



Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des sciences de Gestions

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En sciences de gestion

Option : management des organisations

Thème

*Mise en place d'un tableau de bord
de gestion,
Cas de l'entreprise Portuaire de Bejaia*

Présenté par :

Mr :HAMI Saci

Encadré par : Mr :ABDELI AISSA

Soutenu devant le jury composé de:

Président : Mr. FRISSOU Mahmoud

Examineur :Mr. AMGHAR Malek

Juin 2013

REMERCIEMENTS

Je remercie d'abord Dieu clément et miséricordieux de m'avoir procuré courage et volonté pour achever ce travail ainsi pour pouvoir suivre mes études avec succès.

Je remercie infiniment Mr ABDELI AISSA pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques et sa rigueur scientifique pour tout cela je tiens à lui exprimer mes vives reconnaissances.

Mes profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la direction générale de l'Entreprise Portuaire de Bejaia pour leur chaleureux accueil, je remercie également Mr MADI HAKIM de m'avoir facilité la tâche et qui ne m'a pas quitté des yeux durant toute la période de stage.

Enfin, je présente une sincère reconnaissance pour tous ceux qui m'ont soutenu pour la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes parents

A mes frères et sœur

A mes amis

HAMI Saci

Juin 2013

-Liste des abréviations-

- **3U** : utile, utilise, utilisable.
- **CA** : Chiffre d'affaire.
- **DFC**: Direction Finance et Comptabilité
- **DRH**: Direction des ressources humains
- **EIS**: Exécutive information system.
- **EPB** : Entreprise Prtuaire de Bejaia
- **ERP**: Entreprise Resource Planning
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- **HT** : hors taxes
- **KDA** : Killo Dinar Algerien
- **RH** : Ressources humains
- **SE** : Système Expert.
- **SIAD** : : système interactif d'aide a la décision
- **SIRH** : systèmes d'information des ressources humaines
- **TDB** : Tableau de Bord

Sommaire :

Liste des Abréviations

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Articulation du tableau de bord aux notions de gestion.....	4
Section 1 : Contrôle de gestion et système d'information:	4
Section 2 : notions de bases de tableau de bord.....	18
Chapitre II : méthodes d'élaboration de tableau de bord.....	35
1.La méthode GIMSI :	35
2. Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils :	51
3.La méthode JANUS:	59
4. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables):	65
Chapitre 3 : mise en place d'un tableau de bord de gestion au sein de l'EPB.....	70
Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia	70
Section 2 : mise en place d'un tableau de bord de gestion :	82
Conclusion générale	95
Bibliographie.....	97

Annexes

Liste des Tableaux

Liste des Figures

Introduction générale

L'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un contexte mouvant et agressif, où la mondialisation envahit les marchés mondiaux, ce qui ne fait que forcer la concurrence qui devient de plus en plus acharné.

L'entreprise donc se trouve devant des obstacles qui freinent ses actions, et l'obligent à puiser dans ses méthodes de gestions et dans les nouvelles technologies pour améliorer et perfectionner son système de guidage et de contrôle. C'est ainsi que le tableau de bord constitue un outil indispensable qui participe à l'action d'amélioration voulue par l'entreprise, et représente une méthode des plus importantes pour cerner les évolutions des performances réalisées. En effet, la notion du tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis dès 1948.

La gestion des entreprises est aujourd'hui au centre de nombreux changements. Ces derniers sont concrétisé par des pratiques telles que l'intelligence économique, le développement du durable, le management par activité qui constitue la pièce maitresse dans le contrôle de gestion qui consistait il ya quelques années à la planification budgétaire et le suivi des couts par unité d'œuvre.

Au début, le terme de tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation au sein de l'entreprise d'une masse de documents, dont la teneur s'écartait sensiblement de la définition initiale de cet outil de gestion. Et ce n'est que dans un passé récent que certaines firmes, parmi les plus importantes, ont crée un système de saisie, du traitement, et de diffusion interne d'informations quantitatives, correspondant réellement à la notion du tableau de bord. Le tableau de bord vient répondre aux insuffisances des systèmes comptables et budgétaires : Ces derniers offrent une vue régulière et synthétique mais en contre partie restent un peu ambigus, si on prend en considération la lourdeur et la lenteur de représentation dont ils font preuve. Cela dit, le tableau de bord, outil du contrôle de gestion, est un complément de ces deux systèmes, puisqu'il est à la fois proche de chaque centre de responsabilité, et adapté aux points clés de la stratégie. La mise en place d'un tableau de bord nécessite l'exploitation de toute sorte de donnée, à travers un réseau d'information au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle. De son bon fonctionnement dépend donc la convergence vers le tableau de bord d'informations fiables. La nature des traitements subis par les informations relève des différentes disciplines de la gestion des organisations : marketing, finances,

comptabilité etc.... Ces disciplines gardent évidemment à l'égard du tableau de bord toute leur indépendance.

Par ailleurs, un tableau de bord n'est qu'une expression des missions et objectifs de l'entreprise traduits en termes des indicateurs pertinents. Pourtant la question qui se pose est souvent liée à la cohérence entre les différents tableaux de bord proposés, et les éventuelles liaisons à établir. Le tableau de bord est un outil privilégié du contrôle de gestion, mais sa vocation est plus large. Il est un instrument de mesure de tous les aspects de la vie de l'entreprise.

Dans ce cadre, cette présente recherche vise essentiellement à proposer un tableau de bord de gestion qui soit facile et prêt à être exploité, en combinant à la fois ces propriétés et ces méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.

L'objet de notre travail de recherche est de répondre à la problématique suivante :

Comment mettre en place un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise ?

Sous cette question principale, d'autres questions secondaires peuvent être formulées à propos de ce thème afin d'aborder tous les points importants :

- Que ce qu'un tableau de bord de gestion ?
- Quelles sont les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion ?
- Quelle information peut-on classer dans ce tableau et son contenu ?

Pour cerner notre problématique nous avons appuyé sur l'hypothèse de base suivante :

- 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.

De ce fait, nous avons procédé à une démarche méthodologique reposant sur une approche à la fois théorique et pratique. Par ce point même, nous nous sommes basés sur une recherche bibliographique qui se portera sur le tableau de bord de gestion et d'une manière générale, sur le contrôle de gestion et le système d'information.

Pour confirmer ou infirmer notre hypothèse de départ, nous avons établi une analyse descriptive de l'entreprise au niveau de la direction de contrôle de gestion de l'entreprise portuaire de Bejaia « *E P B* », et ce, tout en essayant de délimiter les fonctions et liaisons hiérarchiques et déterminer le degré d'efficacité du système comptable et les différentes mesures prises par les responsables en vue de protéger et préserver le patrimoine de l'entreprise, dans le cadre d'un exercice d'un stage pratique à fin de collecter les données nécessaires disponibles.

Dans la perspective d'aboutir à des réponses claires et objectives, nous avons opté pour le plan suivant qui se compose de trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la définition et la compréhension des deux notions « contrôle de gestion » et « tableau de bord de gestion », le deuxième chapitre traitera les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion. Le dernier chapitre est réservé à la présentation générale de l'Entreprise Portuaire de Bejaia et la mise en place d'un tableau de bord de gestion au sein de cette dernière.

Dans le présent chapitre, nous allons traiter les éléments suivants : dans la première section, nous allons définir le système d'information et ses processus, ainsi que nous donnons un aperçu sur le fondement de contrôle, à savoir sa définition, son positionnement, ses objectifs et ses limites. La seconde sera consacrée pour la présentation du tableau de bord de gestion ainsi que les indicateurs.

Section 1 : contrôle de gestion et système d'information :

1. Le système d'information :

1.1 Définition du système d'information

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

« Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins»¹.

De ces définitions, on constate que le système d'information considère des informations répétitives, des ensembles d'informations, utilisant les mêmes canaux, les mêmes supports, et portant sur des choses analogues. Il s'inscrit dans un système social (l'entreprise, l'administration, etc.) où il existe des règles et des régularités. Le système d'information a un aspect formel fort. Le plus souvent, il est conçu volontairement, il fonctionne sous la responsabilité d'une autorité régulatrice, il participe à la communication, l'information circule, elle est diffusée sur un réseau.

Donc « un système d'information d'une entreprise est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions. »²

¹ Charles WATERFIELD, RAMSING Nick, Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance, CGAP/World Bank Paris, 1998.

² J.-J.Lambin, *La recherche marketing*, Ed Mc Graw Hill, 1990.

1.2 Les objectifs d'un système d'information :

Le système d'information a la particularité d'être une fonction ressource pour l'entreprise dans son ensemble. Dans cette optique systémique, nous pouvons représenter le système d'information par cinq objectifs majeurs au service du système opérationnel, de gestion et décisionnel d'une entreprise, comme l'illustre la figure suivante :

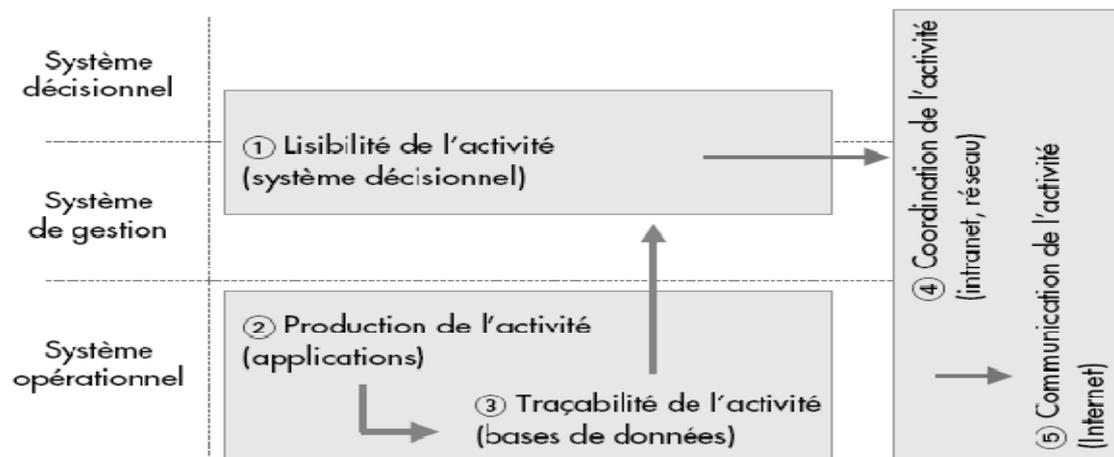


Figure 1: les cinq objectifs du système d'information

Source : D. Autissier. V. Delaye, Mesurer la performance du système d'information, les éditions d'Organisation, Paris, 2008.

En prenant une logique processuelle, le système d'information est d'abord un outil de production de l'activité. Il permet, au travers des applications informatiques, de produire de l'activité.

Le grand intérêt des applications informatiques est qu'elles réalisent des traitements et mémorisent en même temps les ressources et les résultats de ces mêmes traitements. Elles stockent toutes les informations dans une logique de traçabilité, de telle manière qu'il est possible de retrouver un historique très rapidement.

Les informations sont sauvegardées et stockées dans des bases de données dont l'analyse à posteriori est riche d'enseignements. Une fois stockées sur un support informatique, les informations peuvent être facilement traitées et lues avec des applications décisionnelles. L'information produite, stockée et lue est également disponible pour être communiquée dans une logique de coordination intra-entreprise via les réseaux et intranets, ou interentreprises et grand public avec Internet. La communication intra ou inter peut également être un lieu de production (portail e-business par exemple) alimentant la boucle des cinq objectifs.

1.3 Les technologies de l'information :

Les technologies de l'information jouent un rôle important en donnant aux organisations la possibilité de générer, de traiter, de stocker, de consolider, de présenter et de communiquer plus de données, pour plus de personnes, plus rapidement et plus clairement.

Tous les logiciels sont des systèmes d'information qui permettent une décision plus ou moins automatisée, il est ainsi possible de les classer selon ce critère :

Tableau 1: Les logiciels de système d'information

Système de prise de décision	Logiciel totalement programmé: prise de décision automatique.
Système de reporting	Logiciel donnant des tableaux de données périodiques et l'utilisateur prend les décisions (cas classique du contrôle de gestion).
Système interactif d'aide à la décision SIAD, EIS par exemple.	Logiciel donnant des modèles et des données élaborées, des situations; l'utilisateur maîtrise les décisions.
Système d'aide à la décision de groupe ECR, DATA WERE HOUSE, par exemple.	Logiciels de calculs et de communication pour assister un processus collectif de prise de décision.

Source : C. Alzard, S. Separi, contrôle de gestion, Ed. Dunod, Paris, 2007, p100.

- **ERP**, Enterprise Resource Planning: système d'information intégré visant à articuler plusieurs traitements qui s'enchaînent le long du processus de gestion, en particulier vente – production- approvisionnement- comptabilité- finance- ressources humaines.
- **SE**, Système Expert: logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Un système expert comprend une base de faits, une base de règles et un moteur d'inférence avec une informatique heuristique (non algorithmique) qui exécute un raisonnement en interprétant les règles et en les appliquant aux faits pour résoudre un problème.
- **DATA WEREHOUSE** ou entrepôt de données: plusieurs logiciels articulés permettent de collecter, de stocker, et d'exploiter une masse énorme d'information, de les interroger avec un langage de requête, de traiter des données multidimensionnelles, de faire des statistiques pour mieux comprendre des situations et aider aux décisions.

- **EIS**, Exécutive information system: c'est un SIAD spécifique pour les besoins des cadres supérieurs, c'est-à-dire pour des tâches de finalisation, formulation d'objectifs et de stratégie, des tâches d'animation contrôle pour le suivi des performances; ces besoins sont diversifiés, hétérogènes, complexes et les solutions proposées par les logiciels ou EIS sont des tableaux de bord électroniques construits par les cadres et dirigeants.
- **SIAD**, système interactif d'aide à la décision: c'est un système d'information assisté par ordinateur fournissant une assistance aux décideurs pour des problèmes non structurés, combinant le jugement humain et le traitement automatisé de l'information; un SIAD comprend trois éléments: une base de donnée, une base de modèles et une fonction de gestion du dialogue homme- machine.

1.4 Mettre en place un système d'information décisionnel

Le processus d'un système d'information se décompose en deux phases.

A. Traitements de l'information :

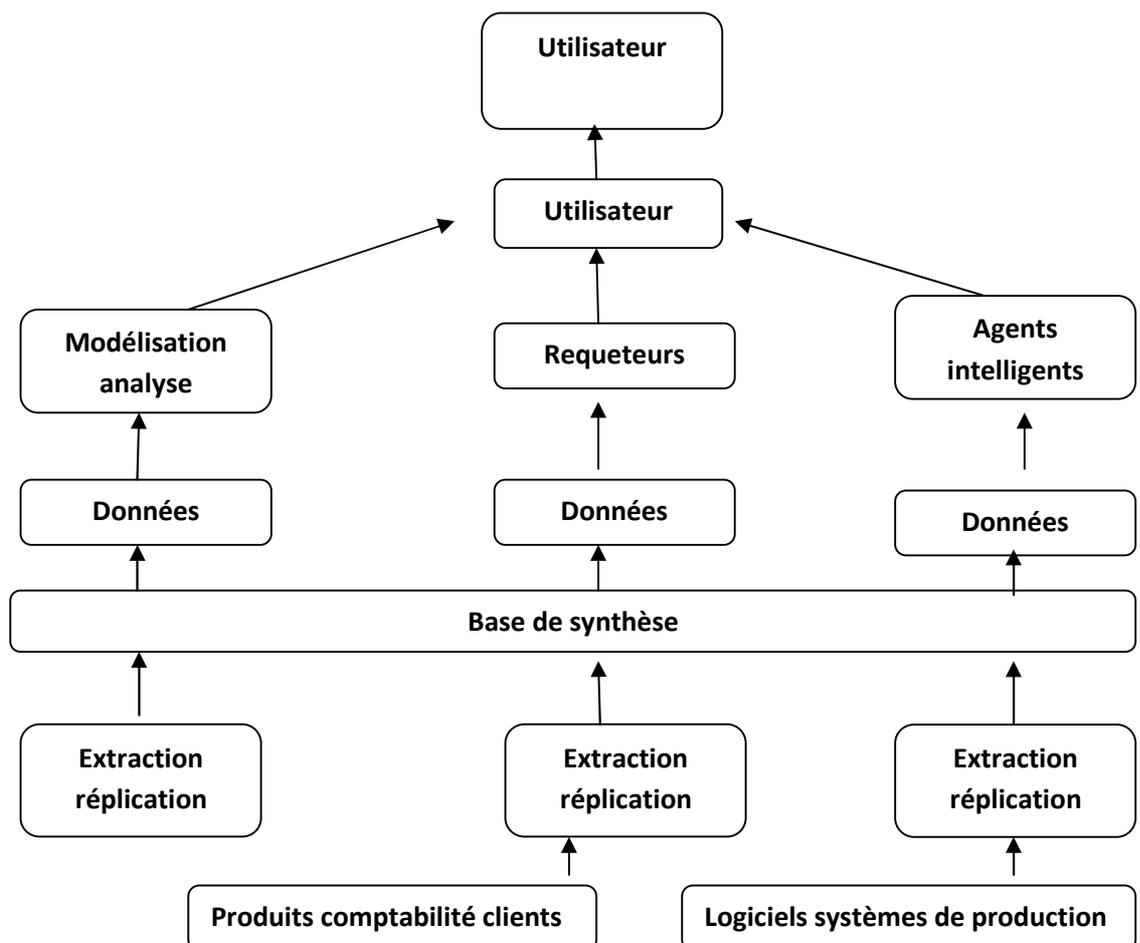


Figure 2: Traitement de l'information

Source : C. Selmer, concevoir le tableau de bord, Ed, Dunod, Paris, 2003, p.156.

