

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques de Gestion et Commerciales

Département sciences de gestion

Mémoire

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master
en sciences de gestion*

Option :

finance et comptabilité

Comptabilité, Contrôle et Audit

(CCA Académique)

Thème :

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE
L'ENTREPRISE À TRAVERS UN TABLEAU DE BORD DE GESTION.**

CAS DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA EPB

Présenter par :

Encadré par :

 **Mr AMARA Azzedine**
 **M^{elle} FRISSOU Souhila**

Mr AMIMER Amar

Promotion 2016



Remerciement

Nous remercions Dieu le tout Puissant pour nous avoir donné la foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.

En préambule de ce mémoire, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons à remercier Monsieur AMIMER Amar, notre promoteur qui s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et pour ses critiques et conseils si précieux.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à monsieur Madi Abdelhakim qui nous a aidés, soutenus et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.

FRISSOU Souhila & AMARA Azzedine



Dédicaces

**Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse,
qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère.**

**À mon père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années
des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner
l'aide et à me protéger.**

Que dieu les garde et les protège.

À ma sœur pour son soutien.

À tous mes amis(es) avec qui j'ai grandi et étudié.

À mon binôme.

**Et enfin à la seule et unique personne qui vit en moi et qui me donne le courage
de poursuivre et de réaliser mes rêves...**

Souhila.

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents, pour les encouragements et le soutien qu'ils m'ont apportés tout au long de mes études, que ce diplôme soit le témoignage de votre propre réussite ...

Mon profond amour...

A la mémoire de mon grand frère, YUCEF, tu nous as quitté trop tôt, le vide que tu laisses derrière toi est si grand qu'il ne se comblera jamais .J'aurai tellement aimé que tu sois là pour partager avec moi ces moments là et surtout d'autres encore plus importants qui viendront !!

Tu me manques...

A mes sœurs et frères si cher à mon cœur que la vie vous apporte les plus grands bonheurs.

Heureux de grandir auprès de vous!

A YACINE notre adorable petit cousin !pour la joie et les fous rires !

Je t'adore

A mes amis leurs noms ne figurent pas ici mais ils sont bien présents dans mon cœur ; ceux qui en font partie le savent...

Pour les moments passés ensemble, et ce n'est pas fini !

A ma femme, ma joie de vivre ! Elle est exceptionnelle, magnifique et merveilleuse, pour tout ce qu'on a partagé et pour tout ce qu'on aura à partager,

Merci d'avoir cru en moi !je t'aime...

AZZEDINE

LISTE DES ABREVIATIONS

CA : le Chiffre D'Affaires

CNAN : la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

CPN : Conférence de Placement des Navires.

CRM : Centre des Ressources et Moyens.

CTMD : Centre de Transit de Marchandises Dangereuses.

DAP : Dotations aux Amortissements et Provisions

DC : Direction Capitainerie

DDD : Direction Domaine et Développement

DFC : Direction Finances et Comptabilité

DG : Direction Générale

DMA : Direction Manutention et Acconage

DMI : Direction du Management Intègre

DR : Direction remorquage

DRH : Direction Ressources Humaines

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

ED: Edition

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

EPE-SPA : Entreprise Publique Economique, Société par Actions

EVP : Equivalent de Vingt Pieds.

FCS: Facteurs Clés de Succès.

FP : Frais de Personnel

GEMA : Générale Maritime.

GIMSI : Généralisation ; Information ; Méthode ; Système ; Individualité

GRH : Gestion des Ressources Humaines

LISTE DES ABREVIATIONS

HEC : Hautes Etudes Commerciales.

HT : Hors Taxe

KDA: Kilo Dinars Algériens.

MFC : Matières et Fournitures Consommées

MTA : Magrébine des Transports et Auxiliaires.

N° : Numéro

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series ; (sécurité de santé au travail).

ONP : l'Office National des Ports

OP.CIT : Auparavant Cité.

OVAR : Objectif ; Variable ; Action ; Responsabilité

P : Page.

PDG : Président Directeur Général

P.F.S.O : Port-Facilité-Sécurité-Officiel

SNTM Hyproc : Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures.

SOGEPORIS : La Société de Gestion des Participations de l'Etat « port »

SO.NA.MA : Société Nationale de Manutention

TDB : Tableau De Bord

TJB : Tonneaux Jauge Brut.

VA : la Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Notions de contrôle de gestion et de performance	03
Section 01 : Concepts généraux du contrôle de gestion	03
Section 02 : Fonctions du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	10
Section 03 : Concept de la performance	21
Chapitre II : Analyse conceptuelle des tableaux de bord	27
Section 01 : Le tableau de bord de gestion	27
Section 02 : Les indicateurs du tableau de bord de gestion.....	36
Section 03 : Pratique de conception d'un tableau de bord de gestion	42
Chapitre III : Tentative d'analyse des tableaux de bord de l'EPB	62
Section 1 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB ».....	62
Section 2 : L'élaboration Du tableau de bord à l'EPB	74
Section 3 : La mise en forme des tableaux de bord	81
Conclusion générale	93
Bibliographie	95
Liste des tableaux et figures	98
Annexes	99
Table des matières	107

Introduction générale

Introduction générale

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, turbulent et instable qui est le nôtre aujourd'hui, le fait de se fixer des objectifs et de déterminer une stratégie pour l'entreprise ne garantit pas que les résultats souhaités soient obtenus, il est nécessaire de compléter la stratégie par un système de contrôle, dont le meilleur des cas, un contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions. Il permet également de s'assurer de la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation.

Pour développer leur mobilité et leur créativité, tout en obtenant des résultats performants il est primordial pour les entreprises de fonder leur pilotage sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme, mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions et pour guider des décisions opérationnelles, et prendre des mesures correctives, le décideur doit se doter d'un instrument de mesure rapide et néanmoins fiable dont le tableau de bord constitue la véritable épine dorsale.

Ce terme qui est emprunté aux domaines de l'automobile ou de l'aviation, renvoie lorsqu'il est appliqué au management, à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise.

Le tableau de bord renferme une philosophie de pilotage dans le sens où il demeure une synthèse composée d'informations filtrées au sein des outils de suivi, il occupe une place spécifique. Il se distingue des autres systèmes d'information de gestion (systèmes budgétaires et comptables), en ce sens que ces derniers renferment des données historiques ; l'accent est ainsi mis sur les contrôles des actions passées.

C'est alors le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toute son importance qui a fait l'objet d'un moteur de motivations de notre étude.

En Algérie suite à la promulgation de loi 88-01¹ relative à l'autonomie des entreprises publique, l'environnement économique national n'a pas été capable de suivre les bouleversements de ces dernières décennies². Cet état de fait a poussé les entreprises économiques à changer de système de contrôle ; cette transition les a conduits à fournir des efforts considérables afin de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans cette optique, le but de notre recherche est de comprendre l'importance et la nécessité de la mise en œuvre d'un tableau de bord au sein d'une entreprise, à partir de la présentation et de l'étude de différents tableaux de bord de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), en appliquant à la fois les fondements et règles théoriques universelles de structuration d'un tableau de bord et les exigences et caractéristiques de l'organisme d'accueil.

¹ Loi N° 88601 du 12/01/88 portant des orientations sur les entreprises publiques et économiques.

² BOUKHEROUF, B « perception de la formation et la construction de compétences dans des entreprises publiques Algériennes ». TIZI OUZOU, 2011.

Introduction générale

Dans ce sillage, la question principale de notre travail à laquelle nous avons tenté d'y répondre consiste à se demander :

« Est-ce que le tableau de bord de l'EPB répond aux principes théoriques de conception et dans quelle mesure assure-t-il la performance organisationnelle ? ».

À fin de mieux cerner ce thème, nous sommes amenés à poser les questions secondaires suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que le contrôle de gestion ? Et quels sont ses outils ?
- ✓ Que doit être le contenu d'un tableau de bord permettant de mieux gérer son organisation ? Et comment identifier les indicateurs les plus pertinents ?
- ✓ Est-ce que le tableau de bord de gestion présente des incohérences ?

Comme point de départ pour notre recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

- ✓ Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de se faire une opinion claire sur la situation de l'entreprise.
- ✓ L'efficacité d'un tableau de bord de gestion est liée au respect de l'enchaînement des étapes de son élaboration et la rigueur de son application.
- ✓ Un tableau de bord n'est jamais figé. Il apporte des améliorations à la lumière de l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons suivi une démarche principalement axée sur :

- La méthode descriptive ;
- Une consultation bibliographique qui a porté d'une part sur les notions de contrôle de gestion, performance et décision et d'autre part sur le tableau de bord objet de notre mémoire.
- Une collecte des données nécessaires disponibles à travers un stage pratique au sein de L'EPB.

Afin d'apporter des réponses claires et objectives aux interrogations précédentes, et pour atteindre l'objectif de recherche qu'on s'est fixé ci-dessus, nous avons opté pour le plan suivant :

1^{er} chapitre « Notions de contrôles de gestions et de performance » comporte les concepts de base du contrôle de gestion.

2^{eme} chapitre « Analyse conceptuelle du tableau de bord » est consacré d'un côté, aux généralités sur le tableau de bord de gestion, et de l'autre sur sa conception.

Ensuite, la partie pratique représentée par le dernier chapitre :

3^{eme} chapitre « Tentative d'amélioration des tableaux de bord de l'EPB » qui englobe l'essentiel de notre travail. Il se veut une analyse critique et objective du tableau de bord existant au sein de l'EPB, une proposition d'amélioration du système.

Chapitre I :

Notions de contrôle de gestion et de performance

Chapitre I : Notions de contrôle de gestion et de performance**Introduction**

Le contrôle de gestion est « apparu dans les années 1920 au sien de quelques grandes entreprises industrielles américaines, il a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 1970. »¹

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Il est donc une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des services au sien de l'entreprise.

Section 01 : Concepts généraux du contrôle de gestion

Afin de mieux cerner la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter, dans cette section ses différentes définitions, sa place, son processus, ainsi que ses missions.

1.1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composants : contrôle et gestion.

1.1.1. Définition du couple contrôle/gestion

- ❖ Contrôle : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- ❖ Gestion : c'est l'utilisation d'une optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance. »²

¹LANGROIS, BONNIER (C) & BRINGER (M) : « *contrôle de gestion* », Edition. BERTI, Paris, 2008, p11

²MEKKAOUI (M) : « *Précis de contrôle de gestion* », Edition ECONOMICA, Paris 2007, p.09

1.1.2. Les définitions retenues par quelques auteurs

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, parmi eux on peut citer :

❖ La définition de MICHEL GERVAIS

M.GERVAIS (2005), définit le contrôle de gestion comme : « le processus par lequel les **dirigeants** s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec **efficience**, **efficacité** et **pertinence**, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. »³

Ainsi, nous avons procédé à la définition des mots clés :

- Les dirigeants

Une procédure de contrôle de gestion qui demande l'intervention de deux catégories de dirigeants au rôle différent : opérationnels incorporent leur jugement dans le système adoptent les plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceux-ci. Les dirigeants fonctionnels : collectent, résument et présentent l'information utile au processus. Ils font les calculs, les écarts, les analyses et soumettent leur conclusion aux jugements des dirigeants opérationnels.

- Efficience :

C'est la somme d'outputs obtenus par unité d'inputs engagés, c'est-à-dire une entreprise est efficace lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.

- Efficacité

Elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, c'est-à-dire la capacité

- Pertinence

Elle met en rapports objectifs et moyens ; c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables.

³GERVAIS (M) : « *contrôle de gestion* », 8ème Edition, ECONOMICA, Paris 2005, p.12.

❖ La définition de F.GIRAUD et COLLEGUES

Selon ces auteurs : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure. »⁴

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour deux auteurs suppose l'existence des objectifs préalables que les managers chargés de réaliser à travers l'action d'autres entités tout en s'assurant leur convergence.

❖ La définition d'ISABELLE et LOÏC de KERVILER

ISABELLE et LOÏC de KERVILER, dans leur ouvrage « le contrôle de gestion à la portée de tous » constatent que le contrôle de gestion comporte un peu deux notions : la maîtrise de la gestion en est la finalité et la sanction l'un des moyens permettant de contraindre, ou au contraire de féliciter, selon les résultats obtenus, ainsi, ils proposent deux définitions pour le contrôle de gestion qui sont :

Le contrôle de gestion « est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser pour atteindre les objectifs fixés. »⁵

Le contrôle de gestion « est l'ensemble techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions. »⁶

Les deux définitions du contrôle de gestion proposées par ces auteurs, ne s'excluent pas mais qu'au contraire, elles se complètent : la première définition met l'accent sur les moyens mis en œuvre pour aider, la deuxième sur les outils de contrôle.

❖ La définition de FREDERIC GAUTIER et ANNE PEZET

GAUTIER et PEZET (2006) définissent le contrôle de gestion comme : « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie. »⁷.

Selon ces deux auteurs, les dirigeants de l'entreprise ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est régulateur des comportements.

⁴F.GIRAUD, SAULPIC(O), M.H.NAULLEAU(G) & P.L.BESCOS (P) : « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », Ed. GUALINO, Paris, 2002, p.34.

⁵ISABELLE ET LOÏC KERVILER (I) : « *le contrôle de gestion à la portée de tous* » 3^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, p. 10

⁶Ibid. p.11

⁷GAUTIER (F), PEZET (A) : « *contrôle de gestion* », Ed, PEARSON, Paris, 2006, p.32

❖ La définition de MAHE Henri

Selon MAHE HENRI (1998) : « le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement, et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation. »⁸

MAHE insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des moyens et énergies pour mieux gérer l'entité.

1.2. La place du contrôle de gestion dans une entreprise

« Véritable réceptacle d'informations, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'informations reçues (souvent sous une forme différente).

Il reçoit, il analyse, il exploite, il explique, il retransmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente).

Sa place dans l'espace entreprise est donc essentiel et c'est maintenant devenue incontournable. Sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations.

Il est aisé de comprendre que la place de contrôle de gestion dépend :

- De la taille de l'entreprise.
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non).
- Des moyens disponibles, des objectifs poursuivis par la direction générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et rattacher directement au dirigeant (directeur général de l'entreprise). Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

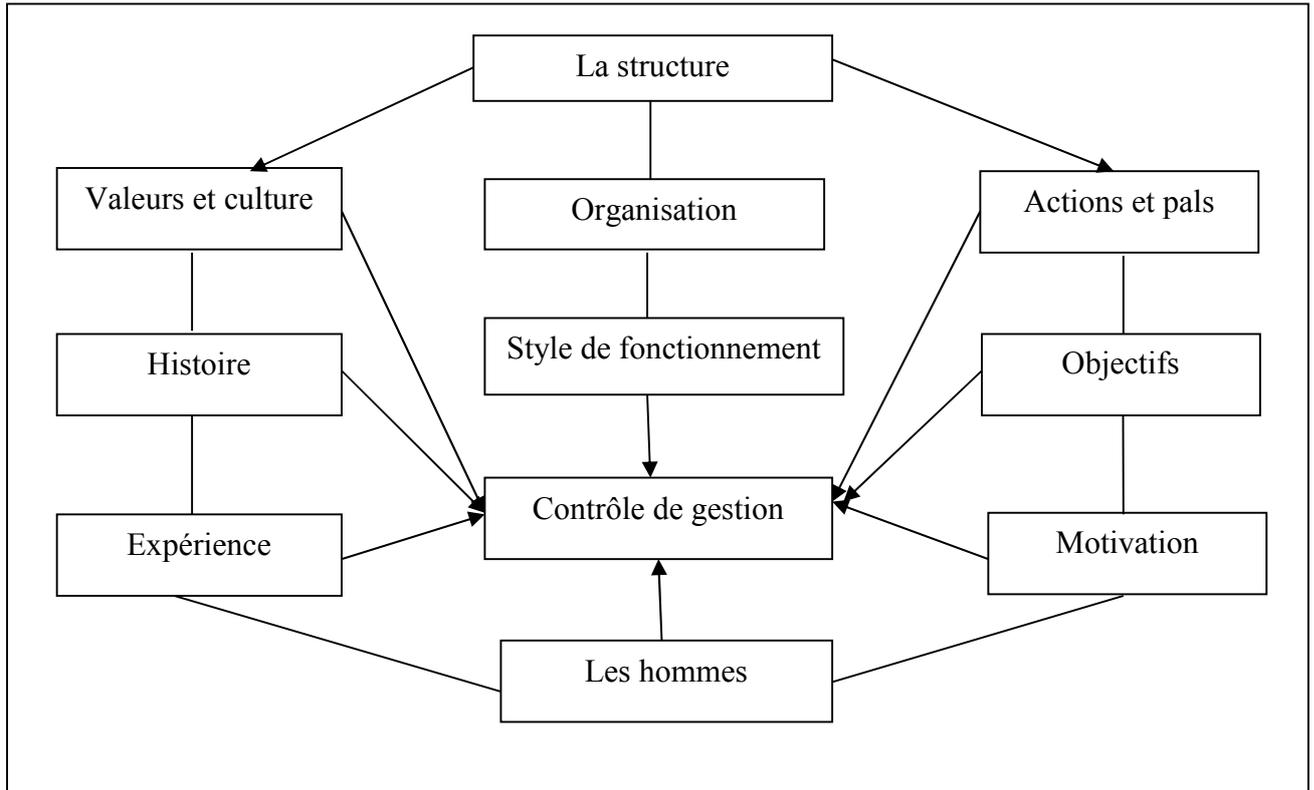
Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines.

⁸MAHE (H) : « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Ed. ECONOMICA, Paris, 1998, p.43.

Le contrôle de gestion adapte, bien entendu, sa méthode et ses outils à l’environnement dans lequel il doit fonctionner, c’est-à-dire qu’il s’adapte à l’organisation de l’entreprise en proposant des modifications de celle-ci s’il juge nécessaire. Enfin, il doit intégrer le passé de l’entreprise, son histoire, sa culture, son style ont un mot tout ce qui fait son caractère original. »⁹

Comme le montre la figure n°01, le contrôle de gestion se trouve au cœur de l’entreprise :

Figure N°01 : La place du contrôle de gestion.



Source : ISABELLE ET LOÏC KERVILER (I) : « le contrôle de gestion à la portée de tous » 3^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, p.13.

1.3. Les phases du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l’enrichissement et l’apprentissage progressifs. Il s’agit en fait d’un cycle constitué de quatre phases principales :

- Prévion ;
- Action ;
- Evaluation ;
- Apprentissage.

⁹ ISABELLE ET LOÏC KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous », op.cit. p.12.

1.3.1. Phase de prévision :

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans un temps limité. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1.3.2. Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leurs actions. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leurs ont été délégués.

1.3.3. Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

1.3.4. Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts, ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

1.4. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un outil qui permet le renforcement de la motivation, l'expression de la créativité, la circulation de l'information de l'appréciation des résultats par la sanction des performances réalisées¹⁰

En étudiant dans le détail chacun des utilités attendues de l'outil contrôle de gestion, on comprend mieux son importance et l'esprit dans lequel il peut être utilisé.

¹⁰ ISABELLE ET LOÏC KERVILER, « *le contrôle de gestion* », op.cit. p43

1.4.1. Le contrôle de gestion comme « outil de motivation »

Dans l'entreprise, le contrôle de gestion aide chacun non seulement à formaliser ses objectifs en termes financiers et donc à concrétiser ses prévisions, mais aussi à participer à la définition des objectifs de l'entreprise dans son ensemble, il renforce donc le sentiment d'appartenance.

De plus, en valorisant ceux qui ont réussi à réaliser les objectifs fixés, ou qui ont obtenus tels ou tels résultats particuliers, rendent les tâches plus attrayantes et incitent à rechercher un accroissement des responsabilités.

1.4.2. Le contrôle de gestion comme « outil de décentralisation »

Les dirigeants doivent chercher la meilleure utilisation possible des ressources disponibles en encourageant l'initiative individuelle et en développant le sens des responsabilités de leurs collaborateurs.

A tous les niveaux de l'entreprise chacun, dans son domaine, est appelé à s'exprimer sur son activité, à donner son opinion et à proposer telles modifications qu'il juge utile. Le travail devient plus intéressant, puisque la personne qu'il concerne contribue ainsi à la définition des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs.

1.4.3. Le contrôle de gestion comme « outil de créativité et de communication »

Il peut sembler paradoxal de considérer le contrôle de gestion comme un outil favorisant la créativité et la communication dans l'entreprise.

- ❖ **La créativité** : l'existence d'un système de contrôle dans l'entreprise favorise la créativité, cela s'exprime à la fois dans :
 - Les supports d'information ;
 - La recherche de solutions pour aider les responsables opérationnels à améliorer la gestion ;
 - La définition des procédures simples mais efficaces.

De plus, le contrôle de gestion sert à la diffusion des informations.

- ❖ **La communication** : la communication se trouve particulièrement favorisée par :
 - Les liens créés entre la direction générale et les responsables de l'entreprise, tant au moment de la définition des objectifs qu'au moment de l'analyse des résultats obtenus ;
 - La perception du contrôleur comme étant un véritable partenaire, et dont la mission est d'aider à la bonne marche de l'entreprise ;
 - L'utilisation de procédures et de règles communes permettant une communication horizontale et une bonne circulation de l'information.

- Les rapports en analyses réalisés par le contrôleur de gestion à destination de la direction et des responsables de l'entreprise rendant possible une appréciation des résultats et permettent de prendre les décisions adéquates.

