oper / TA	1502328566 / 17777888251 = 0,08	1265250026 / 19528299944 = 0,06	870217063 / 20779331278 = 0,04
RRF	RT Net / CP	1865496795 / 12516653310 = 0,15	1700918982 / 13434497292 = 0,13	1893442740 / 13357716204 = 0,14
RRC	RT Net / CA HT	1865496795 / 5412581269 = 0,34	1700918982 / 5542302312 = 0,31	1893442740 / 5239320114 = 0,36

Source : Réalisé par nous-mêmes.

→ **Interprétations :**

- **Ratio de Rentabilité Economique (RRE)** a connu une légère baisse de 25% en 2016, et une baisse de 33% en 2017. Par ailleurs, ils restent toujours bons.
- **Ratio de Rentabilité Financière (RRF)** a enregistré une toute légère baisse pendant l'année 2016 de l'ordre de 13%. Or, pour l'exercice 2017, elle a connu une faible augmentation de 8%. Mais restent toujours acceptables (Supérieur à 5%).
- **Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC)** a connu une baisse de 3% en 2016 relative à la baisse du résultat de l'exercice. Par contre, il a progressé de 5% relative à la hausse du résultat de l'exercice.

Figure N°05 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes.

- **Ratios de solvabilité :** ont pour vocation d'exprimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes, à long terme. On distingue principalement le ratio de solvabilité générale, et le ratio d'autonomie financière.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Tableau N°11 : Ratios de solvabilité

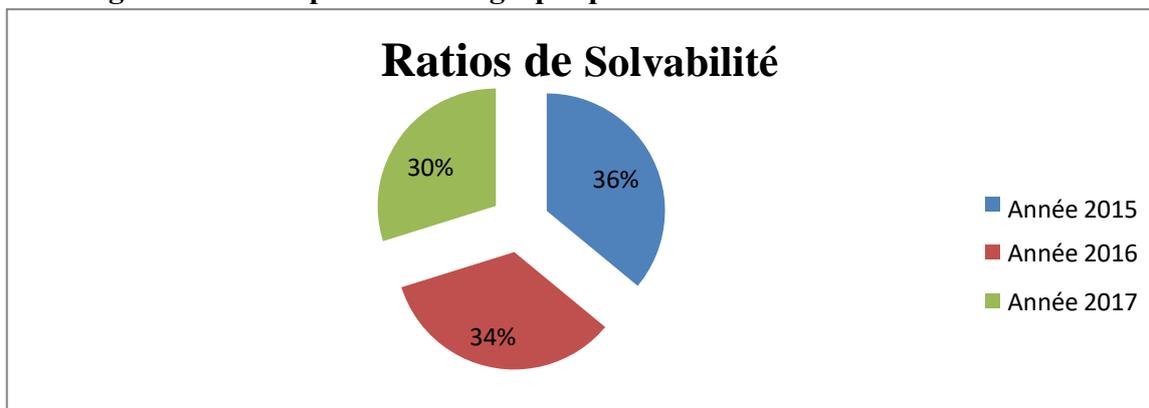
Libellé	Méthode calcul	Année 2015	Année 2016	Année 2017
RSG	TA / TD	17777888251/5261234941 = 3,38	19528299945/6093802653 = 3,20	20779331278/7421615074 = 2,80
RAF	CP / TD	12516653310/5261234941 = 2,38	13434497292/6093802653 = 2,20	13357716204/7421615074 = 1,80

Source : Réalisé par nous-mêmes.

→ **Interprétations :**

- **Ratios de Solvabilité Générale (RSG)** a pour but d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes dans les délais fixés. Dans ce cas, l'EPB a réalisé des ratios supérieurs à 1, tout au long des 03 exercices. Ce qui signifie que cette société est en mesure de rembourser rapidement ses dettes, si elle devrait cesser brutalement toutes activités. Tout de même, on remarque une légère baisse de 5% la deuxième année, et une baisse de 13% la troisième année. Cela s'explique par l'augmentation des dettes et cela malgré l'augmentation de l'actif mais d'une façon moins proportionnelle. En conséquence, l'entreprise Portuaire de Bejaia est dite solvable durant les 03 exercices.
- **Ratios d'Autonomie Financière (RAF)** est utilisé pour déterminer le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers, notamment des emprunts bancaires. Pour l'EPB, les capitaux propres sont d'ordre 2.38 fois, 2.20 fois, et 1.80 fois les dettes respectivement en 2015, 2016, et 2017. Cela signifie que les capitaux propres sont plus importants que les dettes financières de l'EPB. C'est pourquoi elle est indépendante des instituts bancaires, puisqu'elle arrive à se financer avec ses propres moyens.

Figure N°06 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes.

- **Ratios de rotation :** correspondent au temps que mettent les clients à payer, et les fournisseurs à être réglés. On distingue généralement : le délai de rotation crédit client (D.R.C.C), et le délai de rotation crédit fournisseur (D.R.C.F).

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Tableau N°12 : Ratios de rotation

En fonction : jours

Ratios	Méthode calcul	Année 2015	Année 2016	Année 2017
D.R.C.C	créance	(594728792/6332720085)	(613806561/6484493705)	(541159701/6234790936)*
	clients / CA	*360	*360	360
	TTC	=	=	=
		34	34	31
D.R.C.F	fournisseurs	(550479286/6332720085)	(650069732/6484493705)	(669501292/6234790936)*
	et compte	*360	*360	360
	rattachée /	=	=	=
	CA TTC	31	36	39

Source : Réalisé par nous-mêmes.

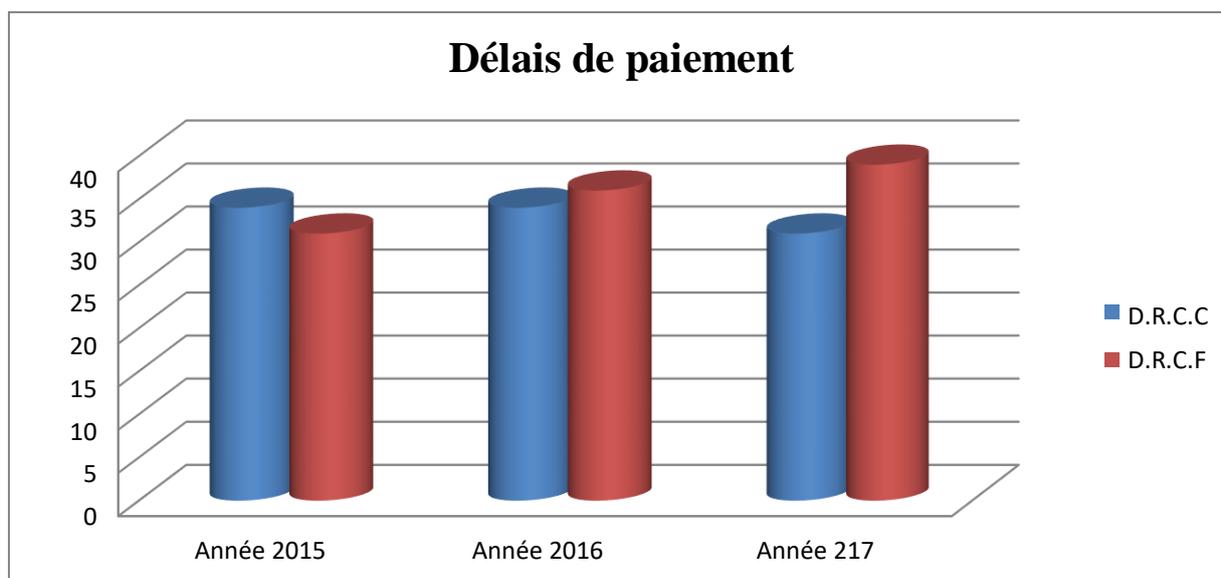
→ Interprétations :

- **Délai de rotation crédit client (D.R.C.C)** : l'objectif est ici de calculer le nombre moyens de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils te doivent. Cela permet d'avoir une meilleure vision des règles de recouvrement pratiquées par l'entreprise. D'après nos calculs, l'entreprise en question a accordé à ses clients en 2015 34jours comme délai moyens pour régler leurs dettes. En 2016, elle a enregistré une certaine stabilité. Ce ratio a enregistré une baisse de 9% en 2017, c'est-à-dire, 3jours de moins. Cela indique l'efficacité des politiques de crédit adoptées par l'entreprise.
- **Délai de rotation crédit fournisseur (D.R.C.F)** : ce ratio désigne le délai moyen, en termes de jours, qu'il faut à l'entreprise afin de régler ses fournisseurs. Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais, les payer trop tôt, peut avoir un impact sur la trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc, être bénéfique de profiter du délai accordé par les fournisseurs jusqu'à la date d'échéance. L'EPB a eu donc un délai moyen de 31jours, pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Ce présent ratio, calculé en termes de durée a connu un allongement de 5jours la deuxième année, et de 3jours la dernière année.