✓ le niveau « systèmes opérants » constitué par l'ensemble des données opérationnelles et des données externes à l'entreprise, qui ont des supports hétérogènes et des données qui ne sont pas forcément normalisées. Une exploitation régulière autorisera l'extraction des informations de ces outils opérationnels pour alimenter la base de synthèse.

✓ le niveau « base de synthèse » : sur une seule base de données sous système de gestion de base de données relationnelle, on trouve les informations qui ont été bâties dans le cadre de la définition des indicateurs et donc du langage commun de l'entreprise. Cette référence représente la garantie de cohérence des données et le glossaire général de l'entreprise. Elle peut aussi bien contenir des informations internes qu'externes.

✓ le niveau « outils décisionnels » : des outils de tableaux de bord, de simulation ou de gestion de projet peuvent s'alimenter sur la base de synthèse ou bien l'attaquer dynamiquement. Nous trouvons ici des tableurs, des requêteurs, des progiciels de gestion³.

B. Apport des systèmes d'informations :

L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord de gestion. En effet, la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.

L'information et la communication sont facilitées par les nouvelles technologies ce qui nous amène à mieux expliciter les objectifs fixés dans la gestion des RH et d'obtenir ainsi l'adhésion de tous les acteurs en relation directe avec la DRH : les salariés, les managers opérationnels, les instances représentatives du personnel.

L'informatisation croissante des organisations rend les SIRH (systèmes d'information des ressources humaines) incontournables afin de répondre aux multiples défis que doit affronter la DRH. Un SIRH est la combinaison des modalités de gestion des RH traitées autour d'un support informatique qui permet d'assurer la communication des informations sociales dans l'entreprise.

On le sait, aujourd'hui, communiquer est le principal intérêt retenu par la majorité des DRH pour mettre en place un SIRH. Communiquer, c'est d'échanger des indicateurs sociaux avec les acteurs des différents niveaux de l'entreprise.

Que vous choisissiez une solution informatique intégrée ou un progiciel de GRH plus classique, ce que vous recherchez surtout dans l'informatisation, c'est une application qui

³ C. Selmer, *concevoir le tableau de bord*, Ed, Dunod, Paris, 2003, p.156.

alimente les principaux processus RH et met à disposition l'information utile et indispensable à la bonne marche de la DRH au moment opportun.

Les fonctionnalités offertes par un SIRH en matière des TDB sont essentiellement : l'extraction des données, le chargement et la saisie des données.

- La transformation des données
- Le calcul des indicateurs
- La génération des tableaux de bord.
- La communication des tableaux de bord et adaptation en fonction des destinataires.
- Le suivi des actions et des mesures correctives.
- Le module de prévisions et d'aide à la décision.

1.5 L'informatique et la gestion des ressources humaines :

Les développements de l'informatique ont beaucoup contribué à simplifier le travail administratif en GRH (notamment pour la gestion de la paie et des fichiers du personnel).

Ils aident aussi à l'optimisation de certaines pratiques (gestion des effectifs et des temps de travail, formation, prévision, tableaux de bord opérationnels). Ils participent à la décision en permettant de simuler les conséquences d'alternatives de choix (masse salariale, rémunérations, aménagement d'horaires, plans d'action). Enfin, ils augmentent les ressources managériales (traitement informatisé de dispositifs complexes) et les possibilités de communication (réseaux divers, échanges d'informations, Internet, Intranet).

Le SIRH est une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin définit le système d'information RH comme un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation. Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques, des procédures et des données.

Les apports se résument dans ce qui suit :

- ✓ **Réduction des délais:** elle dépend directement de la manière de collecter les informations.
- ✓ **Maîtrise des coûts :** la réduction des circuits d'information (papier, etc.) et des ressources utilisées à des tâches de retrouvée de données et de traitement des informations.

- ✓ **Qualité des décisions prises** : elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à la disposition de celui qui prend la décision.

2. Contrôle de gestion :

La notion du contrôle de gestion est difficile à cerner car son champ d'analyse s'enrichit au fur et à mesure que la production évolue. Les gestionnaires cherchent, au-delà de la connaissance des coûts, à orienter les acteurs pour organiser et piloter la performance.

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. C'est pour quoi il apparaît deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

- Informer les décideurs par des coûts, des indicateurs, des tableaux de bords, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur- coût ;
- Aider à réguler les comportements des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

2-1. Définition du contrôle de gestion :

Il existe de nombreuses définitions du terme contrôle selon les cabinets d'expertises spécialisés ou les universitaires, chacune porteuse d'un point de vue ou d'une conception déterminée. Pour cela nous avons jugé utile de présenter quelques unes ;

« 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 »⁴.

« Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la

⁴ H. Mahe, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris, 1998.

gestion de l'organisation et de ces acteurs, pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques»⁵.

2.1.1. Définitions traditionnelles

Dans son ouvrage publié en 1965, Robert. N. Anthony définit le contrôle de gestion de la manière suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁶.

En 1982, le plan comptable général français (PCG) reprend cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »⁷.

Dans le cas de ces deux définitions, aucune confédération n'a été prise en matière d'orientation stratégique, ni de management de l'organisation, et le contrôle de gestion est réduit à des procédures mécaniques de conséquence.

2.1.2. Définitions modernes :

Dans leur ouvrage publié en 2002, un groupe de spécialistes en contrôle de gestion ont avancé la définition suivante : « 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 »⁸.

Dans un ouvrage plus récent, Claude ALAZARD et Sabine SEPARI définissent le contrôle de gestion ainsi : « le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, on fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation

⁵ E. Margotteau, contrôle de gestion, Ed Ellipses, 2001.

⁶ R. N. Anthony, Planning and Control System. A Frame work for Analysis, Harvard University, Boston, 1965, p .17

⁸ F. Giraud et O. Saulpic, G.M. H. Naulleau & P. L. Bescos, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Ed Gualino, France, 2002, p.34.

des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »⁹.

De ses définitions, il ressort que le contrôle de gestion dépasse les limites qui lui ont été imposées par les définitions traditionnelles. Ainsi, son champ d'intervention recouvre toute l'entité et sa dimension de gestion est renforcée par des liens plus étroits avec l'organisation et la stratégie.

2.2 Le positionnement du contrôle de gestion :

Avec un découpage temporel de la gestion, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion, mais avant d'aborder la nature et le contenu de chaque contrôle, nous avons jugé utile de présenter, au préalable, un schéma montrant les différents niveaux du contrôle et le positionnement du contrôle de gestion dans cet ensemble.

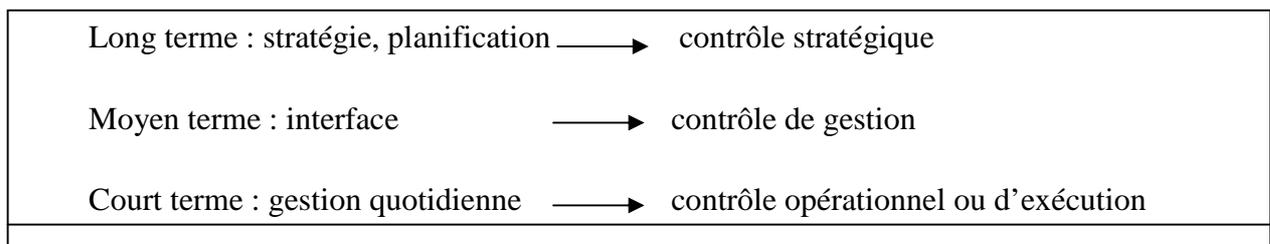


Figure 3: Les niveaux de controle de gestion

Source : C. Alazard et S. Sépari, DCG 11, Contrôle de gestion. Manuel et application, Ed Dunod, Paris, 2007, p. 09

Les différents niveaux du contrôle, illustrés chacun d'eux par un schéma, sont les suivants :

A. *Le contrôle stratégique :*

L'élaboration de la stratégie oriente les activités de l'entreprise sur le long terme, c'est-à-dire, permet de fixer les axes de développement que la direction veut mettre en œuvre au cours des prochaines années. A ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe et la planification stratégique. Cette dernière permet à la direction d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de mission, de métiers, de domaines d'activité et de facteurs-clés

⁹ C. Alazard & Sabine Separi, DECF Épreuve n^o7. Contrôle de gestion. Manuel et applications, Ed Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1998, p.17.

de succès. Ceux-ci déclineront ensuite en objectifs à moyen terme et en plans d'actions pour chacun des responsables de l'entreprise. Le contrôle stratégique aidera aussi à piloter les choix stratégiques et constituera une référence pour leur post-évaluation. Nous pouvons représenter le contrôle stratégique par le schéma suivant

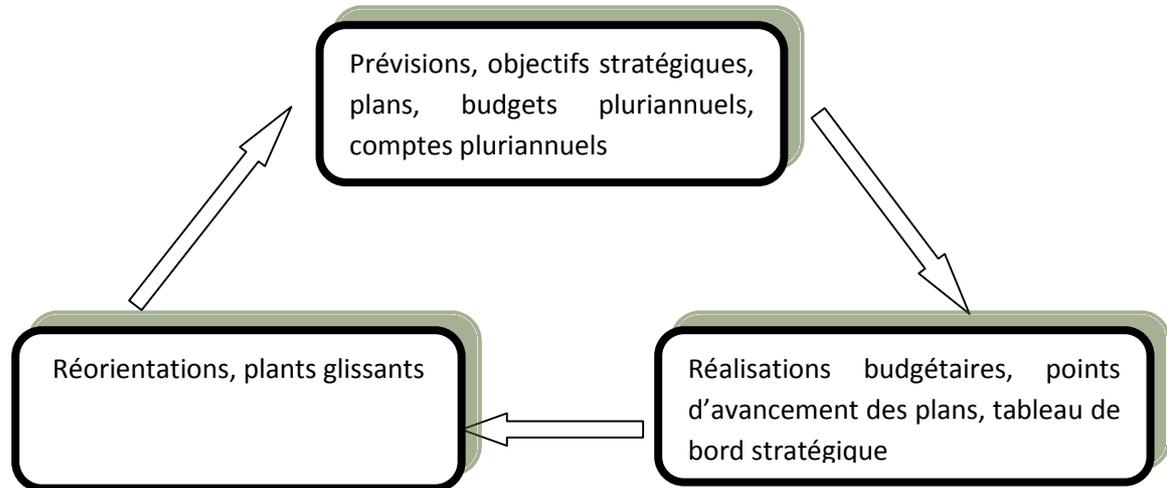


Figure 4: le contrôle de la stratégie

Source : C. Selmer, Concevoir le tableau de bord, Ed Dunod, 1998, p.23

B. Le contrôle d'exécution

L'exploitation suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an), et utilise les moyens définis au niveau de la gestion pour accomplir les tâches nécessaires de manière efficace au quotidien : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées. Il garantit également aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont, et ont été mise en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. Le schéma suivant présente l'enchaînement des actions du contrôle d'exécution ou d'exploitation.

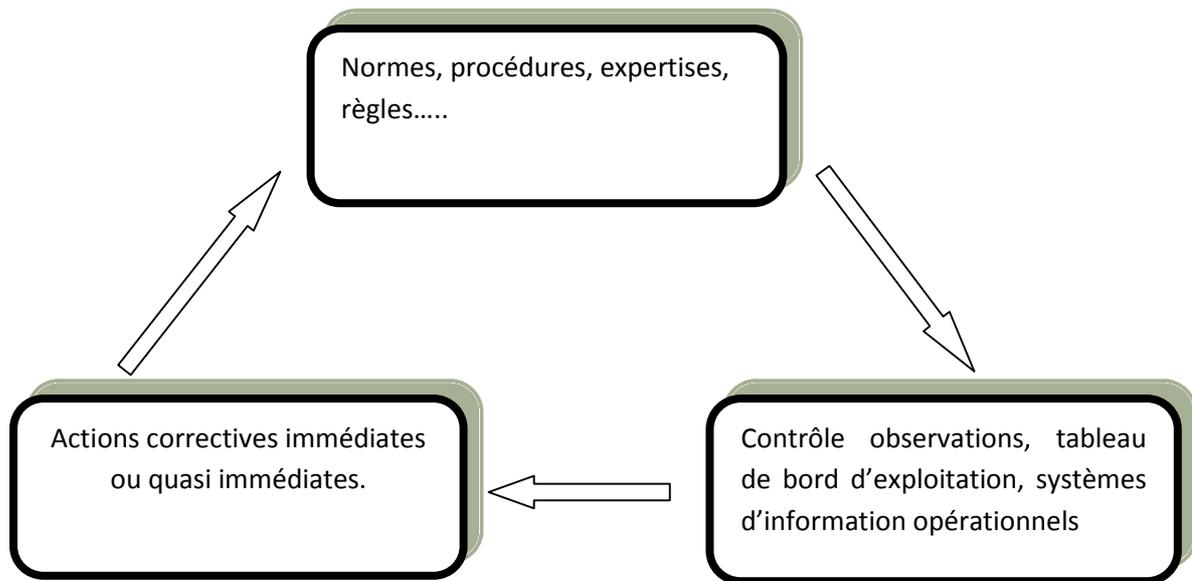


Figure 5: Le contrôle de l'exploitation

Source : C. Selmer, Concevoir le tableau de bord, Ed Dunod, Paris, 1998, p.25.

C. Le contrôle de gestion

La gestion est la combinaison et l'utilisation de moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs annuels. Elle est pratiquée par l'ensemble des responsables de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'intervient **le contrôle de gestion** en se positionnant comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en actions courantes. Autrement dit, il assure la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est-à-dire l'exploitation.

De ce fait, le contrôle de gestion remplit un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure. Le schéma suivant nous présente la démarche du contrôle de gestion.

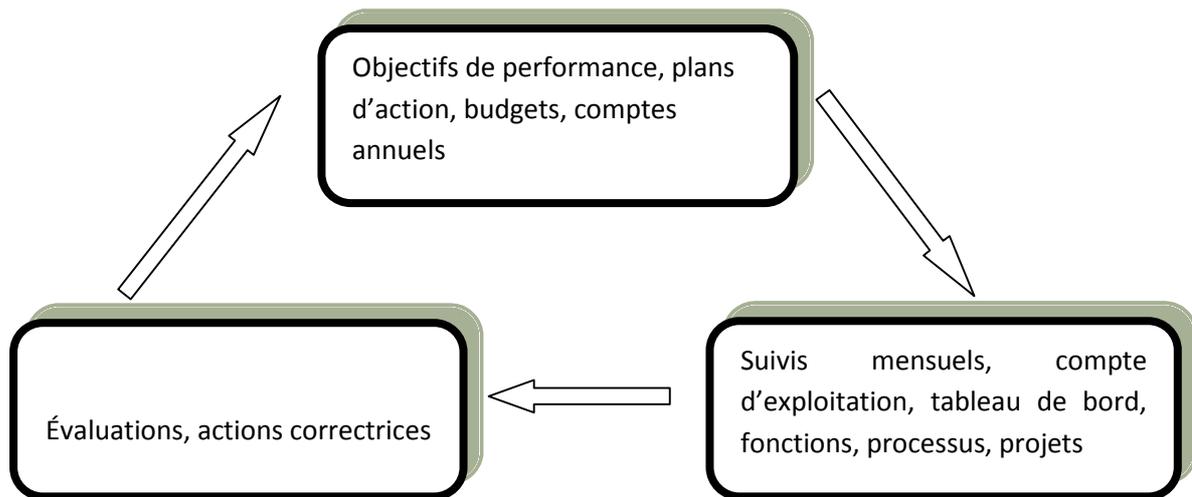


Figure 6: le contrôle de gestion

Source : C. Selmer, Concevoir le tableau de bord, Ed Dunod, Paris, 1998, p.25.