1.4.4. Le contrôle de gestion comme « outil de sanction »

Pour que la sanction soit acceptée et fasse partie intégrante du contrôle, il est nécessaire que les critères de jugement :

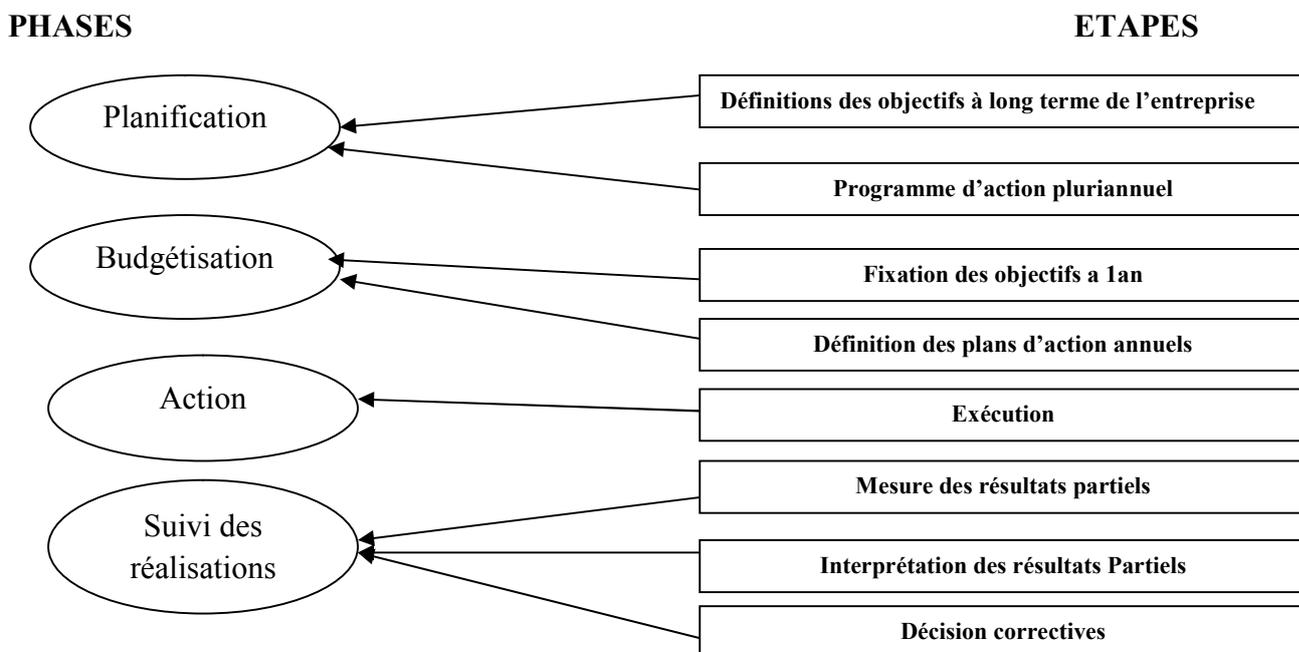
- Soient au préalable connus ;
- Aient fait l'objet d'une discussion ;
- Aient été acceptés par les parties concernées, en termes d'objectifs, de moyens, de résultats, etc..., c'est-à-dire par la DG et par les responsables de centre.

Section 02 : Fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

2.1. Le processus du contrôle de gestion

Selon ARDOIN, MICHEL et SCHMIDT, ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels. Le contrôle de gestion les aides à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et interpréter le résultat, afin d'anticiper le futur¹¹.

Figure N°02 : processus du contrôle de gestion



Source : J.L.ARDOIN, D. MICHEL, J. SCHMIDT « le contrôle de gestion »Edition Publi-Union, 1986.p.18.

¹¹ J.L.ARDOIN, D. MICHEL, J. SCHMIDT « le contrôle de gestion »Edition Publi-Union, 1986.p.18.

2.1.1. Planification

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière.

Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie

- ❖ Choix des couples produits/marchés ;
- ❖ Investissement et désinvestissement ;
- ❖ Organisation et gestion des ressources humaines (GRH) ;
- ❖ Adaptation de l'outil de production ;
- ❖ Financement (plan) ;

2.1.2. Budgétisation

La phase budgétaire commence à partir de cette politique : à moyen terme la fixation des objectifs induits, à court terme, découlant des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'actions décidés pour l'année à venir. L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'actions de l'entreprise.

C'est le stade de la mise en œuvre :

- ❖ Commercial ;
- ❖ Production ;
- ❖ Achat ;
- ❖ Financière ;
- ❖ Investissement ;
- ❖ En évaluant des résultats futur ;
- ❖ En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;
- ❖ En modifiant l'exécution et les plans d'action.

2.1.3. Action et suivi des réalisations

La phase primordiale qui suit la budgétisation et celle de l'action ou de l'exécution des plans d'actions, leurs traductions en faits pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs :

- ❖ en traduisant les faits en plan d'action ;
- ❖ en évaluant les résultats futurs ;
- ❖ en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;

- ❖ En modifiant les exécutions et les plans d'action.

L'étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires. Le processus de contrôle est donc indissociable de gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. Cependant, il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

La construction d'un système d'orientation de l'action et de prise de décision se fait grâce à l'utilisation d'outils divers tels que :

- ❖ Les plans à long et moyen terme ;
- ❖ Les études économiques ponctuelles ;
- ❖ Les statistiques extracomptables ;
- ❖ La comptabilité générale et la comptabilité analytique ;
- ❖ La technique des ratios ;
- ❖ Les tableaux de bord ;
- ❖ Le système budgétaire.

Parmi tous ces éléments, le système budgétaire est celui qui occupe la place prépondérante, mais on se gardera d'identifier un système de contrôle de gestion au système budgétaire. En effet, le système de contrôle de gestion correspond d'une part à toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de se dérouler dans les meilleures conditions possibles d'information et de rapidité.

2.2. Les outils de contrôle de gestion

Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement de l'entreprise, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs buts, l'avenir de leur organisation et l'environnement dans lequel elle vit. Pour protéger l'entreprise doit établir un plan stratégique et cela mener à bon escient les missions qui lui sont dévolues au sein de l'entreprise, et de trouver une meilleure complémentarité et cohérence entre les outils utilisés. C'est pour cela que le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils regroupé en deux familles :

- ❖ Les instruments de formalisation de la prévision ;
- ❖ Les outils qui rendent compte des réalisations ;
 - Les outils de suivi de réalisation ;
 - Les outils d'appui.

2.2.1. Les instruments de formalisation de la prévision

Ces instruments étudient le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire. Ils ont pour mission l'orientation de choix des axes stratégiques de l'entreprise, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. On distingue deux outils selon l'horizon temporel retenu :

- ❖ Le plan pour le moyen et long terme ;
- ❖ Le budget pour les prévisions annuelles (court terme).

2.2.1.1. Le plan

Selon M.GERVAIS, la planification « comme un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant : une appréciation de l'évolution d'action ; une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation. »¹²

La planification suppose un diagnostic global de l'organisation avec une représentation de l'évolution de l'environnement, une appréciation des forces et faiblesses de cette organisation face à l'évolution décrite, le choix d'objectifs, pour construire une image de l'avenir et enfin, l'étude d'un cheminement. Les progrès pas à pas sont parfois trop lents et il faut définir des objectifs de percée avec des plans de progrès.

Cette prise de recul par rapport à l'activité quotidienne joue un rôle essentiel dans l'unification des comportements et la création d'un consensus. Le volet financier et la déclinaison du plan en budgets permet un contrôle de la cohérence et de la faisabilité du plan, un bouclage. Il ne faut pas non plus oublier la gestion des effectifs et des compétences et la gestion des actifs immobilisés.

La planification se caractérise par le fait qu'il s'agit d'une démarche rationnelle. La prévision n'est pas l'art de la divination ou de la prophétie mais plutôt la pratique raisonnée de simulations en fonction de différentes hypothèses. Dans la mesure où le plan n'élimine pas l'incertitude ou le risque, il doit être adaptatif.

Concrètement, un plan se présente sous forme d'un document qui commence par analyser les facteurs de risque et les opportunités externes. Se refusant à prédire, il peut les regrouper en simplifiant sous forme de plusieurs scénarios (rose pour la version optimiste, blanc pour la version moyenne et gris pour la version pessimiste). Pour chaque scénario, on établit un diagnostic des capacités de réponse spontanée de l'entreprise. Enfin, on va essayer d'optimiser les réponses en simulant plusieurs actions dans le cadre d'objectifs plus volontaristes. La part du quantifiable est extrêmes variable selon l'approche retenue.

La planification permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs et des actions. On distingue généralement :

¹²M.GERVAIS, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », ECONOMICA, 1990, p.24

2.2.1.1.1. Le plan stratégique

Selon Y.DUPUY et G.ROLLAND, le plan stratégique est défini comme : « une expression d'objectifs relatifs aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré ». ¹³

Un plan stratégique consiste à définir les missions et visions de l'organisation, identifier ses opportunités et ses menaces, déterminer ses opportunités et ses menaces, déterminer ses forces et ses faiblesses, établir des objectifs à long terme, déterminer et choisir les stratégies à mettre en exécution.

Le plan stratégique est donc l'outil de la prévision à long terme (5 à 10 ans). Il a pour objectif de favoriser la mise en cause permanente, de faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, et d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités. Et il permet à l'entreprise de prendre un avantage décisif sur la concurrence et donc de progresser vers la victoire.

2.2.1.1.2. Le plan opérationnel

Selon M.GERVAIS, un plan opérationnel est défini comme une tactique à laquelle une organisation s'intéressera aux modalités d'application pratique de la stratégie et à une meilleure combinaison des moyens lors de l'accomplissement des activités habituelles. Le plan opérationnel est donc les moyens de base qu'une organisation (entreprise) peut se servir afin d'atteindre ses stratégies. ¹⁴

Quant à Y. DUPUY et G. ROLLAND, le plan opérationnel décrit l'utilisation de moyens impliqués par le plan stratégique. Il prévoit autrement dit les opérations imposées par la réalisation de ce plan. ¹⁵

Le plan opérationnel est donc l'outil de prévision à moyen terme (2 à 5 ans), ici le terme de plan signifie l'introduction de date, calculer l'objectif en quantité, et rechercher les moyens. Un plan opérationnel doit comporter :

- ❖ Un plan d'investissement (représente le programme des investissements techniques, commerciaux ou financiers).
- ❖ Un plan de financement (représente les modes de financements retenus pour compléter l'autofinancement).
- ❖ Un plan de résultat opérationnel.

¹³ Y.DUPUY et G.ROLLAND, « manuel du contrôle de gestion », Paris, 1994, p28

¹⁴ M.GERVAIS, Op.cit., P.330

¹⁵ Y. DUPUY et G. ROLLAND, Op.cit., p. 28

2.2.1.2. Le budget

Le budget est « un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses présumées qu'une personne morale ou physique aura encaissé et à effectuer pendant une période donnée. Cette période coïncide souvent, pour les entreprises avec la durée de l'exercice comptable ». ¹⁶ Il s'inscrit dans le cadre défini par la planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Il permet une affectation optimale des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'actions.

Selon H. LOINING, le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action, pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan. ¹⁷

Les fameux Y. DUPUY et G.ROLLAND, quant à eux définissent les budgets comme des expressions qui détaillent les produits à court terme. Ils doivent donc décomposer et chiffrer de manière cohérente le contenu des plans. ¹⁸

Enfin, le budget représente plus qu'une simple prévision, il constitue dans ce cas un système de contrôle de gestion et un outil de prévision à court terme (1 an, découpage mois par mois) à partir des objectifs quantitatifs de vente et de production, et selon ce découpage opéré par la stratégie, les responsables de centres budgétaires vont établir le programme d'actions.

2.2.2 Les outils qui rendent compte des réalisations

On commence d'abord par les outils de suivi et de réalisation.

2.2.2.1. Les outils de suivi de la réalisation

Ils permettent de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives pour mesurer et analyser les performances à posteriori, plusieurs instruments peuvent être utilisés :

2.2.2.1.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Il s'agit des opérations d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, paiement des salaires et de crédits des fournisseurs.

¹⁶ Boisselier P ; Contrôle de gestion cours et applications ; Editions Vuibert ; Paris ; 1999 ; P. 250.

¹⁷H. LOINING, « le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre » 2^{ème} éd. Paris, Dunod 2003, p126.

¹⁸Y. DUPUY et G.ROLLAND, op.cit., page 29

J.P. LEVENE, définit la comptabilité générale comme un système d'organisation et de traitement de l'information, permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable.¹⁹ Elle renseigne sur la composition et la valeur du patrimoine, elle est la première source d'informations de l'entreprise et permet :

- ❖ De constater les produits et charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découlent ;
- ❖ De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement).

Par ces deux aspects, elle forme un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion.

Pour que la comptabilité générale soit un outil de contrôle de gestion, elle doit subir quelques adaptations

- ❖ Fournir les documents de système sur des périodicités plus rapprochés ;
- ❖ Etaler les charges dont la fréquence de la facturation est faibles ;
- ❖ Préciser le mode de traitement des postes évalués lors des travaux de fin d'exercice ;
- ❖ Rapprocher les documents de synthèse à des normes prévisionnelles ou à la situation précédente ;
- ❖ Neutraliser les effets de l'inflation sur les comptes, lorsque celle-ci est significative.

La comptabilité générale représente un outil de contrôle de gestion, elle constitue la première source d'informations de l'entreprise. Cependant il présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale. Il en résulte qu'il est le plus souvent tardif, trop détaillé et peu compréhensible pour les gestionnaires opérationnels.

2.2.2.1.2. La comptabilité analytique

D'après M.GERVAIS, la connaissance du coût complet des produits achetés, fabriqués ou vendus étant un élément d'informations non négligeable pour conduire et contrôler sa gestion.²⁰

La comptabilité analytique, est considérée comme l'outil efficace de la gestion prévisionnelle, car elle se focalise sur les centres d'activités d'une entreprise en relevant particulièrement à chaque branche les coûts supportés par celles-ci d'une manière bien détaillée.

Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collectes, d'enregistrement et de traitement des données concernant l'activité de l'entreprise, en vue de déterminer des couts,

¹⁹J.P. LEVENE, « gestion comptable : 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998, page 9.

²⁰M.GERVAIS, op.cit., page 31

des prix de revient et des résultats, ainsi que de calculer les indicateurs de gestion qui permettent de prendre les meilleures décisions. Malheureusement l'expérience montre que la comptabilité analytique, dans son organisation administrative, est plus souvent identique à la comptabilité générale. Elle publie aussi, trop tardivement, des résultats par rapport à la période considérée.

2.2.2.1.3. Le contrôle budgétaire

Est une technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, elle a pour objectif de comparer le niveau des réalisations aux prévisions préétablies. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives.

Selon M.GERVAIS, définit « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin :

- ❖ De rechercher la cause d'écarts ;
- ❖ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ❖ De prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires et
- ❖ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »²¹

En ce sens le contrôle budgétaire est une fonction du contrôle de gestion et il dépend de la qualité de ses interventions.

Certes, il représente l'outil incontournable pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais il présente un inconvénient lié à la lenteur de fourniture des informations et au volume important de cette dernière, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent des capacités de réaction rapide.

2.2.2.1.4. Le reporting

Selon I. CALME, « le reporting est défini comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale. »²²

D'après P. CAMUS, « le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités. »²³

²¹M.GERVAIS, op.cit, page 31

²²I. CALME, « introduction à la gestion », 2^{ème} éd. Paris, Dunod 2003, page 300

²³P. CAMUS, « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3^{ème} Edition, Paris, Editions d'organisations. 2000, PAGE 319.

Le reporting est un outil de contrôle, il permet de rendre compte des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, ce qui leur permet de juger l'information reçue pour pouvoir prendre la décision.

2.2.2.1.5. Les tableaux de bord

Selon P. LURKIN, « les tableaux de bords sont, avant tout, des instruments de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant ou du responsable de service en vue de la réalisation des objectifs finaux. Les tableaux de bord éclairent le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Ils faciliteront la détection des erreurs de parcours et l'analyse des écarts ».²⁴

M. GERVAIS, définit le tableau de bord comme « un système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action et qui introduit aux côtés de l'information financière, des indicateurs physiques et une information d'avantage qualitative ».²⁵

D'après P. CAMUS, « le tableau de bord est défini comme un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise ».²⁶

Certes, la gestion budgétaire, la comptabilité analytique et générale représentent des outils incontournables pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais elles présentent un inconvénient lié à la lenteur de fourniture des informations et au volume important de cette dernière, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent des capacités de rapide, tel que ceux retrouve dans les tableaux de bord.

Ce dernier puise une partie d'information dans la comptabilité (surtout dans la comptabilité analytique). Cependant, répondant à des besoins de nature et de temps, il ne s'identifie pas au système comptable. Ce tableau récapitule d'une façon synthétique toutes les indications, tant de nature monétaire qu'opérationnelle, nécessaire au pilotage.

Les tableaux de bord, sont donc des instruments de communication, pilotage et de décision à court terme dirigeant vers l'action, ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs et pertinents. Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord permettent au dirigeant de surveiller, de façon permanente, l'équilibre financier, la rentabilité globale et les conditions d'exploitation qui sont à l'origine des bénéfices et des pertes.

²⁴P. LURKIN, « Etas financiers, analyse et interprétation ». Bruxelles : Bocoeck-Wesmack, 1990, page 88

²⁵M. GERVAIS, op.cit, page 90

²⁶P. CAMUS, op.cit 2000, page 285.

2.2.2.2. Les outils d'appui

Ce sont des outils et des méthodes d'analyses qui permettent de constater les performances et tendent à fournir des explications. Ils ont pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'actions correctives²⁷.

2.2.2.2.1. Le réengineering

C'est la remise en cause fondamentales et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière :

- ❖ De cout ;
- ❖ De rapidité ;
- ❖ De service ;
- ❖ Donc de qualité.

Néanmoins, le réengineering n'est pas

- ❖ Un remède minute ;
- ❖ Un nouveau truc pour accroître miraculeusement la qualité d'un produit ou d'un service, ou pour éliminer certains couts ;
- ❖ Un programme de motivation des salaires ou de stimulation de la force de vente ;
- ❖ Un jeu de hasard.

Donc le réengineering est :

- ❖ Un jeu de logique et d'intelligence ;
- ❖ Ayant pour but l'amélioration radicale de la performance à court terme ;
- ❖ Permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

2.2.2.2.2. Lebenchmarking

C'est une méthode qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques afin d'adopter, ou d'adapter leurs aspects positifs et de les mettre en œuvre pour progresser et devenir le meilleure.

Son objectif est de faire évoluer une situation actuelle, susceptible d'être améliorée vers une situation plus compétitive, en ayant pour originalité de comparer les sociétés, les administrations, les services ou bureaux, évoluant dans d'autres domaines d'activités.

²⁷A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », cnamlesi, 2009, P26

2.3. Les limites du contrôle de gestion

- ❖ Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable et portant il faut bien piloter le système.
- ❖ Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés ou les garder confidentiels, etc.) et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.
- ❖ Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Ce système est au carrefour de nombreuses fonctions, il peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se contenter d'un contrôle formel et tatillon, ou alors devenir un organe d'inspection interne, de conseil et d'aide à la décision, d'analyse économique, la prise en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métier semblable.

A travers cette présentation du contrôle de gestion et de ses outils, il nous paraît clair qu'à l'heure actuelle, aucune entreprise ne peut s'en passer vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ces entités. Un bon système de contrôle de gestion doit idéalement présenter les caractéristiques suivantes :

- ❖ Favoriser l'efficacité, l'efficience et l'économie ;
- ❖ Produire rapidement l'information nécessaire ;
- ❖ Orienter la gestion ;
- ❖ Favoriser l'amélioration continue et la mise en œuvre de nouvelles activités ;
- ❖ Être peu coûteux ;
- ❖ Être facile à utiliser et interpréter

Généralement, le contrôle de gestion au sein de toute entreprise a deux principaux objectifs :

- ❖ Permettre à chaque responsable de négocier ses objectifs et de rendre compte de sa gestion au niveau hiérarchique supérieur. C'est en effet, un outil de dialogue et de communication ;
- ❖ Mettre à sa disposition les instruments de gestion permettant le pilotage de son centre de responsabilité. Il s'agit de :

- ✓ La mesure de la performance pour évaluer l'efficacité de la gestion ;
- ✓ La mise au point d'un système de pilotage orienté vers la prise de décisions à savoir, les tableaux de bord.

Section 03 : Concept de la performance

La performance est un concept englobant et intégrateur, elle a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement.

Nous allons essayer d'éclairer cette notion de performance, en explicitant dans cette section les points suivants : sa définition, sa typologie, et l'analyse de la performance d'un processus.

3.1. Définition de la Performance

KHEMAKHEM dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion » a montré la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance qu'il a expliquée par la manière suivante : « performance est un mot qui existe pas en français classique .comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion .la racine de mot est latine ,mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification .les mot les plus proches de performance sont « performance en latine « to perform » et « performance » en anglais ».

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion.

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.
- To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande²⁸.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

3.1.1. Notion d'efficacité

En répondant à la question suivante : "est ce que l'objectif est atteint ?", une nouvelle question vient d'apparaître «existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?". Donc l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.

²⁸ KHEMAKHEM (A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p. 6.

Le bureau du vérificateur général du Canada définit l'efficacité comme étant « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés »²⁹. Par exemple, pour augmenter les revenus dans un domaine donné, un programme peut être conçu pour créer des emplois.

Les emplois créés sont le produit du programme et contribuent à l'obtention de l'effet recherché par le programme, à savoir une augmentation des revenus, qui peut être mesurée pour évaluer l'efficacité du programme.

3.1.2. Notion d'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part.

Dans une opération basée sur l'efficience, pour ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services, c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

3.1.3. Notion de pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et 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.

3.1.4 Notion d'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

²⁹ JEAN RAFFEGEAU, FERNAND DUBOIS ; DIDIER DE MENONVILLE, « l'audit opérationnel », PUF, Que sais-je ? N° 2167 ; PARIS 2eme édition mise à jour, 1989 P 127.

3.2. Typologie de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

3.2.1. La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Malika professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle³⁰ :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- La qualité de la circulation d'informations ;
- La flexibilité de la structure.

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, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (qualité produite/nombre d'heures travaillées).

3.2.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

Pour G. HAMEL et C. K PRAHALAD (1989) : « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession stratégique intentée. »³¹

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

³⁰ <http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale>

³¹ [WWW.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282). (15/02/2016).