Via ses deux indicateurs, nous admettons que l'EPB a pu améliorer sa politique de crédit, et ce, en diminuant les délais laissés aux clients pour payer leurs dettes, et en arrangeant au mieux les délais avec les fournisseurs.

A travers les observations notées, on peut présenter graphiquement les variations des ratios de délai de rotation.

Figure N°07 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation



Source : Réalisé par nous-mêmes.

1.4. Les indicateurs du compte résultat

Ce volet comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) ;
- La capacité d'autofinancement (CAF).

Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ces derniers sont calculés sur la base d'informations issues du compte de résultat, par la soustraction des produits des charges.

Tableau N°13 : Soldes intermédiaires de gestion

DZD

Soldes	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Production vendue	5 412 581 269	5 542 302 312	5 239 320 114
Variation stocks produits et en cours	Néant	Néant	Néant
Production immobilisée	Néant	Néant	Néant
Production de l'exercice	5 412 581 269	5 542 302 312	5 239 320 114
Achats consommés	155 053 172	181 441 655	141 895 124
Services extérieurs et autres consommations	359 435 486	335 835 694	731 173 886
Consommation de l'exercice (-)	514 488 658	517 277 349	873 069 010
VA	4 898 092 611	5 025 024 963	4 366 251 104

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Subventions d'exploitation (+)	Néant	400 000	Néant
Charges de personnel (-)	2 374 221 845	2 523 575 738	2 404 020 265
Impôts, taxes et versements assimilés (-)	134 107 527	119 827 354	124 284 882
EBE	2 389 763 239	2 382 021 871	1 837 945 957
Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)	114 760 301	3 344 661	12 617 825
Autres produits opérationnels (+)	93 701 215	245 360 134	90 066 339
Dotations aux amortissements et aux provisions (-)	1 093 732 081	1 358 251 555	1 067 169 041
Autres charges opérationnelles (-)	2 164 108	7 225 084	3 244 019
RT opérationnel	1 502 328 566	1 265 250 026	870 217 063
Produits financiers (+)	738 661 402	774 811 060	1 302 422 839
Charges financières (-)	19 386 914	13 202 315 D	37 465 504
RT Financier	719 274 487	761 608 745	1 264 957 335
RCAI	2 221 603 053	2 026 858 771	2 135 174 397
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	459 320 330	403 730 639	98 613 021
Impôt diffères sur résultat ordinaires	103 214 072	77 790 850	- 143 118 636
Total des produits des activités ordinaires	6 359 704 187	6 566 218 166	6 644 427 117
Total des charges des activités ordinaires	4 494 207 391	4 865 299 184	4 750 984 377
Résultat ordinaire	1 865 496 795	1 700 918 982	1 893 442 740
Résultat net	1 865 496 795	1 700 918 982	1 893 442 740

Source : Réalisé par nous-mêmes.

→ **Interprétations :**

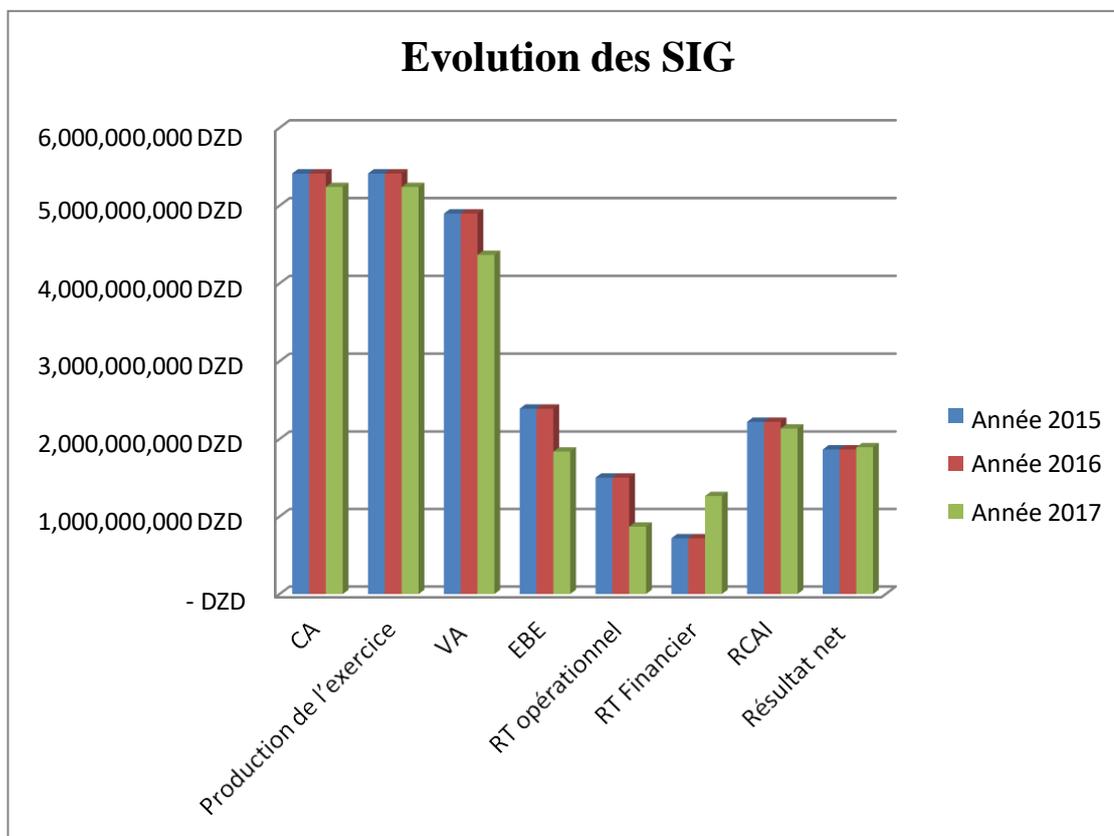
- **La production de l'exercice :** représente, entre autre, l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, et les prestations produites par une société de services. Elle constitue le second solde intermédiaire de gestion. On remarque dans notre cas, que ce solde a enregistré une augmentation de 129 721 043DZD en 2016, soit +2%. Cette variation est due à l'influence positive du dollar sur les prestations fournies aux navires. Tandis qu'en 2017, il a enregistré une diminution soit de 302 982 198DZD.

CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

- **La valeur ajoutée** : représente la richesse nouvelle produite par l'entreprise lors du processus de production pour une période donnée. Pour notre cas, elle a augmenté de 3% par rapport à l'année 2015. Cette hausse résulte de l'augmentation du chiffre d'affaire, et à la légère hausse des consommations de l'exercice. Or, pour 2017, elle a régressé de 13% quant à 2016. Cette baisse se justifie par la diminution du chiffre d'affaire, et la hausse des consommations intermédiaires. Cette baisse du chiffre d'affaire peut être interprétée par la diminution du mouvement maritime, due aux restrictions aux importations qu'a connues le pays en ce moment.
- **EBE** : est un solde qui montre la richesse dégagée par l'entreprise grâce à son simple système de production. Il représente le premier indicateur de rentabilité économique. L'entreprise a enregistré au cours des années 2015, 2016, et 2017 un EBE positif donc, l'EPB est financièrement fiable. L'EBE de 2016 a légèrement baissé, soit -0.32% par rapport à 2015, en raison de la baisse des charges du personnel de 6%. On constate de même, une baisse de valeur de 544 075 914DZD (-23%), suite à l'augmentation des impôts et taxes. De plus, une conséquence de la diminution de la VA.
- **Résultat d'exploitation** : mesure la performance de l'activité de l'entreprise, il inclut l'ensemble des produits et charges d'exploitation. D'après les calculs, on a enregistré des résultats positifs pour les trois années. On constate qu'il a connu une diminution de 16%, due principalement à la hausse des autres charges opérationnelles, et les dotations aux amortissements et provisions. Egalement pour 2017, ce solde a connu une baisse de 31%, à cause de la baisse de l'EBE.
- **Résultat financier** : correspond à la différence entre les produits financiers et les charges financières. On remarque qu'il est en hausse soit +6%, qui s'explique par la hausse des revenus sur placement bancaire. C'est pareil pour 2017, une hausse considérable de 66%, qui est principalement due à la hausse des dividendes reçus.
- **Résultat courant avant impôt (RCAI)** : est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Le RCAI est positif durant les trois exercices. Il a connu une baisse en 2016 de 9%. Puis, il a augmenté de 5%. Cela se justifie par l'augmentation des produits financiers.
- **Résultat net de l'exercice** : correspond à la somme d'argent qu'une entreprise a réellement gagné. Il se compose des résultats d'exploitations, financiers, et exceptionnels, auxquels il faut retirer les impôts. Pour notre cas, on a dégagé des résultats positifs durant les 03 années. Ce qui veut dire, que l'entreprise portuaire de Bejaïa est performante. En effet, l'exercice 2017 se clôture avec un résultat net positif de 1 893 442 740DZD. Toutefois, le résultat de l'exercice a subi une baisse en 2016, soit -9% par rapport à l'année 2015. Cette différence s'explique par le recul du niveau d'activité de l'ensemble des ports du pays, à cause des restrictifs à l'importation de plus de 1000 nouveaux articles pendant l'année 2016. Cependant, il s'est amélioré en 2017 de l'ordre de 11%, suite à une baisse significative des impôts exigibles sur résultat ordinaire de -305 117 618DZD (-76%).