2.3 Les rôles de contrôle de gestion :

Plus précisément la mission de contrôle de gestion, peut se décliner en quelques grands volets d'activités :

- Planifier l'évolution de l'entreprise, et dans ce sens réduire l'incertitude.
- Proposer aux différents services et ateliers des procédures stimulantes afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions /résultats, sanction des écarts, etc.).
- Repérer les dysfonctionnements pour améliorer les procédures.
- Assurer le « Reporting » vers la direction générale, c'est-à-dire des comptes rendus d'activité concernant le terrain.

Le contrôle de gestion est exercé en pratique selon deux modes, soit sur un mode centralisé intégré à la hiérarchie dans lequel on impose des objectifs assortis de vérifications descendantes, soit sur un mode décentralisé où on privilégie la concertation et la participation des exécutants à la fixation des objectifs et à l'évaluation des résultats.

Le contrôle de gestion peut donc être un instrument de participation ou à l'inverse un instrument de pouvoir très contraignant selon les directives qui l'ont inspiré et l'usage qui en fait.

2.4 La place de contrôle de gestion dans l'entreprise :

Il est nécessaire de rappeler qu'un véritable service de contrôle de gestion est rare dans les entreprises et que sa présence est limitée aux grandes entreprises.

L'examen des structures organisationnelles montre une grande diversité d'options. Néanmoins deux possibilités semblent émerger.

➤ Une place fonctionnelle :

Le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative, comptable et financière. Cette organisation correspond à un contrôle de gestion limité à un rôle de suivi a posteriori et donc davantage à service de comptabilité analytique baptisé flatteusement contrôle de gestion. L'horizon du contrôleur de gestion est alors limitée à l'exercice comptable, sa mission s'inscrit en complément de la comptabilité générale et ne coïncide pas avec la définition du contrôle de gestion.

➤ Une place d'état-major :

Le contrôle de gestion occupe une place de « staff » ou d'état-major disposant non pas d'une autorité hiérarchique mais d'une autorité de spécialité.

Le contrôleur de gestion joue un rôle de support aux autres fonctions et peut remplir pleinement sa mission de piloter et d'animateur du système d'information.

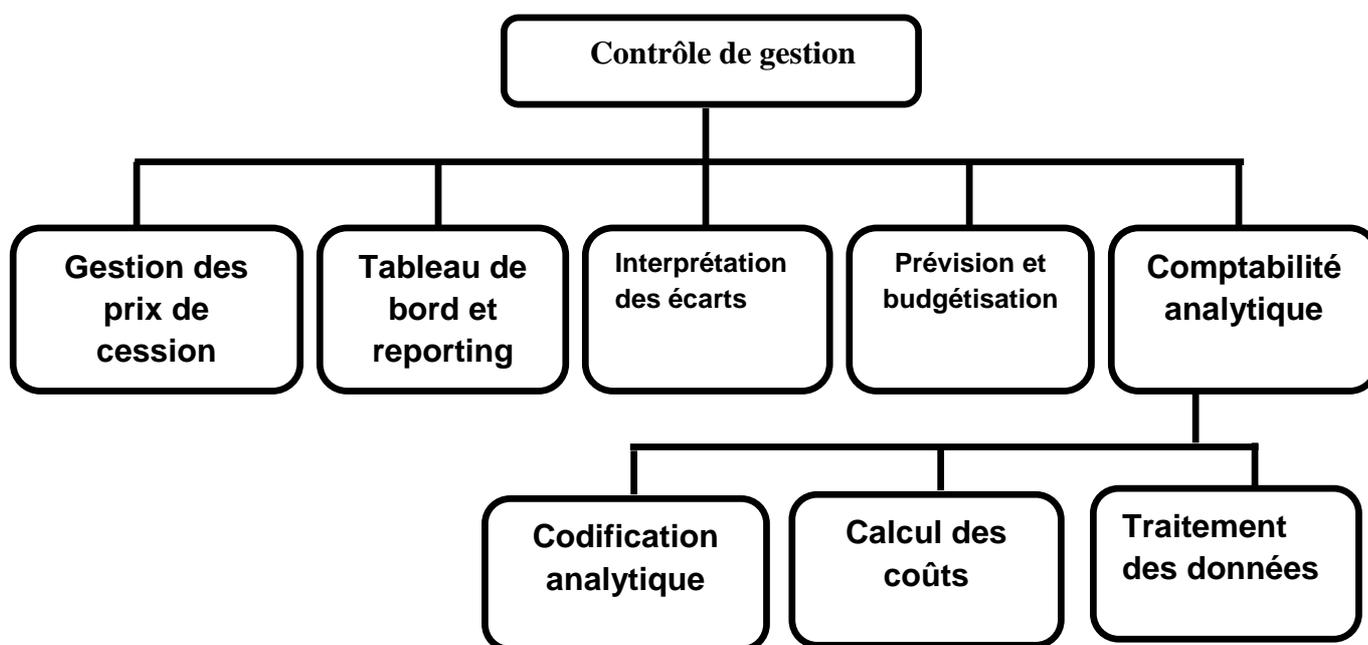


Figure 7: L'organisation du service contrôle de gestion

Source: E. Margotteau, *Contrôle de gestion*, Ed Ellipses, Paris, 2001.

2.5 Le contrôle de gestion et le tableau de bord

Le contrôle de gestion s'appuie systématiquement sur l'élaboration et l'utilisation de tableau de bord facilitant les analyses rétrospectives, comparatives et prévisionnelles et en conséquence facilitant la prise de décision. Bien que la mise en place d'un réseau de tableau de bord donne à chaque opérationnel une certaine autonomie de gestion, le contrôle de gestion reste un médiateur indispensable :

- C'est souvent le contrôle de gestion qui est à l'origine de la mise en place de cet outil. Il aide à la définition des objectifs et des transmissions sur toute la ligne hiérarchique. Il définit avec les intéressés les paramètres à retenir ainsi que leur fréquence d'édition ;
- Le contrôle de gestion intervient pour permettre le dialogue et la négociation lors de l'exploitation des tableaux.

Enfin le contrôleur de gestion peut, plus vite que les opérationnels, s'apercevoir d'un décalage entre les informations fournies par les tableaux de bords et celles souhaitées : c'est son rôle que d'inciter à une remise à jour des indicateurs.

II.6 Le contrôle de gestion et le système d'information:

Le contrôle de gestion peut être considéré comme un système d'information car il produit des informations de diverse nature, en fonction des informations de sources multiples et en utilisant des méthodes appartenant de nombreuses disciplines. Donc il nous aide à obtenir :

- En entrée : les charges et les produits de la comptabilité financière ainsi que d'autres données de la comptabilité analytique, les flux financiers externes et les flux internes constituent les entrées du système d'information ;
- Traitement : les procédures comptables, l'établissement des budgets ; le calcul des coûts et des écarts sont les traitements de ce système ;
- En sortie : les coûts, les budgets, les plans, les écarts, sont les sorties du système d'information.

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans la conception et l'utilisation du système d'information. En effet, il participe avec les gestionnaires du système d'information à la conception d'informations cohérentes qui ont un sens. Mais il exploite aussi ces informations pour éclairer au mieux à la fois les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles et faire évoluer si nécessaire le système d'information. Le système

d'information constitue donc un enjeu majeur dans l'organisation efficace de la fonction contrôle au sein de l'entreprise.

Donc il est clair que le contrôle de gestion et le système d'information par leur nature et leur fonction restent les outils privilégiés pour le pilotage de l'entreprise par le tableau de bord de gestion.

Après avoir préparé le terrain pour le tableau de bord de gestion en entamant le contrôle de gestion et le système d'information, à présent la section suivante est consacrée au tableau de bord : sa typologie, ses rôles, ses limites et ses principes ...etc.

Section 2 : Notions de base de tableau de bord de gestion

1. Le tableau de bord de gestion :

La définition d'un tableau de bord varie d'un auteur à un autre. Certains auteurs font apparaître des aspects et outils que d'autre occultent.

Nous citons ci-après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires pour mieux cerner ce concept.

1.1 Définitions du tableau de bord

On peut définir le tableau de bord comme « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe »¹⁰.

D'une autre manière, « le tableau de bord est un outil d'aide a la décision et a la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »¹¹.

Une autre définition donnée par CAROLINE Selmer au concept tableau de bord de gestion « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la

¹⁰ Claude Alzard, Sabine Separi, Contrôle de gestion, Dunod, Paris 2007, p84.

¹¹ J. I. Malo, encyclopédie de gestion, ED economica, paris, 1997.

gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie »¹².

Un tableau de bord donc, est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Il s'agit de documents composés d'indicateurs clés, donc synthétiques et peu nombreux. Le maître mot est la pertinence : ils doivent être bien adaptés à la problématique de gestion du responsable utilisateur et favoriser une analyse rapide de la situation lui permettant de prendre les bonnes décisions ; le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement.

1.2 Typologie des tableaux de bord :

La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes (indicateurs, structures des indicateurs, destinataires principale, plan d'action et objectifs). De ce fait, trois types peuvent être distingués :

A. Le tableau de bord d'activité :

Il s'agit d'un tableau de bord classique pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie (par exemple gestion d'une direction, un département ou un service,...etc.). Ce type de tableau de bord est outil quand le suivi de différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour atteindre un objectif.

B. Le tableau de bord stratégique :

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'action préalablement définis. Il est élaborer pour les besoins des dirigeants, ces critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économique). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ces marchés et ces opportunités à court, moyen et long termes.

¹² Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, p2 et 3.

C. Le tableau de bord de pilotage de projet :

Spécifiques de la direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques-qualité-couts-délais.

1.3 Les rôles d'un tableau de bord de gestion :

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses :

A. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixé dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaitre ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostique dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

B. Le tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que ce sous ces conditions que le tableau de bord peut être confédéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble de moyen du suivi budgétaire.

De manière idéale, le tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise
- Pour une prise de décision répartie
- Pour des informations adaptées a chaque décideur
- Pour le pilotage d'objectif diversifié

C. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

- Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts.
- Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.
- En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.
- Il peut être levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

D. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord sans qui toute les démarches de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fournit sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut il continuer ainsi, mettre les bouchés double ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voire le problème ? Tout responsable, à un moment ou un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée. Elle ne peut faire l'impasse de tableau de pilotage.

1.4 Les instruments du tableau de bord :

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

A. La conception générale :

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

- **Indicateurs :** Cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique d'indicateurs devrait correspondre à un indicateur et présenter un poids économique significatif.
- **Résultats réels:** Ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité de nature quantitative ou qualitative.

- **Objectifs** : Dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.
- **Écarts** : Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux émanant de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

B. Les instruments utilisés :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

- **Les écarts** : Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. *Exemple* : Écart sur les ventes pour un commercial.
- **Les ratios** : Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les graphiques** : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs.
- **Les clignotants** : Il s'agit d'identifier des principaux clignotants. En gestion du personnel par exemple, on y trouve : (Taux des départs, taux des démissions, taux des fins de stages d'essai) qui doivent générer un état d'alerte en cas de dépassement de seuil fixé.

Les notions présentées ci-dessus s'applique sur tout tableau de bord y compris celui relatif à la gestion sociale.

1.5 Utilité et limite de tableau de bord :

Ce processus de contrôle de gestion décompose en deux phases.

1.5.1 Utilité de tableau de bord :

Le tableau de bord représente plusieurs utilités car il permet de :

- **Piloter** : le pilotage de l'entreprise se fait par le biais de l'analyse des résultats présentés dans le tableau de bord. Cette analyse se fait au cours d'une revue de

performance qui doit se tenir périodiquement avec les pilotes des processus concernés.

La revue performance est l'occasion de :

- Valider les plans d'action et de suivre leur avancement.
 - D'évaluer leur efficacité opérationnelle.
- **Animer** : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations. Les responsables redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels.
- **Organiser** : par son effet miroir, le tableau de bord est reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les piliers qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

Selon des auteurs, un tableau de bord obéit à la règle des « 3U » :

- Il est avant tout Utile, permet au responsable d'évaluer une situation dans la perspective de décider des actions à entreprendre.
- Il est ensuite Utilisable, le responsable doit pouvoir facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique.
- Il est enfin Utilisé, à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

1.5.2 Limites du tableau de bord :

Bien que l'utilisation des tableaux de bord ait beaucoup évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- ✓ L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- ✓ Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, le tableau de bord apparaît alors comme trop généralisé et ne soucie donc pas des spécificités de chaque secteur d'une même entreprise.

- ✓ Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- ✓ La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers.
- ✓ La conception du tableau de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels.
- ✓ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- ✓ Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

2. Indicateurs : Concepts et Principes.

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous des formes et des unités diverses.

2.1 Définition et utilité :

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous des formes et des unités diverses.

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

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

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, complexité, etc.

Un indicateur est :

- Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative,
- Un indice représentatif,
- Une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure,

- Résultant de la collecte de données sur un état sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

L'identification d'un indicateur permet de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. Lors de l'utilisation d'un tableau de bord, elle permet de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée.

Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante. Ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, mais en sont plutôt un sous-ensemble sélectionné d'éléments informationnels significatifs perçus, traités et présentés dans une optique particulière à la gestion.

2.2 Les indicateurs de qualité :

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de différentes mesures. Elles sont de quantité, qualité, montant, temps (délais et fréquence ou toute combinaison entre certaines des mesures précédentes.

On pourrait comparer un indicateur à un contenant, initialement identifié mais vide, que l'on remplit avec la valeur mesurée et dont le contenu est appelé à changer dans le temps, à chaque fois que l'on aura à mesurer et à traiter les valeurs de cette mesure.

❖ Un « Bon » indicateur

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage. De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité :

- Sa pertinence,
- La qualité et la précision de sa mesure,
- Sa faisabilité
- Sa préoccupation d'interprétation et d'utilisation.

La méthode de réalisation des tableaux de bord aborde d'ailleurs des considérations et propose des outils pour s'assurer de répondre à chacun de ces critères.

✓ **La pertinence :** L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. Il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise

en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.).

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques :

- la clarté et la précision de sa formulation,
- une qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine),
- une bonne formulation, précise, avec des paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation)
- bien documenté.

En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre :

✓ **La comparabilité** : Les paramètres de comparaison doivent être assez stables pour permettre la consistance des comparaisons dans le temps (par exemple, l'amélioration du taux de réussite ne veut pas dire grand-chose si on a réduit la difficulté des examens). On parle aussi de fidélité.

✓ **L'adaptabilité** : Les paramètres doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.

✓ **La spécificité et la focalisation** : Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre, à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.

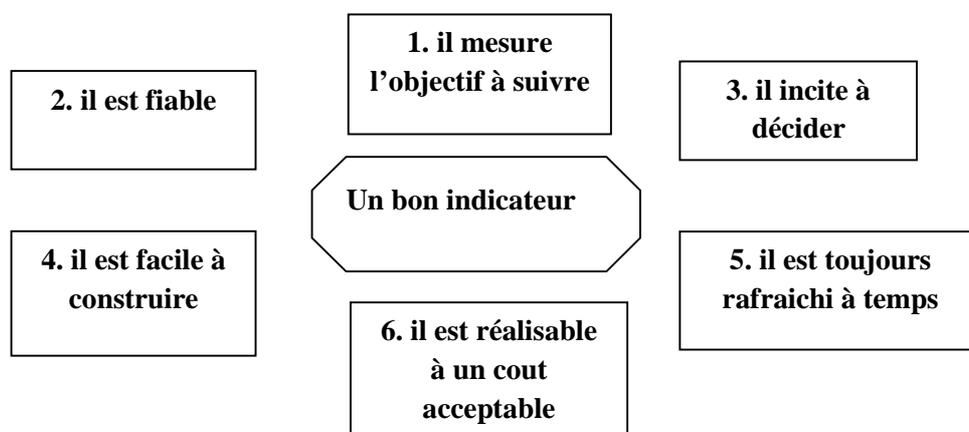


Figure 8: les 6 facettes d'un bon indicateur

Source : A. Fernandez, *l'essentiel du tableau de bord*, Ed Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.57.