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour MICHAEL PORTER : « la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voir à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle, c'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance. »³²

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

3.2.3. La performance humaine

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. MICHEL et M. LEDRU considèrent que « si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau »³³.

³²WWW.creg.ac-versaillesz.fr/spip.php.article282. (06/04/2016).

³³MICHEL S, LEDRU M :«*Capital-Compétence dans l'entreprise* », éditeur : ESF(éducation sans frontière) éd, 1991 p.167.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'action choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante).

3.3. Analyse de la performance d'un processus

L'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes : par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs : il faut identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesures et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs. Chaque processus est identifié par des objectifs spécifiquement et cette méthode a besoin de choisir préalablement des indicateurs pour qu'elle s'applique à tous les processus³⁴.

✓ Par calcul des ressources dépensées par le processus : il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette démarche se focalise sur les coûts intrinsèques du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite.

✓ Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus. Cette notion de « rentabilité » d'un processus permet de faire des comparaisons et des améliorations sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer objectivement et exhaustivement ce qu'apporte le résultat d'un processus.

Pratiquement, ces trois méthodes sont plus ou moins adaptées selon le type de processus, ainsi pour :

- Les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise : la performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaires (volume, prix) ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur différents paramètres.
- Les processus opérationnels avec des clients internes : ils conditionnent le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût peut permettre un meilleur pilotage.

³⁴ ALAZARD ©, SEPARI (S) : DCG11 « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2006, p. 145.

- Les processus support : il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectif semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

Conclusion

En guise de conclusion, les entreprises disposent d'un service du contrôle de gestion grâce à son importance dans le pilotage de l'organisation, il assure la tâche de contrôle, de conseil et de prévision, par le biais de l'utilisation des différents outils, parmi ces outils on a la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le système d'information et le tableau de bord.

De manière générale, les réponses offertes par le contrôle de gestion pour pilotage la performance des entreprises résident dans le pilotage de leur efficacité et leur efficience et l'adaptation aux problèmes de leur gestion.

Après l'articulation du notre sujet tableau de bord aux notions de gestion, nous allons consacrer le deuxième chapitre à l'analyse conceptuelle des tableaux de bord.

Chapitre II :

Analyse

**conceptuelle des
tableaux de bord**

Chapitre II : Analyse conceptuelle des tableaux de bord**Introduction**

L'importance du tableau de bord comme « instrument privilège de pilotage s'est trouvé renforcée depuis les années 1970 sous la pression de l'environnement économique. »¹

Afin d'appréhender la nécessité de l'intégration des tableaux de bord au sein d'une entreprise, il y a lieu de répondre, avant tout, aux questions suivantes : « Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? et quelle méthode à suivre pour le réaliser ? » ; Pour cela nous allons traiter dans ce chapitre l'essentiel du concept du tableau de bord ; et une démarche d'élaboration avec une méthodologie bien définie pour faciliter l'implantation et le contrôle du tableau de bord.

Section 1 : Généralités sur Le tableau de bord de gestion

Lorsqu'une entreprise s'engage dans la voie du contrôle de gestion, il est souvent nécessaire de compléter le système comptable par un outil qui fournit, plus rapidement et plus fréquemment, uniquement les informations essentielles. Cet outil, est le tableau de bord de gestion.

Donc, avant d'entamer les généralités sur les tableaux de bord au sein de l'entreprise, il y a lieu de répondre à la question « qu'est-ce qu'un tableau de bord ? »

1.1. Qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion ?**1.1.1. Définition du tableau de bord de gestion**

La définition du tableau de bord varie d'un auteur à l'autre, cependant, ces définitions qui se rejoignent sur l'essentiel, sont complémentaires pour une meilleure compréhension de cet outil de gestion. Nous citons ci-après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires.

➤ La définition donnée par CLAUDE ALAZARD et SABINE SEPARI

Dans un ouvrage récent, L'ALAZARD et S.SEPARI (2007), définissent le tableau de bord de gestion comme « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider à coordonner et à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »²

¹ LEROY (M) : « le tableau de bord au service de l'entreprise » 2^e Edition, d'organisation, Paris, 2001, p5.

² ALAZARD (C), SEPARI (S) : « contrôle de gestion, Manuel et applications », Edition, DUNOD, Paris, 1982, p40

➤ **La définition de MICHEL LEROY**

Pour M.LEROY (2001), un tableau de bord est « un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent. Mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles. »³

➤ **La définition de MICHEL GERVAIS**

Dans la sixième édition de son ouvrage, M.GERVAIS définit le tableau de bord de gestion comme étant « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et dans celle-ci l'exercice des responsabilités. »⁴

➤ **La définition de JEAN-YVES SAULOU**

Le tableau de bord doit également être « un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude. »⁵

Bref, on peut conclure que le tableau de bord est « un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance, destiné au responsable. Cet outil lui permet, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système et ce, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir, donc il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toutes décisions. Donc, le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision.

1.1.2. Les qualités du tableau de bord de gestion

Plusieurs qualités découlent des définitions précédentes, à savoir :

- ❖ Le tableau de bord doit être, essentiellement conçue en fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction. si l'un de ces éléments change (le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés) la configuration du tableau de bord doit changer également ;

³LEROY (M) : « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2ème Edition, d'organisation, Paris, 2001.p143.

⁴GERVAIS (M) : « contrôle de gestion »6eme Edition, ECONOMICA, Paris, 1997, P 593.

⁵SAULOU .Jean- Yves : « Le tableau de bord de décideur »Ed, D'ORGANISATION, Paris, 1982. P.40

- ❖ Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car d'un côté il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche de système ;
- ❖ C'est un outil d'aide à la décision. en effet, la batterie d'indicateurs qu'il contient permet d'avoir une vue d'ensemble du système et de déceler les perturbations pour prendre les décisions d'orientation de la gestion.
- ❖ C'est également, un outil d'aide à la prévision. il ne représente pas, uniquement, la situation actuelle et la situation passée, mais également la situation envisageable en fonction de l'historique des indicateurs.
- ❖ Le tableau de bord est un instrument de contrôle, mais ce n'est pas le contrôle dans le sens de vérifier pour sanctionner, c'est dans le sens de surveiller pour apprendre.

1.2. Les caractéristiques du tableau de bord de gestion

✓ **Claire**

Un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées. Tout chef d'entreprise a besoin de clarté.

✓ **Synthétique**

De nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord est surchargé il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair mais en plus ne pas comporter d'éléments superflus.

✓ **Pertinent**

Contenir des indicateurs relatifs aux responsabilités concernées.

✓ **Synoptique**

Donner une vue d'ensemble.

✓ **Être tenu à jour**

Seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses c'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les plus brefs délais afin d'intervenir énergiquement.

✓ Sincérité de l'information

Il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations. Nous insistons fortement sur ce point.

✓ Présentation chronologique

Permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.

✓ Comparaison avec les concurrents

Il est crucial de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base des données accessibles à des externes. Vous pouvez ainsi déterminer votre position et vous faire une idée plus claire de vos résultats.

✓ Comparaison avec une norme

Dans ce cas, la comparaison a lieu avec un chiffre déterminé. À titre d'exemple, nous nous référons au « curent ratios » à « l'Acid test ».

✓ Comparaison avec le budget

Une bonne budgétisation est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

1.3. Les différents outils d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées de manière systématique et rationnelle sous différentes formes telle que : les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphique...etc.

Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision⁶.

1.3.1. Les valeurs brutes et les écarts

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action, du fait qu'elles mesurent les grandeurs sur lesquelles le responsable travaille.

⁶M. LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001, p.7

1.3.2. Les ratios

La présentation d'indicateurs sous forme de ratios facilite les comparaisons pour une appréhension de la situation en forme relative. Ils permettent de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence. Cependant, le recours aux ratios risque de faire perdre de vue au responsable les objectifs globaux qui sont mieux exprimés en montants globaux.

1.3.3 Les graphiques

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On distingue :

❖ Les courbes

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et de l'analyse de la tendance.

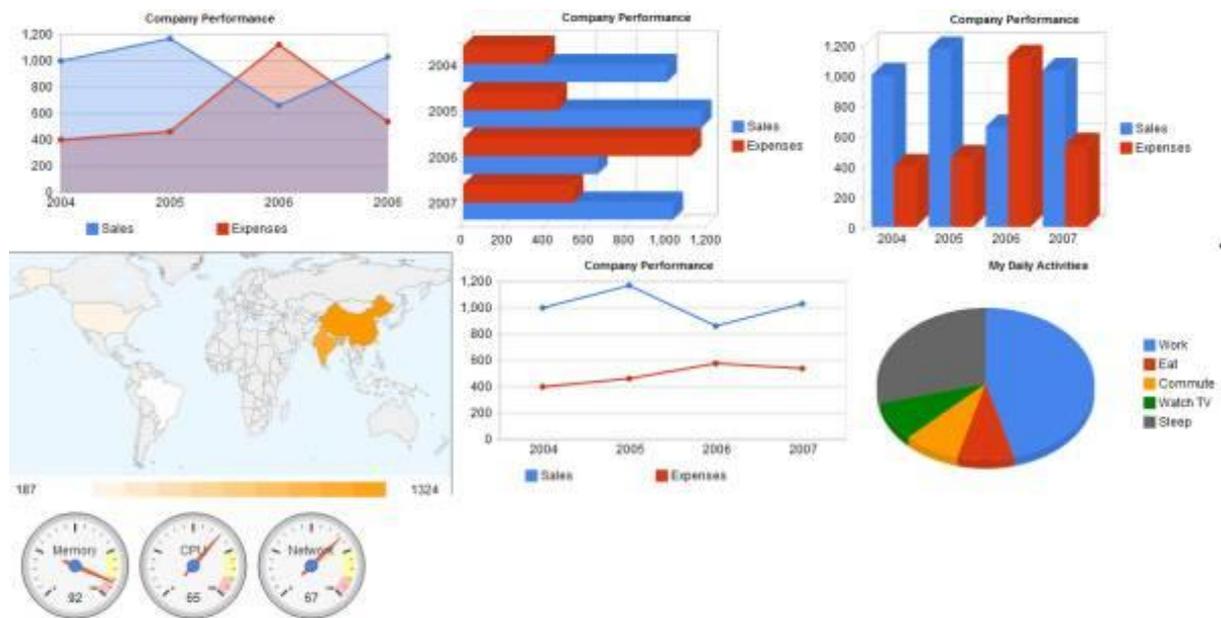
❖ les histogrammes

Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

❖ le camembert

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

Figure N° 03 : Présentation de quelques formes graphiques.



Source : Microsoft Office Word

1.3.4 Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Les tableaux de bord peuvent être présentés de la manière suivante :

Tableau N°1 : Exemple d'un tableau de bord de gestion

➤ Indicateur économique	Mois :			
	prévu	réel	Ecart (réel-prévu)	Action correctrice
Chiffre d'affaires par client				
Chiffre d'affaires par famille de produits				
Marge commerciale				
Frais commerciaux				
Frais de déplacements				
Achat de marchandises				
Stock de marchandises				
Stock des produits finis				
Coût de transport				
❖ Indicateurs physiques	prévu	réel	Ecart (réel-prévu)	Action correctrice
Délais de livraison				
Satisfaction des clients				

Source : S, ALAZARD, S. SEPARI, "contrôle de gestion", DUNOD, 2^{ème}, Edition, Paris, 1994, P.603.

Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

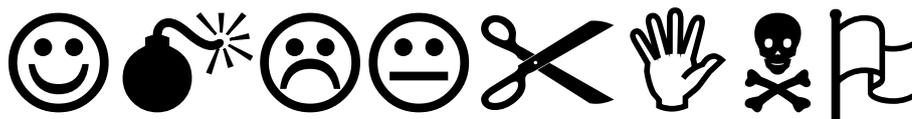
1.3.5. Les clignotants⁷

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence.

Le fait s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance est bonne ; ils permettent de concentrer l'action sur l'essentiel.

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

Figure N°04 : Présentation de quelques pictogrammes.



- ❖ Une alarme sonore.

1.3.6. Les multimédias

Image, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisation.⁸

1.3.7. Les commentaires

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur :⁹

- ❖ Les explications des écarts ;
- ❖ Les décisions prises par le responsable ;
- ❖ Questions sur les décisions à prendre ;
- ❖ Justification des prévisions sur les mois à venir ;
- ❖ Avancement des actions prises précisément.

⁷M.GERVAIS, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2009, P.22

⁸M.GERVAIS, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2009, P.22

⁹Idem.

1.4. Les fonctions et limites du tableau de bord de gestion

On commence d'abord par les fonctions :

1.4.1. Les fonctions du tableau de bord de gestion

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principale de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'évaluer la performance globale, qui est pour une condition primordiale pour garantir expansion et pérennité à l'entreprise.

❖ Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision et à la prévision

L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés de gestion. À cet effet, le pilotage du centre de responsabilité par le gestionnaire devient une tâche moins complexe, car il dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cas en cas de dérives.¹⁰

❖ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord est également, un outil de contrôle des responsabilités déléguées. C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisé.

En tant qu'outils de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuels dérivés par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés.¹¹

❖ Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système¹²

❖ Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord facilite les dialogues entre toutes les parties concernées¹³.

¹⁰C. Alazard, S. SEPARI, « *contrôle de gestion : manuel et applications* », 6^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2004, p. 609.

¹¹Ibid. P. 608

¹²M. LEROY, Op. cit, p. 42

¹³C. ALAZARD, S. SEPARI, Op. cit, p. 608

- **Entre le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques**

Lors des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commente et explique les causes des écarts. Il expose également les mesures correctives qu'il a adopté et présente les résultats qui en découleront. De sa part, la direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différents responsables en les orientant et peut même n'ont pas été bien définis.

- **Au sein de l'équipe**

Le tableau de bord favorise la cohésion, il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à un moment donné, ce qui nécessite la coordination des actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque membre pour atteindre l'objectif fixé.

- ❖ **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure de performances**

Etre performant implique être, à la fois efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.¹⁴

1.4.2. Les limites des tableaux de bord

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas, totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques que sur le plan des fonctions.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

- ❖ Il n'y a pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- ❖ En descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination portées d'une autre idée qui est la perte de précision.

¹⁴M. LEROY, Op. cit, P. 42

- ❖ Le tableau de bord de gestion est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- ❖ L'objectif du tableau de bord de gestion reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements ou aux améliorations.
- ❖ la périodicité du tableau de bord de gestion est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- ❖ la conception de tableaux de bord de gestion est trop peu souvent à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain.
- ❖ les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps¹⁵.
- ❖ les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).
- ❖ les tableaux de bord de gestion ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorise pas la gestion transversale.
- ❖ les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré les limites du tableau de bord, il reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

Section 2 : Les indicateurs du tableau de bord de gestion

L'organisation décide de franchir le pas et de construire son tableau de bord. Sa stratégie est clairement définie, les objectifs sont mis en place et elle a trouvé l'outil qu'il faut. Une question lui taraude encore : quels sont les indicateurs indispensables pour son tableau de bord sans être noyé sous l'information ?

Mais avant d'y répondre on doit expliquer « qu'est-ce qu'un indicateur ? »

2.1. Définition

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs, qui sont des informations précises, utiles, pertinentes pour les gestionnaires, exprimées sous des formes et unités diverse.

¹⁵A. FERNENDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers Edition d'organisation, groupe EYROLLES 4^{ème} édition, paris 2008 page18

Un indicateur est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

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 changement.

2.2. Les qualités des indicateurs

Les indicateurs doivent avoir certaines qualités qui sont :

❖ Ils doivent être fiables

Les données qui servent à le calculer doivent être parfaitement contrôlées et validées.

❖ Ils doivent être de qualité

Il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide

❖ Ils doivent être clairs

Selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permet la meilleure lisibilité : tableau, camembert, histogramme, courbe...

❖ Ils doivent être actualisés

Il doit être fondé sur des informations récentes, remontant au plus à quelques semaines.

❖ Ils doivent être pertinents

Cela veut dire essentiellement qu'ils doivent répondre à notre besoin d'évaluation. Ils doivent répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que nos indicateurs évaluent bien ce que l'on veut évaluer ?
- Nous permettront-ils d'identifier les forces et les faiblesses et d'apporter, si nécessaire, les correctifs appropriés ?

❖ Ils doivent être significatifs

Cela veut dire qu'ils ont du sens, une importance telle que leur absence ne permettra pas d'évaluer et qu'ils s'intègrent dans la vision globale de la veille sur notre système, notre secteur ou notre programme.

Nos indicateurs doivent répondre aux questions suivantes :

- Ou sont les données ?
- Qui peut calculer les indicateurs ?
- Qui assumera les coûts de leur développement à court terme, le cas échéant ?

2.3. Les typologies des indicateurs

2.3.1. Les indicateurs dans la chaîne de résultats

La chaîne de résultats se décline en cinq grandes catégories d'indicateurs :

- Indicateurs d'intrants,
- Indicateurs d'activités,
- Indicateurs de résultats,
- Indicateurs de processus,
- Indicateurs de contexte.

Plus précisément, la chaîne des résultats débute en rendant disponibles des ressources (intrants) et se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit ensuite aux réalisations sous la forme d'effets-impacts.

Ces grandes catégories se divisent à leur tour en sous-catégories à différents niveaux, les types d'indicateurs, qui correspondent à autant de dimensions inter reliées dans une même chaîne de type cause à effet¹⁶.

La chaîne de résultats se décline en quatre grandes catégories d'indicateurs :

❖ Les indicateurs d'intrants

Ils mesurent les ressources utilisées pour produire des extrants afin de réaliser des effets ou impacts. Les intrants correspondent aux efforts investis, en termes de ressources. Ils sont notamment utilisés pour mesurer l'efficacité. On distingue plusieurs sous indicateurs :

- **Indicateur de ressources humaines**

Représente « l'ensemble de la main-d'œuvre d'une entreprise ou d'un organisme ».

Ex : Nombre de personnes engagées, formées...ou le nombre d'heures travaillées ;

¹⁶R.S.KAPLAN, D.PNORTON.S.STRATEGY MAPS: converting intangible assets into tangible outcomes, Boston, Harvard business school press, 2004 page 324.

- **Indicateur de ressources financières**

Représente les « moyens utilisés pour l'entité pour financer l'acquisition de ses éléments d'actif ». Les financières correspondent aux sommes dépensées pour la production des extrants et des effets-impacts.

Ex : l'aide économique et financière au développement, la gestion et le contrôle des finances...

- **Indicateur de ressources matérielles**

Représente les « richesse matérielles dont dispose l'entreprise ». Les ressources matérielles correspondent aux immobilisations, bâtiments, véhicules, installations, biens mobiliers, fournitures de bureau et autres actifs.

- **Indicateur de ressources informationnelles**

Représente les ressources utilisées « par une entreprise ou une organisation, dans le cadre de ses activités de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour la prise de décision ou encore pour la résolution de problèmes ».il peut s'agir d'un système informatique, d'une banque d'information électronique, d'un système d'information ou d'une infrastructure technologique permettant l'accès à l'information, son transport, son traitement, sa diffusion ou sa conservation.

- **Indicateur de mise en œuvre**

Mesure le degré d'avancement des travaux. Les indicateurs de mise en œuvre décrivent les étapes à franchir lors de l'implantation de réformes (**Ex :** dates du dépôt de rapports) ou constituent des résultats intermédiaires permettant de cerner les progrès accomplis en attendant de connaître les résultats obtenus (**Ex :** suivi du nombre d'inscriptions en formation professionnelle en attendant de pouvoir constater la progression du nombre de diplômés).

- **Indicateur de temps**

Mesure, en matière de durée et de fréquence, du temps de production, de l'attente, du pourcentage de services fournis à temps, du retard, de la longueur des listes d'attente, de la fréquence des rencontres, des avis et des conseils données en temps opportun, etc...

A titre d'exemple, un indicateur servant à mesurer la durée d'une conversation téléphonique entre un client et un agent dans un centre d'appels constitue un indicateur de durée, qui mesure une étape du temps de production.

- ❖ **Indicateur de qualité des activités**

Mesure de la conformité par le recours au contrôle statistique de la qualité. La mesure de la performance d'un système qualité consiste à déterminer les forces et les faiblesses du système par rapport aux normes établies. Autres mesures de l'efficacité d'un processus sont

la productivité, la consommation d'énergie et de matériels, le temps mort causé par les bris mécaniques, la durée du cycle de travail et les taux d'erreurs dans les opérations.

❖ Les indicateurs de résultats

Servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visée ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs choisis de connaissances, d'attitudes et de pratiques mesurés par une enquête.

On peut élaborer des indicateurs de résultats au niveau des extrants, des effets et des impacts :

- **Les indicateurs d'extrants**

Illustrent les changements ayant un rapport direct avec les activités du programme.

Ex : le pourcentage de chefs traditionnels de la communauté considérée ayant suivi la formation sur les normes des droits de la personne relatives à la violence à l'égard des femmes et des filles dont les connaissances se sont accrues.

- **Les indicateurs d'effet-impacte**

Ont trait aux changements qui apparaissent du fait des interventions du programme dans le moyen ou le long terme ;

Ex :Le nombre de décisions du système de justice informelle de la communauté considérée en matière de violence à l'égard des femmes qui reflètent une approche axée sur les droits de la personne.

- **Les indicateurs de processus**

Servent à suivre le nombre et les types d'activités mises en œuvre. Ce sont par exemple les indicateurs suivants : nombre et types de services fournis, nombre de personne formées, nombre et types de matériels produits et diffusés...

- **Les indicateurs de contexte**

Mesurent les facteurs significatifs de l'environnement, les tendances et les attentes des citoyens, qui pourraient affecter positivement ou négativement l'organisation ou sa performance durant une période couverte.

On distingue plusieurs sous indicateurs de contexte :

- **Indicateur économique**

Une variable économique, telle que les salaires dans le secteur privé, qui tend à utiliser la direction de l'activité économique dans le futur.

Ex : Croissance économique, amélioration des organisations.

- **Indicateur environnemental**

Statistique clés sélectionnées qui représentent ou résument un aspect significatif de l'état de l'environnement, de la pérennité des ressources et des activités humaines associées.