Grâce aux différents calculs réalisés en dessus, on a pu tracer l'évolution des SIG en utilisant le graphe en bâtons présenté ci-dessous.

Figure N°08 : Représentation graphique de l'évolution des SIG



Source : Réalisé par nous-mêmes.

La capacité d'autofinancement

Représente l'ensemble des ressources de financement internes (flux potentiel de trésorerie) dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourra se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement, et à sa pérennité.

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

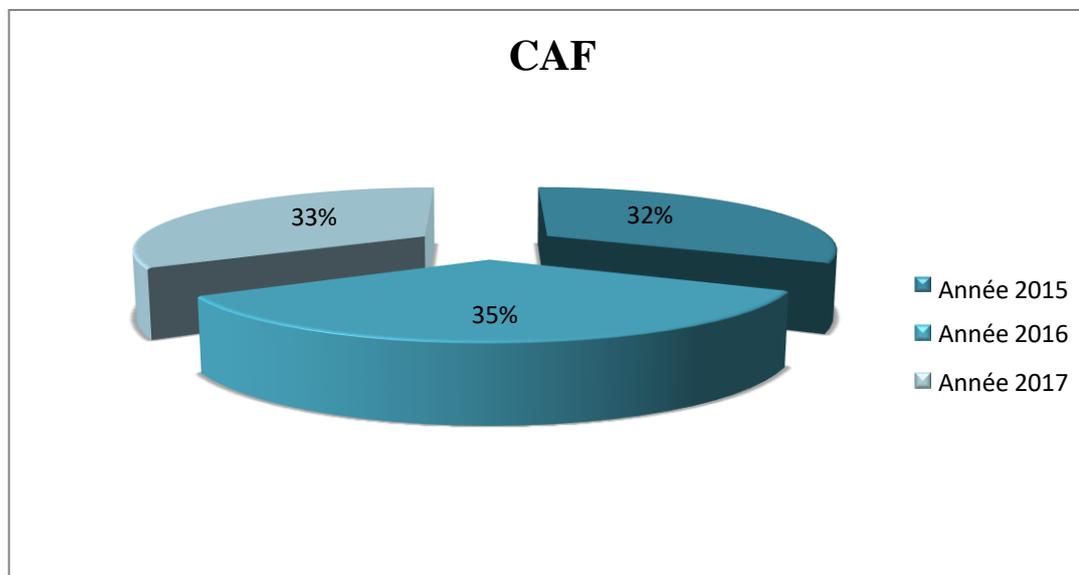
Tableau N°14 : Calcul de la CAF

DZD

Libellé	Pour 2015	Pour 2016	Pour 2017
Résultat Net	1 865 496 795	1 700 918 982	1 893 442 740
Dotation aux amortissements, Dépréciation et provisions (+)	1 093 732 081	1 358 251 555	1 067 169 041
Reprise sur amortissement, Dépréciation et provision (-)	114 760 301	3 344 661	12 617 825
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (+)	Néant	Néant	Néant
Produit des cessions d'élément, d'actif immobilisés (-)	Néant	Néant	Néant
Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (-)	Néant	Néant	Néant
CAF	2 844 468 575	3 055 825 876	2 947 993 956

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°09 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : Réalisé par nous-mêmes.

→ Interprétations :

- **La Capacité d'Auto Financement (CAF) :** a connu une hausse de 211 357 301DZD soit +7% par rapport à l'année 2015, justifiée par la hausse des dotations aux amortissements et aux provisions de l'exercice. Mais, on constate une baisse en 2017,

soit -4% quant à l'année 2016. Ce qui est la conséquence de l'augmentation du résultat et la baisse des dotations aux amortissements. Il y'a lieu de souligner que la CAF est positive durant les 03 exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, honorer ses engagements, et rémunérer les actionnaires.

3. La mise en forme du tableau de bord financier

L'étude d'un tableau de bord financier nécessite une meilleure connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation, et plus spécialement, de sa stratégie. Ainsi, il est important que les gestionnaires s'impliquent et participent au processus d'élaboration d'un tableau de bord financier, en vue d'apporter leurs visions, et participer de ce fait, à son amélioration.

Ce présent tableau de bord financier présenté ci-dessous, regroupe l'ensemble des indicateurs de résultat, et de ratios de gestion, qui ont pour finalités de reconnaître, et de valoriser les performances de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB).

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Tableau N°15 : Le tableau de bord financier pour l'EPB

Bilans de grandes masses	indicateurs / ratios	Unité	Année 2015	Année 2016	Evolution	En %	Pictogrammes	Année 2017	Evolution	En %	Pictogrammes
	ANC	DZD	14 541 394 996	17 275 012 457	2 733 617 461	19%	😊	18 626 412 612	1351400155	8%	😊
	AC	DZD	3 236 493 255	2 253 287 488	-983 205 767	-30%	😞	2 152 918 656	-100368832	-4%	😞
	CP	DZD	12 516 653 310	13 434 497 292	917 843 982	7%	😊	13 357 716 204	-76781088	-1%	😞
	KP	DZD	16 404 384 760	18 068 697 684	1 664 312 924	10%	😊	19 135 281 189	1066583505	6%	😞
	DLMT	DZD	3 887 731 450	4 634 200 392	746 468 942	19%	😞	5 777 564 985	1143364593	25%	😊
	DCT	DZD	1 373 503 491	1 459 602 261	86 098 770	6%	😞	1 644 050 089	184447828	13%	😊
	Total	DZD	17 777 888 251	19 528 299 945	1 750 411 694	10%	😊	20 779 331 278	1251031333	6%	😊

Indicateurs Equilibre financier	FRNG	DZD	1 862 989 764	793 685 227	- 1 069 304 537	-57%	😞	508 868 577	- 284 816 650	-36%	😞
	BFR	DZD	- 495 889 614	- 437 610 405	58 279 209	-12%	😞	- 180 446 147	257 164 258	-59%	😞
	TR	DZD	2 358 879 378	1 231 295 632	- 1 127 583 746	-48%	😞	689 314 724	- 541 980 908	-44%	😞

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Indicateurs de la rentabilité financiers	ROI	DZD	0,08	0,06	-0,02	-25%	☹	0,04	-0,02	-33%	☹
	ROE	DZD	0,15	0,13	-0,02	-13%	☹	0,14	0,01	8%	☺
	ROCE	DZD	0,13	0,12	-0,01	-8%	☹	0,09	-0,03	-25%	☹

Ratios de la structure	RFP	DZD	1,13	1,05	-0,08	-7%	☹	1,03	-0,02	-2%	☹
	RAF	DZD	2,38	2,20	-0,18	-8%	☹	1,80	-0,40	-18%	☹
	RCR	DZD	1,37	1,52	0,15	11%	☺	1,96	0,44	29%	☺
	RIF	DZD	0,76	0,74	-0,02	-3%	☹	0,70	-0,04	-6%	☹
	RE	DZD	0,30	0,31	0,02	5%	☺	0,36	0,05	14%	☺

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Ratios de liquidité	RLG	DZD	2,36	1,54	-0,82	-35%	☹	1,31	-0,23	-15%	☹
	RLR	DZD	2,21	1,39	-0,82	-37%	☹	1,17	-0,22	-16%	☹
	RLI	DZD	1,72	0,84	-0,88	-51%	☹	0,42	-0,42	-50%	☹

Ratios de rentabilité	RRE	DZD	0,08	0,06	-0,02	-25%	☹	0,04	-0,02	-33%	☹
	RRF	DZD	0,15	0,13	-0,02	-13%	☹	0,14	0,01	8%	☺
	RRC	DZD	0,34	0,31	-0,03	-9%	☹	0,36	0,05	16%	☺

Ratios de solvabilité	RSG	DZD	3,38	3,20	-0,18	-5%	☹	2,80	-0,40	-13%	☹
	RAF	DZD	2,38	2,20	-0,18	-8%	☹	1,80	-0,40	-18%	☹

Ratio de rotation	D.R.C.C	J	34	34	0	0%	☹	31	-3	-9%	☹
	D.R.C.F	J	31	36	5	16%	☺	39	3	8%	☺
	délais de paiement	J	-3	2	5	-167%	☺	8	6	300%	☺

**CHAPITRE 05 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER POUR
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA**

Indicateurs du compte résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	5 412 581 269	5 542 302 312	129 721 043	2%	😊	5 239 320 114	- 302 982 198	-5%	☹️
		Production de l'exercice	DZD	5 412 581 269	5 542 302 312	129 721 043	2%	😊	5 239 320 114	- 302 982 198	-5%	☹️
		VA	DZD	4 898 092 611	5 025 024 963	126 932 352	3%	😊	4 366 251 104	- 658 773 859	-13%	☹️
		EBE	DZD	2 389 763 239	2 382 021 871	- 7 741 368	0%	😊	1 837 945 957	- 544 075 913	-23%	☹️
		RT opérationnel	DZD	1 502 328 566	1 265 250 026	- 237 078 540	-16%	☹️	870 217 063	- 395 032 963	-31%	☹️
		RT Financier	DZD	719 274 487	761 608 745	42 334 258	6%	😊	1 264 957 335	503 348 590	66%	😊
		RCAI	DZD	2 221 603 053	2 026 858 771	- 194 744 282	-9%	☹️	2 135 174 397	108 315 626	5%	😊
		Résultat net	DZD	1 865 496 795	1 700 918 982	- 164 577 813	-9%	☹️	1 893 442 740	192 523 758	11%	😊
		CAF	DZD	2 844 468 575	3 055 825 876	211 357 301	7%	😊	2 947 993 956	- 107 831 920	-4%	☹️

→ Interprétations :

Arrivés au terme de notre étude, on a pu apercevoir, grâce aux différents calculs et graphes que nous avons effectués sur la base des bilans, comptes des résultats, et les analyses par la méthode des ratios pendant les trois années successives 2015, 2016, et 2017, que la situation de l'EPB est financièrement performante.