❖ Choisir les indicateurs :

Un indicateur est personnel. L'utilisateur lui fait confiance. Il est prêt à s'engager et à prendre le risque de décider. L'indicateur ne peut donc être générique et pioché dans des listes toutes faites. Il doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et partagent la même notion de la performance.

L'indicateur sert à guider le décideur ou le groupe de décideurs vers un objectif. On se méfiera des indicateurs trop directement liés aux actions. Si l'indicateur ne mesure que l'action, la perception du cheminement vers l'objectif sera faussée.¹³

Tableau 2: Le choix d'indicateurs

Objectif	Choisir les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité, des habitudes et des besoins propres du décideur
Qui ?	Le ou les décideurs devant utiliser le tableau de bord
Durée	Rapide, un ou deux jours suffisent lorsque les étapes préalables se sont déroulées avec soin
Source d'information	Toutes les techniques dynamisant la créativité comme le brainstorming sont les bienvenues
Document produits	Classeur de fiches indicatrices
Risques d'échec	Être attiré par les indicateurs types de la profession, être sensible aux recettes des voisins.....
Recommandations	Seuls les indicateurs réellement choisis par les utilisateurs rempliront leur fonction d'aide à la décision

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.57.

¹³ A. Fernandez. Op.cit. P 57et 62.

Tableau 3: Présentation de l'indicateur sur le poste de travail

Objectif	Choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonction du message porté et habitudes du décideur
Qui ?	Le décideur utilisant cet indicateur
Durée	Une demi-journée suffit, il y a peu d'indicateurs par tableau de bord
Source d'information	Tableau de bord déjà réalisés Habitudes de travail
Documents produits	Fiches indicateur complétées
Risques d'échec	Privilégier l'esthétique sur l'efficacité
recommandations	La présentation de l'indicateur doit pouvoir être améliorée afin que l'utilisateur perçoive le message porté avec le maximum d'acuité

Source : A. Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.62.

2.3 Typologie des indicateurs :

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs :

- Indicateur de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- Indicateur financier ou non financier ;
- Indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis ;
- Indicateur de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements, mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.

2.4 Les grandes catégories d'indicateurs :

Il existe plusieurs familles d'indicateurs sociaux.

Du point de vue du manager : Que doit-il absolument savoir pour piloter son unité et atteindre les objectifs qui lui ont été fixés ? Quelles informations sur son équipage lui permettront d'optimiser cette ressource rare ?

➤ Famille d'informations de structure :

Ce sont des indicateurs de position englobant tous les paramètres qui individualisent de façon durable les hommes dans l'organisation. Ils sont comparables à des photographies prises sous différents angles, des collaborateurs de l'entreprise. Ils permettent ainsi de définir les comportements physiques, sociaux et sociétaux qui les caractérisent.

On y trouve des informations de base comme l'âge, le niveau d'études, la situation familiale, le statut, le coefficient de leur poste...etc.

➤ Famille d'informations sur la compétence :

Les indicateurs de la formation et des compétences du personnel se déclinent en formations initiale et continue, ainsi qu'en compétences professionnelles et leurs applications sur des résultats opérationnels.

On retrouve communément parmi eux, les diplômes obtenus, le nombre, la nature et la durée des formations continues suivies, par salarié, par service, et par catégorie professionnelle...

➤ Famille d'informations de comportement :

Elle regroupe tous les indicateurs issus du comportement collectif des salariés qui renvoient directement à l'analyse du climat social dans l'entreprise.

Il s'agit de toutes les informations sociales significatives du degré d'implication et de motivation des salariés.

L'absentéisme de courte durée rémunéré et le nombre des salariés participant aux activités sociales sportives et culturelles sont des exemples d'indicateurs de comportement.

➤ Famille d'informations politique :

Elle comporte tous les indicateurs issus de la volonté de l'entreprise et exprime le résultat d'une politique sociale affirmée.

On y trouve entre autres exemples, les composantes de la rémunération, l'évolution du pourcentage de la masse salariale consacré à la formation dans l'entreprise ainsi que la répartition de ce pourcentage par catégorie socio professionnelle.

2.5 Utiliser le bon graphique pour présenter les informations :

La présentation des données brutes en tableau de bord n'est pas la solution. Les tableaux sont rébarbatifs, et les informations décisionnelles n'apparaissent pas assez clairement. Un graphique est toujours préférable... à condition de choisir le bon graphique selon le message que l'on souhaite faire passer. Pour assurer les objectifs :

- Utiliser la bonne représentation graphique en fonction du type de données et du message que l'on souhaite faire passer.
- Insérer les accès à la base documentaire.

La présentation des données sous forme de tableaux ou de listes n'est pas la plus adéquate pour faciliter l'aide à la décision. Bien sur, il est toujours possible de mettre en exergue une ligne particulière afin d'attirer l'attention. La couleur ou l'utilisation du surligneur sont les outils habituellement utilisés à cet effet. Mais rien ne vaut un graphe bien conçu.

Voyons à présent les principaux types de graphique.

A. L'histogramme :

L'histogramme est particulièrement adapté pour suivre l'évolution de valeur au fil du temps_ la figure 9 permet ainsi de suivre les ventes mensuelles globalisées.

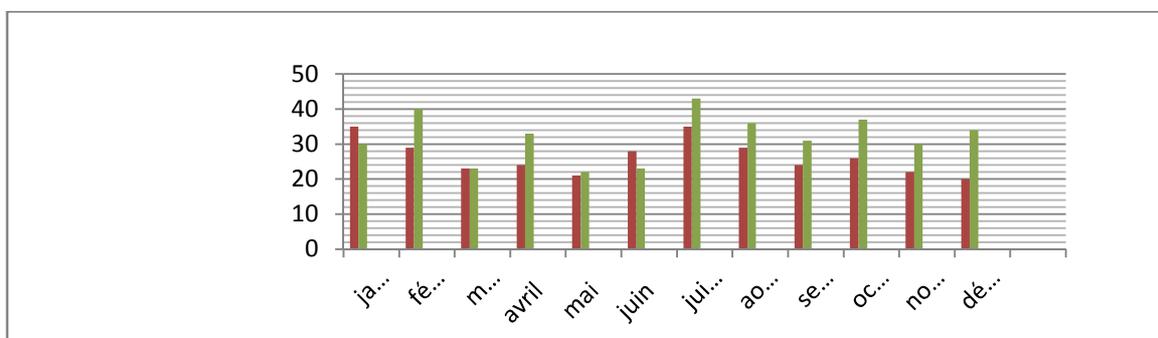


Figure 9: histogramme simple

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.119.

❖ La courbe de tendance :

L'histogramme utilisé tel quel, bien que riche d'enseignements, se limite malgré tout à un constat de la situation donnée. Pour bien évaluer les chances d'atteindre l'objectif fixé, il est préférable d'associer une courbe de tendance à la présentation du graphe.

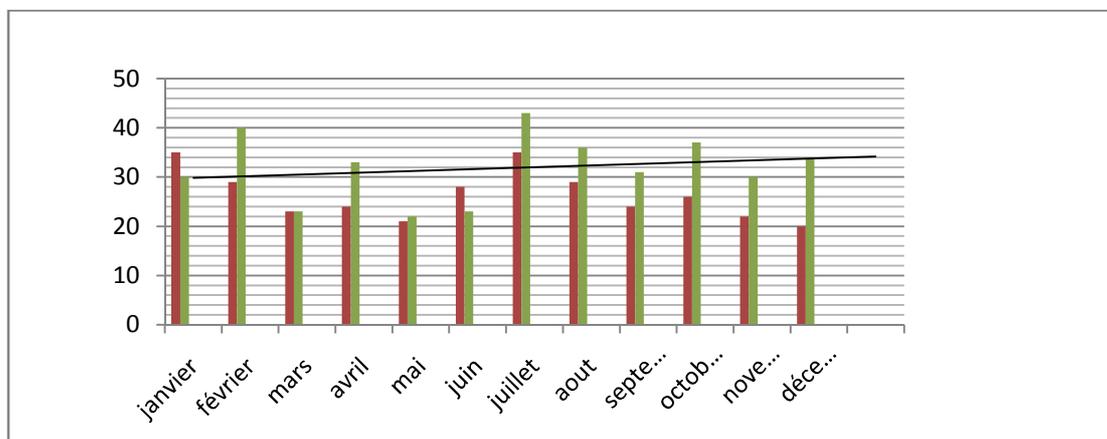


Figure 10: Histogramme simple avec tendance linéaire

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.119.

Excel propose plusieurs types de courbe de tendance. Le choix de la courbe de tendance la plus adéquate dépend du type de données et de leur évolution. Par exemple relativement linéaire, c'est vers le type de tendance « linéaire » qu'il faut orienter son choix.

Les six types de courbe de tendance proposés par l'Excel sont : Tendance linéaire ; Tendance logarithmique ; Tendance polynomiale ; Tendance puissance ; Tendance exponentielle ; Tendance moyenne mobile.

- **Insérer une courbe de tendance**

Pour insérer une courbe de tendance, sélectionnez le graphe puis choisissez la fonction Ajouter une courbe de tendance depuis la commande Graphique du menu principal.

B. L'histogramme empilé :

L'histogramme « empilé » permet d'apprécier d'un seul coup d'œil l'importance des différentes composantes d'une valeur.

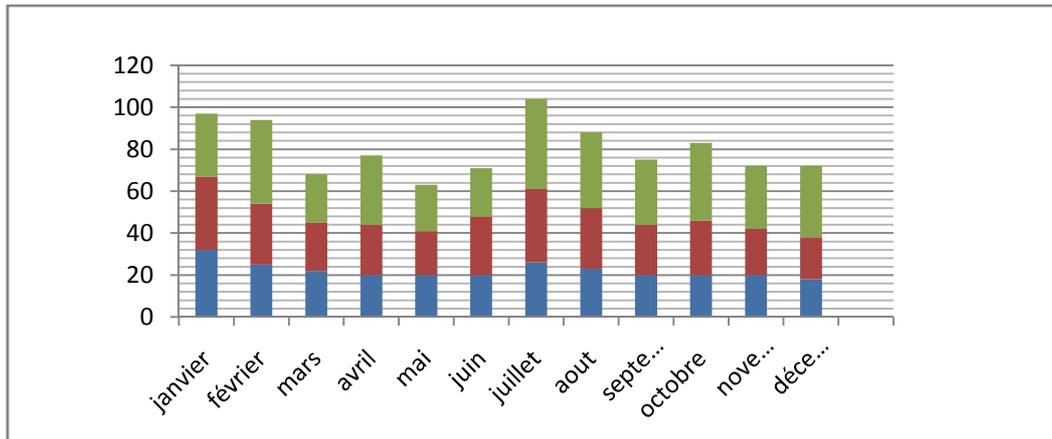


Figure 11: histogramme empilé

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.120.

C. La barre-graphe :

La barre graphe permet de comparer deux valeurs. Il peut être présenté verticalement ou horizontalement.

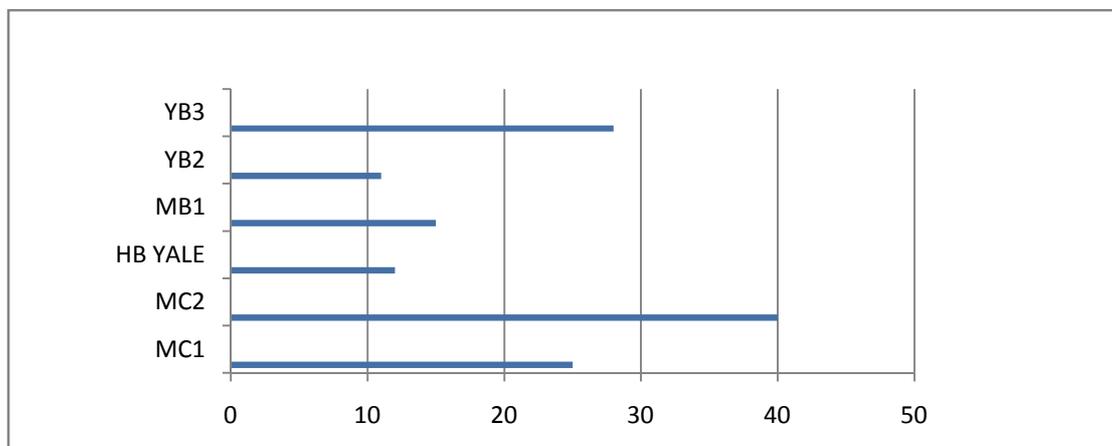


Figure 12: barre graphe simple

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.121.

Comme pour l'histogramme «empilé», le barre-graphe empilé permet d'apprécier d'un seul coup d'œil l'importance des différentes valeurs.

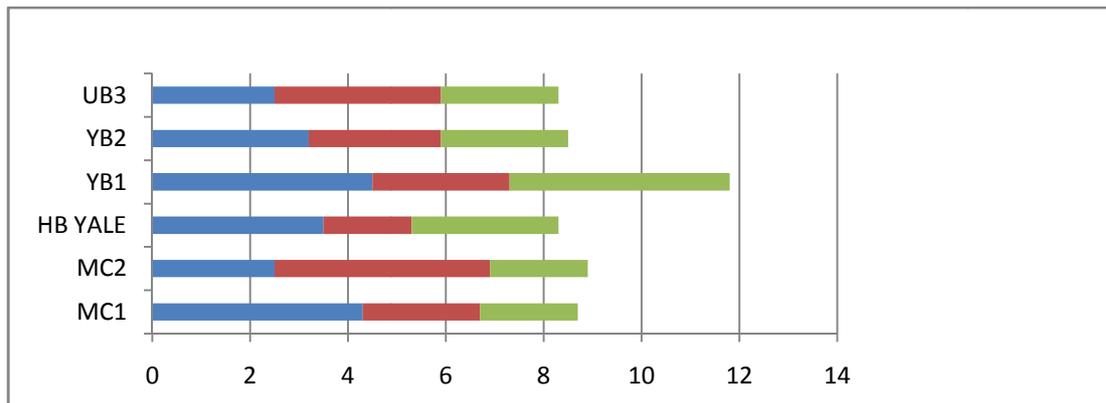


Figure 13: Barre graphe empilé

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.122.

D. Graphique en secteurs :

Un graphique en secteurs permet d'apprécier la proportionnalité des différentes composantes d'un tout. Il est particulièrement adapté lorsque l'on souhaite replacer une valeur dans son contexte.



Figure 14: Secteurs

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.122.

E. Courbe :

La courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps. Ce mode de représentation autorise les projections de tendance.

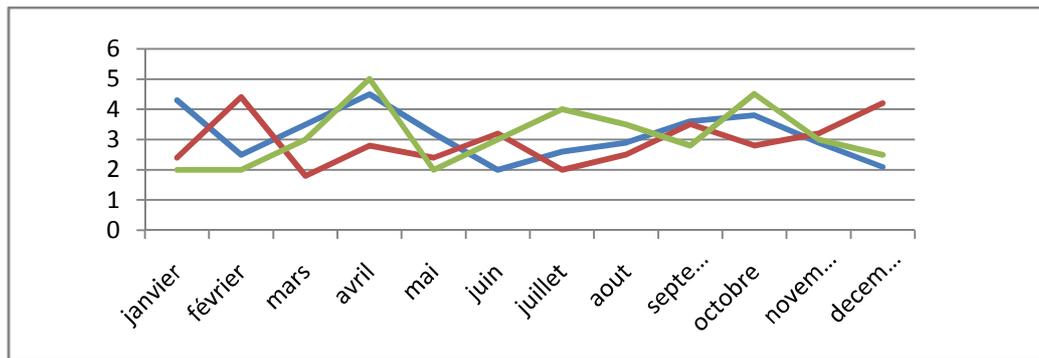


Figure 15: Courbes

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.124.

F. Graphique en aires :

Le graphique en aires est particulièrement adapté pour suivre l'importance des différentes parties d'un tout au fil du temps. Ainsi, on peut visualiser l'évolution totale des ventes tout en suivant dans le détail celle des différents produits.