Ex : Impacts directes ou indirectes des activités et des produits de l'entreprise sur l'environnement et la santé, effort environnementaux sur les transports mesuré les impacts à forte perception : bruits, odeurs, vibrations,...

- **Indicateur social**

Mesure en se rapportant à la société ou à la démographie, encourager les jeunes dans le cadre de la formation professionnelle.

Le positionnement d'un indicateur donnée dans la chaîne des résultats peut varier selon le rôle qui lui attribué dans une situation particulière.

2.3.2. Les indicateurs de performance

Parallèlement aux indicateurs associés à la chaîne des résultats, la mesure de la performance peut amener une organisation à établir des indicateurs combinés, sous la forme de ratios.

Trois types d'indicateurs combinés visent ainsi à mesurer la performance des organisations :

- ❖ **Les indicateurs d'efficacité**

Mesurent le rapport entre le résultat obtenu et le résultat prévu. Les mots efficacité et résultats sont fréquemment utilisés comme synonymes.

L'efficacité se décline en deux niveaux :

- **L'efficacité Externe**

Porte sur les répercussions globales des programmes et des activités sur la société. Elle est associée à des aspects plus stratégiques et se mesure par des indicateurs de résultats intermédiaires (extrants) ou finaux (effet-impacts).

- **L'efficacité Interne**

Porte sur l'atteinte des cibles de production par les opérateurs d'un processus particulier. Elle est associée aux opérations et mesure pas des indicateurs d'activités.

❖ Les Indicateurs de Qualité

Mesurent une variété de phénomènes rattachés à l'excellence. Le concept 'excellence se décline en cinq approches :

- La qualité transcendante (abstraite),
- La qualité du produit,
- La qualité selon l'utilisateur,
- La qualité de la production,
- la qualité de la valeur (value for money)

Section 3 : Pratique de conception d'un tableau de bord de gestion

La construction et la mise en place des tableaux de bord au sein d'une entreprise suivent une certaine méthodologie qui est rigoureuse et qui s'agence en plusieurs étapes.

Néanmoins, la mise en place des tableaux de bord nécessite l'existence de certains éléments préalables, c'est-à-dire : une mesure de la performance et d'un système d'information qui permet la circulation et la diffusion d'informations pertinentes.

3.1. La mesure de la performance

Pour mieux se rapprocher du client et être prêt à affronter la concurrence les entreprises doivent reformer leurs systèmes, méthodes et habitudes de mesure de la performance.

La mesure de la performance ne peut plus être réduite à sa simple dimension financière. Cette vision est bien trop partielle pour apprécier globalement la performance.

En se focalisant exclusivement sur la question des coûts des gains, la mesure de la performance est faussée. Les décideurs étant bien trop souvent tentés de privilégier les actions dont la rentabilité est visible à court terme aux dépens des démarches durables.

Il est désormais primordial de mesurer toutes les autres formes de performance. Aux côtés de l'axe financier, les tableaux de bord mesurent aussi la performance selon les attentes des partenaires, des clients, du personnel ; et du public, sans omettre les processus internes, le système qualité et le système d'information.

❖ Client

La réussite de l'entreprise passe nécessairement par la satisfaction du client ;

❖ Actionnaire

Cependant l'entreprise à besoin de capitaux ;

❖ Partenaires

Et elle ne travaille plus toute seule, mais en coopération avec d'autres acteurs du monde économique ;

❖ Personnel

Si la réactivité et la qualité de service rendus sont les deux clés de l'entreprise moderne, ce sont les hommes qui les détiennent ;

❖ Public

Dans tous les cas, il faut prendre garde à conserver une éthique responsable et toute situation ;

❖ processus interne et système qualité

Ne pas perdre en vue ce que nous sommes, ce que nous faisons et comment nous le faisons ;

❖ Système d'information

La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de la « supply-chaine ».

La compétitivité se joue de plus en plus sur la capacité à réagir et innover en toutes situations. Cette capacité de réaction, directement dépendante de la mobilisation des hommes et de qualité de la coopération avec les partenaires, impose une nouvelle expression de la performance¹⁷.

3.2. Le système d'information

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, ... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et diffuser des informations (sous forme de données, textes, images, sons etc...).

Son étude, sert à déterminer la façon dont il contribue à la prise de décision et la connaissance des besoins des gestionnaires en matière d'information. Et ceci dans et entre des organisations.

¹⁷A.FERNANDEZ, op.cit.P.40.

La gestion de toute entreprise nécessite des informations sur l'environnement externe et le fonctionnement interne. Face à ce besoin d'informations le système d'information permet¹⁸

❖ **De Contrôler**

En tant que mémoire de l'entreprise, il traite les informations concernant son passé et permet de constituer un historique qui servira de base de comparaison afin de déceler toute anomalie dans le fonctionnement interne ;

❖ **De Coordonner**

Le système d'information traite les données relatives au présent. Pour cela, il doit assurer la coordination entre les différents services ;

❖ **De Décider**

Grâce au traitement des données prévisionnelles, le système d'information offre la possibilité de construire des scénarios sur la base d'hypothèses, et de mener des simulations pour choisir la solution la mieux adaptée au problème posé.

3.3. Principes d'élaboration du tableau de bord de gestion

La conception d'un système de tableau de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système.

La définition même du tableau de bord impose des principes de conception, qui sont les suivants¹⁹.

3.3.1. La cohérence avec l'organigramme

Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité à l'organigramme de l'entreprise.

Cela induit un mécanisme de délégation de pouvoir fait que chaque responsable se vit déléguer, par le niveau hiérarchique supérieur, un pouvoir associé d'objectifs négociés et délégué lui-même au niveau inférieur, une partie de son pouvoir. Cela engendre trois flux de communication :

- ❖ Un flux en matière d'information descendant venant du niveau hiérarchique supérieur vers le niveau inférieur pour lui déléguer des pouvoirs et des objectifs négociés ;

¹⁸N.GUEDJ et collaborations, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise »-les Editions d'organisation-novembre, 1994,p.350

¹⁹C. ALAZARD, S. SEPARI, op.cit, 599-602.

- ❖ Un flux transversal entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- ❖ Un flux ascendant venant du niveau inférieur pour rendre compte au niveau supérieur.

En épousant la structure de l'entreprise, le système de tableau de bord aura une cartographie pyramidale qui reflète le mécanisme de la délégation et/ou :

- ❖ chaque responsable aura son tableau de bord ;
- ❖ chaque tableau de bord aura une ligne de totalisation des résultats qui devrait figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- ❖ chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- ❖ l'empilage des informations des tableaux de bord devra respecter la ligne hiérarchique.

3.3.2. Un contenu synoptique et agrégé

Le tableau de bord se veut un outil d'agrégation synoptique. Néanmoins, ces deux qualités ne sont pas faciles à satisfaire. A agrégation signifie automatiquement synthèse, mais une synthèse trop simplifiée ne pourra pas rendre compte au responsable des fluctuations réelles, et une synthèse trop importante ou trop riche le submergera en détails inutiles.

En outre, parmi la panoplie d'informations dont dispose le responsable, il faut sélectionner celle qui est essentielles pour la gestion de son centre et déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire de l'outil.

En fin, les informations portées dans un tableau de bord doivent être agrégées pour faciliter la remontée de l'information à un niveau hiérarchique supérieur, et être exploitées dans la construction d'un autre indicateur à un échelon supérieur.

3.3.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

La construction d'un tableau de bord avec une information de qualité n'est pas tout, il s'agit de conjuguer avec des paramètres d'adaptation au changement et de rapidité de l'obtention de l'information et de sa diffusion.

3.4. Les étapes de conception du tableau de bord

La conception d'un système de tableau de bord obéit à une démarche constituée de cinq principales étapes agencées comme suit :

3.4.1. L'établissement de l'organigramme de gestion

La conception de l'organigramme de gestion permet d'établir la matrice des responsabilités réellement exercés dans l'entreprise et celle des moyens d'action correspondants, afin de définir les missions et les objectifs de chaque centre de responsabilité et de le situer dans un niveau hiérarchique bien déterminé.

La clarification des missions et des objectifs d'effectuer à travers une démarche interactive au cours de laquelle le contrôleur de gestion ou le chargé du projet « tableau de bord » rencontre les responsables concernés dans le but d'identifier qui fait quoi. Les attributions de chacun, ses moyens d'action ainsi que les éventuelles délégations d'autorité successives à ce sujet, il convient d'insister sur un danger.

La mise en place des tableaux de bord risque d'être rejetée, si elle n'est pas cohérente avec la structure en place. A cet effet, leur cartographie doit épouser l'organisation existante de l'entreprise et d'adapter aux changements qu'elle subit.

En revanche, la construction et le fonctionnement du système de tableau de bord sont susceptibles de mettre en évidence des défauts d'organisation de tout ordre : domaines d'activités non couverts ou au contraire, recouvrement d'un Domaine par plusieurs centres.

Ces défauts donneront naissance à des décisions de modification qui seront canalisées et échelonnées de manière supportable par l'entreprise²⁰

3.4.2. L'identification des points clés de gestion

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord. Le but de cette étape est de définir les points clés que tout manager doit suivre de près, car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire que le nombre de ses points soient relativement faible pour l'attention et l'action du manager soient focalisée sur les quelques causes qui produisent l'effet le plus important de manière à optimiser les résultats obtenus.

La mise en évidence des points clés de gestion doit aboutir à²¹ :

- ❖ Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne.
- ❖ Constituer des bases de référence pour la réflexion et la décision.
- ❖ Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

²⁰C.SELMAR, « concevoir le tableau de bord », DUNO, Paris, 1998, p, 168.

²¹P.IRIBARNE, « les tableaux de bord de la performance », DUNOD, Paris, 2003, p56

3.4.3. Le choix des indicateurs pertinent

La réflexion sur l'organigramme de gestion et les points clés de gestion structure en amont le choix des indicateurs, car elle permet de mieux cibler les informations importantes pour une entité donnée. Nous allons présenter dans ce qui suit la définition d'un indicateur, les critères de sa qualité, la typologie des indicateurs, leur rôle ainsi que les modalités de mise en place.

3.4.4. La collecte des informations

Une fois les indicateurs retenus, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur²² :

- ❖ Les sources d'information qui permettent de l'obtenir ;
- ❖ le délai de production et sa fréquence ;
- ❖ L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaire).

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :

- ❖ En premier lieu, on établit la liste. Le chargé du projet de « tableau de bord » doit dresser, dans un premier temps, l'inventaire des données pour chiffrer les indicateurs.
- ❖ En deuxième lieu, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré 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 sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaire et les sources de ces informations.

3.4.5. La mise en forme des tableaux de bord

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme) signifie plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à²³ :

²²Ph. LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance », les éditions d'organisation, Paris, 1997, p130. 138

²³M. GERVAIS, Op.cit.pp619-622

3.4.5.1. Personnaliser la présentation

La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :

❖ La forme de présentation des indicateurs

Tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il juge la plus adéquate ; là ou certains préfèrent disposer de tableaux, d'autres préfèrent les graphiques.

❖ Les caractéristiques des indicateurs

C'est-à-dire la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes l'objectifs de la période ou le réalisé de la période précédente).

❖ Le support de présentation

Les possibilités offertes actuellement, par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnant en temps réel, chose qui n'exclue pas l'utilisation du papier.

3.4.5.2. Personnaliser le contenu

La personnalisation du contenu dépend du monde de gestion employé dans l'entreprise des préoccupations du responsable et des données. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects ; M.GERVAIS²⁴ distingue entre ;

❖ Les indicateurs généraux

Qui donnent une image de la situation à tous les membres de l'établissement.

❖ Les indicateurs collectifs

Qui sont commun à plusieurs gestionnaires.

❖ Les indicateurs locaux

Concernant ; en particulier l'unité du responsable et qui représentent les objectifs à atteindre.

²⁴M. GERVAIS, Op.cit., p616.

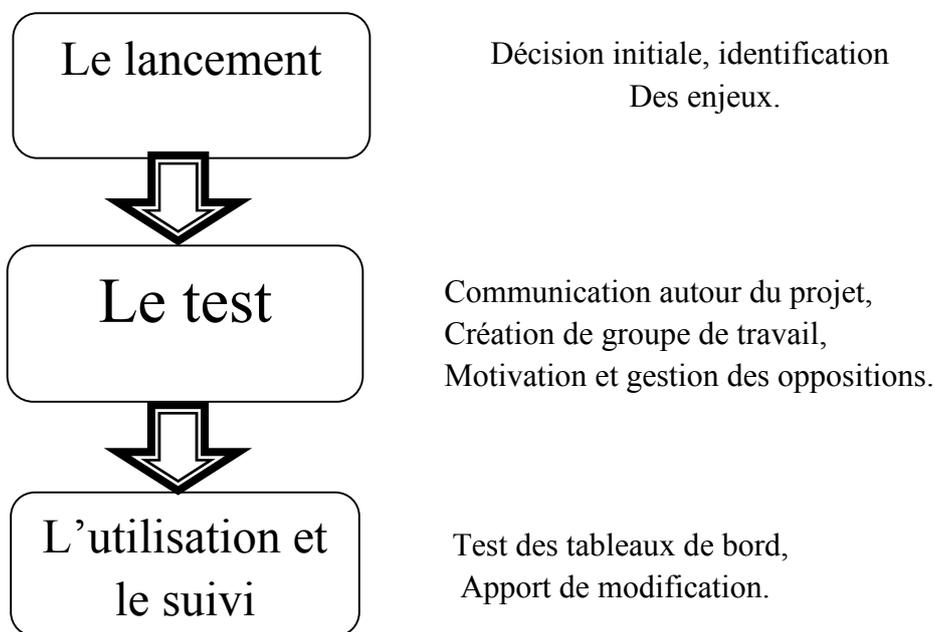
❖ Les indicateurs individuels

Choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s’agir d’indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des ressources spécifiques d’informations.

3.5. La conduite du projet tableau de bord

Il est important de programmer les étapes de conduite du projet de tableau de bord de manière détaillée pour assurer une sortie rapide des premiers tableaux de bord. Le schéma suivant illustre les différentes étapes de la gestion du projet.

Figure N° 05 : les étapes de conduite du projet



Source : C. SELMAR, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d’aide la décision »Édition DUNOD, Paris, 1998, p.193.

3.5.1. Le lancement

Le projet doit être initié par la direction générale qui arrêtera les objectifs attendus du système (pilotage, motivation, contrôle).Son lancement nécessite la constitution d’une équipe qui sera composée en générale ; d’un contrôleur de gestion ou consultant, d’un informaticien et de principaux cadres et responsables qui utiliseront les tableaux de bord.

Au cours de cette étape, le maitre d’œuvre aura à exposer le plan d’action à adapter et qui portera sur²⁵ :

²⁵C. SELMAR, Op.ci, Page 193-195

- ❖ La définition des objectifs et de l'intérêt de l'outil dans la gestion de l'entreprise ;
- ❖ Les ressources et les moyens à mettre en œuvre ;
- ❖ Les étapes à suivre pour la construction de tableaux de bord ;
- ❖ Les analyses à mener, c'est-à-dire les délais prévisibles et la part de chacun dans ces analyses ;
- ❖ Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilités projet grâce aux entretiens et débats constructifs, qui augmentent la compréhension et l'acceptation future de l'outil.

3.5.2. Le test

Avant de généraliser l'utilisation des tableaux de bord au niveau de l'entreprise, il y a lieu de passer par une étape de test qui permettra²⁶ :

- ❖ D'améliorer le fond et la forme des tableaux de bord ;
- ❖ De vérifier qu'il n'y a pas de problèmes pour leur alimentation et informations ;
- ❖ De s'assurer que les principes de conception de l'outil ont bien été respectés.

3.5.3. L'utilisation et le suivi

Accepter le tableau de bord comme un nouvel outil de gestion n'est pas une chose facile pour les différents responsables de l'entreprise. Plusieurs problèmes peuvent se poser, spécialement les premières semaines de l'intégration des tableaux de bord, et constituer un obstacle pour la poursuite du projet²⁷.

3.6. Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

Afin de mettre au clair la dite démarche de construction d'un tableau de bord nous allons voir dans ce titre, les étapes d'une méthode proposée par Michel GRAVAIS à savoir : la détermination des missions de chaque centre de responsabilité, définition des points clés, recherche des indicateurs, choix des indicateurs, mise en forme du tableau de bord.

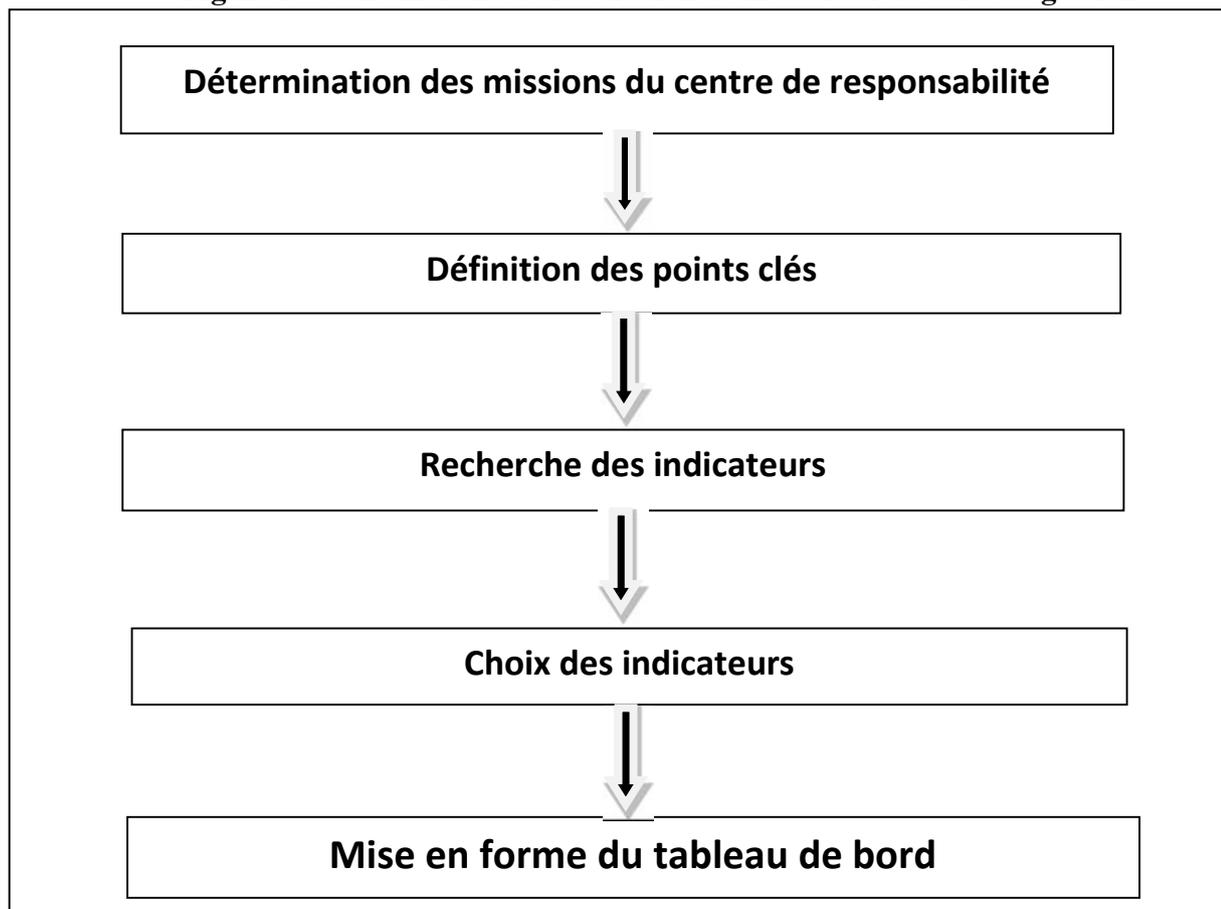
3.6.1. Présentation de la méthode de MICHEL GERVAIS

La méthodologie de M.GERVAIS Comporte les cinq étapes qui figurent dans la figure N°07 ci-dessous, et qu'on va développer ensuite précisément.

²⁶C. SELMAR, Op. cit, Page 195-196.

²⁷C. SELMAR, Op. cit, Page 197.

Figure N°06: Démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion



Source : M.GERVAIS, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2009, P..598

3.6.1.1. Détermination des missions du centre de responsabilité

Au cours de cette première étape de conception, les missions et objectif correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés. En résultat, chaque groupe de travail dispose de la description de ses quelques objectifs de progrès.

- **Notion d'objectif et mission**

Avant d'entamer son activité l'entreprise se doit de fixer et rédiger des objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.

Selon CAROLINE SELMER un objectif « est un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. »²⁸

En effet, l'objectif permet d'exposer un résultat que le responsable se doit d'atteindre à une date donnée pour qu'il soit reconnu compétent,

Rédiger un bon objectif est conditionné par les éléments suivants :

²⁸ C. SELMAR, « concevoir le tableau de bord » Op.cit, Page 28

- ✓ Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- ✓ Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé accomplira ;
- ✓ Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- ✓ Lorsqu'ils sont qualitatifs ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- ✓ Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une date ;
- ✓ Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par rapport au défi qu'il présente ;
- ✓ Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devra se réaliser.

Une mission doit être déterminée clairement et être comprise par tous, et son allégation doit répondre aux critères suivants :

- ✓ Décrire ce qui est visible par le client ;
- ✓ Bien décrire le résultat global attendu ;
- ✓ Recouvrir l'ensemble des activités ;
- ✓ Être résumée en une ou quelques phrases.

Pour M.GERVAISE, le contrôleur de gestion doit s'informer sur la nature des activités et les différentes responsabilités. Il observe d'abord le fonctionnement du service ou de l'entreprise et consulte tous les documents relatifs à son organisation, puis il doit interviewer le responsable afin de cerner la perception qu'il a de ses tâches et des décisions auxquelles il doit faire face.