On conclut que l'analyse de la structure de l'EPB aboutit à un résultat selon lequel la structure financière de cette entreprise est efficace, ce qu'il lui permet de garder un très bon équilibre financier, et de dégager de bonnes rentabilités. Quoiqu'il existe quelques lacunes qui doivent être corrigées, dans le but d'avoir une bonne image financière. Du coup, elle doit garder un œil sur les taux d'évolution des différentes familles d'indicateurs du tableau de bord financier, spécifiquement, ceux qui se caractérisent par une diminution significative. A part cela, l'entreprise portuaire de Bejaïa présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif, avec des résultats très satisfaisants durant ces trois exercices, des Fonds de Roulement Net (FRN) positifs en 2015, 2016 et 2017, avec un Besoin en Fond de Roulement (BFR) négatif, mais, avec une trésorerie (TR) positive. Ainsi, une bonne Capacité d'Auto Financement (CAF), qui lui permet d'investir d'avantage, et un degré de solvabilité élevé. Par conséquent, c'est une entreprise dite autonome, qui ne dépend pas des tierces personnes.

Conclusion

Tout au long de notre étude pratique, nous avons eu comme finalité de montrer étape par étape, comment s'effectue la réalisation et la mise en place d'un tableau de bord financier, notamment au sein d'une entreprise publique algérienne, en l'occurrence l'EPB.

Ce chapitre nous a permis d'avoir des connaissances en ce qui concerne la structure de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), ainsi que son organisation. Puis, on a essayé de concrétiser les différents concepts qu'on a abordé dans la partie théorique, en ce qui concerne le tableau de bord.

La description des TDB nous a été très utile, du moment qu'elle a servi à faire une analyse de l'existant, et d'en ressortir les atouts et les inconvénients de l'entreprise.

Donc, à la fin, nous pouvons dire que le tableau de bord permet de prendre les bonnes décisions, dans les meilleurs délais. S'ajoute à sa, la possibilité d'avoir une vision sur l'ensemble des activités de l'entreprise en question, pour être proactif.

Conclusion générale

« Définissez le succès avec vos propres termes, atteignez-les avec vos propres règles, et construisez une vie que vos être fiers de vivre ».

Anne Sweeney

En arrivant au terme de notre travail, et à travers ce qui a été apposé lors de cette recherche qui vise à apporter une réponse à notre problématique de départ qui consiste à dire « **Est-il possible d'évaluer et de suivre l'évolution de la performance d'une entreprise à travers une analyse dynamique à l'aide des indicateurs contenus dans le tableau de bord ?** » Nous avons tenté d'aborder une grande partie des aspects de ce sujet. Pour se faire, nous avons divisé notre travail en cinq chapitres, le premier propose une revue de littérature sur les notions du tableau de bord, le second, est consacré pour la notion de la performance, ainsi que la méthode d'évaluation de cette dernière, qui constitue une démarche importante dans une entreprise. En ce qui concerne le troisième chapitre, on a présenté le pilotage de la performance, tout en s'assurant de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles, et de la bonne réalisation des objectifs fixés, dans le but de favoriser l'amélioration continue de la performance. Quant au quatrième chapitre, on a évoqué la complexité du processus décisionnel, qui définit l'avenir de l'organisation. Pour conclure, nous avons effectué une analyse et une synthétisation du passage théorique sous forme d'une présentation du tableau de bord financier, rédigé sur la base des données de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

Les entreprises de différents secteurs économiques, évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus difficile et changeant, Elles ont en général, comme enjeux communs, des clients de plus en plus exigeants. Face aux différents enjeux, le pilotage de la performance, ainsi que la prise des bonnes décisions sont devenues cruciales pour les dirigeants des entreprises, et leurs efficacités dépendent essentiellement de la mise en place d'informations pertinentes et correctes, et d'outils adéquats.

Pour atteindre ces objectifs face à une telle complexité, l'entreprise doit se doter d'une nouvelle pratique managériale, en d'autres termes être éveillé stratégiquement.

Le contrôle de gestion s'avère donc la fonction principale qui permet la transmission entre le niveau stratégique et opérationnel de l'entreprise. Avec ces différents outils, il prend place au sein de l'entreprise comme un principal fondateur de nouveauté, de réactivité et d'adaptation aux exigences du marché. Cependant, le tableau de bord est un outil privilégié du contrôle de gestion.

Le tableau de bord n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats, mais un outil bien plus complexe et subtil à la fois. Orienté dès sa conception selon des objectifs précis, il prend sous son contrôle les éléments révélateurs d'incidents, pilote la performance, apprécie la délégation du pouvoir, et signale les dysfonctionnements susceptibles de gêner le parcours afin de prendre des décisions stratégiques.

1. Réponses aux questions de recherche et principaux résultats de l'étude

Sur la base de l'étude théorique et de l'étude pratique, on est parvenu à tester les hypothèses suggérées auparavant, et à répondre à la problématique posée.

A travers notre étude, on a pu constater que toute entreprise peut mesurer sa performance en utilisant tout type d'indicateurs figurant dans le tableau de bord. Pour s'y faire, l'entreprise fait recours à une analyse dynamique, afin de parvenir à détecter les anomalies qu'endure la société et juger sa structure financière.

CONCLUSION GENERALE

Lors de notre recherche, nous avons constaté que le tableau de bord est un instrument émergent et primordial au sein de l'organisation. Cet outil permet aux responsables de visualiser, suivre et exploiter aisément les données pertinentes, sous forme de chiffres, ratios ou graphes...à travers des indicateurs clés de la performance, ces derniers offrent une vision synthétique, contribuant à déclinier les anomalies, et à prendre des décisions rétroactives pour atteindre de manière rapide les objectifs fixés. Grâce à cet outil multidimensionnel, l'entreprise peut maîtriser le développement de ses activités, en suivant les écarts entre les prévisions et les réalisations. À cet effet, on a pu prouver que le tableau de bord occupe une place imposante parmi les outils de contrôle de gestion, ce qui nous conduit bien évidemment, à infirmer notre première hypothèse qui dicte que le tableau de bord en tant que outil de contrôle de gestion, occupe la même place avec les autres outils dans ce processus.

A la lumière des résultats de notre étude, nous avons pu reconnaître, qu'afin de piloter au mieux la performance de l'entreprise, le décideur a besoins d'indicateurs. Avant de définir ces derniers, l'entreprise doit déterminer ses objectifs, ensuite, choisir les indicateurs susceptibles de renseigner sur son état de santé. Effectivement, les indicateurs permettent d'identifier les faiblesses et les forces, ainsi que les activités sur lesquelles les responsables doivent s'interroger, en vue d'accroître leurs performances. Les indicateurs peuvent cependant, avoir le rôle d'outil de contrôle au sein d'une entreprise. En effet, l'ensemble des indicateurs définis sont rassemblés dans un tableau de bord, afin d'être suivis par la même équipe ou responsables. Autrement dit, il s'agit d'un tableau de synthèse d'indicateurs visant à renseigner le responsable sur la performance de son entité. D'après ce passage, on a pu confirmer notre deuxième hypothèse.

De même, la troisième hypothèse est confirmée, du fait que le tableau de bord est un outil de pilotage stratégique de la performance qui doit être défini, en fonction de la mission de la société, de ses valeurs-clés et de sa vision et qui doit être déclinée en objectifs stratégiques de l'institution. En effet, la stratégie est le noyau d'une organisation. Cet outil de pilotage est constitué de plusieurs indicateurs financiers et non financiers, et qui ont pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter la direction à prendre des décisions pertinentes.

Quant à la quatrième hypothèse de notre travail de recherche, Le tableau de bord attire l'attention des gestionnaires sur les points clés de leurs gestions et améliorant ainsi, la prise de décision. Parce qu'il est un outil d'aide à la réflexion, un système d'alerte et un support d'information nécessaire pour prendre des décisions qui vont orienter l'action. Le tableau de bord contribue ainsi, à réduire l'incertitude et offre une meilleure appréciation du risque inhérent à toute prise de décision. Et donc, ceci confirme la 4eme hypothèse.