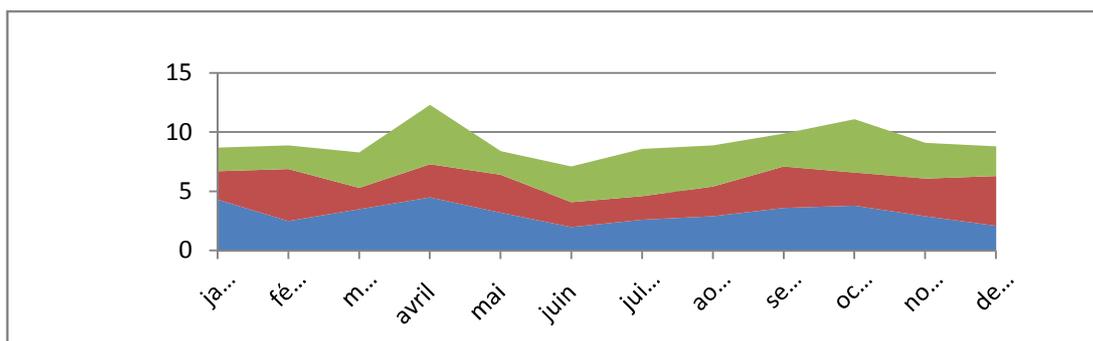


Figure 16: Aires

Source : A. Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, Ed, Groupe Eyrolles, paris, 2005, p.125.

Le tableau de bord est un système d'information léger, rapide et synthétique, parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilité. Il attire l'attention sur des écarts par rapport aux objectifs et incite à étudier les actions correctrices possibles.

C'est un outil de dialogue privilégié entre deux niveaux de responsabilités qui permet de réagir le plus rapidement possible. Le but principal est l'atteinte des objectifs.

La mise en place d'un tableau de bord s'intègre dans un processus global d'implantation d'un contrôle de gestion. Il a des vertus pédagogiques qui améliorent la qualité globale de la gestion.

La réalisation de tableaux de bord doit reposer sur une méthode rigoureuse, bien structurée, encadrée et suivie parce que ce genre de projet est trop complexe pour être mené à la petite semaine et trop important pour être mis en œuvre au gré des désirs passagers de certains utilisateurs. Cependant, la démarche doit être réaliste.

Ainsi, l'approche doit permettre de développer des tableaux de bord faisables, s'insérer dans un projet peut-être plus modeste mais plus réaliste, qui tient compte des besoins, des contraintes et des ressources disponibles. Évidemment, en contrepartie, on doit s'assurer d'investir toutes les ressources nécessaires.

L'intérêt du tableau de bord étant démontré dans le chapitre précédant, à travers le présent chapitre on essaiera de répertorier avec détails, parfois avec des exemples illustratifs, différentes méthodes d'élaboration du tableau de bord de gestion, à savoir, une méthode à cinq étapes et 14 outils, la méthode GIMSI, JANUS, OVAR, et de passage OFAIL.

1. La méthode GIMSI :

1.1 Définition de la démarche GIMSI:

Alain Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

GIMSI est une méthode de conception du système global de pilotage et de mesure de la performance. La méthode GIMSI est destinée depuis l'origine à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents.

Ainsi la méthode ne se contente pas de proposer un guide de conception du tableau de bord et de choix des indicateurs de performance. La méthode GIMSI couvre tous les aspects du projet décisionnel, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix et la mise en œuvre des progiciels. Elle traite notamment les aspects purement technologiques du projet et les questions managériales ou politico-sociologiques propres à l'entreprise

1.2 Signification de l'acronyme GIMSI :

G : comme **Généralisation**

La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service 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 et Mesure

GIMSI est une *méthode*, la *mesure* en est le principe.

S : comme Système et Systémique

La méthode permet de construire le *Système* de pilotage et de l'intégrer au cœur du *système* d'information. Elle est fondée sur le concept d'inspiration *systémique*.

I : comme Individualité et Initiative

La méthode privilégie l'autonomie des *individus* pour une prise d'*Initiative* plus naturelle.

Généralisation de l'accès aux **Informations** décisionnelles en s'appuyant sur une **Méthodologie** d'inspiration **Systémique** facilitant l'expression des **Individualités** de l'entreprise.

1.3 Les étapes de la démarche Gimsi :

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Le but de la démarche GIMSI est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Le respect des étapes successives préconisée par la méthode vise à obtenir un système cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant au chef de projet et son équipe une attitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux.

Tableau 4: Les phases et les étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction de système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre Comme le faire ?	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système

Source: Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007.

1.3.1 Phase d'identification:

Étape 1 : Environnement de l'entreprise

La première étape consiste à identifier l'entreprise en terme de : marché, stratégie et management.

- **L'entreprise et son marché :** il s'agit de connaître le positionnement de l'entreprise en termes de marché pour identifier la complexité de ce dernier

Les principaux critères définissant la complexité du marché de l'entreprise sont :

- **La clientèle :**

- le nombre de clients.
- la diversité de la clientèle.
- le niveau d'exigence (délai, couts et régularité).

- **La concurrence :**

- créneau concurrentiel (le nombre de concurrents existant sur le marché)
- possibilité de produit de remplacement (de substitution)
- l'apparition de nouveaux concurrents.

- **Les produits :**

- nature
- qualité
- cycle de vie
- complexité intrinsèque (le degré de complexité du produit et de son processus de fabrication)

- **Fournisseurs et partenaires :**

- pression des fournisseurs
- qualité et compétence des partenaires
- pérennité des engagements

➤ **Ressources et politique de l'entreprise :**

Au premier lieu, il s'agit d'évaluer le niveau d'équipement existant au sein de l'entreprise et sa capacité de s'adapter aux évolutions technologiques.

Au second lieu, nous allons encore un peu plus loin pour pouvoir définir la politique interne de l'entreprise, sachant que pour mesurer le processus de prise de décision et bâtir le système le plus en adéquation avec l'entreprise, est il important de s'intéresser au type de management pratiqué par l'entreprise, et enfin, on s'intéresse à la stratégie adopter par la firme ,c'est-à-dire, comment envisage t-elle son devenir ?

A l'issue de cette étape, une synthèse rapide avec le comité de pilotage permettra de valider l'objectif du projet.

Etape 2 : Identification de l'entreprise

Cette étape consiste à étudier la structure de l'entreprise concernant les métiers, les processus et les activités au sein de cette entreprise afin de:

- Identifier les processus et les activités critiques (nécessitant un système de mesure précis selon les finalités prescrites à l'origine du projet)
- Construire les groupes de projet et définir avec précision le planning de travail pour les étapes suivantes.

▪ **Les métiers :**

Généralement, on peut s'appuyer sur l'organigramme pour présenter la structure interne de l'entreprise. Ce document permet d'identifier :

- les fonctions de l'entreprise.
- les liens entre les fonctions.
- les responsables.

▪ **Les processus :**

Qu'est-ce qu'un processus ?

« Un processus est un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable » ; il comporte trois notions essentielles :

- le processus est un ensemble de phénomènes actifs.
- cet ensemble est organisé.
- le processus s'exprime dans une dimension temporelle.

▪ **Les activités :**

Qu'est-ce qu'une activité ?

Les activités sont des tâches identifiables du processus. Les entrées (input) et les sorties (output) sont identifiées et nous pouvons mesurer une valeur ajoutée et contrôler la performance de l'activité.

1.3.2 Phase de conception:

Etape 3 : définition des objectifs

"Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue et qu'il s'engage à fournir à son client à une date donnée"¹⁴.

L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique, à partir de ces derniers chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale, en fonction des activités et processus la concernant au premier plan.

A. Les critères de choix des objectifs:

L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique, et à partir de ces objectifs, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale, en fonction des activités et processus la concernant au premier plan.

Pour définir ces objectifs, le décideur doit prendre en considération les différents critères de choix d'un objectif, à savoir :

- Borne : l'objectif doit s'exprimer dans une dimension de temps finie ;

¹⁴ Caroline SELMER, « concevoir le tableau de bord », ED Dunod, Paris, 2003.

- Mesurable : l'objectif doit s'exprimer en unité mesurable ;
- Accessible : les décideurs disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectifs et les contraintes sont maitrisable ;
- Réaliste : la « méthode » d'accès est réaliste ;
- Fédérateur : l'objectif recueille l'adhésion des décideurs ;
- Constructif : l'objectif local contribue aux objectifs globaux.

B. Phases de choix des objectifs:

Les objectifs seront choisis au cours d'une session d'échange et de confrontation entres les différents acteurs de la cellule. Le diagramme de causes-effets (de type Ishikawa) sera utilisé comme outil de communication.

Le choix des bons objectifs locaux se fait en deux phases :

• Phase d'étude des causes :

Au cours d'une séance de **Brainstorming** chaque groupe de travail présente les 6 principaux critères de choix « causes » d'un bon objectif.

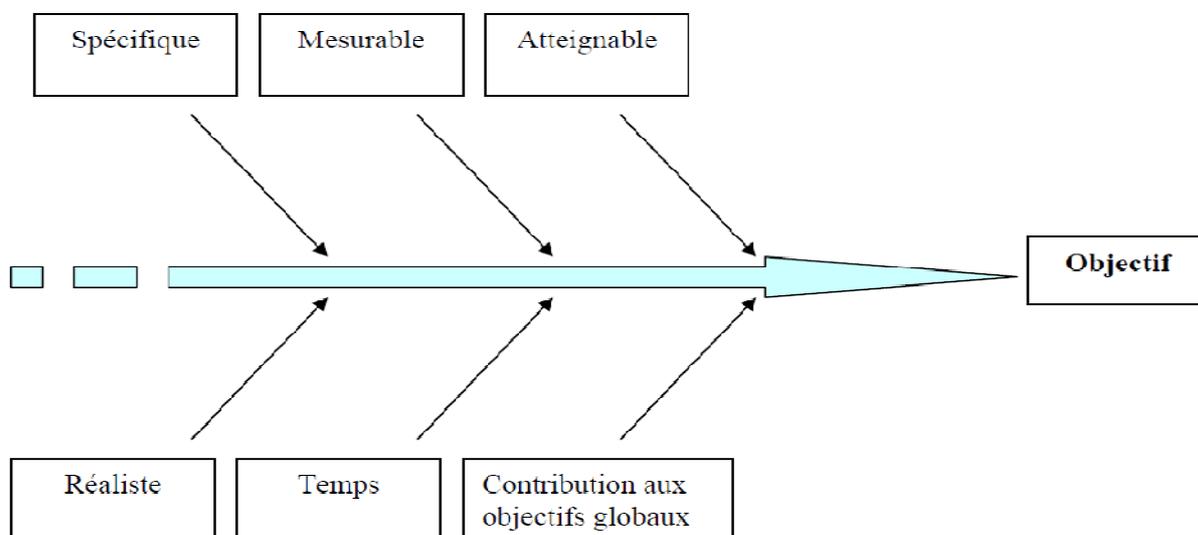


Figure N° 17 : Le choix des objectifs.

Source: Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007.

C. Phase de sélection des objectifs :

Le diagramme de causes-effets sera exposé et les participants proposent une liste d'objectifs potentiels. L'ensemble des objectifs est ventilé dans une grille et pour chaque objectif, chaque critère sera noté de 0 à 3 ce qui permet une classification des objectifs par moyenne et par la suite le choix des bons objectifs aura lieu.

Tableau N°5 : Grille des choix des objectifs.

Objectifs	Métrique	durée	Méthode 0...3	Moyens/contraintes 0...3	Adhésion 0...3	Contribution 0...3

Source: Alain FERNANDEZ, Idem.

A l'issue de cette étape un document de synthèse présentera les objectifs retenus. Il sera validé par l'ensemble des participants avant d'être communiqué.

Etape 4 : construction du tableau de bord

Cette étape consiste à identifier la structure de tableau de bord du décideur, ainsi, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs choisis selon les besoins de l'utilisateur de cet outil, par conséquent la structure du tableau de bord dépend de la structure de ces indicateurs. Mais il faut définir tout d'abord l'indicateur :

Le mot indicateur est défini dans le Dictionnaire de la qualité d'AFNOR, comme la : « matérialisation d'un événement observé, prélevé, mesuré, déterminé par le calcul permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus »¹⁵

¹⁵ Roger AIM, "indicateurs et tableau de bord", ED afnor, Saint-Denis La Plaine, 2004

« Un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. L'indicateur ne se limite pas au constat, il permet une gestion dynamique en temps réel »¹⁶

L'indicateur a pour rôle de mesurer une situation et de déclencher une réaction du décideur en fonction de l'objectif ciblé. Précisons que la réaction peut être de ne rien faire. Mais dans tous les cas, l'indicateur déclenchera une prise de décision.

A. Construction des indicateurs:

Le choix des indicateurs représente la principale difficulté lors de l'élaboration d'un système de tableau de bord. Les indicateurs doivent en effet offrir une vision suffisante du système en fonction des objectifs choisis. Un indicateur bien choisi mesurera l'effet des actions entreprises. Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur :

- Les indicateurs d'alerte : signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions.
- Les indicateurs d'équilibre : signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre.
- Les indicateurs d'anticipation : informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

Une fois choisis et sélectionnés, les indicateurs sont construits à partir des informations de l'entreprise. Pour devenir des informations pertinentes tenant lieu d'indicateurs, les données de l'entreprise vont subir d'éventuels traitements de mise en forme (règles de construction).

¹⁶ Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007

B. Construction du tableau de bord:

Le tableau de bord ne peut pas être conçu comme un outil standard, les informations utilisées et leurs présentations dépendent des préoccupations des personnes qui pilotent le système, tenant compte de l'Indépendance des décideurs à savoir :

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

Etape 5 : choix des indicateurs

Cette étape consiste à définir les critères et la méthode de choix d'un bon indicateur adapté aux besoins des décideurs.

Les différents critères de choix d'un bon indicateur sont les suivants :

- ✓ Un indicateur doit être utilisable en temps réel :

L'indicateur donne une vision rapide sur l'activité en cours de l'entreprise, la notion du temps par rapport à l'utilisateur est importante, donc l'indicateur doit respecter la notion d'importance du temps, il doit être facile à utiliser.

- ✓ L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs :

Les indicateurs choisis devront mesurer la performance selon ces objectifs. Cela est moins évident qu'il n'y paraît.

Les indicateurs seront spécifiquement choisis selon :

- L'unité à piloter,
- Les objectifs sélectionnés,
- Les besoins précis des décideurs.

- ✓ L'indicateur doit induire l'action :

Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop

tard. Pour réellement remplir son rôle d'indicateur de performance, l'indicateur doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir.

- ✓ L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail :

La présentation de l'indicateur dépend du type d'informations portées, du rôle de l'indicateur lui-même et du poste qu'occupe le décideur dans l'entreprise. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord n'est pas une question d'esthétique, mais une question de pertinence, et de facilité de compréhension.

- ✓ L'indicateur doit être constructible :

L'indicateur choisi doit pouvoir être construit selon les informations disponibles au sein de l'entreprise, et selon les objectifs visés par le décideur.

❖ Déroulement de la phase de choix des indicateurs:

Le choix des indicateurs se fait de la même manière que pour le choix des objectifs, c'est-à-dire, au cours d'une séance de brainstorming et en deux phases.

A. Phase d'étude des causes :

Nous pouvons nous contenter sur un diagramme de causes-effets (Figure 17 Page 41) plus global qui prend en considération les critères de choix (causes) d'un bon indicateur.

B. Phase de sélection des indicateurs :

La même technique sera utilisée ; les participants à la séance de brainstorming proposent une liste d'indicateurs pertinents, à leur sens. L'ensemble des indicateurs est ventilé dans la grille de choix.

Tableau N°6 : Grille de choix des indicateurs.

Indicateur	constructible	Temps réel	Mise à jour	Objectifs	Présentation

Source: Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007.

Une fois la grille remplie, le groupe sélectionnera les bons indicateurs en se référant au diagramme de causes-effets.

Etape 6 : la collecte d'information

Cette étape consiste à évaluer les informations nécessaires pour la construction des indicateurs. Les informations collectées doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- ✓ L'information utilisée doit être accessible techniquement :

Cette caractéristique signifie qu'on ne va utiliser l'information, s'il est impossible d'accéder à cette dernière.

- ✓ L'information utilisée doit être disponible « politiquement » :

Lorsqu'un utilisateur détient une information techniquement accessible, et qui veut la garder et non de la communiquer à la communauté et reste posé à toutes explications ; donc l'information n'est pas disponible politiquement.

- ✓ L'information a un coût :

L'information collectée a un coût particulier à savoir le coût de nettoyage, de mise au format standard et autres consolidations spécifiques des données utilisées. Ce travail est important et ne devra pas être sous-estimé.