3.6.1.2. Définition des points clés

Selon ROCKART (J-F), facteurs clés sont « le petit nombre de domaines dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants, assurent une bonne performance d'ensemble de l'entreprise. »²⁹

Le but de cette étape est de définir les points critiques pour lesquels il sera essentiel que les résultats soient conformes car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs fixés.

Il est nécessaire que le nombre de ces points soit relativement faible pour que l'attention et l'action du manager soit focalisée sur quelques causes qui produisent l'effet le plus important de manière à optimiser les résultats obtenus.

La détermination des points clés peut se faire en posant des questions autour de chaque objectif, nous citons à titre d'exemple, les questions suivantes :

²⁹ J.F. Rockart, mars-avril 1979, « Chief Executives Define their Own Data Needs », *Harvard Business Review*, p.84

- Est-ce que cet « objectif » sera atteint si ce « sous-objectif » n'existait pas ?
- Est-ce que ce « sous-objectif » sera atteint si cet objectif d'ordre inférieur n'existait pas ?...etc.

En procédant par ce type de questionnement pour les objectifs de tout niveau, nous parviendrons à la détermination des points clés représentatifs des missions du responsable.

3.6.1.3. Recherche des indicateurs

L'étape de recherche d'indicateurs est la plus importante, car elle constitue en quelque sorte la finalité de conception d'un tableau de bord.

- **Définition d'indicateur**

« Un indicateur est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. »³⁰

Cette définition montre qu'un indicateur est un ensemble d'informations précises, utile et entraîne toujours une action ou une réaction du décideur.

- **Les fonctions d'un indicateur**

Les fonctions principales d'un indicateur sont les suivantes :

- 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'environnement et de changement.

- **Typologie d'indicateur**

Parmi les typologies existantes, celle qui nous paraît plus pratique et plus intéressante pour notre étude de cas, c'est-à-dire à la conception du tableau de bord, est la typologie de Caroline Semler. Cette dernière scinde les indicateurs en deux catégories, les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

- ✓ **Les indicateurs de performance**

La performance est définie comme l'association de l'efficacité et l'efficience. Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts ;

³⁰ FERNANDEZ (A) : « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3ème Edition d'ORGANISATION, Paris, 2007, p260.

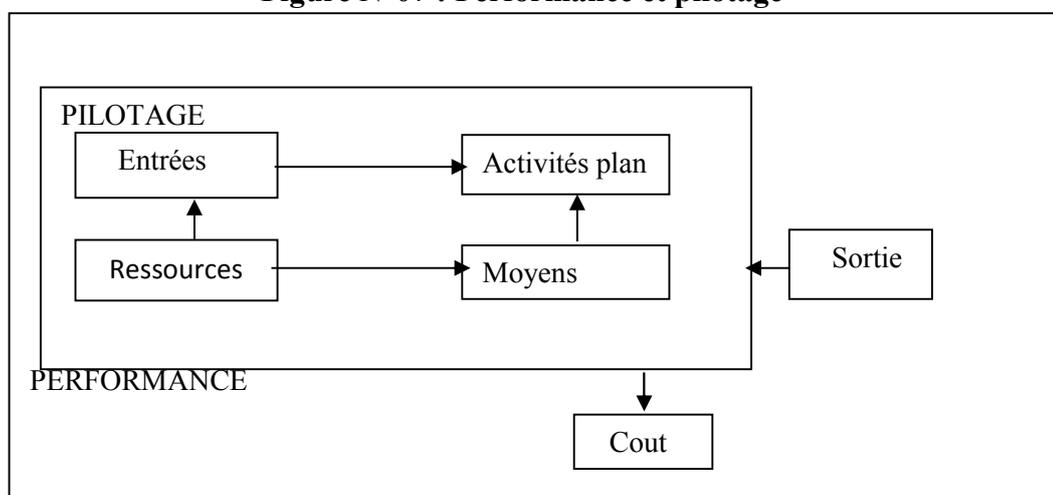
✓ Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage sont « concentrés d'informations particulièrement significatives, qui ont un sens immédiat par celui qui les regarde » ils permettent d'anticiper les événements et d'activer les responsables à temps. »

En d'autres termes les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action, une activité, ils indiquent ou il faut agir pour que les résultats soient atteints : stock, sécurité, service, complexité, etc.

Voici une figure qui peut clarifier la distinction entre ces deux catégories d'indicateurs ;

Figure N°07 : Performance et pilotage



Source : C.SELMAR, « concevoir le tableau de bord », DUNO, Paris, 1998, p.41.

- **Les critères de qualité d'un indicateur**

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent répondre à certains critères :

- **Clairs et simple**

Ils doivent être clairs et simples pour les responsables auxquels ils sont destinés ;

- **Significatifs et durables**

Chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent de façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants de choix techniques momentanés et une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable ;

- **Prospectifs**

Ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester. Ils sont donc, les révélateurs rapides des phénomènes importants et ils impliquent ainsi une réactivité forte ;

- **Cohérents entre eux**

D'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre. Ils doivent, d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et, d'autre part, s'agréger au fur et à mesure que les tableaux s'emboîtent pour converger vers le niveau de la direction générale ;

- **Personnalisés et motivants**

L'opérationnel concerné doit y reconnaître simultanément ce qui le différencie des autres centres de responsabilité et ce qui traduit le résultat de ses efforts et de la qualité de sa gestion.

3.6.1.4. Choix des indicateurs

Le plan d'actions de l'objectif contient en lui-même tous les indicateurs pouvant potentiellement figurer dans le tableau de bord, mais le dirigeant ne peut tous les appréhender.

Selon M.GERVAIS, la sélection des indicateurs se fait à travers une démarche agencée comme suit :

- Rappel des objectifs et des missions assignées au centre de responsabilité y compris ses moyens et ses performances ;
- Rappel des facteurs clés de succès identifiés ;
- Recherche des indicateurs permettant de suivre et de maîtriser ces facteurs de succès.
- Lorsque le choix de ces indicateurs est particulièrement judicieux, un triple effet en résulte :
 - ✓ L'opérationnel s'identifie au centre de responsabilité dont il est chargé ;
 - ✓ Il est incité à agir dans le sens des intérêts de l'entreprise au travers de l'objectif qu'il a accepté ;
 - ✓ Il éprouve un certain plaisir à cette autorégulation qui lui facilite le pilotage de sa division ou de son département et le valorise.

3.6.1.5. La mise en forme du tableau de bord

L'information, mise en perspective est fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme) signifie, plus qu'une simple valeur absolue, elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à :

❖ Personnaliser la présentation

La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :

✓ La forme de présentation des indicateurs

Tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il juge la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer de tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;

✓ Les caractéristiques des indicateurs

La périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;

✓ Le support de présentation

Les possibilités offertes actuellement, par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnant en temps réel, chose qui n'exclut pas l'utilisation du papier.

❖ Personnaliser le contenu

La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et de données disponibles. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, P.VOYER distingue entre :

✓ Les indicateurs généraux

Ce sont ceux qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement ;

✓ Les indicateurs collectifs

Ce sont communs à plusieurs gestionnaires ;

✓ **Les indicateurs locaux**

Ils concernent, en particulier, l'unité du responsable et ils représentent l'objectifs à atteindre ;

✓ **Les indicateurs individuels**

Choisis par le responsable pour sa propre gouverne, il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d'informations.

Après l'identification de ces méthodes, nous constatons que les différences entre une méthode et une autre sont minimales et se rejoignent, et le principe de l'élaboration reste le même pour tous les auteurs.

Fondons sur ce qui est décrit dans cette section, on peut dire que la méthode d'élaboration d'un tableau de bord renvoie à la façon de détermination des indicateurs et de leur mise en forme pour qu'ils soient faciles à utiliser.

3.6.2. Nouvelles approches

3.6.2.1. La méthode GIMSI

3.6.2.1.1 Définition

C'est une méthode complète de mise en œuvre du projet, de la performance, éprouvée pour traiter en quatre étapes toutes les phases du projet décisionnel en tableau de bord.

Considérer le contexte et la stratégie, définir le périmètre, sélectionner les objectifs, choisir les indicateurs pertinents, construire le tableau de bord, intégrer, déployer, évaluer.

Signification de l'acronyme :

G comme **généralisation** : la méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines, production, services, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I comme **information** : l'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M comme **méthode** : GIMSI est une méthode où la mesure est le principe.

S comme **système** : la méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

I comme **individualité** : la méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

3.6.2.1.2. Les étapes de la démarche

TBLEAU N° 02 : Les étapes de la méthode GIMSI

N°	ETAPE	OBJECTIFS
01	Stratégie de l'entreprise	Etude des spécificités de l'entreprise, ses produits, son environnement économique et concurrentiel. cette étude se déroule dans une logique d'examen en perspective de la démarche stratégique engagée.
02	Processus de l'entreprise	Etude approfondie des métiers de l'entreprise et de ses activités afin d'identifier les processus critiques cibles du projet
03	Objectifs de performance	Identification des objectifs tactiques une tâche réalisée en coopération avec les décideurs
04	Conception du tableau de bord	Comprendre les principes du tableau de bord de pilotage afin de concevoir un instrument d'aide à la décision efficace.
05	Indicateurs de performance	Identification des indicateurs de performance, une tâche réalisée en coopération avec les décideurs
06	Collecte des données	Recherche et collecte des informations indispensables pour le tableau de bord de pilotage
07	Système de tableau de bord	Etude des interactions entre les tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale du système de pilotage
08	Outils business intelligence	Etude des besoins technologiques en matière de business intelligence, application d'une méthode de choix des outils BI.
09	Déploiement de la solution	Déploiement et mise en œuvre de la solution sur le terrain
10	Audit du système	Vérification périodique de la parfaite adéquation entre le système de pilotage et les besoins exprimés.

Source : FERNANDEZ (A) : « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3ème Edition d'ORGANISATION, Paris, 2007, p485.

3.6.2.2. La méthode JANUS**3.6.2.2.1. Définition**

C'est une méthode proposée par C. SELMER³¹ qui se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

3.6.2.2.2. Les étapes de la démarche

Jalonner toutes les étapes de mise en place du tableau de bord ;

Justifier d'un cadre pour l'action opérationnelle ;

Analyser les besoins des utilisateurs ;

Architecturer les réseaux de tableaux de bord ;

Normaliser les différentes mesures de performance ;

Nommer les liens entre performance et pilotage ;

Unifier les modes de représentation ;

Utiliser ces modes ;

Structurer la mise en œuvre du tableau de bord ;

Situer le tableau de bord au cœur du management.

3.6.2.3. La méthode OVAR (objectif, variable d'action, responsabilité)**3.6.2.3.1. Définition**

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC (Hautes Etudes Commerciales) : D.MICHEL, M.FIOL et H.JORDAN.

Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettent d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins³² :

³¹C Semler op.cit., p 29

³²M.FIOL, H. JORDAN et E.SULLA, « renforcer la cohérence d'une équipe », DUNOD, Paris 2004, P 450

- **Piloter la performance**

En assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation, il s'agit alors 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 sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».

- **S'appuyer sur une démarche formalisée**

Pour recevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

3.6.2.3.2. Les étapes de la démarche

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes .³³

Etape 1

Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de SIMON (la phase d'intelligence et la phase de conception).

Etape2

Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.

Etape 3

Conception des grilles objectives : c'est une phase de conception du tableau de bord ou les variables d'actions de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (niveau N-1) et/ou on détermine les variables d'actions des gestionnaires (N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (niveau N-1).

Etape 4

Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

³³A.BOURGUIGNON,V.MALLERT,H.NORRKLIT, balanced scorcard versus french tableau de bord, beyond dispute a cultural and an ideological perspective,2001,P273

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre, nous constatons avant tout, qu'un tableau de bord est un document qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle, synthétique et d'espace limité. Il contient des indicateurs qui donnent du sens en indiquant une valeur et une direction.

Nous avons ensuite, vu qu'un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ; il ne suffit pas de piocher de-ci de –là des informations en les gratifiant du qualificatif d'indicateurs pour se dire : « moi aussi, j'ai mon tableau de bord ».Le tableau de bord doit être conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécifiques de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur.

Enfin, il faut consacrer toute la priorité au processus de décision. comment décide-t-on réellement ? C'est le véritable point de départ à toute construction de tableau de bord.

Le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayons de voir de près les tableaux de bord d'une entreprise, leur contenu, leur forme ainsi que leur exploitation par les responsables. Pour le faire nous allons appliquer la méthode de M .GERVAIS que nous avons déjà citées ci-dessus.

Chapitre III :

Tentative d'analyse des tableaux de bord de l'EPB

Chapitre III : Tentative d'analyse des tableaux de bord de l'EPB**Introduction**

L'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) est une entreprise qui englobe plusieurs fonctions et une diversité d'activités qui nécessitent une maîtrise totale dans l'exécution des tâches et un contrôle efficace. À cet effet, l'entreprise a mis en place un système de tableaux de bord intégrant à la fois des éléments de sa stratégie globale et de son environnement et d'autres éléments extraient de ses activités opérationnelles.

La compréhension de la démarche de constitution de ce tableau de bord ainsi que le rôle qu'il peut jouer à l'intérieur de l'entreprise et sa contribution à l'amélioration des performances de celle-ci, nécessite de présenter un cas pratique où sera expliquée cette démarche.

Dans ce sens, nous allons voir dans ce chapitre, la présentation des tableaux existants dans l'entreprise ainsi que leur exploitation en suivant la méthode de M. GERVAIS déjà citée dans le deuxième chapitre. Notre choix pour cette méthode n'est pas hasardeux, mais il est basé sur le fait que c'est la méthode qui correspond le mieux au travail que nous avons mené durant notre stage pratique, d'une part, et sur la facilité qu'elle présente dans la compréhension, d'autre part.

Ce chapitre est consacré à la présentation du projet « tableau de bord au niveau de l'EPB ». Cette présentation est basée sur les informations collectées lors de notre stage. À cet effet, ce chapitre est organisé comme suit :

- En premier lieu, nous présentons brièvement l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » ;
- En second lieu, nous exposons le tableau de bord de l'EPB et les dysfonctionnements liés à sa mise en œuvre ;
- En dernier lieu, nous proposons des suggestions susceptibles d'améliorer les tableaux de bord qui existent déjà au niveau de l'EPB.

Section 1 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »

Dans cette première section, on fait une présentation générale puis une présentation organique de l'entreprise portuaire de Bejaia.

1.1. Présentation générale de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

L'entreprise portuaire de Bejaia est une entreprise publique économique, Société par actions. Son capital est d'ordre d'un milliard sept cents millions de dinars (1.700.000.000 DA).

Grâce à l'emplacement stratégique de son port, l'entreprise portuaire de Bejaia est classée second port d'Algérie.

1.1.1. Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public Artificiel maritime et portuaire est délimité :

- Au Nord par la route nationale N° 09.
- AU Sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de 2.750m.
- A l'Est par la jetée Est.
- A l'Ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le port de Bejaia dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu' à la porte du Sahara Algérienne.

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2eme port d'Algérie en marchandise générale et 3eme port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié iso 9001 : 2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'entreprise portuaire de Bejaia a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series ; (sécurité de santé au travail)). 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1.1.2. Historique du port de Bejaia

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de 10 000 ans, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerrané, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La *Saldæ* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au 11^{ème} siècle que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place

très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée grâce aux transactions commerciales avec notamment Marseille, Genève et Naples.

Après les Hammadites, d'autres dynasties musulmanes à savoir les Almoahades, les Hafsides, et les Mérinides s'installèrent à Bejaia. Sous la dénomination espagnole puis turque allant de 1512 à 1833, l'activité s'était réduite au transport de bois de construction pour la marine.

Et avec le débarquement des Français en 1883, d'où l'apparition des premiers ouvrages de protection complétés par des travaux d'accostage, ce qui a permis la naissance d'un véritable port.

Après l'indépendance en 1962, le système portuaire était distingué par deux catégories de port :

- Les ports autonomes qui sont le port d'Alger, d'Oran, d'Annaba et d'Arzew ;
- Les autres ports qui relevaient de la chambre de commerce et du ministère des travaux publics.

Mais de nos jours, le port de Bejaia est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traités. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation des moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classer aujourd'hui second port d'Algérie.

1.2. La création de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

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. Actuellement le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la société de gestion des participations de L'Etat « port », par abréviation « SOGEPORTS ».

Le port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant-port : sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13,5m. disposant d'installations spécialisées, l'avant-port est destiné à traiter les navires pétroliers ;
- Bassins du vieux port : sa superficie est de 26 hectares et se profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière-port : sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10 et 12m.

Le port de Bejaia est constitué de diverses structures telles que les sociétés de transaction (GEMA « Générale Maritime », MTA « Magrébine des Transports et Auxiliaires », SNTM Hypro « Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures »), de réparation naval, de contrôle et autres organismes à caractère économique tel que raffinerie d'huile, le complexe margarine, le terminal à ciment et un silo céréales.

1.3. Les missions et activités de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »

1.3.1. Les missions de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays. Elle est chargée des travaux d'entretien d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures. Elle assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

1.3.1.1. Remorquage

- Le remorquage portuaire et hauturier ;
- L'assistance-sauvage des navires et engins en péril ;
- La location de remorqueurs, l'avitaillement et le transport de matériels ;
- La protection de l'environnement, la lutte contre l'incendie.

1.3.1.2. Manutention et acconage

- Rassemble toutes les informations relatives à l'évolution du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terre-pleins et hangars pour le stockage ;
- Participe lors de la CPN (Conférence de Placement des Navires) aux décisions d'entrée des navires et recueille les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires ;
- Assurer le suivi de pointage des marchandises débarquées, embarquées, entreposées, enlevées et pesées ;
- Exécute les commandes de moyens nécessaires au traitement des navires formulés par le service acconage en CPN ou après par le client ;
- Réponds aux commandes d'engins des clients pour le levage et la location externe (intervention de proximité).

1.3.1.3. La capitainerie

L'EPB possède des missions particulières qu'elle confie à sa fonction opérationnelle qui est dans ce cas la capitainerie, que voici présentée ci-après :

- Assurer le pilotage à l'entrée et à la sortie des navires ;
- Garantir la sauvegarde des ouvrages portuaires ;
- Assurer la police et la sécurité dans les limites portuaires ;
- Affecter les postes à quai.

1.3.1.4. Domaine et développement

- La gestion et l'exploitation du domaine portuaire ;
- Avitaillement eau potable ;
- Enlèvement des déchets ;
- Le transit des passagers et de leurs véhicules par la gare maritime du port de Bejaïa ;
- Approvisionnement et achats ;
- Maintenance des engins de manutention.

1.3.2. Ses activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation d'outillage et des installations portuaires ;
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations du remorquage, de pilotage et d'amarrage ;
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

1.4. L'organisation de l'entreprise**1.4.1. Description des services****1.4.1.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai**

Dans certains cas exceptionnels, d'arriver 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.

L'acheminement des navires se fait par fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

1.4.1.2. Le 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.

1.4.1.3. Le 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.

1.4.1.4. Le lamanage

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

1.4.1.5. Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises

Elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangars et hors port ;
- Pointage des marchandises ;
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

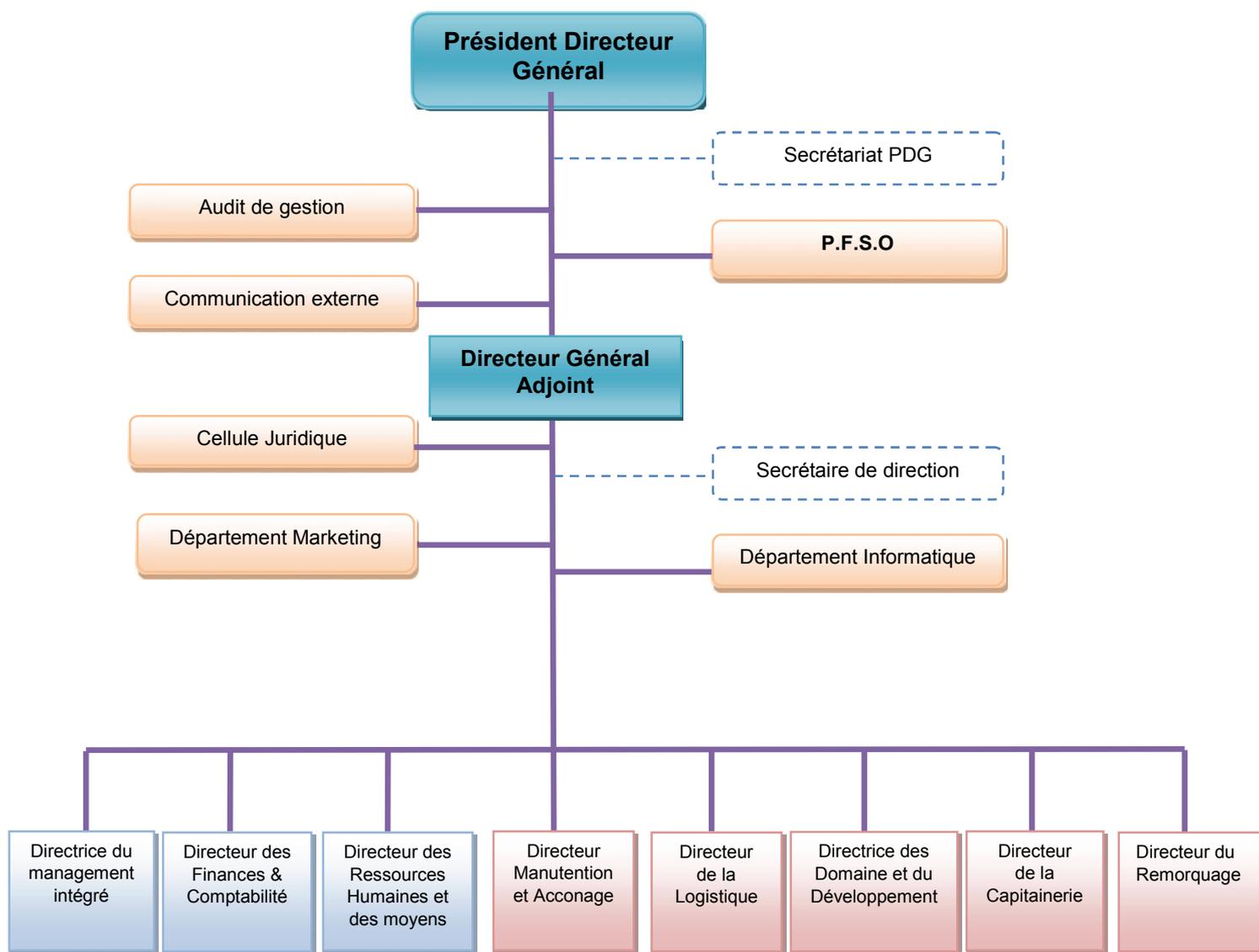
D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- 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).