Etablir un bon tableau de bord financier pour l'EPB, permet de juger sa santé, et ainsi procéder à la mesure de sa performance financière. Aussi, ce tableau de bord n'est pas là, seulement, pour résoudre les problèmes, mais aussi, pour dresser un état des lieux. De ce fait, la dernière hypothèse est confirmée.

Par ce travail, nous avons conclu que le tableau de bord reste un outil indispensable du contrôle de gestion, sa nécessité au niveau des entreprises ainsi, que son importance lui permet de prendre des décisions et de bien guider les dirigeants dans un délai suffisant pour bien réaliser les missions et finalités fixées par l'institution.

Dans la prochaine sous-partie, nous soulèverons les contributions de notre étude à la recherche.

2. Contributions à la recherche

Nous constatons pertinemment que notre étude apporte humblement sa part de contribution à la recherche. Nous estimons qu'elle nous permet d'étudier de manière approfondie le concept du tableau de bord, en mettant l'emphase sur son aspect d'outil de contrôle de gestion, et d'exposer au mieux la notion de la performance et de la présenter avec détail. Nous avons pu, dans cette recherche, faire ressortir une facette de l'implantation du tableau de bord dans les organisations. Cette facette est d'autant plus intéressante que les autres outils de contrôle, vu que ce dernier offre aux responsables une image globale et synthétique de la situation de l'entreprise. Il devenait, dès lors, intéressant d'effectuer notre étude sur cet outil, et sa contribution à la mesure de la performance, ainsi que d'expliquer l'impact du tableau de bord dans le pilotage et la prise de décision.

De plus, soulignons que cette recherche, dans son apport théorique, soulève la question de l'apport du tableau de bord dans le pilotage et la mesure de la performance, également, la relation existante entre cet outil et la prise de décision. Nous affirmons l'importance de l'établissement et la compréhension du tableau de bord dans une organisation.

Après s'être intéressés aux contributions à la recherche, nous tenterons, à présent, de soulever les quelques limites identifiées dans le cheminement de notre étude.

3. Les difficultés et les recommandations de la recherche

Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail, notamment, en matière d'indisponibilité des entreprises par motif de leurs confidentialités concernant ses états financiers, et la contrainte sanitaire qui ont entravé le bon déroulement de notre étude qui ciblait un champ d'analyse plus consistant, on a pu réaliser une bonne étude.

Nous avons rencontrés quelles que difficultés concernant le manque de bibliographies et d'écrits, donc, on s'est contenté de certains articles, mémoires et thèses effectués dans le cadre de notre recherche.

A signaler que dès le début, On aurait aimé comparer la performance de deux entreprises du même secteur, où l'une est étatique, et l'autre est privée, pour vérifier si la performance d'une entreprise dépend de sa structure de propriété. On aurait voulu aussi, procéder à une analyse qui permettra de constater l'évolution des indicateurs contenants dans le tableau de bord de cette entreprise pour mesurer sa performance sur une échelle de 7 à 10ans. Mais, vu la situation qu'on vit et l'indisponibilité d'entreprises répondant à nos critères, nous a empêché de réaliser de telles études.

On a constaté de même, que la mise en place d'un tableau de bord était un exercice délicat, où le choix des critères et des indicateurs était difficile à opérer, vu le caractère technique de son activité.

Via la recherche et l'analyse effectuée selon les données de l'EPB, nous devons émettre quelques recommandations pour garantir le succès et la performance du tableau de bord au niveau de cette entreprise :

- Faire évoluer le tableau de bord à chaque fois que les orientations stratégiques ou les objectifs de l'entreprise changent ;
- Construire une stratégie claire et nette bâtie sur un diagnostic interne et externe ;
- Faire participer l'ensemble du personnels dans l'élaboration du tableau de bord et dans l'interprétation des résultats ;
- Fiabiliser le système d'information, rendre l'obtention de l'information rapide et faire améliorer les moyens de dialogue, surtout avec les agences. Ceci, correspond à un investissement d'élaboration d'un réseau interne qui lie les multitudes services de l'entité ;
- La Direction Générale et les responsables du pilotage de la performance doivent lancer des actions de formation de large envergure pour expliquer le but réel de l'utilisation du système de tableau de bord. Ils doivent, également, organiser des réunions pour discuter des résultats obtenus, corriger les dérives, et entreprendre d'éventuelles actions correctives.

4. Avenues de recherches futures

Notre étude s'intéresse plus, dans le cadre temporel, à l'introduction du tableau de bord dans les organisations. N'ayant pas atteint l'étape de maturité de son implantation, il serait pertinent d'effectuer une autre étude venant compléter l'évolution de son déploiement, qui devrait alors fournir des éléments de réponse plus concluants.

5. Les autres voies de recherche

Cette étude ne constitue qu'une modeste tentative de recherche sur ce sujet. De ce fait, on espère que d'autres études plus approfondies seraient entreprises dans cet ordre. Elle a mit en avant plusieurs aspects et sujets au sein des entreprises qui pourraient faire l'objet d'une recherche tels :

- L'apport de tableau de bord dans l'amélioration continue du processus interne et externe de l'entreprise.
- Le tableau de bord prospectif comme un outil de pilotage stratégique de la performance.
- Les outils d'analyses et de pilotage de la performance globale de l'entreprise.
- Les nouveaux systèmes de mesure de performance.

Liste bibliographiques

Liste bibliographique

• Ouvrage:

- ❖ A.DAYAN, « Manuel de gestion », Édition Élipse marketing S.A, 1999, page 107.
- ❖ A.FERNANDEZ, (2005); « L'essentiel du tableau de bord,» Paris, Éd. d'organisations, Page 178.
- ❖ ALAIN FERNANDEZ, « Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers »,3^{ème} édition, Paris, Edition D'organisation, 2007, Page 126.
- ❖ ALAIN FERNANDEZ [2013], « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6^{ème} édition, 2013, Page 38.
- ❖ ALAIN FERNANDEZ; « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisations, Groupe Eyrolles, 4^o édition, Paris, 2008, page 06.
- ❖ ALAZARD .C & S.SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. Dunod, 2010, Page 591.
- ❖ AUDON.J et LAUDON.K, « Management des systèmes d'information, Édition PEARSON EDUCATION », Paris, 2006. Page 153.
- ❖ B.MARTORY& D.CROZET, « Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances », Edition, DUNOD 5^{ème} édition, 2002, Page 172.
- ❖ BALLAND.S et BOUVIER.A.M, « Management des entreprises en 24 fiches », Édition Dunod, Paris, 2008, page 42.
- ❖ Benoît Pigé entre autres, « Management et contrôle de gestion », Nathan, 2008, page 09.
- ❖ BESCOS.P-L, « Les enjeux actuels de l'évaluation des performances », in ECOSIP « Dialogue auteur de la performance en entreprise : les enjeux », L'Harmattan, 1999, Page 16.
- ❖ BOIX.D, « Le tableau de bord, un dispositif de management », édition D'ORGANISATION, Paris, 2005, page 04.
- ❖ BOUIN (X), XAVIER (F), SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, Page 93.
- ❖ BOUIN.X, SIMON.F, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 2000, page 77.
- ❖ Bringer, J., Meert, D. Raquin, M.et Teneau, G, « Le conseil en organisation : évolution et perspectives », L'Harmattan, 2011, page 125.
- ❖ Brulhart F., Moncef B, « L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise: une étude empirique dans le contexte français", Finance, Contrôle et Stratégie (FCS) », Vol.13, N°1, page 33-66.
- ❖ CAROLINE SELMER, « concevoir le tableau de bord », Ed Dunod, 1998, page 45.
- ❖ Caroline.S, In BALANTIZIAN G, « Tableau de bord » ; Edition Organisation, Paris, 2005, page 23.
- ❖ CHARPENTIER.P, « Organisation et gestion de l'entreprise », Édition Nathan, Paris, 1997, page 114.
- ❖ CHARRON. J.L. et SÉPARIS, «Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001, page 301.
- ❖ Corhay, A et Mbangala, M, « Fondements de gestion financière : Manuel et applications », éditions du CEFAL, 2008, page 265.