- ✓ L'information a une durée de vie plus ou moins limitée :

Chaque information pourra disparaître ou changer à tout moment sans prévenir, donc, il faudra tenir compte de sa durée de vie puisqu'elle n'est pas éternelle.

- ✓ L'information doit être fiable au sens des utilisateurs.

❖ Le déroulement de la phase de construction des indicateurs:

Comme nous avons déjà fait pour le choix des objectifs et le choix des indicateurs, l'étape de construction des indicateurs se déroule en deux phases.

• Phase d'étude des causes:

Le diagramme causes-effets sera composé des paramètres concourants à la construction d'un indicateur pertinent.

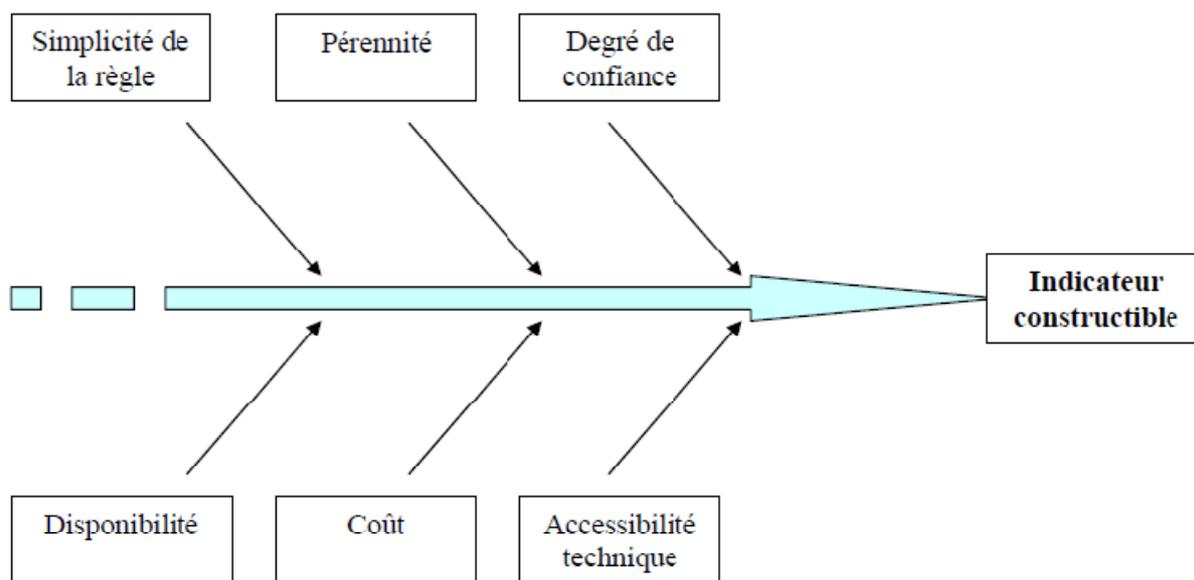


Figure N°18: La construction des indicateurs

Source: Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007.

• Phase de sélection des informations :

Nous suivons la même technique et nous exposons le diagramme de causes-effets en référence. Cette session se déroule pratiquement en parallèle avec l'étape précédente (au cours de la même séance de brainstorming).

Tableau N°7: choix des informations

information	Accessibilité technique	Disponibilité	coût	Pérennité/ Volatilité	Simplicité de la règle	Degré de confiance

Source: Alain FERNANDEZ, Idem.

Une fois la grille sera remplie, le groupe pourra définir l'indice de difficulté de construction de l'indicateur, il faut juste noter que le critère simplicité de la règle est plus global; il sera confronté à chaque information pour bien mesurer le poids et l'importance de la consolidation.

Etape 7 : le système de tableau de bord

Le tableau de bord doit permettre aux décideurs d'agir dans un milieu complexe (l'entreprise), et de prendre les bonnes décisions dans l'urgence et l'incertitude, tout en assurant une cohérence globale.

Ainsi, le système de tableau de bord (décideur et son tableau de bord) doit vérifier les critères suivants:

- L'intégration du décideur dans l'organisation,
- Le partage de la connaissance,
- Les échanges inter-tableaux de bord,
- La cohérence du système de tableaux de bord.

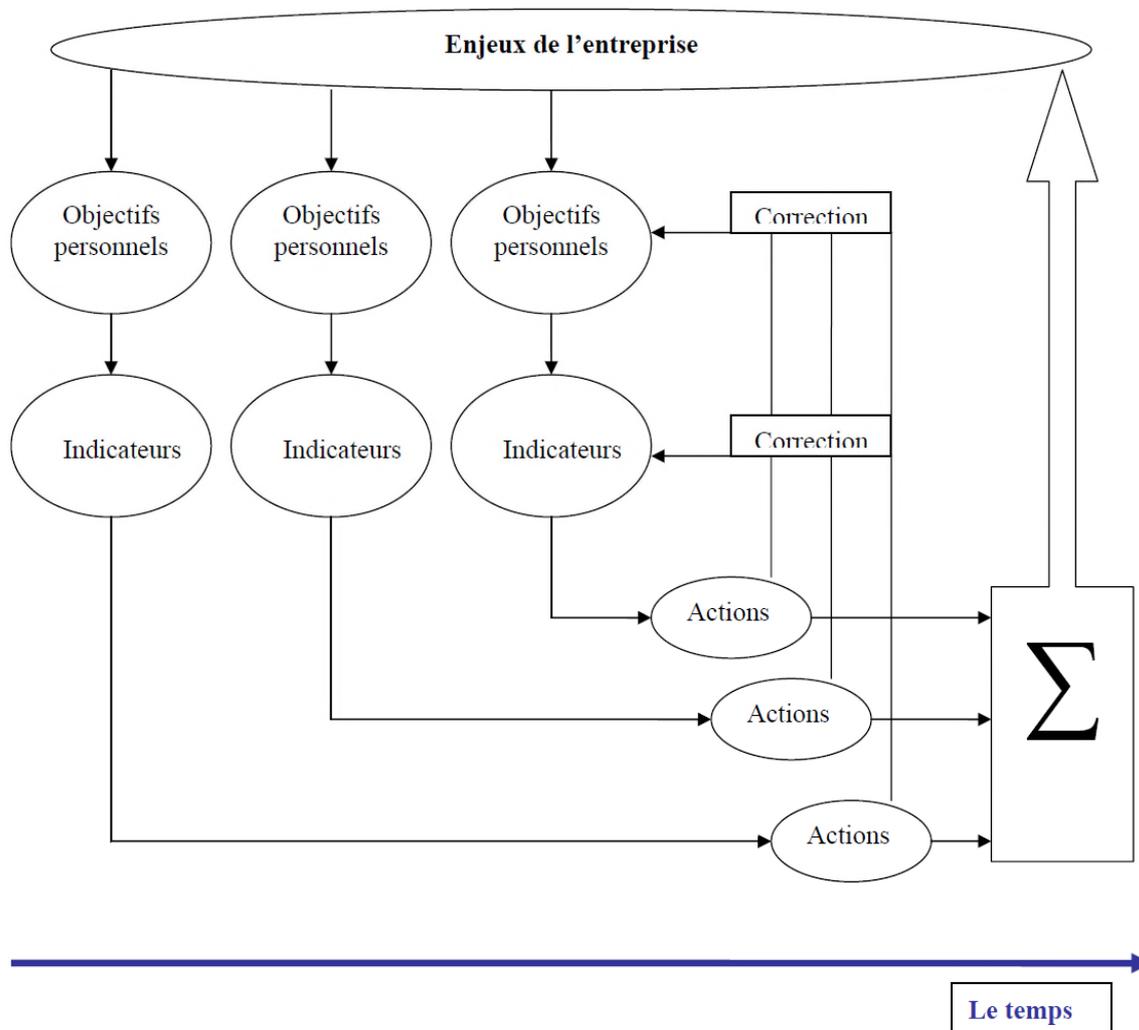


Figure N°19: La boucle de cohérence.

Source: Alain FERNANDEZ, Op. Cité.

Un document final, regroupera les résultats des travaux de tous les groupes aux étapes (3, 4, 5 et 6), indiquera les spécifications fonctionnelles et techniques du tableau de bord à mettre en place. Dès lors on peut passer à l'étape du Choix du progiciel.

1.3.3 Mise en œuvre:

Étape 8 : choix du progiciel

Au cours de cette étape, l'architecte des systèmes sous contrôle du comité de pilotage animera la séance de choix du progiciel en présentant les critères de choix élaborés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

- ✓ Le progiciel choisi doit impérativement satisfaire, d'autant plus que la réponse aux besoins de l'entreprise (identifiés lors de la phase précédente) et le coût plus au moins raisonnable, les critères suivants :
- ✓ *Ergonomie* : La capacité du produit à faciliter une perception adaptée aux utilisateurs de la situation.
- ✓ *Indépendance des utilisateurs* : Ce critère couvre la formation des utilisateurs, assistance interactive et paramétrable, et la configuration de l'outil.
- ✓ *Facilité de déploiement et de communication* : Ce critère regroupe les liens entre les tableaux de bord, l'accès à une messagerie, l'accès au groupware et le déploiement sur intranet.
- ✓ *Services* : Ce critère couvre la facilité d'intégration du produit et les disponibilités, compétences et expérience du fournisseur, ainsi que d'autres services et assistance.
- ✓ *Sécurité* : Contrôle d'accès, Gestion des incidents
- ✓ *Maintenance* : Assistance, Stabilité
- ✓ *Évolutivité* : Compatibilité des versions, Les plates-formes.

Étape 9 : intégration et déploiement de la solution

Pour cette étape, nous nous limitons à citer les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

- ✓ Configuration des progiciels
- ✓ Développements spécifiques
- ✓ Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise,
- ✓ Déploiement de la solution.

1.3.4 Amélioration Permanente:

Etape 10 : l'audit du système

L'audit du système permet de s'assurer avec le temps de la cohésion du système avec les nouveaux besoins de l'organisation et des utilisateurs.

L'audit permet de fournir une vision de système de tableau de bord, il est préférable qu'il soit fait par un auditeur externe et selon une périodicité régulière par rapport à la vitesse de l'évolution propre de l'entreprise et la pertinence des réajustements du système.

L'audit sera toujours effectué en accord avec les intéressés, dans un souci d'amélioration permanente et la roue de Deming illustre principe:

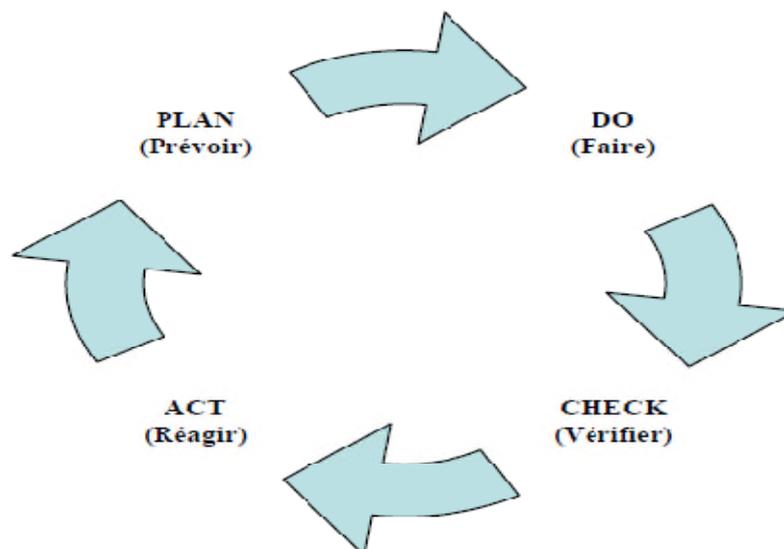


Figure N°20: La roue de Deming et l'amélioration permanente.

Source: Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007.

En effet, le but de la démarche GIMSI est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Le respect des étapes successives préconisées par la méthode vise à obtenir un système cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant au chef de projet et son équipe une latitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux.

2. Méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils :

2.1 Définition:

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle: simplicité, rapidité et faible cout de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel, comme une Pme ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la méthode Gimsi elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un cout particulièrement réduit.

2.2 Les étapes de la démarche:

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace.

2.2.1 Étape 1 : sélectionner les axes de progrès

Cette première étape consiste à définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles. Cette étape comprend 5 outils pour sélectionner les axes de progrès :

Outil n° 1 – identifier les principales sources de revenus

Les objectifs de cet outil sont les suivants :

1. Identifier les clients à forte rentabilité;
2. Identifier leurs produits favoris;
3. Identifier les produits les plus rentables;
4. Repérer les clients méritant une attention particulière.

Les responsables de l'entreprise connaissent bien les produits phares et les clients majeurs qui apportent le plus de bénéfices pour l'entité, cette connaissance est rarement partagée par l'ensemble des acteurs clés de l'entreprise qui sont loin des chiffres et des clients. Il est nécessaire d'accorder une plus grande importance à un produit plus complexe que les autres ou à un client plus présent afin d'identifier leurs rentabilité.

Outil n° 2 – situer l'entreprise sur son marché

Les objectifs de cet outil sont :

1. Positionnement des produits phares en fonction de la concurrence
2. Identification de perspectives de croissance
3. Analyse des opportunités
4. Analyse des menaces potentielles

Les ventes d'un produit croissent jusqu'à un maximum puis décroissent plus ou moins rapidement selon les nouvelles attentes des clients et l'offre de la concurrence, et pour cela la précision de la position des produits clés est indispensable pour les entreprises de tous les secteurs.

Outil n° 3 – évaluer les attentes des clients

Les objectifs de cet outil sont :

1. Recueillir le point de vue des clients sur l'entreprise et ses produits
2. Identifier leurs attentes
3. Décoder l'échelle de valeur client

L'instrument le plus réaliste pour évaluer les attentes des clients est le questionnaire client, ce dernier doit être établi avec soin, parfaitement ciblé et sera conformé par les études de marché et les résultats d'enquêtes conduites par les commerciaux. Les résultats des deux premiers outils seront les bienvenus pour identifier les clients cibles du questionnaire et les questions à poser.

Outil n° 4 – repérer les principaux leviers

Les objectifs sont :

1. Identification des forces et faiblesses de l'entreprise
2. Mise en évidence des leviers de succès
3. Mise en évidence des faiblesses à combattre

L'identification des propres forces et faiblesses de l'entreprise est moins simple qu'il n'y paraît. Il est préférable que cette action soit faite par un acteur connaissant bien l'entreprise, son personnel et son marché. Les résultats de l'outil n° 2 ont contribué au recadrage de

l'entrée sur le terrain concurrentiel : « En quoi nos concurrents font-ils mieux ou moins bien que nous ? », par contre, les résultats de l'outil n° 3 ont servi de base à la réflexion, de référentiel par rapport aux attentes des clients.

➤ **Outil n° 5 – évaluer et choisir les axes de progrès:**

L'objectif de cet outil est de définir les axes de progrès les plus adéquats après l'analyse des résultats et des enseignements apportés par les premiers outils. Cette opération doit être établie par les membres de la direction. Pour qualifier les axes de progrès, nous retiendrons cinq critères :

1^{er} critère : quel est l'impact supposé sur le client ?

Ce critère peut être subdivisé en deux sous-catégories :

-client actuel ;

-nouveau client.

2^e critère : quel est l'impact sur la concurrence ?

Un avantage concurrentiel plus fort doit faire face aux forces de la concurrence et ferme les barrières aux nouveaux entrants en fixant un prix du ticket d'entrée élevé.

3^e et 4^e critères : le coût

Pour une prise d'avantage concurrentiel on doit mettre des actions d'amélioration qu'elles seront évaluées en terme de rentabilité des investissements. L'investissement se compose de deux coûts principaux : le coût d'implantation et le coût de fonctionnement.

5^e critère : le temps

Plus le temps de réalisation est court, plus l'avantage sera mis à profit de l'entreprise ; et pour cela le temps est un facteur décisif dans la course concurrentielle

Toute entreprise ne survivra qu'à la condition de construire elle-même son avenir, cette construction passe nécessairement par une phase d'identification afin d'évaluer avec le plus de garanties possibles les voies de développement les plus opportunes en fonction des capacités du marché, des atouts de l'entreprise et de sa capacité matérielle. Pour sa réussite,

la mise en application des axes de développement s'accompagne nécessairement d'une mesure de la performance adaptée.

2.2.2 Étape 2 : déterminer les points d'intervention

Cette deuxième étape consiste à identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés. Cette étape comprend le sixième outil, et qui est:

➤ Outil n° 6 – identifier les activités et les processus

L'objectif de cet outil est d'identifier le plus exhaustivement possible les activités et les processus impliqués dans la démarche de progrès.