1.4.2. Présentation des différentes structures de l'entreprise

Comme toute entreprise qui se soucie d'une bonne organisation de son activité, et qui veille à la prise des meilleures décisions et la bonne transmission des informations horizontalement et verticalement, l'entreprise portuaire de Bejaia a opté pour une structure qu'elle a jugée meilleure pour le bon déroulement de son activité, qu'elle a structurée à travers un organigramme bien défini. En comptant cette entreprise dans la prestation de services, son organigramme comprend ainsi sept fonctions entre fonctionnelles et opérationnelles, positionnées sur la même ligne horizontale, de manière est-ce que les directions opérationnelles ne reçoivent aucun ordre des directions fonctionnelles. Cette situation est sans doute jugée d'une utilité pour l'équilibre de l'entreprise.

Figure N° 08 : L'organigramme de l'EPB



Source : document interne du service finance et comptabilité de l'EPB.

Pour arriver à une meilleure gestion de ses activités, et à fin d'accomplir ses différentes tâches, l'entreprise portuaire de Bejaia est constituée de diverses directions qui sont réparties en deux structures, opérationnelles et fonctionnelles gérées par la direction générale.

1.4.2.1. Direction opérationnelle

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

1.4.2.1.1. Direction Manutention et Acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **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 :

- ✓ **Les marchandises**

- 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.

- ✓ **Les services**

- 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 hangar de stockage.
- 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.

1.4.2.1.2. Direction Domaine et Développement (DDD) : a pour taches :

- ❖ 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.

1.4.2.1.3. Direction Capitainerie (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :

- 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 pilotes, 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. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- Accostage : le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

1.4.2.1.4. Direction Remorquage (DR)

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. Les prestations sont :

- Le remorquage portuaire ;
- Le remorquage hauturier (haute mer) ;
- Le sauvetage en mer.

1.4.2.2. Directions fonctionnelles

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

1.4.2.2.1. Direction Générale (DG)

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

1.4.2.2.2. Direction du Management Intègre (DMI)

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du système de management intégré (plans projets 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.

1.4.2.2.3. Direction Finances et Comptabilité (DFC)

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et budgétaires) ;
- La tenue des inventaires ;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

1.4.2.2.4. 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 :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel ;
- La gestion des carrières du personnel (fichier) ;
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances,....etc.).

1.5. Présentation et missions du service finance et comptabilité

Voici à présent le lieu exact au niveau de l'entreprise ou notre travail est effectué ; et justifié par la nature de notre thème, notre admission à la direction de « finance et comptabilité » a été plus logique, étant donné que pour construire notre travail nous avons besoin de faire appel à des pièces et des documents, qui ne sont disponibles qu'à ce niveau. Et notre espoir est grand quant à l'idée d'obtenir des résultats crédibles à l'analyse.

Cela dit, cette direction est constituée de deux (2) services que nous allons présenter ci-bas.

1.5.1. Organigramme de la fonction finance et comptabilité

La fonction finance et comptabilité est une direction de l'EPB compté comme une division fonctionnelle, son activité est de nature administrative et jugée d'une très grande valeur pour l'équilibre financier de l'entreprise.

Tel que le montre bien l'organigramme du service finance et comptabilité, qu'on vient d'illustrer, ce dernier est composé de deux départements qui se subdivisent à leur tour à un ensemble de services que nous allons étaler chacun à part ce qui suit ;

1.5.1.1. Département finance ce département et subdivisé en trois (03) services**1.5.1.1.1. Service finance**

Est le premier service du diagnostic, ou se fait la tenue de tous les montants qui ont un rapport avec l'analyse financière. Il veille à accomplir les tâches suivantes :

- Le suivi et la surveillance des mouvements des fonds affectant les comptes disponibles ;
- Veiller en permanence au bon équilibre de la trésorerie de l'entreprise ;
- Assurer le contrôle préalable des bons de commande délivrés par la structure en veillant au respect des autorisations budgétaires, et la tenue de la comptabilité des engagements ;
- Élaborer les documents prévisionnels de gestion financière (plan de financement et plan de trésorerie) ;
- Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toute proposition visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements.

1.5.1.1.2. Service recouvrement

Ceci est un service très actif, et l'entreprise attend de lui les actions suivantes :

- Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- Trier les factures par clients habituels ;
- L'ouverture des fichiers clients habituels et divers ;
- Établissement des tableaux d'affaires ;
- Relèvement des factures impayées.

1.5.1.1.3. La caisse

C'est un service d'une importance capitale, constitué d'un nombre de personnes, chargés de réaliser un ensemble de tâches dont on cite :

- La tenue d'un registre caisse centrale ;
- Vérifier la régularité des dépenses ordonnancées par les structures avant de procéder au paiement ;
- Établissement des fichiers d'imputation (recettes et dépenses) ;
- Remplir les fiches de contrôle des chèques de paiement des journaliers et des contractuels.

1.5.1.2. Département comptabilité

Celui-ci est un service où toutes les opérations comptables ont lieu, il a pour fonctions :

- La tenue de la comptabilité générale de l'entreprise et l'établissement des documents de synthèses annuels ;
- La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale ;
- Lancer la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies par la société nationale de comptabilité afin de l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise ;
- Assurer les relations avec le commissaire aux comptes.

1.5.2. Mission de la direction finance et comptabilité

La direction finance et comptabilité a pour mission de participer activement à la définition des objectifs globaux et veille à leur adéquation avec la politique financière de l'EPB qu'elle se charge d'exécuter.

Section 2 : L'élaboration du tableau de bord à l'EPB

Dans cette deuxième section, nous avons dans un premier temps fait une prise de connaissances sur le tableau de bord de l'EPB, en interprétant les points suivants : ses concepteurs et ses destinataires, sa périodicité d'élaboration, ainsi que son contenu.

Avant de procéder à la lecture et l'analyse du tableau de bord, nous avons opté pour rassembler les informations ci-après nécessaires à la compréhension du système tableau de bord existant au niveau de l'entreprise, et cela à l'aide d'un entretien oral que nous avons réalisé avec le responsable du service contrôle de gestion de l'EPB.

2.1. Le contexte du tableau de bord de l'EPB

Avant de procéder à l'élaboration et la mise en marche du tableau de bord, nous avons opté pour rassembler les informations ci-après nécessaires à la compréhension du système tableau de bord existant au niveau de l'entreprise portuaire de Bejaia.

2.1.1. Les concepteurs et destinataires des tableaux de bord

Au niveau de l'EPB, chacun des responsables des structures fonctionnelles (DFC, DMI et DRH) et opérationnelles (DMA, DDD et DR), établit un tableau de bord qui traduit ses missions et ses objectifs, et qui lui permet de mieux piloter son activité.

Il faut signaler ici que la direction générale et la direction générale adjointe ne disposent pas d'un tableau de bord propre à leurs activités. Ces directions reçoivent, l'ensemble des tableaux de bord sous forme d'un consolidé réalisé par le contrôleur de gestion de l'entreprise.

2.1.2. La périodicité

La périodicité choisie pour établir le tableau de bord de l'établissement est le mois, ce délai d'édition est recommandé aux différentes directions. Afin de regrouper tous les tableaux et les faire, remonter (avec d'autres documents) à la direction générale dans un briefing organisé chaque fin du mois pour étudier la situation de l'entreprise.

2.1.3. Le contenu du tableau de bord

Un tableau de bord constitue la mise en forme synthétique et pédagogique des informations utiles à un responsable pour piloter le centre d'activité qui lui a été confié. Par vocation, c'est un outil d'information, d'alerte, de communication et d'incitation à la décision.

Concevoir un tableau de bord consiste donc à concilier les exigences contradictoires suivantes :

- retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ;
- personnaliser le document pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène au sein de la société ;
- agréger les informations en passant d'un niveau à un autre et ainsi faciliter le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux en ciblant la communication sur les indicateurs contractuels.

2.2. Les étapes d'élaboration du tableau de bord

Notre but est de présenter les tableaux de bord existants au niveau de l'EPB, en se basant sur les étapes d'élaboration décrites dans la théorie, rappelons-les :

- la détermination des objectifs de chaque centre de responsabilité ;
- la précision des points-clés (Coût, Qualité, Délai) ;
- la formulation des indicateurs ;
- la mise en forme du tableau de bord.

Nous allons identifier les trois premières étapes, dans cette section, et la quatrième concernant la mise en forme du tableau.

2.2.1. La détermination des objectifs de chaque direction

Durant notre stage, et suite à des discussions avec des différents chefs de départements, nous avons pu définir les objectifs tactiques de chaque direction en fonction de la stratégie générale, et qu'ils sont comme suit :

➤ Direction générale adjointe

- Connaitre les attentes de nos clients et faire participer nos collaborateurs ;
- Améliorer la qualité de service portuaire.

➤ Direction des finances et comptabilité

- Atteindre un niveau mensuel des encaissements de 85% ;
- Minimiser les charges des activités.

➤ Direction des ressources humaines**Les objectifs en termes de recrutement et gestion du personnel**

- Connaitre les attentes de nos clients ;
- Fidéliser le capital humain ;
- Impliquer et encourager les leaderships.

Les objectifs en termes de formation

- Mettre en place l'ingénierie de la formation ;
- Aider les collaborateurs à construire leur trajectoire professionnelle ;
- Valoriser le développement individuel et collectif.

➤ direction du domaine et développement

- Veiller au respect du programme de maintenance préventive ;
- Atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel.

➤ Direction Capitainerie

- Respect des dates du calendrier des simulations ;
- Respect des normes des quantités de déversement du Gaz-Oil dans le plan d'eau ;
- Atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel.

➤ Direction Manutention et Acconage

- Réduire le temps des attentes ;

- Réduire les dommages et avaries causés aux marchandises ;
- Atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel.

➤ **Direction remorquage**

- Veiller au respect des délais de transmission, de factures de prestation de service ;
- Respect des normes des quantités de déversement du Gaz-Oil dans le plan d'eau ;
- Atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel.

➤ **Hygiène, Santé et Sécurité**

- Prévenir les accidents de travail et les risques professionnels ;
- Assurer la médecine de travail ;
- Favoriser un bon climat social du travail ;
- Offrir des conditions d'hygiène.

2.2.2. La précision des points clés de succès

Pour mieux préciser les points clés de la mission, il est nécessaire d'envisager toujours les trois aspects de la performance : coût, qualité et délais ; et d'une manière générale en site :

➤ **Les indicateurs clés liés au coût**

- La réduction des aléas (pannes, réparation, non-qualité) ;
- La réduction des temps morts (temps de transfert, d'attente, de préparation, de changement matériel et outillage, et les temps de contrôle).

➤ **Les indicateurs clés liés à la qualité**

- Augmenter la satisfaction des clients ;
- Avoir une base de données à jour ;
- Réduire les réclamations clients ;
- Fidéliser les clients.

➤ **Les indicateurs clés liés au délai**

- La diminution des délais (délais de séjours des navires au port et la libération des espaces) ;
- La diminution des délais de recouvrement des créances.

2.2.3. La formulation des indicateurs

Les indicateurs au niveau de l'EPB sont définis et choisis auparavant par la « Société de Gestion de Participation de l'État », avec la présence des responsables de toutes les structures.

Les indicateurs fixés pour le centre d'activité sont les suivants :

➤ **Commercial et marketing**

- Taux de satisfaction des commandants de bord ;
- Délais de traitement des réclamations clients.

➤ **Gestion des ressources humaines**

- Taux d'efficacité des actions de formation

➤ **Maintenance**

- Taux de réalisation du programme de maintenance préventive ;
- Taux d'immobilisation des remorqueurs ;
- Taux d'huile rejeté dans le bassin de décantation.

➤ **Achats et sous-traitance**

- Taux de satisfaction des demandes clients internes.

➤ **Manœuvres portuaires, Police et sécurité**

- Taux de déversements des marchandises dangereuses dans le Centre de Transit de Marchandises Dangereuses (CTMD) ;
- Taux de réalisation du calendrier de simulations ;
- Nombre de non-conformités liées aux simulations ;
- Quantité de déversements de Gaz-Oil dans le plan d'eau (pilotins, canots) ;
- Quantité de déversements des huiles de cales dans le plan d'eau (pilotins, canots)

➤ **Manutention et acconage**

- Dommage et avaries causés aux marchandises ;
- Temps d'attente ;
- Taux de réalisation du Centre des Ressources et Moyens (CRM).

➤ **Remorquages Portuaire**

- Taux d'erreur de facturation ;

- Délais de transmission des factures ;
- Quantités de développements du Gaz-Oil dans le plan d'eau ;
- Quantités de déversements des huiles de cales dans le plan d'eau.

2.2.4. La mise en forme du tableau de bord

Comme nous l'avons vu dans la théorie, il est évident de modifier la présentation d'un tableau de bord lorsque le responsable change et pour l'adapter aux besoins de son utilisateur et à ses préférences.

Plusieurs choix techniques s'imposent, ils concernent :

Les zones référentielles, entendons par là les points de comparaisons possibles pour apprécier les résultats réels constatés à un instant donné ;

- Les indicateurs de gestion sélectionnés ;
- Les modalités de collecte et d'édition des informations.

2.2.5. Présentation du tableau de bord de gestion de l'entreprise portuaire de Bejaia

Le tableau de bord de gestion de la direction générale de l'EPB, est un instrument d'information à court terme, qui permet aux gestionnaire d'obtenir un constat d'ensemble de l'entreprise et de suivre l'évolution des résultats, les écarts, etc. généralement en temps réel, on se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

Le tableau de bord est :

- Établis dans des délais très brefs ;
- Centrés sur des facteurs clés de la gestion, ces derniers se modifient en fonction de l'évolution de la situation de l'entreprise et de son environnement. Ceci implique une révision périodique des tableaux de bord de gestion ;
- Construit pour chaque centre de responsabilité ;
- Et permettant de prendre rapidement des actions correctives.

Tableau N° 03: Tableau de bord de gestion de la (DG) de L'EPB consolidé

FEVRIER 2016					
Indicateurs	Unité	Réalisations 2016	Réalisations 2015	Écarts	% 16VS15
<u>Financière</u>					
• Chiffre d'affaires.	KDA	1 274 119	1 272 310	1 809	100,14
• La valeur ajoutée.	KDA	1 172 293	1 175 968	-3 675	99,69
• Excédent brut d'exploitation.	KDA	618 753	716 566	-97 813	86,35
• Résultat opérationnel.	KDA	453 166	572 021	-18 855	79,22
• Résultat financier.	KDA	-38	1 056	-1 094	-3,60
• Résultat ordinaire avant impôts.	KDA	453 128	573 077	-119 949	79,07
• Résultat net de l'exercice.	KDA	335 315	424 077	-88 762	79,07
<u>Ressources humaines</u>					
• Effectif total.	Agent	1 423	1 421	2	100,14
• Taux de démission.	%	00	00	00	00
• Taux de turnover.	%	00	00	00	00
• Taux d'absentéisme.	%	3.65	3.89	-0.24	93,83
• Effort de formation.	%	3	2	1	150
• Nombre de bulletins de paie édités.	bulletin	1 423	1 421	2	100,14
<u>Commercial et marketing</u>					
• Chiffre d'affaires global HT.	K DA	1 274 119	1 272 310	1 809	100,14
• Nombre de clients nouveaux.	Client	04	02	02	200
• Taux de satisfaction client.	%	98	97	01	101,03
• Nbr de réclamations clients.	réclamation	00	03	-03	-100
<u>Exploitation</u>					
• Trafic global	Tonne	4 730 055	5 061 376	-331 321	93,45
• Importations	Tonne	2 954 976	2 857 280	97 696	103,42
• exportations	Tonne	1 775 079	2 204 096	-29 017	80,54
• Nombre de conteneurs	EVP	57 306	56 142	1 164	102,07
• Nombre de navires à l'entrée	Navire	325	326	-01	99,69
• Attente moyenne en rade	Jour	4,66	6,96	-02,30	66,95
• Séjour moyen à quai	Jour	3,04	3,20	-0,16	95
<u>Achats et sous-traitance</u>					
• Taux de satisfaction des demandes clients internes.	%	109	90	19	121,11

<u>Maintenance</u>					
• Taux de réalisation du programme de maintenance préventive.	%	100	100	00	100
• Taux d'immobilisation des remorqueurs.	%	14.58	9	5.58	162
• Taux de l'huile rejeté dans le bassin décantation.	%	0.09	0.02	0.07	450

Source : tableau de bord de gestion de l'EPB.

L'élaboration et le suivi mensuel de tableau de bord sont essentiels aux dirigeants de l'entreprise. Ceux-ci permettent non seulement de délivrer de précieux indicateurs sur l'activité de l'entreprise, mais aussi d'anticiper et de corriger des situations délicates.

Section 3 : La mise en forme des tableaux de bord

Vu les données et les informations que contiennent les tableaux de bord de l'EPB, et suivant les fondements théoriques et règles générales de conception de TDB, nous avons jugé utile de présenter et étudier dans cette section, les tableaux de bord sous cette subdivision :

- ✓ Un tableau de bord financier ;
- ✓ Un tableau de bord social ;
- ✓ Des tableaux de bord opérationnels.

3.1. Présentation des différents tableaux de bord de L'EPB

3.1.1. Le tableau de bord de l'activité financière après amélioration

Ce tableau de bord contient les indicateurs de résultats et les ratios de gestion permettant de reconnaître et de valoriser les performances de l'entreprise.

Tableau N° 04 : Le tableau de bord financier

Rubriques	Indicateur/Ratio	Unité	Février 2016				
			Réalisations 2016	Réalisations 2015	Ecart	% 16VS15	pictogrammes
Chiffre d'affaire	Chiffre d'affaires HT	K DA	1 274 119	1 272 310	1 809	100,14	☺
Principaux soldes intermédiaires de gestion	Valeur ajoutée	K DA	1 172 293	1 175 968	-3 675	99,69	☹
	Excédent brut d'exploitation	K DA	618 753	716 566	-97 813	86,35	☹
	Résultat opérationnel	K DA	453 166	572 021	-118 855	79,22	☹
	Résultat financier	K DA	-38	1 056	-1 094	-3,60	☹
	Résultat ordinaire avant impôts	K DA	453 128	573 077	-119 949	79,07	☹
	Résultat net de l'exercice	K DA	335 315	424 077	-88 762	79,07	☹
	Cash-flow	K DA	519 569	596 777	-77 208	87,06	☹
-							
Trésorerie	Encaissements	K DA	-	-	-	-	-
	Décaissements	K DA	-	-	-	-	-
	Trésorerie nette	K DA	1 951 137	1 628 890	322 247	119,78	☺
Créances	Créances totales	K DA	727 298	748 851	-21 553	97,12	☺
	Supérieures à 5 années	K DA	42 804	43 363	-559	98,71	☺
	Supérieures à 3 années	K DA	12 544	46 353	-33 809	27,06	☺
	Supérieures à 1 année	K DA	10 877	31 589	-20 712	34,43	☺
	Supérieures à 6 mois	K DA	17 326	3 308	14 018	523,76	☹
	Supérieures à 5 mois	K DA	196 871	160 213	36 658	122,88	☹
	Inférieur ou égal à 1 mois	K DA	446 876	464 025	-17 149	96,30	☺

Ratios de gestion	Ratio de productivité globale	%	0,9201	0,9243	-0,0042	99,54	
-------------------	-------------------------------	---	--------	--------	---------	-------	---

Ratios de rentabilité	Ratio de rentabilité commerciale nette	%	0,2632	0,3333	-0,0701	78,97	
-----------------------	--	---	--------	--------	---------	-------	---

Source : Etabli par nous-mêmes selon les données des différentes directions de L'EPB (service DFC 2016)
(Pour les formules de calcul veuillez voir l'annexe N° 02)

- **Le chiffre d'affaires se calcule par la formule suivante :**

Le chiffre d'affaires (CA) = Somme des ventes de prestations de services

Le chiffre d'affaire avec un montant de 1 274 119 KDA a marqué une hausse de 0,14% par rapport au montant de 2015 qui est de 1 272 310 KDA.

- **La valeur ajoutée se calcule par la formule suivante :**

La valeur ajoutée (VA) = chiffre d'affaires – matières et fournitures consommées (MFC) – consommation provenance des tiers.

La VA est d'un montant de 1 172 293 KDA en 2016 contre une valeur de 1 175 968 KDA en 2015 soit une baisse de 3 675 K DA (- 0,31%).

- **L'excédent brut d'exploitation se calcule par la formule suivante :**

Excédent brut d'exploitation (EBE) = VA – frais de personnel (FP) – impôts et taxes.

EBE en 2016 est de 618 753 KDA, il est en baisse de -97 813 K DA (-13,65%) par rapport à celui de 2015 qui est d'ordre de 716 566 KDA.

- **Le résultat opérationnel se calcul comme suite :**

Résultat opérationnel = EBE + autres produits opérationnel – autres charges opérationnelles – DAP – reprise sur pertes de valeurs et provisions.

Le résultat opérationnel avec un montant de 453 166 KDA a marqué une baisse de (-20,78%) par rapport au montant de 2015 qui est de 572 021 KDA ;

- **Le résultat financier se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{frais financiers}$$

Le résultat financier en 2016 qui est d'une valeur de -38 KDA a connu une baisse de -1 094 KDA soit (-103,60%) par rapport à sa valeur en 2015 qui est de 1 056 KDA.