La liste bibliographique

- ❖ Crutzen Nathalie et van Caillie Didier, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise » Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise, 2010/2 n° 297, page 13-32.
- ❖ D.NARICE, B.ESPINASSE, « le pilotage d'entreprise : utilisation d'un tableau de bord prospectif », Gualino édition, France, 2002, page 47.
- ❖ DARBELET M. ET IZARD L, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Édition Foucher, paris, 1995, Page 294.
- ❖ Demeesere R et all 2002, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod. Page 80-32.
- ❖ DORIATH.B et autres, Comptabilité et gestion des organisations, Edition Dunod, 6 e Edition, Paris, 2008, Page 143.
- ❖ Fabienne GUERRA, « pilotage stratégique de l'entreprise », édition De Boeck, 2007, page 89.
- ❖ GERVAIS (M), « Contrôle de gestion », 7ème édition, Economica, Paris, 2000, Page 608.
- ❖ GIRAUD F « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème Edition, Gualino éditeur, Paris, 2004, page 419.
- ❖ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B), « l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016 », Edition Gualino, 2015-2016, Page 123.
- ❖ Grouard BENOIT, « L'Entreprise en Mouvement », édition DUNOD, Paris, 1998, page 247.
- ❖ J. AFFICHARD ET LES AUTRES, Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse, Édition L'Harmattan, Paris, 1997, page 07.
- ❖ J. & M. PEYRARD, Dictionnaire de Finance, 2ème Ed. Vuibert, 2001.
- ❖ L. Castelnau, B. Mettling, « le pilotage stratégique, édition d'organisation », Paris, 2000. Page 206.
- ❖ LE DUFF.R, « Encyclopédie de la gestion et du management », édition DALLOZ, paris, 1999, P244.
- ❖ LOCHARD (Jean), « le contrôle budgétaire », édition d'organisation, 1998, Page 11.
- ❖ M. BRULEY, [2011]. « Propos Sur les SI Décisionnels », Sept 2011, Page 25.
- ❖ M. H. MILLIE-TIMBAL, [2010] ; « Élaborer des tableaux de bord utiles », Ed. GERESO, Le Mans, Page 23.
- ❖ M. KALIKA, 1995, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, page 340.
- ❖ MALO, (J.L) et MATHE (J.C), « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000, page 106.
- ❖ MARSAL Ch & D. TRAVAILLÉ, « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord », Cahier du FARGO n° 1060901 Sept 2006, Page 02.
- ❖ MARTORY B. ET AUTRE, « Economie d'entreprise », Édition Nathan, paris, 1993, page 72.
- ❖ MATHE BOISLANDELLE, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, 2ème édition, Paris, 1998, page 139.
- ❖ MENDOZA (C) et All, « Tableau de bord pour manager », Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2000, Page 282.
- ❖ Michael L. Porter, advantage competitive, the free press, New York, 1985, page 33-61.

La liste bibliographique

- ❖ MICHEL LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2000, page 76.
- ❖ Nathalie Crutzen et Didier van caillie, « le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise », quelques pistes d'adaptation des outils existants, humanisme et entreprise, 2010/2 n°297, page 13-32.
- ❖ P. Jaulent, M. Quarrès, J. Grenier, « objectif performance », Afnor éditions, 2011, page 19.
- ❖ Ph.Lorino, (1997) « Méthodes et pratiques de la performance », Paris, édition d'organisation, page 131.
- ❖ Philippe Lorino, « contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1999, page 137.
- ❖ P. Lorino, N. Mottis & R. Demeester, « le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2002, page 164.
- ❖ PIERRE VOYER, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'Université du Québec, Québec, 1999, Page 146.
- ❖ Plauchu V et Taïrou A, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise ». L'Harmattan, 2008, page 133.
- ❖ PROULX, Management des organisations publiques, « Théorie et applications », Édition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006. Page 08.
- ❖ R.KAPLAN & D.NORTON, « Le Tableau de Bord Prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003, Page 14.
- ❖ Ribarne. P (2003), « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod. Page 17.
- ❖ Simon. H, « Administration et processus de décision », édition ECONOMICA, paris, 1983, page 61.
- ❖ WALTER, (J) et NOIROT, (P), « Contrôle interne », édition AFNOR, 2010, page 46.
- ❖ Yvon Pesqueux, « La notion de performance globale », 5^{ème} Forum international, Déc. 2004, Tunis, Tunisie, page 07.

● Articles :

- Bourguignon. A(2000), « Peut-on définir la performance? », in Revue Française de comptabilité, juillet-août, (1995), page 934.
- Colot O, Dupont C et Vloral M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales ». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.
- F. ELLUL [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, Page 03.
- H. BOUQUIN, [2004] ; « La Notion de Performance », Journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004.
- Ph. LORINO, [1998]; « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9ème colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998.
- R. NADEAU.R et LANDRY.M, L'aide à la décision, Presses de l'université Laval, Québec, 1986.page 147.
- R.N. ANTHONY [2010] ; « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24.

La liste bibliographique

- S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010, page 03.

- **Sites internet**

- ❖ https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Kaleidsocope_de_la_performance.pdf
- ❖ https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation_tableau_de_bord/formation_tableau_bord_performance14.htm
- ❖ <http://www.alvi-management.fr/2015/01/rse-de-lefficiency-au-changement-de-modele>.
- ❖ <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise>
- ❖ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637>.
- ❖ <http://tun-tirage.e-monsite.com/medias/files/mesurer-et-piloter-la-performance-de-l-entreprise.pdf>
- ❖ <https://www.cours-et-exercices.com/2012/10/la-prise-de-decision-dans-l-entreprise.html>

- **Mémoires**

- ❖ Abdelkader Adla, « Aide à la Facilitation pour une prise de décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Human-Computer Interaction », Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010.
- ❖ Bernard FORGUE, « processus de décision en situation de crise », université pari-dauphine, 1993.
- ❖ BOUZERA MASSIVA, « contribution du système d'information a la prise de décision cas de l'entreprise, Tchén-lait/ CANDIA », Alger, 2015.
- ❖ Dr M.ABDELLAOUI, « Risque incertitude et décision », université de Sidi Mohammed Ben Abdallah, 2010-2011, Page 06.
- ❖ Guenoun Marcel, « Le management de la performance publique local », université Paul Cézanne, France, 2009.
- ❖ Ghazlene Oubya, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières », Tunisie, 2016.
- ❖ H. S. YAYA, « La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », Université Laval Québec, Canada, 2003, Page 04.
- ❖ HADDOUN FAIZA, MATIB MEHDI, « le modèle de Morin : outil d'analyse et de pilotage de la performance globale d'entreprise, cas de l'office National d'Assainissement ONA », Alger 2014-2015.
- ❖ KANIT ABDELGHAFOR, « élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production implantation dans une entreprise Algérienne (SCIMAT- BATNA), 2004-2005, page 11.
- ❖ MAHMOUDIA (M), « L'application d'un système du contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord », 2012.
- ❖ MARZOUK, (C), « essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines », ALGER, 2015.

La liste bibliographique

- ❖ RAFIKA BOURAIB, « tableau de bord, outil de pilotage de mesure et d'évaluation de l'entreprise, cas pratique NAFTAL », 2014-2015.
- ❖ Sh. MIRDAMADI. « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier », Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014. French. Page 08
- ❖ ZAIER Abdelatif, Yatoui Nour elislam, « tableau de bord de gestion : outil d'aide à la décision », cas SPA SAMHA, 2017, page 37.

Annexes

BILAN ACTIF

Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles	02	13 541 078,00	6 153 965,22	7 387 112,78	4 465 639,92
Immobilisations corporelles	03	12 034 244 833,00	5 406 519 041,29	6 627 725 791,71	5 347 811 113,18
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		809 852 401,77	520 950 258,16	288 902 143,61	232 573 618,45
Autres immobilisations corporelles		11 015 747 631,23	4 865 533 847,43	6 150 213 783,80	4 922 409 749,23
Immobilisations en concession		139 204 000,00	20 034 935,70	119 169 064,30	123 386 945,50
Immobilisations en cours	03	3 999 091 318,48		3 999 091 318,48	3 259 852 862,84
Immobilisations financières	06	6 682 999 001,53	450 076 825,90	6 232 922 175,63	5 599 170 173,05
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		1 868 212 048,33	450 076 825,90	1 418 135 222,43	1 598 383 219,85
Autres titres immobilisés		4 800 000 000,00		4 800 000 000,00	4 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		14 786 953,20		14 786 953,20	786 953,20
Impôts différés actif		407 886 056,89		407 886 056,89	330 095 206,65
TOTAL ACTIF NON COURANT		23 137 762 287,90	5 862 749 832,41	17 275 012 455,49	14 541 394 995,64
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours	05	229 736 598,58	9 037 621,39	220 698 977,19	199 552 321,39
Créances et emplois assimilés	06	871 740 376,21	70 447 497,39	801 292 878,82	678 061 555,43
Clients		684 254 058,37	70 447 497,39	613 806 560,98	594 728 791,33
Autres débiteurs		70 784 192,77		70 784 192,77	74 458 152,51
Impôts et assimilés		116 702 125,07		116 702 125,07	8 874 611,59
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	06	1 231 295 632,37		1 231 295 632,37	2 358 879 378,25
Placements et autres actifs financiers courants		7 641 600,00		7 641 600,00	8 151 040,00
Trésorerie		1 223 654 032,37		1 223 654 032,37	2 350 728 338,25
Total actif courant		2 332 772 607,16	79 485 118,78	2 253 287 488,38	3 236 493 255,07
TOTAL GENERAL ACTIF		25 470 534 895,06	5 942 234 951,19	19 528 299 943,87	17 777 888 250,71