L'organisation de l'entreprise est traditionnellement présentée sous l'angle de la hiérarchie de responsabilité. L'organigramme en est le document clé. Si cette présentation est efficace pour définir les domaines de responsabilité, elle ignore la finalité de l'entreprise et ne permet pas de mettre en place de véritables actions d'amélioration significative. Présentée dans sa dimension transversale, l'organisation révèle alors l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, et les défauts et améliorations possibles sont nettement plus visibles.

Donc, cet outil permet de faire une totale abstraction de l'organigramme et des titres de fonction pour bien focaliser sur les entrées, les sorties et les valeurs ajoutées.

2.2.3 Étape 3 : sélectionner les objectifs

L'objectif de cette étape est de sélectionner les meilleurs objectifs pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès. Il s'agit de déployer sous une forme pratique et concrète les axes de progrès sélectionnés lors de la première étape.

Cette étape comprend trois outils qui sont:

➤ Outil n°7 – choisir les objectifs

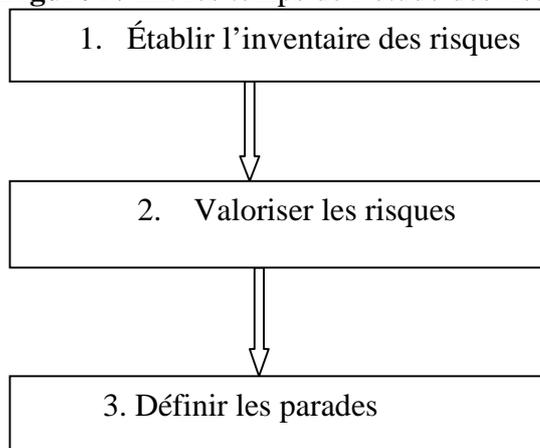
Il s'agit de définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue. Donc, il faut prendre le temps de bien expliquer la finalité et le rôle de chacun.

Le choix des objectifs doit impérativement se dérouler dans une dimension participative, sachant qu'il est primordial que chaque acteur concerné participe à cette phase de choix.

Outil n°8 – mesurer les risques

Il s'agit de définir les risques d'échec prévisibles pour les objectifs critiques par l'ensemble des acteurs concernés. L'étude du risque se déroule en trois temps :

Figure N°21: les temps de l'étude des risques.



Source: Alain FERNANDEZ, «L'essentiel du tableau de bord », Les éditions d'Organisation, Paris, 2005.

- Temps 1 : établir l'inventaire des risques

On établira une liste des risques potentiels particulièrement adaptée à l'objectif et cela à l'aide d'échange croisés des différents acteurs de l'organisation et la prise en compte des expériences du passé.

- Temps 2 : valoriser les risques

Les risques retenus seront dotés de deux attributs qualifiant la criticité : la probabilité de survenance et la gravité. Tous les risques n'ont pas la même probabilité, et tous les risques ne génèrent pas des dommages de même ampleur.

- Temps 3 : définir les parades

Pour chaque risque retenu, on se posera les questions suivantes :

Peut-on s'assurer contre le risque ? Autrement dit, quels moyens peut-on mettre en œuvre pour l'éviter ?

Peut-on en amoindrir les effets ? Autrement dit : quels moyens peut-on mettre en œuvre pour en amortir l'impact ?

Cette étude ne sera complète qu'après avoir précisé le coût et les conséquences sur les délais de chacune des parades.

➤ **Outil n°9- élaborer les plans d'action**

L'objectif de cet outil est de lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, cette identification est menée par les acteurs concernés en utilisant les expériences de terrain et celles du passé. Donc, pour chaque objectif on détaillera l'ensemble des actions à mettre en œuvre et chaque action doit correspondre à une fiche descriptive qui comportera au minimum les rubriques suivantes :

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

La rédaction des fiches d'action permet de formaliser efficacement les responsabilités. Chacun sait ainsi ce qu'il doit faire (plan), avec quoi il doit le faire (ressources), pour quand il doit le faire (délai) et comment il sera jugé (résultats attendus).

2.3.4 Étape 4 : sélectionner les indicateurs

L'objectif de cette quatrième étape est de sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur. Cette étape a deux outils :

➤ **Outil n°10 – choisir les indicateurs**

L'objectif de cet outil est de choisir les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité exercée, des habitudes et des besoins propres du décideur. Le choix des indicateurs sera effectué par les décideurs qui devant utiliser le tableau de bord. Un bon indicateur doit répondre aux caractéristiques suivantes :

➤ **Outil n°11 – présenter l'indicateur sur le poste de travail**

L'utilisateur de l'indicateur doit établir une meilleure présentation de cet indicateur en fonction de son message porté et ses habitudes, en se basant sur les tableaux de bord déjà réalisés et des habitudes de travail. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord n'est pas qu'une simple question d'esthétique. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est dépendante de sa présentation. Que ce soit sous la forme d'un tableau, d'un voyant, d'une courbe ou d'une barre –graphe, il existe une présentation spécifique pour chaque indicateur qui dépend autant de l'information portée que des habitudes du décideur.

Donc, la présentation de l'indicateur doit pouvoir être améliorée afin que l'utilisateur perçoive le message porté et tirer le maximum d'enseignement.

2.2.5 Étape 5 : structurer le tableau de bord

L'objectif de cette cinquième et dernière étape est très important, car il s'agit de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil ». Les principaux outils de cette étape sont les suivants :

➤ **Outil n°12 – construire le tableau de bord**

Il s'agit d'organiser et structurer les indicateurs de l'étape précédente pour construire la page principale du tableau de bord : vue signalisation. Cette construction est établie par les décideurs qui utiliseront le tableau de bord. Pour que le tableau de bord soit organisé. Il est important de le soumettre aux principes suivants :

- Principe n°1 : seuls les indicateurs choisis à l'étape 4 seront présentés sur le poste de travail (aucune information complémentaire ne doit être ajoutée).
- Principe n°2 : respecter l'ordre de priorité de lecture de l'écran (toutes les informations n'ont pas la même importance. Elles seront placées sur l'écran selon l'ordre de priorité de lecture. Un écran se lit depuis l'angle en haut à gauche vers l'angle en bas à droite).
- Principe n°3 : le message porté doit être perçu dans sa globalité (pour une meilleure appréciation, l'écran sera découpé en secteurs, deux à quatre secteurs sont suffisants. Ces secteurs seront utilisés pour regrouper les indicateurs complémentaires deux à deux, afin d'assurer une perception synthétique du message).

- Principe n°4 : ne jamais oublier que le tableau de bord est aussi un outil de communication (ajouter des commentaires en marge de chaque indicateur qui seront utiles pour enrichir le sens porté).
- Principe n°5 : appliquer les règles élémentaires de l'ergonomie (toutes les couleurs utilisées seront standardisées, éliminer l'inutile, éliminer les animations et n'utiliser qu'une seule police de caractère pour les textes sauf à un cas très exceptionnel ou on utilise le type gras).

➤ **Outil n°13 – organiser le tableau de bord**

L'objectif de cet outil est de créer les vues d'analyses et de prospection et aussi de définir les enchaînements. Pour cela, les utilisateurs de tableau de bord se basent soit sur la cartographie des données du système d'information, soit sur la cartographie de la base documentaire. La présentation des pages d'analyse est directement dépendante des données utilisées pour construire l'indicateur ou celles nécessaires à sa compréhension. Selon les cas, les pages d'analyse présenteront les résultats sous forme de tableaux, de graphiques ou de cartes géographiques.

Chaque indicateur présenté en page de signalisation sera lié à une ou plusieurs pages d'analyse présentant le détail des éléments utilisés pour sa construction avec la prise en compte de l'ensemble des éléments jugés nécessaires à sa compréhension.

➤ **Outil n°14 –maintenir le tableau de bord**

L'objectif de ce dernier outil est d'assurer la continuité de la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs et le système à piloter. Pour cela, l'utilisateur du tableau de bord peut s'appuyer sur la revue périodique et le classeur de fiches d'indicateurs. Pour que le tableau de bord reste efficace, il sera périodiquement révisé. Il ne faut le modifier qu'en cas de décalage majeur tel que les changements d'acteurs, de processus ou d'objectifs, ou si les indicateurs semblent moins efficaces. Pour la plupart des situations, la remise en question du tableau de bord semble suffisante tous les trois à six mois.

Pour remplir sa fonction d'aide à la décision, le tableau de bord doit être structuré. Seuls les indicateurs concernant les objectifs de progrès et l'activité liée au responsable méritent d'être affichés. Le tableau de bord ne doit comporter qu'un nombre minimal d'indicateurs : 5 à 10 est un nombre suffisant. D'un simple clic, le décideur doit pouvoir accéder au détail afin d'obtenir rapidement une réponse à la question « pourquoi ? ». Cette vue de détail se limite

uniquement aux éléments nécessaires à éclairer la valeur prise par l'indicateur. Le décideur peut cependant accéder directement depuis son poste à des vues « prospection », le plus souvent préprogrammées, pour pousser plus avant sa réflexion. Ces pages de prospection utilisent généralement des outils évolués, comme les tables multidimensionnelles.

2.3 Différences avec la méthode GIMSI :

La méthode GIMSI comporte 10 étapes. Elle traite en totalité le projet de tableaux de bord en considérant l'ensemble du système décisionnel de l'entreprise. Tout comme la méthode proposée au-dessous, GIMSI porte l'attention du concepteur sur les points sensibles, tels la définition des axes de progrès, l'identification des objectifs et le choix des indicateurs. Pour répondre aux enjeux précis des projets de grande envergure, GIMSI traite aussi de la problématique de la collecte, de la mise en forme et de la consolidation des informations, du choix des outils, de l'intégration et du déploiement de la solution et de la conduite globale du projet.

3. La méthode JANUS:

3.1 Définition :

Méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage, Concevoir le tableau de bord. Elle la caractérise par la simplicité de sa démarche et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

3.2 La démarche de la méthode JANUS :

La démarche de la méthode JANUS se décline comme suit :

3.2.1 Jalonner toutes les étapes du projet

La création d'un réseau de tableau de bord est un projet important qui nécessite une prise en considération des aspects organisationnels, politiques et d'autre. Ce qui implique

D'une part, de déterminer les grandes orientations du projet qui consiste à préciser la nature de l'outil qu'elle souhaite à mettre en place, c'est-à-dire, soit:

- Un outil de pilotage réservé au dirigeant pour une meilleure maîtrise de l'entreprise, servant à l'équipe dirigeante, d'un moyen de solidarité et de cohésion grâce à une information partageable et homogène.

- Un outil de pilotage impliquant les différents niveaux de l'entreprise pour améliorer la qualité du management
- Un outil de pilotage centré sur les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès.

D'autre part, mettre en place une gestion du projet, qui consiste a:

- constituer le comité de pilotage et l'équipe projet, comme suite:
 - Un comité de pilotage composé des directeurs de services finance ou contrôle de gestion, directions opérationnelles et fonctionnelles.
 - Une équipe projet composée d'un contrôleur de gestion et des représentants des utilisateurs.
 - Plusieurs groupes de travail thématique qui contribueront à la construction des indicateurs de référentiel de pilotage.
- Définir les étapes de la mise en œuvre du projet.
- Décliner une démarche de mise en œuvre.
- Prévoir un plan de communication: le rôle de la direction et de l'encadrement est fondamental par leur engagement et en faisant comprendre aux salariés comment ils pourront influencer le succès de l'entreprise.
- Sensibiliser les futurs utilisateurs.

3.2.2 Justifier d'un cadre pour l'action:

- Intégrer les spécificités d'une organisation matricielle:

A fin de maximiser la performance d'individus ou de fonctions prises isolément, les entreprises doivent optimiser les activités interdépendantes de l'organisation. Cette coordination sera rendue possible avec l'analyse et la gestion des processus.

- Formaliser les missions des responsables dans une approche verticale:

C'est-à-dire les activités et les responsabilités que l'entreprise attend de la personne. Et cela passe par la description de la mission de chacun ainsi que les centres de responsabilités.

- Formaliser les enjeux des processus dans une approche transversale:

Car le rapprochement de la cartographie des processus avec les enjeux et les objectifs de l'entreprise autorisera de choisir les processus clés sur lesquels agir.

3.2.3 Analyser les besoins des utilisateurs:

Cette phase comporte trois étapes qui s'enchainent:

- Le séminaire de lancement, l'idéal serait qu'il se déroule en une journée réunissant les utilisateurs concernés. Il a pour objectif l'exposition des principes de gestion et d'expliquer aux futurs utilisateurs ce que l'on attend pour la définition de leurs objectifs.
- Le recensement des besoins des utilisateurs : d'abord les utilisateurs commenceront par réaliser un diagnostic de la procédure de tableau de bord afin de repérer les faiblesses du système actuel. En second lieu ils détermineront les éléments clés à mesurer et chaque responsable opérationnel préparera la liste de ses objectifs et les indicateurs correspondants à leur périodicité et procédera au recensement des informations adéquates. Par la suite le contrôleur de gestion prévoira les documents de travail rendant compte des missions des responsables, aboutissant à des indicateurs de performance et de pilotage. Et enfin l'équipe projet validera la cohérence des propositions concernant l'existence de toute l'information essentielle et surtout si la stratégie est bien reflétée.
- L'inventaire des informations existantes: le recensement des données mesurables, doit suivre une méthodologie afin de sélectionner les données prioritaires qui se concrétise par un classement des indicateurs par niveau d'importance:

Niveau 1: ceux existant dans la base de données et qualifiés d'indispensable ou d'utiles;

Niveau 2: ceux n'existant pas dans la base de données et qualifiés d'indispensable ou d'utiles;

Niveau 3: ceux existant dans la base de données et qualifiés de seulement intéressant ou de non significatifs.

3.2.4 Architecturer le réseau de tableau de bord:

Pour réussir, il faut réaliser les étapes suivantes:

- La cohérence des informations, et cela d'une part par, la définition des délégations entre les différents niveaux hiérarchiques, d'une autre part par la cohérence des tableaux de bord avec l'organigramme. Et enfin la cohérence transversale qui doit s'exercer à deux niveaux:

En homogénéisant les indicateurs entre les différents services qui ont les mêmes responsabilités.

Pour les projets transversaux et les processus.

En combinant l'approche hiérarchique et l'approche transversale, le réseau de tableau de bord sera peu à peu construit.

- Définir des règles communes de remontée des informations qui incluent a la foi

La logique d'enchaînement des tableaux de bord dans une entreprise sachant que les tableaux de bord du niveau n et n-1 auront des informations communes correspondant aux activités du niveau n déléguées au niveau n-1.

La transmission des informations qui est basée sur la transparence.

3.2.5 Normaliser les différentes mesures de performance:

Elle vise à déterminer une démarche d'identification d'indicateurs pertinents. Après avoir clarifié la mission du responsable ou les enjeux du processus, la démarche consistera a:

- Préciser les points clés de la mission ou du processus: il s'agit d'identifier les points critiques de la mission pour lesquels il sera essentiel que les résultats soit conformes aux attentes des clients et sur lesquels l'unité aura les moyens d'agir.
- Trouver des paramètres de mesure: préciser comment mesurer les réalisations sur chacun des points clés afin de pouvoir exercer le contrôle des objectifs.
- Formuler l'indicateur: il s'agit de retenir un seul paramètre de mesure par point-clé et de le traduire sous forme chiffrée.

3.2.6 Normés les liens entre performance et pilotage :

Il s'agit d'identifier les déterminants de la performance et entreprendre une démarche d'identification des indicateurs pertinents.

A. Les déterminants de la performance: Ses dernier se manifestent par:

- Les indicateurs de pilotage: ils permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité indiquant la ou il faut agir pour que la performance soit atteinte. On trouve simultanément ceux de coût, de qualité et de délais.ils sont identifiés par une analyse de cause a effet classique.

- Les indicateurs d'éclairage: ils portent sur des phénomènes externes à l'unité, qui ont ou auront une influence sur l'activité de l'unité. Ils expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non;
 - Les indicateurs en "avant", ce sont des indicateurs internes ou externes qui autorisent l'anticipation de l'activité très en amont.
- B. La démarche de détermination des indicateurs pertinents:** elle se déroule en quatre étapes en reportant les points clés de performance:
- Identifier les activités et les ressources critiques;
 - Retenir les points clés de ces activités;
 - Rechercher les paramètres permettant de cerner ces points clés;
 - Choisir des paramètres puis passer à la construction des indicateurs de pilotage.