- **Le résultat net de l'exercice se calcule comme suite :**

$$\text{Le résultat net de l'exercice} = \text{total produits} - \text{total charges.}$$

Le résultat de l'exercice 2016 est d'ordre de 335 315 KDA, Il est en baisse par rapport à celui de 2015 d'un montant de -88 762 KDA soit (-20,93%).

- **Le ratio de productivité globale se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Ratio de productivité globale} = \text{VA/CA} > 90\%$$

La productivité globale est 0,92 la valeur ajoutée représente 92% du chiffre d'affaires, la valeur de ce ratio est en baisse par rapport à 2015 soit (-0,0042%).

- **Le ratio de rentabilité se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Ratio de rentabilité} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaires HT}$$

La rentabilité est 0,3333 la valeur du résultat net représente 33,33% du chiffre d'affaires HT la valeur de ce ratio est en baisse par rapport à 2015 soit (-0,0701%).

3.1.2. Le tableau de bord de l'activité ressource humaine après amélioration

C'est le tableau de bord de la direction des ressources humaines, il contient des informations sur l'emploi, la formation et le climat social.

Tableau N° 05 : Le tableau de bord des ressources humaines

Rubriques	Indicateur/Ratio	Unité	Février 2016				Pictogrammes
			Réalisations 2016	Réalisations 2015	Ecart	% 16VS15	
Effectif	effectif total	agent	1 423	1 421	2	100,14	😊
	effectif permanent	agent	1 338	1 365	-27	98,02	😞
	effectif contractuel	agent	85	56	29	151,79	😊
	effectif masculin	agent	1 331	1 329	2	100,15	😊
	effectif féminin	agent	92	92	0	100	😐
mouvement	Turnover	%	0	0	0	0	😐
	taux de démission	%	0	0	0	0	😐
	taux de licenciement	%	0	1	-1	100	😊
	taux d'absentéisme	%	3,65	3,89	-0,24	93,83	😊
formation et compétences	Effort de formation	%	3	2	1	150	😊
	taux de participation à la formation	%	3	2	1	150	😊
	Maitrise du plan de formation	%	90	87	3	103,45	😊
	Taux de réalisation du plan de formation	%	3	3	0	100	😊
Paie	nombre de bulletins de paie édités	Bulletin	1 423	1 421	2	100,14	😊
	délai moyen de validation d'un bulletin de paie	Jour	1	1	0	100	😊
	taux de réclamation paie	%	95	93	2	102,15	😊
Médecine de travail	Taux de fréquence	%	5	8	-3	62,50	😞
	taux de gravité	%	2	2	0	100	😊

Source : Etabli par nous-mêmes selon les données des différentes directions de l'EPB (service DFC 2016)

(Pour les formules de calcul veuillez voir l'annexe N° 03)

- L'effectif total étant de 1 421 employé en février 2015 a augmenté jusqu'à 1 423 au même mois 2016, soit une augmentation de 0,14%. Cela s'explique par :
 - o Diminution des employés permanents de 27 agents ;
 - o Augmentation des employés contractuels de 29 agents.
- Le taux de turnover est nul vu les conditions en matière de rémunération et de sécurité que les travailleurs trouvent au sein de l'EPB.
- Aucune démission n'a été enregistrée lors de la période février 2016, climat social favorable.
- Il faut noter que le taux d'absentéisme a baissé de 0,24%.
- Le taux de fréquence des accidents de travail a baissé de 3%.
- Le taux de gravité des accidents a marqué une stagnation à 2%.

3.1.3. Le tableau de bord des activités opérationnelles

3.1.3.1. Le tableau de bord de l'activité commerciale après amélioration

Tableau N°06 : Le tableau de bord commercial

Rubriques	Indicateur/Ratio	Unité	Février 2016				
			Réalisations 2016	Réalisations 2015	Ecart	% 16VS15	Pictogrammes
Chiffre d'affaire	Chiffre d'affaires global HT	K DA	1 274 119	1 272 310	1 809	100,14	😊
	Dont CA nouveaux clients	K DA	109 345	98 009	11 336	111,57	😊
	Dont CA des 10plus gros clients	K DA	399 310	389 010	10 300	102,65	😊
Suivi des opérations commerciales	Nombre de clients nouveaux	Client	4	2	2	200	😊
	Nombre de factures émises	Facture	4 233	4 102	131	103,19	😊
	Taux satisfaction client	%	98	97	1	101,03	😊
	Nombre de réclamations clients	Réclamation	0	3	-3	-100	😊
	Délai de traitement des réclamations clients	Jour	2	2	0	100	😐

Source : Etabli par nous-mêmes selon les données des différentes directions de l'EPB (service DFC 2016)
(Voir annexe N° 04)

- En matière de chiffre d'affaires l'objectif correspondant a été dépassé de (0,14% dont :

- Le chiffre d'affaires des nouveaux clients a augmenté d'une valeur de 11 336 KDA soit (11,57%) ce mois de février 2016 ;
- Et le chiffre d'affaires des 10 plus gros clients a connu une augmentation de 10 300 KDA soit (2,65%) c mois de février 2016.
- Durant le mois de février 2016 le nombre des nouveaux clients a doublé qui est en nombre de 4 par rapport au même mois de l'année 2015 soit (100%).
- Le nombre des factures émises a augmenté de 131 factures en février 2016 soit (3,19%).
- Le taux de satisfaction des clients est en amélioration et il a atteint les 98%.
- Le délai de traitement des réclamations clients ne doit pas dépasser 8 jours. Le nombre total des réclamations reçues dans ce mois est de 00 réclamation.

3.1.3.2. Le tableau de bord de l'activité exploitation après amélioration

Tableau N° 07 : Le tableau d'exploitation

Rubriques	Indicateur/Ratio	Unité	Février				Pictogrammes
			Réalisations 2016	Réalisations 2015	Ecart	% 16VS15	
Trafic Marchandises	Trafic global	Tonne	4 730 055	5 061 376	-331 321	93,45	☹
	Importations	Tonne	2 954 976	2 857 280	97 696	103,42	☺
	Exportations	Tonne	1 775 079	2 204 096	-429 017	80,54	☹
	Hydrocarbures	Tonne	1 860 280	2 232 057	-371 777	83,34	☹
	Hors hydrocarbures	Tonne	2 869 775	2 829 319	40 456	101,43	☺
Trafic Conteneurs	Nombre de conteneurs	EVP	57 306	56 142	1 164	102,07	☺
	Tonnage net	Tonne	449 436	395 034	54 402	113,77	☺
Trafic Passager	Entrées	Passager	-	-	-	-	
	Sorties	Passager	-	-	-	-	
Trafic Véhicules	Entrées	Passager	-	-	-	-	
	Sorties	Passager	-	-	-	-	

Mouvement de Navigation	Nombre de navires (à l'entrée)	Navire	325	326	-1	99,69	☹
	Taille des navires	TJB	3 928 205	4 055 259	-127 054	96,87	☹
	Nombre moyen de navires (rade/jour)	Navire	4	4	0	100	☹
	Nombre moyen de navires (quai/jour)	Navire	3	3	0	100	☹

Qualité de service	Attentes moyennes en rade	Jour	4,66	6,96	-2,30	66,95	☹
	Séjour moyen à quai	Jour	3,04	3,20	-0,16	95	☹
	Taux d'attente des navires céréaliers	jour	20,90	21,70	-0,80	96,31	☹

Source : Etabli par nous-mêmes selon les données des différentes directions de l'EPB (service DFC 2016)

(Voir annexe N°05)

- Le trafic global a connu une diminution de 331 321 tonnes en février 2016 soit une baisse de (6,55 %) ; dont :
 - o La hausse des importations de 97 696 tonnes soit (3 ,42 %) ;
 - o La baisse des exportations de 429 017 tonnes soit (19,46 %) ;
 - o La baisse des hydrocarbures de 371 777 tonnes soit (16,66 %) ;
 - o La hausse des hors hydrocarbures de 40 456 tonnes soit (1,43 %).

- Le nombre de conteneurs est en hausse au mois de février 2016 de 1 164 soit (2,07 %).
- Le tonnage net a connu une hausse de 54 402 soit (13,77 %) ;
- Le rendement moyen par équipe et le rendement moyen par mètre linéaire sont restés sans changement pour les deux périodes.

3.1.3.3. Tableau de bord de l'activité approvisionnement après amélioration

Tableau N° 08 : Le tableau de bord achat et sous-traitance

Rubriques	Indicateur/Ratio	Unité	Février 2016				
			Réalisations 2016	Réalisations 2015	Ecart	% 16VS15	Pictogrammes
ACHAT	Taux de satisfaction des demandes clients internes.	%	109	90	19	121,11	😊

Source : Etabli par nous-mêmes selon les données des différentes directions de l'EPB (service DFC 2016)

(Voir annexe N° 06)

Les résultats sont satisfaisants, tous les bons de commandes ont été satisfaits.

3.1.3.4. Tableau de bord de l'activité maintenance après amélioration

Tableau N° 09 : Le tableau de bord maintenance

Rubriques	Indicateur/Ratio	Unité	Février 2016				
			Réalisations 2016	Réalisations 2015	Ecart	% 16VS15	Pictogrammes
Maintenance	Taux de réalisation du programme de maintenance préventive.	%	100	100	00	100	😊
		%	99	100	-01	99	😞
		%	100	100	0	100	😐
	Taux d'immobilisation des remorqueurs.	%	14,58	9	5,58	162	😞
	Taux de l'huile rejeté dans le bassin décantation.	%	0,09	0,02	0,07	450	😞

Source : Etabli par nous-mêmes selon les données des différentes directions de l'EPB (service DFC 2016)

(Pour les formules de calcul veuillez voir annexe N° 07)

- Le programme de maintenance préventive pour le mois de février 2016 a été respecté dans sa totalité programmée (capitainerie). Le programme de maintenance préventive du mois de février a été exécuté dans sa totalité (remorquage), le plan de maintenance préventive du mois n'a pas été réalisé entièrement, une action n'a pas été mise en œuvre en raison de l'indisponibilité de filtre d'origine sur le marché national.
- Les standards des immobilisations des remorqueurs ont été dépassés pour cause de pannes, au niveau du remorqueur cap carbon (défaut de démarrage du moteur tribord).

- Le taux des rejets des huiles usagées est très important par rapport à la valeur du mois de février 2015 soit (0,09%), cela est dû aux travaux d'assainissement effectués au niveau des bassins de décantation et des conduites d'évacuation, et par conséquent les dépôts de matière huileuse seraient élevés.

3.2. Analyse des tableaux de bord de gestion au sein de l'EPB

3.2.1. Les avantages des tableaux de bord de gestion

Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas).

Un tableau de bord réduit le temps nécessaire à la prise de décision :

- Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment approprié (ne nécessite pas que des manipulations soient refaites à chaque fois) ;
- Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée ;
- Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel (ou presque) ;
- Un tableau de bord permet d'enclencher des actions correctives sur-le-champ ;
- Un tableau de bord permet de ré :
- unir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise ;
- Un tableau de bord permet la mobilisation des employés vers des objectifs communs ;
- Un tableau de bord permet d'effectuer une meilleure veille sur le marché.

3.2.2. Les critiques et inconvénients des tableaux de bord de gestion

L'analyse des tableaux de bord nous a fait apparaître de nombreuses incohérences et insuffisances par rapport au référentiel, parmi elles nous citons :

- Il s'agit de tableaux de bord représentés par une compilation de données statistiques, dont la forme est encombrante ;

- Absence totale de graphiques, pictogramme, clignotant, baromètre qui facilitent l'analyse ;
- Ce sont des tableaux de bord qui représentent uniquement la situation actuelle et la situation passée, alors qu'il devrait être un outil d'aide à la prévision en présentant la situation envisageable en fonction de ses indicateurs ;
- Absence de commentaires ;
- Ce sont les tableaux de bord qui ne mettent pas en évidence les phénomènes anormaux, puisqu'ils ne calculent pas les écarts par rapport à des seuils de tolérance, ce qui n'incite pas le responsable à chercher des actions correctives ;
- Ce sont des tableaux de bord standard, alors qu'ils devraient être personnalisés, adaptés aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du/ou des décideurs concernés ;
- Ce sont des tableaux de bord utilisés comme moyen de contrôle (surveillance), au lieu d'être utilisé comme moyen de pilotage des performances et d'aide à la décision ;
- Ce sont des tableaux de bord conçus en interne qui ne tiennent pas compte de l'environnement (politique, social, concurrentiel...) ;
- Ces tableaux de bord n'obéissent pas aux principes gigognes, car ils ne reprennent pas tous les tableaux de bord de l'entreprise : absence de plusieurs mesures de performance. L'émergence de la dimension qualitative dans le cadre d'une appréciation plus subjective constitue l'occasion d'aborder les questions de potentiels et de responsabilité.

On cite parmi ces indicateurs qualitatifs

- ✓ Capacité d'écoute ;
- ✓ Capacité de planifier et à tenir les délais ;
- ✓ Capacité à animer une équipe ;
- ✓ Capacité à diriger une réunion ;
- ✓ Professionnalisme ;
- ✓ Aptitude à déléguer le travail ;
- ✓ Capacité à rester performant pendant les périodes de tension ou de pression.

3.2.3. Propositions d'améliorations et succès du tableau de bord de la direction générale

Un tableau de bord de gestion doit construire davantage dans une perspective d'action que dans une perspective d'information. La mise en place d'un système de tableau de bord de gestion n'a de sens que si elle reçoit l'appui total de la direction générale. La formulation des

tableaux de bord doit être, pour un responsable, l'occasion de faire participer ses principaux collaborateurs.

Un tableau de bord de gestion se réfère davantage à des informations opérationnelles qu'à des données comptables qui sont toujours fournies avec un décalage assez grand. En aucun cas la sortie d'un tableau de bord de gestion ne doit être retardée : si une information manque, elle peut être estimée et être confirmée par la suite. La remontée de l'information doit être rapide.

La présentation des tableaux de bord de gestion de la direction générale doit être constituée de tableaux, de graphiques et de ratios qui doivent être clairs afin de faciliter l'exploitation des informations (des données ne deviennent des informations que dans la mesure où elles permettent de prendre des actions correctives) : il faut éviter des tableaux trop complexes, et parfois recourir à des graphiques dans la mesure où ils ne sont pas trop sophistiqués. Car ce document reflète certains aspects de l'entreprise qui rendent compte de l'état réel de celle-ci.

Donc, il faudrait faire une représentation d'une réalité complexe par un schéma simplifié et compréhensible disponible et fournir des données qui facilitent le pilotage des performances de l'entreprise.

Conclusion

D'après ce qui a été traité dans ce chapitre, nous constatons que la construction du tableau de bord au sein de l'EPB exige un travail sérieux portant sur la collecte de l'information pertinente et son mode de transmission afin d'effectuer une meilleure prise de décision.

Après avoir complété les différents tableaux de bords de gestion de l'EPB avec le calcul des écarts en valeur et en pourcentage, nous avons essayé de leurs apporter des améliorations en ajoutant à ces derniers une colonne pour les pictogrammes qui nous permet d'avoir une opinion sur la situation des indicateurs à la première vue des tableaux ainsi nous avons essayé de faire une analyse de ces tableaux en commentant les différents écarts.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de la gestion des entreprises, nous espérons que ce travail contribuera à identifier les priorités de l'entreprise portuaire de Bejaia pour un meilleur avenir de cette dernière.

Enfin, lorsqu'on s'engage dans la voie du contrôle il est souvent nécessaire de compléter le système de gestion budgétaire et comptable par un outil qui fournit plus rapidement et plus fréquemment les informations essentielles pour conduire l'action. Cet outil ne peut être que le tableau de bord de gestion.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir et de rappeler les objectifs que nous nous sommes assignés, nous avons fixé comme objectif principal, l'analyse de la performance de l'entreprise à travers des tableaux de bord de gestion au sein de L'EPB.

Mais avant de mettre en exergue les résultats de l'étude de terrain, nous aimerons bien rappeler que le besoin de mesurer et de piloter la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils du contrôle de gestion. Et sachant que la dynamique et le développement de l'entreprise dépendent de sa capacité de répondre aux exigences de l'environnement, de détecter les erreurs et les risques et les réparer à temps, le tableau de bord de gestion s'avère, à cet égard, un outil plus qu'important, aux mains des responsables dans leurs prises de décision concernant les stratégies, les objectifs à assigner et la maîtrise des risques.

Le tableau de bord est un outil de gestion à court terme, il constitue un support à la fois, léger rapide claire et dynamique. Il facilite à son destinataire la compréhension de la situation en présentant d'une part une vision claire sur la situation de l'entreprise, et d'autre part une idée globale de l'état de système géré et en ressortant les dérives susceptibles d'entraver sa bonne marche. De ce fait notre première hypothèse de recherche est confirmée.

A travers ce travail de recherche, au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous avons détecté d'une part, que la réussite d'un tableau de bord dépend de plusieurs facteurs: choix des indicateurs, implication de la direction générale, écoute des opérationnels, forme des maquettes et appropriation de la démarche par les utilisateurs.

Et d'autres part, que les erreurs techniques suivantes sont susceptibles de compromettre l'efficacité des tableaux de bord :

- ✓ L'absence d'un manuel des procédures simple et clairs explicitant notamment les calendriers d'édition (délai, périodicité), la forme des documents, le glossaire des indicateurs et le rôle des contrôleurs de gestion;
- ✓ Une formalisation insuffisante des prérequis (organigramme de gestion, missions, objectifs et moyens);
- ✓ Découpage différent entre les tableaux de bord, la comptabilité analytique et le budget. la comptabilité analytique descend à un niveau de détail plus fin que le TB et le budget mais les trois outils doivent, au niveau de synthèse, être cohérents dans le découpage économique;
- ✓ Des documents surchargés et incompréhensibles.

Cela infirme la deuxième hypothèse de notre recherche.

Les dirigeants d'une entreprise moderne doivent disposer d'un tableau de bord pour pouvoir piloter en toute lucidité l'organisation dont ils assument la responsabilité. Mais il est clair qu'il ne pourra leurs régler tous les problèmes, ce dernier ne constituant qu'un simple

Conclusion générale

outil d'utilisation, d'harmonisation et d'interprétation des informations. Son seul but est de prévenir les dirigeants sur les écarts générés pendant l'activité en les comparant aux objectifs assignés pour qu'ils les incitent à réagir rapidement et prendre les mesures correctives.

L'analyse de notre étude cas de l'EPB repose sur l'appréciation de la performance de l'entreprise qui est la condition cruciale de succès et de réussite dans un environnement instable. A cet effet le tableau de bord apporte de la sécurité au système de contrôle de gestion, en assurant les fonctions importantes :

- ✓ Réagir rapidement aux changements et aux problèmes ;
- ✓ Analyser profondément les causes de ces dysfonctionnements ;
- ✓ Se concentrer sur ce qui est important et d'éviter ce qui ne l'est pas ;
- ✓ Permet la révision de toutes les anomalies engendrées durant l'activité de l'entreprise.

A partir de ces constats, notre troisième hypothèse de recherche est infirmée.

Ces différents constat nous ont conduit à considérer le tableau de bord de gestion comme indispensable dans la gestion de l'entreprise. En effet, son rôle stratégique et ses fonctions, ont fait de lui un outil principal pour le développement de la performance de l'entreprise.

En plus des améliorations apportées sur le tableau de bord existant ou juge nécessaire d'introduire un certain nombre de recommandations notamment :

- ✓ Faire évoluer le tableau de bord à chaque fois que les orientations stratégiques ou les objectifs changent ;
- ✓ Faire participer l'ensemble des concernés dans l'élaboration du tableau de bord et dans l'interprétation des résultats ;
- ✓ Fiabiliser les systèmes d'information, rendre l'obtention de l'information rapide et faire évoluer les moyens de communication surtout. Ceci correspond à un investissement d'élaboration d'un réseau interne qui lie les différentes de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- A. BURLAUD, « contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle », cnamlesi, Paris, 2009 ;
- A. FERNENDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers Edition d'organisation, groupe EYROLLES 4eme édition, paris 2008
- ALAZARD (C), SEPARI (S) : « contrôle de gestion, Manuel et applications », Edition, DUNOD, Paris, 1982 ;
- ALAZARD. C, SEPARI (S) : DCG11 « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2006
- Alazard. C, S. SEPARI, « contrôle de gestion : manuel et applications », 6eme édition, Edition DUNOD, Pari, 2004 ;
- ALZARD. Claude et SEPARI (s) : « Contrôle de gestion, DCG 11 », DUNOD, Paris, 2006.
- ALZARD. Claude et SEPARI (s) : « Contrôle de gestion, manuel et applications » 2eme Edition, DUNOD, Paris, 2007 ;
- Boisselier P ; Contrôle de gestion cours et applications ; Editions Vuibert ; Paris ; 1999 ;
- BOUKHEROUF, B « perception de la formation et la construction de compétences dans des entreprises publiques Algériennes ». TIZI OUZOU, 2011.
- F.GIRAUD, SAULPIC(O), M.H.NAULLEAU(G) & P.L.BESCOS (P) : « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. GUALINO, Paris, 2002 ;
- GAUTIER (F), PEZET (A) : « contrôle de gestion », Ed, PEARSON, Paris, 2006 ;
- GERVAIS (M) : « contrôle de gestion », 8ème Edition, ECONOMICA, Paris 2005 ;
- GERVAIS (M) : « contrôle de gestion »6eme Edition, ECONOMICA, Paris, 1997 ;
- H. LOINING, « le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre » 2eme éd. Paris, Dunod 2003
- I. CALME, « introduction à la gestion »,2eme éd. Paris, Dunod 2003 ;
- ISABELLE ET LOÏC KERVILER (I) : « le contrôle de gestion à la portée de tous » 3eme édition, ECONOMICA, Paris ;
- J.P. LEVENE, « gestion comptable : 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998 ;
- KHEMAKHEM (A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976 ;
- LANGROIS, BONNIER (C) & BRINGER (M) : « contrôle de gestion », Edition. BERTI, Paris, 2008.