BILAN PASSIF
Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES	08		
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		8 233 578 309,84	7 151 156 514,56
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 700 918 982,11	1 865 496 795,28
Autres capitaux propres - Report à nouveau -			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	08	13 434 497 291,95	12 516 653 309,84
PASSIFS NON COURANTS	06		
Emprunts et dettes financières		3 271 725 640,04	2 575 508 774,32
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 362 474 752,32	1 312 222 675,22
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II	06	4 634 200 392,36	3 887 731 449,54
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		650 069 731,66	550 479 285,67
Impôts		81 252 046,47	172 618 743,45
Autres dettes courantes		728 280 481,43	650 405 462,21
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III	06	1 459 602 259,56	1 373 503 491,33
TOTAL GENERAL PASSIF		19 528 299 943,87	17 777 888 250,71
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

COMPTES DE RESULTAT

(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires	10	5 542 302 311,60	5 412 581 269,30
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		400 000,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	10	5 542 702 311,60	5 412 581 269,30
Achats consommés		-181 441 655,11	-155 053 172,05
Services extérieurs et autres consommations		-335 835 693,71	-359 435 485,49
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-517 277 348,82	-514 488 657,54
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 025 424 962,78	4 898 092 611,76
Charges de personnel	10	-2 523 575 737,86	-2 374 221 845,29
Impôts, taxes et versements assimilés	10	-119 827 354,40	-134 107 526,70
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	10	2 382 021 870,52	2 389 763 239,77
Autres produits opérationnels		245 360 133,51	93 701 214,79
Autres charges opérationnelles		-7 225 084,33	-2 164 108,25
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 358 251 554,53	-1 093 732 081,06
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 344 660,71	114 760 300,80
V. RESULTAT OPERATIONNEL	11	1 265 250 025,88	1 502 328 566,05
Produits financiers		774 811 060,15	738 661 401,71
Charges financières		-13 202 314,69	-19 386 914,45
VI. RESULTAT FINANCIER	12	761 608 745,46	719 274 487,26
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 026 858 771,34	2 221 603 053,31
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	13	-403 730 639,47	-459 320 330,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		77 790 850,24	103 214 071,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 566 218 165,97	6 359 704 186,60
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 865 299 183,86	-4 494 207 391,32
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 700 918 982,11	1 865 496 795,28
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 700 918 982,11	1 865 496 795,28
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
(1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

BILAN ACTIF
 Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		44 640 878,00	12 585 076,58	32 055 801,42	7 387 112,78
Immobilisations corporelles		12 438 879 774,46	6 176 777 544,59	6 262 102 229,87	6 627 725 791,71
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		835 985 495,32	533 589 632,60	302 395 862,72	288 902 143,61
Autres immobilisations corporelles		11 394 249 479,14	5 618 935 095,09	5 775 314 384,05	6 150 213 783,80
Immobilisations en concession		139 204 000,00	24 252 816,90	114 951 183,10	119 169 064,30
Immobilisations en cours		6 760 170 375,46		6 760 170 375,46	3 999 091 318,48
Immobilisations financières		5 437 412 603,83	130 095 809,96	5 307 316 793,87	6 232 922 175,63
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	1 418 135 222,43
Autres titres immobilisés		5 300 000 000,00		5 300 000 000,00	4 800 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		786 953,20		786 953,20	14 786 953,20
Impôts différés actif		264 767 421,09		264 767 421,09	407 886 056,89
TOTAL ACTIF NON COURANT		24 945 871 052,84	6 919 458 431,13	18 626 412 621,71	17 275 612 555,49
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		232 690 916,88	1 365 937,56	231 324 979,32	220 698 977,19
Créances et emplois assimilés		1 314 197 438,36	81 918 475,19	1 232 278 963,17	801 292 878,82
Clients		623 078 176,50	81 918 475,19	541 159 701,31	613 806 560,98
Autres débiteurs		96 752 302,73		96 752 302,73	70 784 192,77
Impôts et assimilés		594 366 959,13		594 366 959,13	116 702 125,07
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		689 314 713,87		689 314 713,87	1 231 295 632,37
Placements et autres actifs financiers courants		8 405 760,00		8 405 760,00	7 641 600,00
Trésorerie		680 908 953,87		680 908 953,87	1 223 654 032,37
Total actif courant		2 236 203 069,11	83 284 412,75	2 152 918 656,36	2 253 287 488,98
TOTAL GENERAL ACTIF		27 182 074 121,95	6 402 742 843,88	20 779 331 278,07	19 528 299 943,87

BILAN PASSIF
Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		7 269 497 291,95	8 233 578 309,84
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		694 776 171,61	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 357 716 203,72	13 434 497 291,95
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		4 910 610 724,31	3 271 725 640,04
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		866 954 261,10	1 362 474 752,32
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		5 777 564 985,41	4 634 200 392,36
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		669 501 291,81	650 069 731,66
Impôts		96 347 204,82	81 252 046,47
Autres dettes courantes		878 201 592,31	728 280 481,43
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 644 050 088,94	1 459 602 259,56
TOTAL GENERAL PASSIF		20 779 331 278,07	19 528 299 943,87
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

COMPTES DE RESULTAT
(Par Nature)
Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires		5 239 320 114,04	5 542 302 311,60
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			400 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 239 320 114,04	5 542 702 311,60
Achats consommés	-	141 895 123,85	181 441 655,11
Services extérieurs et autres consommations	-	731 173 886,32	335 835 693,71
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		873 069 010,17	517 277 348,82
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 366 251 103,87	5 025 424 962,78
Charges de personnel	-	2 404 020 264,78	2 523 575 737,86
Impôts, taxes et versements assimilés	-	124 284 881,62	119 827 354,40
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 837 945 957,47	2 382 021 870,52
Autres produits opérationnels		90 066 339,25	245 360 133,51
Autres charges opérationnelles	-	3 244 018,75	7 225 084,33
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 067 169 040,59	1 358 251 554,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 617 825,26	3 344 660,71
V. RESULTAT OPERATIONNEL		870 217 062,64	1 265 250 025,88
Produits financiers		1 302 422 838,75	774 811 060,15
Charges financières	-	37 465 504,15	13 202 314,69
VI. RESULTAT FINANCIER		1 264 957 334,60	761 608 745,46
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 135 174 397,24	2 026 858 771,34
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	98 613 021,28	403 730 639,47
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	143 118 635,80	77 790 850,24
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 644 427 117,30	6 566 218 165,97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 750 984 377,14	4 865 299 183,86
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Tables des matières

Table des matières	
Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Introduction générale.....	05
Chapitre 01 : L'élaboration et méthode de conception du tableau de bord.....	06
Section 01 : Cadre conceptuel sur le tableau de bord.....	07
1. Généralités sur le tableau de bord.....	07
1.1. Notion du tableau de bord.....	07
1.2. Les caractéristiques du tableau de bord.....	10
1.3. Typologie des tableaux de bord.....	11
2. Les niveaux du tableau de bord.....	14
3. Les instruments et outils du tableau de bord.....	14
3.1 Les indicateurs.....	14
3.2 Les outils du tableau de bord.....	15
4. Les fonctions du tableau de bord.....	17
5. Rôles et objectifs du tableau de bord.....	18
6. Le tableau de bord et le contrôle de gestion.....	19
7. Le tableau de bord et les autres outils de gestion.....	19
8. Le système de tableau de bord.....	20
Section 02 : Démarche d'élaboration d'un tableau de bord.....	21
1. Les principes de conception d'un tableau de bord.....	21
2. Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord.....	23
2.1. Conditions générales.....	23
2.2. Condition spécifiques.....	23
3. Les préalables avant la mise en œuvre d'un tableau de bord.....	24
4. Les étapes d'élaborations d'un tableau de bord.....	24
Section 03 : Méthodes de conceptions d'un tableau de bord.....	25
1. La méthode GIMSI.....	28
1.1. Les phases de la méthode GIMSI.....	29
2. La méthode OVAR.....	32
2.1. Les étapes de la démarche de la méthode OVAR.....	33
2.1.1. Délimitation des objectifs et les variables action.....	33
2.1.2. Délimitation des responsabilités.....	33
2.1.3. Le choix des indicateurs et repérage des sources d'information.....	34
2.1.4. Mise en forme et présentation des maquettes du tableau de bord...	34
3. La méthode de Janus.....	35
3.1. La démarche de la méthode Janus.....	35
4. Méthode de conception du tableau de bord en cinq étapes et quatorze outils...	37
4.1. Définition de la méthode.....	37
4.2. Les étapes de la méthode.....	38
5. La méthode OFAI.....	40
Conclusion générale du chapitre.....	42
Chapitre 02 : La performance de l'entreprise.....	43
Introduction du chapitre.....	43
Section 01 : Généralité sur la performance.....	44
1. Qu'est-ce que la performance ?.....	44
1.1. La problématique de la performance.....	48
1.2. Les différents modèles présentatifs de la performance.....	48