Bibliographie

LEROY (M) : « le tableau de bord au service de l'entreprise » 2^{ème} Edition, d'organisation, Paris, 2001 ;

M. LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001

M.GERVAIS, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, 1990 ;

M.GERVAIS, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2009

MAHE (H) : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Ed. ECONOMICA, Paris, 1998 ;

MEKKAOUI (M) : « Précis de contrôle de gestion », Edition ECONOMICA, Paris 2007.

MICHEL S, LEDRU M : «Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF (éducation sans frontière) édition, 1991 ;

P. CAMUS, « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3^{ème} Edition, Paris, Editions d'organisations. 2000 ;

P. LURKIN, « Etas financiers, analyse et interprétation ». Bruxelles : Bocoeck-Wesmack, 1990 ;

S, ALAZARD, S. SEPARI, ' 'contrôle de gestion' ', DUNOD, 2^{ème}, Edition, Paris, 1994

SAULOU .Jean- Yves : « Le tableau de bord de décideur » Ed, D'ORGANISATION, Paris, 1982 ;

Y.DUPUY et G.ROLLAND, « manuel du contrôle de gestion », Paris, 1994 ;

R.S.KAPLAN, D.PNORTON.S.STRATEGY MAPS: converting intangible assets into tangible outcomes, Boston, Harvard business school press,2004;

Dictionnaires

Elie, Cohen : « dictionnaire de gestion », Edition CASBAH, Alger ;

MAHE (H) : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.

Mémoires

MERAH Nadjim, RAHAB Kamel : « le rôle de contrôle de gestion dans l'entreprise, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de licence en comptabilité, université de Bejaia, promotion 2004.

Bibliographie

OUARDI Wahiba, RAHOUB Meriem : « le contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise au sein de l'EPB » mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de licence en gestion, université de Bejaia, promotion 2005.

Liste des tableaux et figures

➤ Liste des figures

Figure N°01 : La place du contrôle de gestion.....	07
Figure N°02 : Processus du contrôle de gestion.....	10
Figure N°03 : Présentation de quelques formes graphiques	32
Figure N°04 : Présentation de quelques pictogrammes	33
Figure N°05 : Les étapes de conduite du projet	49
Figure N°06 : Démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion.....	51
Figure N°07 : Performance et pilotage.....	54
Figure N°08 : L'organigramme de l'EPB	69

➤ Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Exemple d'un tableau de bord de gestion.....	32
Tableau N° 02 : Les étapes de la méthode GIMSI	58
Tableau N° 03 : Tableau de bord de gestion de la DG de L'EPB	80
Tableau N° 04 : Le tableau de bord financier	82
Tableau N° 05 : Le tableau de bord des ressources humaines	85
Tableau N° 06 : Le tableau de bord commercial	86
Tableau N° 07 : Le tableau de bord exploitation	87
Tableau N° 08 : Le tableau de bord achat et sous-traitance.....	89
Tableau N° 09 : Le tableau de bord maintenance	89

Les annexes

Annexe 01 : L'organigramme de la direction finance et comptabilité (DFC)

Annexe 02 : Tableau de bord financier

Annexe 03 : Tableau de bord ressources humaines

Annexe 04 : Tableau de bord commercial

Annexe 05 : Tableau de bord d'exploitation

Annexe 06 : Tableau de bord achat et sous-traitance

Annexe 07 : Tableau de bord maintenance

ANNEXE N° 01

Directeur des Finances et comptabilité

Systeme d'information

Secrétaire de direction

Département comptabilité générale

Département comptabilité analytique & contrôle de gestion

Département Finances

Service comptabilité

Comptabilité analytique

Contrôle de gestion

Service Finance

Service Recouvrement

Gestion des immobilisations

Chargés d'études

Fiscalité

Chargé d'études

Chargé d'études

Suivi de la banque

Suivi de trésorerie

Chef secteur recouvrement

Réviseur interne

Comptables

Chargé d'études

Chargé d'études

Chargé d'études

Comptables

Agent recouvrement

Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-

ANNEXE N° 02
Le tableau de bord financier

Activité	Rubriques	Indicateur/Ration	Formule de calcul	Unité	Février 2016	
					Réalisations 2015	Réalisations 2016
FINANCIERE	Chiffre d'affaire	Chiffre d'affaires HT	Σ Ventes de prestations de services	K DA	1 272 310	1 274 119
	Principaux soldes intermédiaires de gestion SIG	Valeur ajoutée	Chiffre d'affaires - Consommations intermédiaires	K DA	1 175 968	1 172 293
		Excédent brut d'exploitation	Valeur ajoutée - Charges de personnel - Impôts et taxes	K DA	716 566	618 753
		Résultat opérationnel	EBE - autres pts opérationnels - Autres charges opérationnelles - DAP + Reprise sur pertes de valeur et provisions	K DA	572 021	453 166
		Résultat financier	Produits financiers - Charges financières	K DA	1 056	-38
		Résultat ordinaire avant impôts	Résultat opérationnel + Résultat financier	K DA	573 077	453 128
		Résultat net de l'exercice	Résultat net des activités ordinaires + Résultat extraordinaire	K DA	424 077	335 315
		Cash-Flow	Résultat net de l'exercice + DAP	K DA	596 777	519 569
	Trésorerie	Encaissements	Σ Encaissements	K DA	-	-
		Décaissements	Σ Décaissements	K DA	-	-
		Trésorerie nette	(Σ Encaissements - Σ Décaissements) + Trésorerie initiale	K DA	1 628 890	1 951 137
	Créances	Créances totales	Σ créances clients	K DA	748 851	727 298
		Supérieur à 5 années	Σ créances clients supérieur à 5 années	K DA	43 363	42 804
		Supérieur à 3 années	Σ créances clients supérieur à 3 années	K DA	46 353	12 544
		Supérieur à 1 année	Σ créances clients supérieur à 1 année	K DA	31 589	10 877
		Supérieur à 6 mois	Σ créances clients supérieur à 6 mois	K DA	3 308	17 326
		Supérieur à 5 mois	Σ créances clients supérieur à 5 mois	K DA	160 213	196 871
		Inférieur ou égal à 1 mois	Σ créances clients inférieur ou égal à 1 mois	K DA	464 025	446 876

ANNEXE N°03

Le tableau de bord des ressources humaines

Activité	Rubriques	Indicateur/Ration	formules de calcul	Unité	Février 2016	
					Réalisations 2016	Réalisations 2015
RESSOURCES HUMAINES	Effectif	Effectif total	Σ Travailleurs	agent	1 423	1 421
		Effectif permanent	Σ Effectif permanent	agent	1 338	1 365
		Effectif contractuel	Σ Effectif Contractuel	agent	85	56
		Effectif masculin	Σ Effectif sexe masculin	agent	1 331	1 329
		Effectif féminin	Σ Effectif sexe féminin	agent	92	92
	Mouvement du personnel	Turnover	Nombre de départs / Effectif total	%	0	0
		Taux de démission	Σ des démissions / Σ des départs	%	0	0
		Taux de licenciement	Σ des licenciements / Σ des départs	%	0	1
		Taux d'absentéisme	Nombre d'absents / Effectif total	%	3,65	3,89
	Formation et compétences	Effort de formation	Montant consacré à la formation / Masse salariale	%	3	2
		Taux de participation à la formation	Nombre de salariés formés / Effectif total	%	3	2
		Maitrise du plan de formation	Coût des formations réalisées / Budget prévu	%	90	87
		Taux de réalisation du plan de formation	Nombre de jours de formation réalisés / Nombre de jours prévus	%	3	3
	Paie	Nombre de bulletins de paie édités	Σ bulletin de paie des salariés de l'entreprise	Bulletin	1 423	1 421
		Délai moyen de validation d'un bulletin de paie	Temps s'écoulant entre l'édition d'un bulletin de paie et sa validation	Jour	1	1
		Taux de réclamation paie	Nombre de réclamations justifiées / Nombre bulletin de paie	%	5	3
	Médecine de travail	Taux de fréquence	Nombre d'accidents / Nombre d'heures travaillées	%	5	8
		taux de gravité	Nombre d'arrêt de travail / Nombre d'heures travaillées	%	2	2

ANNEXE N°04
Le tableau de bord commercial

Activité	Rubriques	Indicateur/Ration	Unité	Février 2016	
				Réalisations 2016	Réalisations 2015
COMMERCIALE	Chiffre d'affaire	Chiffre d'affaires global HT	K DA	1 274 119	1 272 310
		Dont CA des nouveaux clients	K DA	109 345	98 009
		Dont CA des 10 plus gros clients	K DA	399 310	389 010
	Suivi des opérations commerciales	Nombre de clients nouveaux	Client	4	2
		Nombre de factures émises	Facture	4 233	4 102
		Nombre d'avoir établis	Avoir	0	3
		Taux satisfaction client	%	98	97
		Nombre de réclamations clients	Réclamation	0	3
		Délai de traitement des réclamations clients	Jour	2	2

ANNEXE N°05

Le tableau de bord d'exploitation

Activité	Rubriques	Indicateur/Ration	Unité	Février 2016	
				Réalisations 2016	Réalisations 2015
EXPLOITATION	Trafic Marchandises	Trafic global	Tonne	4 730 055	5 061 376
		Importations	Tonne	2 954 976	2 857 280
		Exportations	Tonne	1 775 079	2 204 096
		Hydrocarbures	Tonne	1 860 280	2 232 057
		Hors hydrocarbures	Tonne	2 869 775	2 829 319
	Trafic Conteneurs	Nombre de conteneurs	EVP	57 306	56 142
		Tonnage net	Tonne	449 436	395 034
	Trafic Passager	Entrées	Passager	-	-
		Sorties	Passager	-	-
	Trafic Véhicules	Entrées	Passager	-	-
		Sorties	Passager	-	-
	Trafic de Navigation	Nombre de navires (à l'entrée)	Navire	325	326
		Taille des navires	TJB	3 928 205	4 055 259
		Nombre moyen de navires (rade/jour)	Navire	4	4
		Nombre moyen de navires (quai/jour)	Navire	3	3
	Qualité de service	Attentes moyennes en rade	jour	4,66	6,96
		Séjour moyen à quai	jour	3,04	3,20
		Taux d'attentes des navires céréaliers	jour	20,90	21,70

ANNEXE N°06

Tableau de bord des approvisionnements

Activité	Rubriques	Indicateur/Ration	Unité	Février 2016	
				Réalisations 2016	Réalisations 2015
APPROVISIONNEMENT	ACHAT	Taux de satisfaction des demandes clients internes.	%	109%	90%

ANNEXE N°07
Le tableau de bord maintenance

Activité	Rubriques	Indicateur/Ration	formule de calcul	Unité	Février 2016	
					Réalisations 2016	Réalisations 2015
MAINTENANCE	MAINTENANCE	Taux de réalisation du programme de maintenance préventive.	Pilotins, canots: nombre d'interventions réalisées / nombre d'interventions prévues	%	100%	100%
			Remorqueurs: nombre d'interventions réalisées / nombre d'interventions prévues	%	99%	100%
			Engins de manutention: nombre d'engins ayant subis des interventions / nombre d'engins programmés	%	100%	100%
		Taux d'immobilisation des remorqueurs.	temps d'immobilisation des remorqueurs / temps effectif d'immobilisation	%	14,58%	9%
		Taux de l'huile rejeté dans le bassin décantation.	sur la base de quantité des huiles usagées rejetées	%	0,09%	0,02%

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : Notions de contrôle de gestion et de performance	03
Section 01: Concepts généraux du contrôle de gestion	03
1.1. Définition du contrôle de gestion	03
1.1.1. Définition du couple contrôle/gestion	03
1.1.2. Les définitions retenues par quelques auteurs	04
1.2. La place du contrôle de gestion dans une entreprise.....	06
1.3. Les phases de contrôle de gestion	07
1.3.1 Phase de prévision	08
1.3.2. Phase d'exécution	08
1.3.3. Phase d'évaluation	08
1.3.4. Phase d'apprentissage	08
1.4. Les missions du contrôle de gestion.....	08
1.4.1. Le contrôle de gestion comme « outil de motivation ».....	09
1.4.2. Le contrôle de gestion comme « outil de décentralisation »	09
1.4.3. Le contrôle de gestion comme « outil de créativité et de communication ».....	09
1.4.4. Le contrôle de gestion comme « outil de sanction »	10
Section 02 : Fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise	10
2.1. Le processus du contrôle de gestion.....	10
2.1.1. Planification	11
2.1.2. Budgétisation	11
2.1.3. Action et suivi des réalisations.....	11
2.2. Les outils de contrôle de gestion	12
2.2.1. Les instruments de formalisation de la prévision	13
2.2.1.1. Le plan	13
2.2.1.1.1. Le plan stratégique	14
2.2.1.1.2. Le plan opérationnel	14
2.2.1.2. Le budget	15
2.2.2. Les outils qui rendent compte des réalisations	15
2.2.2.1. Les outils de suivi de la réalisation	15
2.2.2.1.1. La comptabilité générale	15
2.2.2.1.2. La comptabilité analytique	16
2.2.2.1.3. Le contrôle budgétaire	17
2.2.2.1.4. Le reporting	17
2.2.2.1.5. Les tableaux de bord	18
2.2.2.2. Les outils d'appui	19
2.2.2.2. Le réengineering	19
2.2.2.2.2. Le benchmarking.....	19

TABLE DES MATIERES

2.3. Les limites du contrôle de gestion.....	20
Section 03 : Concept de la performance	21
3.1. Définition de la Performance	21
3.1.1. Notion d'efficacité	21
3.1.2. Notion d'efficience	22
3.1.3. Notion de pertinence	22
3.1.4. Notion d'économie	22
3.2. Typologie de la performance	23
3.2.1. La performance organisationnelle	23
3.2.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle	23
3.2.3. La performance humaine	24
3.3. Analyse de la performance d'un processus	25
Chapitre II : Analyse conceptuelle des tableaux de bord	27
Section 01 : Le tableau de bord de gestion	27
1.1. Qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion ?	27
1.1.1. Définition du tableau de bord de gestion	27
1.1.2. Les qualités du tableau de bord de gestion	28
1.2. Les caractéristiques du tableau de bord de gestion	29
1.3. Les différents outils d'un tableau de bord de gestion.....	30
1.3.1. Les valeurs brutes et les écarts	30
1.3.2. Les ratios	31
1.3.3. Les graphiques.....	31
1.3.4. Les tableaux	32
1.3.5. Les clignotants	33
1.3.6. Les multimédias	33
1.3.7. Les commentaires.....	33
1.4. Les fonctions et limites du tableau de bord de gestion	34
1.4.1. Les fonctions du tableau de bord de gestion	34
1.4.2. Les limites du tableau de bord	35
Section 02 : Les indicateurs du tableau de bord de gestion.....	36
2.1. Définition	36
2.2. Les qualités des indicateurs	37
2.3. Les typologies des indicateurs.....	38
2.3.1. Les indicateurs dans la chaîne de résultats.....	38
2.3.2. Les indicateurs de performance	41

TABLE DES MATIERES

Section 03 : Pratique de conception d'un tableau de bord de gestion	42
3.1. La mesure de la performance	42
3.2. Le système d'information.....	43
3.3. Principes d'élaboration du tableau de bord de gestion.....	44
3.3.1. La cohérence avec l'organigramme	44
3.3.2. Un contenu synoptique et agrégé	45
3.3.3. La rapidité d'élaboration et de transmission	45
3.4. Les étapes de conception du tableau de bord	45
3.4.1. L'établissement de l'organigramme de gestion	46
3.4.2. L'identification des points clés de gestion	46
3.4.3. Le choix des indicateurs pertinent.....	47
3.4.4. La collecte des informations	47
3.4.5. La mise en forme des tableaux de bord.....	47
3.4.5.1. Personnaliser la présentation	48
3.4.5.2. Personnaliser le contenu.....	48
3.5. La conduite du projet tableau de bord	49
3.5.1. Le lancement	49
3.5.2. Le test	50
3.5.3. L'utilisation et le suivi.....	50
3.6. Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord	50
3.6.1. Présentation de la méthode de Michel GERAVAIS	50
3.6.1.1. Détermination des missions du centre de responsabilité.....	51
3.6.1.2. Définition des points clés	52
3.6.1.3. Recherche des indicateurs	53
3.6.1.4. Choix des indicateurs	55
3.6.1.5. La mise n forme du tableau de bord.....	56
3.6.2. Nouvelles approches.	57
3.6.2.1. La méthode GIMSI.....	57
3.6.2.1.1. Définition	57
3.6.2.1.2. Les étapes de la démarche.....	58
3.6.2.2. La méthode JANUS	59
3.6.2.2.1. Définition	59
3.6.2.2.2. Les étapes de la démarche.....	59
3.6.2.3. La méthode OVAR (objectif, variable d'action, responsabilité).....	59
3.6.2.3.1. Définition	59
3.6.2.3.2. Les étapes de la démarche	60
CHAPITRE III : Tentative d'analyse des tableaux de bord de l'EPB	62
Section 1 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »	62
1.1. Présentation générale de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)	62
1.1.1. Implantation géographique du port de Bejaia	63
1.1.2. Historique du port de Bejaia.....	63

TABLE DES MATIERES

1.2. La création de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »	64
1.3. Les missions et activités de l'entreprises portuaire de Bejaia « EPB ».....	65
1.3.1. Les missions de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »	65
1.3.1.1. Remorquage	65
1.3.1.2. Manutention et acconage.....	66
1.3.1.3. La capitainerie	66
1.3.1.4. Domaine et développement.....	66
1.3.2. Ses activités	66
1.4. L'organisation de l'entreprise	67
1.4.1. Description des services	67
1.4.1.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai	67
1.4.1.2. Le remorquage	67
1.4.1.3. Le pilotage.....	67
1.4.1.4. Le lamanage	67
1.4.1.5. Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises	67
1.4.2. Présentation des différentes structures de l'entreprise	68
1.4.2.1. Direction opérationnelles	69
1.4.2.1.1. Direction manutention et acconage (DMA).....	70
1.4.2.1.2. Direction domaine et développement (DDD) : a pour taches :	70
1.4.2.1.3. Direction capitainerie (DC).....	71
1.4.2.1.4. Direction remorquage (DR)	71
1.4.2.2. Directions fonctionnelles.....	71
1.4.2.2.1. Direction générale (DG).....	71
1.4.2.2.2. Direction du management intègre (DMI).....	71
1.4.2.2.3. Direction finances et comptabilité (DFC)	72
1.4.2.2.4. Direction ressources humaines (DRH).....	72
1.5. Présentation et missions du service finance et comptabilité	72
1.5.1. Organigramme de la fonction finance et comptabilité	73
1.5.1.1. Département finance ce département et subdivisé en trois (03) services.....	73
1.5.1.1.1. Service finance	73
1.5.1.1.2. Service recouvrement	73
1.5.1.1.3. La caisse	73
1.5.1.2. Département comptabilité	74
1.5.2. Mission de la direction finance et comptabilité	74
Section 2 : L'élaboration Du tableau de bord à l'EPB	74
2.1. Le contexte du tableau de bord de l'EPB.....	74
2.1.1. Les concepteurs et destinataires des tableaux de bord	74
2.1.2. La périodicité	75
2.1.3. Le contenu du tableau de bord	75
2.2. Les étapes d'élaboration du tableau de bord	75
2.2.1. La détermination des objectifs de chaque direction	76

TABLE DES MATIERES

2.2.2. La précision des points clés.....	77
2.2.3. La formulation des indicateurs.....	78
2.2.4. La mise en forme de tableau de bord.....	79
2.2.5. Présentation du tableau de bord de gestion de l'entreprise portuaire de Bejaia.....	79
Section 3 : La mise en forme des tableaux de bord.....	81
3.1. Présentation des différents tableaux de bord de L'EPB.....	81
3.1.1. Le tableau de bord de l'activité financière après amélioration.....	81
3.1.2. Le tableau de bord de l'activité ressource humaine après amélioration.....	84
3.1.3. Le tableau de bord des activités opérationnelles.....	86
3.1.3.1. Le tableau de bord de l'activité commerciale après amélioration.....	86
3.1.3.2. Le tableau de bord de l'activité exploitation après amélioration.....	87
3.1.3.3. Tableau de bord de l'activité approvisionnement après amélioration.....	89
3.1.3.4. Tableau de bord de l'activité logistique après amélioration.....	89
3.2. Analyse des tableaux de bord de gestion au sein de l'EPB.....	90
3.2.1. Les avantages des tableaux de bord de gestion.....	90
3.2.2. Les critiques et inconvénients des tableaux de bord de gestion.....	90
3.2.3. Propositions d'améliorations et succès du tableau de bord de la direction générale.....	91
CONCLUSION GENERALE.....	93
BIBLIOGRAPHIE.....	95
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	98
ANNEXES.....	99

RESUME

Dans un environnement incertain, l'entreprise est dans l'obligation de disposer d'un système de contrôle de gestion. Ce dernier, permettra de maintenir l'efficacité et l'efficience au sein de l'entreprise et survivre face à la concurrence et surtout à atteindre les objectifs.

Or, le tableau de bord est le meilleur outil qui fournit les informations nécessaires et les présenter d'une manière claire et précise afin de faciliter la prise de décisions.

L'objectif de notre travail est d'analyser le tableau de bord et essayer d'apporter les améliorations nécessaires aux incohérences détectées sur le tableau de bord de l'EPB pour faire progresser la réactivité de cette dernière.

Mots clés : Gestion, Tableau De Bord, Contrôle De Gestion, Indicateurs, Performance.

Abstact

In an uncertain environment, the company is in the obligation to have a monitoring system management. This last will make it possible to maintain the efficiency and effectiveness within the business and to survive face has competition and especially to achieve the objectives.

However, the dashboard is the best tool which provided the necessary information and presents them in a clear way and specifies in order to facilitate decision making.

The objective of our work is to analyze the dashboard and to try to make improvements necessary to the inconsistencies detected on the instrument panel of the EPB to make progress reactivity of the later.

Keywords: Management control, Deshbord, Indicator, Goal, information systems.