1.3. Les principaux critères de la performance.....	49
1.4. Le contenu de la notion de la performance.....	51
2. Les différentes typologies de la performance.....	52
3. Les sources de la performance.....	56
3.1. Performance interne.....	57
3.2. Performance externe.....	57
4. Les outils de la performance.....	57
Section 02 : L'évaluation de la performance.....	59
1. La notion de mesure de la performance.....	59
1.1. Les axes de mesure.....	61
2. Objectifs de la mesure de la performance.....	62
2.1. Information des managers.....	62
2.2. Incitation des managers.....	62
3. Le rôle des systèmes de mesure.....	62
4. Evaluation de la performance.....	63
4.1. Prédominance de l'aspect financière dans l'opérationnalisation de la performance.....	63
4.2. Apparition des indicateurs de performance.....	63
Section 03 : Les indicateurs de performance.....	65
1. Présentation du concept d'indicateur de performance.....	66
1.1. Les caractéristiques des indicateurs de performance.....	67
1.2. Comment choisir un bon indicateur de performance.....	67
1.3. Typologies des indicateurs de performance.....	67
2. Le rôle des indicateurs de performance.....	74
3. Les indicateurs clés de la performance (KPI) appropriés pour entreprise.....	75
3.1. Quels indicateurs choisir pour mesure la performance.....	76
4. Le développement des systèmes de la mesurer de la performance.....	76
5. La nécessité du système d'information.....	77
6. Le lien entre la performance et le tableaux de bord.....	77
Conclusion du chapitre.....	79
Chapitre 03 : Le pilotage de la performance dans une entreprise.....	80
Introduction générale.....	80
Section 01 : Le pilotage de la performance.....	81
1. Le pilotage, ses niveaux et ses axes.....	81
1.1. Présentation de la notion de pilotage.....	82
1.2. Définition du pilotage de la performance.....	84
1.3. L'utilité et les niveaux de pilotage.....	86
1.4. Les axes de pilotage.....	88
2. Les types de pilotage.....	89
2.1. Le pilotage par les objectifs.....	89
2.2. Le pilotage des processus.....	90
2.3. Le pilotage des projets.....	90
3. Les fonctions de pilotage.....	91
4. Les outils de pilotage.....	91
4.1. Les outils classiques.....	92
4.1.1. Les outils prévisionnels.....	100
4.1.2. Les outils de suivi et de réalisation.....	101
4.1.3. Les outils d'appui.....	101
4.2. Les nouveaux outils.....	103
Section 02 : Le système de pilotage.....	106

1. Système de pilotage.....	106
1.1. Principes de système de pilotage.....	106
1.2. Les indicateurs de système de pilotage.....	107
2. Le processus de pilotage dans les organisations.....	111
3. Le lien entre le tableau de bord et le système de pilotage.....	111
Conclusion du chapitre.....	113
Chapitre 04 : La prise de décision au sein d'une entreprise.....	114
Introduction du chapitre.....	114
Section 01 : Approfondissement dans la notion de prise de décision.....	115
1. La notion de décision.....	115
1.1. Définition de la décision.....	115
1.2. Les déterminants de la prise de décision.....	117
1.3. Cadre de la prise de décision.....	117
1.3.1. Une prise de décision collaborative.....	119
1.3.2. Une prise de décision rationnelle et prise de décision intuitive.....	119
2. Les types de décision dans une entreprise.....	120
2.1. Suivant le degré du risque.....	120
2.2. Selon l'objet de la décision.....	120
2.3. Selon l'échéance de la décision.....	122
2.4. Selon l'échéance/ champs ouvert.....	123
2.5. Selon la nature des variables de décision.....	123
3. Méthodologie de la prise de décision.....	124
4. Les outils d'aide a la décision.....	125
4.1. L'aide a la décision en univers certain.....	125
4.2. L'aide a la décision dans un univers aléatoire.....	125
4.3. L'aide a la décision dans un univers incertain.....	126
4.4. L'aide a la décision en univers conflictuel.....	126
Section 02 : Le processus de décision.....	127
1. Notion de processus de décision.....	127
1.1. Définition du processus de décision.....	127
1.2. Pourquoi l'utiliser.....	129
2. Les phases de processus de décision.....	129
3. Les principaux modèles de processus de prise de décision.....	132
4. L'information : matière première du processus décisionnel.....	135
Section 03 : Tableau de bord et prise de décision.....	137
1. La délégation du pouvoir et la décentralisation.....	137
1.1. La délégation.....	137
1.2. La décentralisation.....	138
2. Les pièges a éviter lors de la prise de décision.....	138
3. Le tableau de bord, un véritable outil de prise de décision.....	139
4. Le rôle du tableau de bord dans la prise de décision.....	139
4.1. L'analyse des écarts.....	141
4.2. L'interprétation des écarts.....	141
4.3. Etude des actions correctives.....	142
4.4. La décision des actions correctives.....	143
Conclusion du chapitre.....	144
Chapitre 05 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'EPB.....	145
Introduction générale.....	145
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	145
Introduction générale.....	145

1. Information générales sur EPB.....	146
2. Missions et activités de l'entreprise.....	146
3. Organisation de l'entreprise.....	151
Section 02 : La mise en place d'un tableau de bord financier pour l'EPB.....	153
1. Le contexte du tableau de bord financier.....	154
2. Elaboration d'un tableau de bord financier.....	157
2.1. Les indicateurs du bilan.....	157
2.2. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique.....	159
2.3. Les ratios.....	161
2.4. Les indicateurs du compte de résultat.....	168
3. La mise en forme d'un tableau de bord financier.....	173
Conclusion du chapitre.....	179
Conclusion générale.....	180
Bibliographie	
Annexes	
Table de matières	

Résumé

AMARA ELHEM & BENSLIMANE ALISSA, le tableau de bord et la performance de l'entreprise : évaluation, pilotage et prise de décision, Entreprise-cas de l'EPB, mémoire de master en sciences Financières et Comptabilité, option Contrôle, Comptabilité et Audit, Université d'A. Mira Bejaïa, Septembre 2020.

L'objectif de cette étude est de déterminer l'impact de la mise en place des tableaux de bord pour l'EPB. Pour atteindre un tel objectif, la revue de littérature a permis d'un côté, d'appréhender les principaux concepts théoriques utilisés dans ce travail, et de l'autre, de présenter un cadre de recherche sur lequel est fondé la conception de notre modèle. Issue d'une méthodologie hypothético-déductive, notre étude explique l'utilité des tableaux de bord dans les entreprises, ainsi que son impact sur le pilotage de la performance et sur la prise de décision.

Ce travail se veut une tentative de répondre à la problématique de recherche ci-après «Est-il possible d'évaluer et de suivre l'évolution de la performance d'une entreprise à travers une analyse dynamique à l'aide des indicateurs contenus dans le tableau de bord?». Après avoir exposé le volet théorique sur le tableau de bord et la performance de l'entreprise, pilotage et prise de décision, le volet pratique vient pour enrichir les travaux théoriques antérieurs relatifs à l'impact de la mise en place d'un tableau de bord pour l'entreprise portuaire de Bejaïa, et pratiquement, de procurer aux directeurs financiers et aux contrôleurs de gestion un cadre explicatif des nouvelles pratiques de mesure de la performance. Les synthèses de cette recherche ont permis de confirmer le rôle primordial que joue le tableau de bord dans la mesure de la performance, dans le pilotage, et dans la prise de décision. A travers cette étude, on a pu déduire que l'entreprise portuaire de Bejaïa est en bonne santé financière durant les trois exercices comptables pris en considération dans notre cas pratique.

Mots clés : Entreprise (EPB), Tableau De Bord, Performance, Pilotage de la performance, Prise de Décision, Stratégie, Indicateur.

Abstract

AMARA ELHEM & BENSLIMANE ALISSA, the scoreboard and the performance of the company: evaluation, piloting and decision making, case study of the EPB company, Master's thesis in Financial Sciences and Accounting, option Control, Accounting and Auditing, University of A. Mira Bejaïa, September 2020.

The main goal of this study is to determine the impact of the implementation of scoreboards for the EPB. To achieve such an objective, the literature review allowed, on the one hand, to apprehend the main theoretical concepts used in this work, and on the other hand, to present a research framework on which the design of our research model is based. Based on a hypothetico-deductive methodology, our study explains the usefulness of scoreboards in companies, as well as their impact on performance management and decision-making.

This work is intended as an attempt to answer the following research question: "Is it possible to evaluate and monitor the evolution of a company's performance through a dynamic analysis using the indicators contained in the scoreboard? After having exposed the theoretical part on the scoreboard and the performance of the company, management and decision-making, the practical part comes to enrich previous theoretical work relating on the impact of the implementation of a scoreboard for the Bejaïa port company, and practically, to provide financial directors and management controllers with an explanatory framework for new performance measurement practices. The summaries of this research have confirmed the crucial role that the scoreboard plays in performance measurement, in management, and in decision-making. Through this study, we were able to deduce that the Bejaïa port company is in good financial health during the three fiscal years considered in our case study.

Key words: Company (EPB), Scoreboard, Performance, Performance management, Decision Making, Strategy, Indicator.