3.2.7. Unifier les modes de représentation:

Tout en respectant une présentation homogène à la société, la personnalisation du tableau de bord renforcera son efficacité. Ce qui est important, urgent, décisif aura intérêt à être mis en valeur par le recours aux couleurs, graphiques, jeux de police de caractères. La représentation des indicateurs devra faciliter l'analyse tout en se limitant aux rubriques essentielles: chiffres graphiques et commentaires.

3.2.8 Système informatique adapté :

L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.

Après avoir identifié les besoins de l'entreprise, les contraintes de mise en œuvre, et l'offre sur le marché, la réflexion sur le choix d'un support informatique se fera en fonction de:

- L'architecture fonctionnelle (évolutive, flexible, adapté au besoin);
- Le contexte actuel de l'entreprise (financier, informatique interne, plannings-délais, schéma directeur);
- Les caractéristiques des supports du marché (technologie, couts des outils, capacité d'adaptation aux besoins);
- L'architecture technique (matériel informatique, réseau, télécommunication, exploitation...).

3.2.9 Structurer la mise en œuvre du tableau de bord:

La production de l'information doit mettre en avant les caractéristiques des différents indicateurs, les axes d'analyse, les critères à retenir, la fréquence de sortie, le mode de production, l'utilisation qui en sera faite, l'évolution des données... ces règles seront écrites dans une procédure de gestion qui sera largement diffusée.

Avant d'intégrer un indicateur dans le tableau de bord, il y aura lieu de s'interroger non seulement sur l'utilité de ce qu'il mesure, mais aussi sur les conséquences des retenues au travers d'éventuels effets induits. Tout indicateur possède un coût: recherche d'information, saisie, traitement, interprétation. Ce coût doit toujours être rapproché avec l'utilité de l'indicateur.

Pour fiabiliser l'information et régulariser l'édition des tableaux de bord, il faut établir des procédures strictes, pour cela un glossaire des indicateurs mentionnera pour chacun des indicateurs la périodicité, le mode de calcul, l'unité responsable, les sources et les destinataires.

Grace à l'adoption d'une terminologie unique, les tableaux de bord au sein d'une même organisation seront cohérents.

3.2.10 Situer le tableau de bord au cœur du management:

Les tableaux de bord prendront réellement toute leur valeur en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

Guidées par cette méthode, et stimulées par le degré de précision de ses étapes détaillées ainsi que l'intégration de l'ensemble de l'entreprise sans oublier l'implication de tous les acteurs et utilisateurs, les entreprises pourront bâtir ou compléter leur réseau de tableau de bord, en adaptant à leur cas le degré de détail, la démultiplication par niveaux et toutes les particularités à choisir et ajuster.

4. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables):

4.1. Définition:

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan.

La méthode OVAR part des managers de terrain et reflète les objectifs et les conditions concrètes de fonctionnement des centres de responsabilité concernés. Elle est considérée comme démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins cités par Fiol¹⁷:

- 1- 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
- 2 - Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons- nous ? » et « comment y allons-nous ? »
- 3 - S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

Pour construire un tableau de bord avec cette méthode, on commence par la haute direction (niveau N) qui est responsable de formuler les objectifs généraux et les variables d'action (OVA) de l'entreprise. Cependant les responsabilités (R) sont alors données à la N – 1 (un niveau plus bas), qui, à son tour, développe ses propres OVAR, et ainsi de suite, jusqu'au niveau le plus bas possible.

4.2 Variable d'action: Une variable d'action s'exprime par un verbe. Elle correspond à une action opérationnelle réalisée et/ou coordonnée par le personnel, et dont le résultat contribuera à réaliser un ou plusieurs objectifs. Cela correspond souvent aux activités opérationnelles. Elles ont un coût et leur résultat doit pouvoir être mesuré.

Il existe trois exigences d'une variable d'action:

¹⁷ Michel FIOLE, Hugues JORDAN et Emilie SULLA, « Renforcer la cohérence d'une équipe », Dunod, paris, 2004.

- Tout d'abord, elle doit être contrôlable.
- Ensuite, elle doit se produire avant l'objectif.
- Enfin, elle doit être une relation de cause à effet entre l'action et les objectifs variables,

Alors l'objectif principal de cette méthode, est de permettre la déclinaison des objectifs dans l'organisation en identifiant pour chacun des niveaux ses propres variables clés d'action ayant un impact fort sur l'objectif globale. Ce qui va conclure des plans d'action principaux mis en œuvre par des responsables clairement identifiés, et ceux-ci en formant des équipes travaillant en groupe de projet.

Pratiquement, la méthodologie s'appuie sur des « grilles » (matrices) remplies par chaque responsable dans la hiérarchie : ces « grilles » doivent ensuite être « intégrées » pour permettre une convergence des objectifs et des plans d'action des différents niveaux hiérarchique de responsables.

Une fois créé chaque objectif, variable d'action et plan d'action, au moins une mesure de la performance (indicateur) doit être définie. Et pour chaque mesure de la performance, une norme de référence doit être trouvée, qui peut être basée sur les résultats ou les repères historiques ou même des objectifs.

Tableau N°8: Exemple de déclinaison de la méthode OVAR

Objectif : augmenter les marges de 5 %	
Variables d'action	Indicateurs
Diminuer les rabais	Pourcentage de rabais / chiffre d'affaires
Augmenter la prospection commerciale	Nombre de nouveaux clients / nombre total de clients
Accroître les visites des commerciaux	Nombre de visite par semaine
Diminuer les coûts d'achats	Prix d'achat / prix standard

Source: AUTISSIER David, DELAYE Valérie, « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation: Groupe Eyrolles, Paris, 2008

4.3 Les étapes de la méthode OVAR :

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes¹⁸ :

A. Étape 1 :

Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle est inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise toujours du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

À la fin de cette étape on serait en mesure de déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation il est impératif que la clarification des missions et des objectifs se fasse à travers une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les différents niveaux opérationnels.

B. Étape 2:

Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

C. Étape 3:

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

¹⁸ Bourguignon Annick, Véronique MALLERT, Hanne NORREKLIT, 2001, Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective, 2001.

D. Étape 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 lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est importante afin de mettre en place des avertisseurs et d'une présentation adéquate qui permettent de faciliter l'analyse des données.

4.4 Limites de la méthode OVAR:

La limite de cette méthode est de considérer que l'on est toujours en mesure de déterminer les actions de manière très opérationnelle. Le concepteur de cette démarche ne peut être un expert de tous les métiers et fonctions de l'entreprise. La mise en relation d'un objectif avec des variables d'action mesurables limite les innovations qui permettent d'envisager la réalisation des objectifs selon des modes d'action que l'on ne connaît pas encore.

4.5 La méthode OFAIL:

Pour éviter les écueils de la méthode OVAR, la méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, indicateurs) intègre un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de « facteur clé de succès ». Les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. La méthode OFAI part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir déterminé des facteurs clés de succès et des actions. L'objectif est défini en termes de facteurs clés de succès, à savoir l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser l'objectif et qui influent sur celui-ci. Ensuite, chaque facteur clé de succès est décliné en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs.

Les facteurs clés de succès ont l'avantage de s'intéresser aux forces que l'entreprise possède pour mener à bien la réalisation des objectifs. C'est aussi un moyen pour décliner les indicateurs et faire leur reporting, de manière plus cohérente

Reprenant l'exemple précédant:

Tableau N°9: Exemple de déclinaison de la méthode OFAI.

Objectifs	Facteurs clés de succès	Actions	Indicateurs
Augmenter les marges de 10 %	Les ventes	Diminuer les ristournes	Pourcentage rabais / CA
		Augmenter le montant des ventes	Pourcentage de contrats avec toutes les offres
		Augmenter le volume des ventes	Montant de la commande / client
	Les achats	Mieux acheter les matières premières	Prix d'achat / prix standard
		Mieux gérer le stock	Nombre de nouveaux produits testés
		Rechercher des gains matière	Coût complet pour une unité vendue
	La performance productive	Maitriser les coûts de production	Coût du colis envoyé
		Maitrisé les coûts logistiques	Coût par commande passée
		Maitrisé les coûts commerciaux	Coût d'acquisition d'un nouveau client

Source: David AUTISSIER, Valérie DELAYE « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation: Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

Pour que l'élaboration du tableau de bord de gestion soit réussie, il faut d'abord que l'organisation soit prête et suffisamment mature c'est-à-dire qu'il faut avoir une volonté réelle de performer, de mesurer et d'avancer en acceptant les risques. Cette volonté doit être suffisamment partagée et majoritaire par des utilisateurs et intervenants mûres ainsi qu'un réseau de communication d'information adapté.

Il est aussi indispensable que les systèmes d'information et de gestion soient suffisamment articulés, rigoureux, axés sur les objectifs fixés et permettant le suivi et le contrôle de leur atteinte.

Les ressources nécessaires doivent être à leurs tours disponibles que ce soit les ressources informationnelles, budgétaires et financières, humaines.

Dans ce chapitre nous allons aborder la mise en place d'un tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia :

1. Présentation de l'organisme d'accueil

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 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} 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 a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1.1. Historique :

Bejaia, une ville, un port,

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 que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, 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 Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaia aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de 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 Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

1.2. Historique de création de l'EPB :

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; 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 sus mentionné 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 Bejaïa ; 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 «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

2. situation géographique : le port de Bejaia est limité :

- A l'est et au sud par la mer méditerranée

- A l'ouest par le Cap Carbon
- Au nord par la ville de Bejaia à savoir l'avenue des frères AMRANE et la route nationale n° 9 le port s'étend jusqu'à bougie plage
- Sur le globe terrestre, le port se positionne entre 36 degrés, 45 minutes, 24 secondes (36° 45' 24'') de l'attitude nord et 5 degrés 5 minutes et 50 secondes (5° 5' 50'') de longitude est.

3. Les missions et les politiques de l'EPB :

3.1. Missions de l'EPB :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export)
- Transit des passagers et de leurs véhicules
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement/débarquement et pré- évacuation
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité

En résumé prendre en charge dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité de service et de respect de l'environnement chaque étape du processus de rotation des navires et des marchandises.

3.2. Politique de l'entreprise

Compte tenu de la multitude des changements économiques mondiaux, le port de Bejaia en tant qu'acteur important doit s'adapter aux nouvelles données, voir même dans certains cas les devancer, afin de ne pas les subir.

Dans cette optique, l'entreprise entend :

- Moderniser la gestion des installations spécialisées.

- Développer un état d'esprit de force de vente par la mise en place de mécanismes privilégiant une orientation vers la clientèle (Démarche client).
- Développer une attitude de veille pour une adaptation permanente aux changements Infligés par l'environnement.
- Générer des cash-flows afin d'assurer une capacité d'autofinancement et rentabiliser les investissements.
- Généraliser le système de contractualisation (organismes financiers – manutention – clients...).
- Orienter la gestion des ressources humaines vers le développement des compétences, le rajeunissement des effectifs et la modulation du système de stimulation.
- Asseoir et développer en permanence la culture de communication interne et externe
- Mettre en place un cadre organisationnel et statutaire pour faire face à la concurrence.
- Participer au développement socio-économique.
- Pérenniser et créer des emplois.
- Mettre en place un bon climat d'affaires pour attirer le partenariat (Moyens, qualité de service,...).
- Faire prévaloir et maintenir la notoriété de l'entreprise par le maintien et la promotion d'une gestion qualitative et environnementale des activités.
- L'innovation et le développement de nouvelles prestations, en amont et aval.
- Etre leader dans le domaine de l'activité portuaire.

4. Les moyens humains et matériels :

4.1. Les moyens humains :

La gestion du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia s'applique à un effectif de 784 agents d'après le bilan de Février 2011.

L'effectif est réparti en 2 catégories :

- 1- **Les permanents** : 720 agents, réparti comme suit :
 - 133 cadres ;
 - 214 agents de maîtrise ;
 - 373 agents d'exécution.

2- **Les contractuels** : 64 agents, réparti comme suit :

- 16 cadres ;
- 17 agents de maîtrise ;
- 31 agents d'exécution.

4.2. Les moyens matériels :

Les capacités portuaires dont dispose le port de Bejaia peuvent être résumées comme suit :

- 04 remorqueurs de 1500 à 2300 CV ;
- 04 vedettes de pilotage ;
- 05 canaux d'amarrage ;
- 08 grues mobiles sur roues de 15 à 80 tonnes de capacité ;
- 02 stickers pour le gerbage des conteneurs de 20 à 40 pieds ;
- 02 tracteurs de type « MAFI » pour les remorqueurs ;
- 73 chariots élévateurs de 3 à 20 tonnes de capacité de levage ;
- 08 pelles mécaniques dites « SHEVLERS » utilisées pour les céréaliers ;
- Divers équipements et barrages de lutte anti-pollution et anti-incendie.

5. Structure de l'EPB :

Afin d'accomplir ses différentes tâches, l'entreprise portuaire de Bejaia est constituée de diverses directions qui sont divisées en trois directions :

- **01 direction générale** : qui comprend-elle même:
 - Cellule audit ;
 - Cellule juridique
- **05 directions opérationnelles** ;
 - Direction du domaine et du développement (D.D.D).
 - Direction de la capitainerie (D.C) ;
 - Direction Logistique (D.L)
 - Direction de manutention et acconage (D.M.A) ;
 - Direction du remorquage (D.R).

- **03 directions fonctionnelles ;**
- Direction Management Intégré (D.M.I) ;
- Direction des ressources humaines (D.R.H.) ;
- Direction finance et comptabilité (D.F.C).

5.1. Direction Générale

Le rôle de la Direction Générale se situe sur le moyen et le long terme. Ainsi, elle :

- définit la politique de l'entreprise et la stratégie globale en matière de développement et d'organisation,
- offre les moyens nécessaires à la mise en œuvre, à l'entretien et au développement de sa politique,
- promeut l'image de marque de l'entreprise.
- Contrôle les Directions opérationnelles et fonctionnelles, à travers ses cellules Juridique et Audit.

5.2. Directions opérationnelles :

Elles sont constituées de l'ensemble de directions suivantes :

5.2.1. Direction du Domaine et Développement (DDD) :

Cette Direction est chargée de :

- la gestion du domaine portuaire et de la réalisation des travaux de bâtiment et de génie civil affectant les superstructures,
- l'entretien courant des infrastructures et superstructures,
- la maintenance des équipements de production (chariots élévateurs, grues etc.),
- l'approvisionnement en matériel technique et en pièces de rechange.

5.2.2. Direction de la Capitainerie (DC) :

La Direction de la Capitainerie exerce les missions qui relèvent des prérogatives de puissance publique, dévolues à l'entreprise, conformément aux statuts qui la régissent (police et sécurité portuaires, maritime et terrestre, coordination de la lutte anti-incendie et antipollution etc.). Elle est chargée entre autres, du Pilotage et de l'amarrage.

5.2.3. Direction Logistique (DL) : Elle exerce les métiers suivants :

- A. L'approvisionnement en pièces de rechange :** ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections : les achats dont l'interface est intimement liés au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
- B. La maintenance des équipements :** structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.
- C. La planification des affectations :** dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.

5.2.4. Direction de la Manutention et de l'Acconage (DMA) :

Elle est chargée des opérations de manutention (embarquement, débarquement et entreposage) des marchandises et de l'affectation des moyens matériels et humains nécessaires au traitement des marchandises.

5.2.5. Direction du Remorquage (DR) :

Le domaine d'activité de cette direction couvre diverses missions :

- Remorquage portuaire et hauturier (haute mer).
- Assistance sauvetage.
- Avitaillement des navires.
- Autres interventions entrant dans le cadre des secours (incendies et protection de l'environnement.)

5.3. Directions Fonctionnelles :**5.3.1. Direction du Management Intégré (D.M.I) :**

Elle est chargée de tous les travaux d'étude et de planification concernant l'entreprise, à travers les missions suivantes ;

Elaboration des tableaux de bord opérationnels ;

Veille au bon fonctionnement de la qualité des services (ISO 9001) ;

Veille au bon déroulement des aspects environnementaux (ISO 14001) ;

Veille au respect des procédures d'hygiène et sécurité (OHSAS 18001) ;

Suivi de l'audit interne.

5.3.2. Direction des Ressources Humaines (D.R.H.) :

L'objectif principal de cette direction est de maintenir l'homme et de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise en matière d'emploi.

Elle vise essentiellement à :

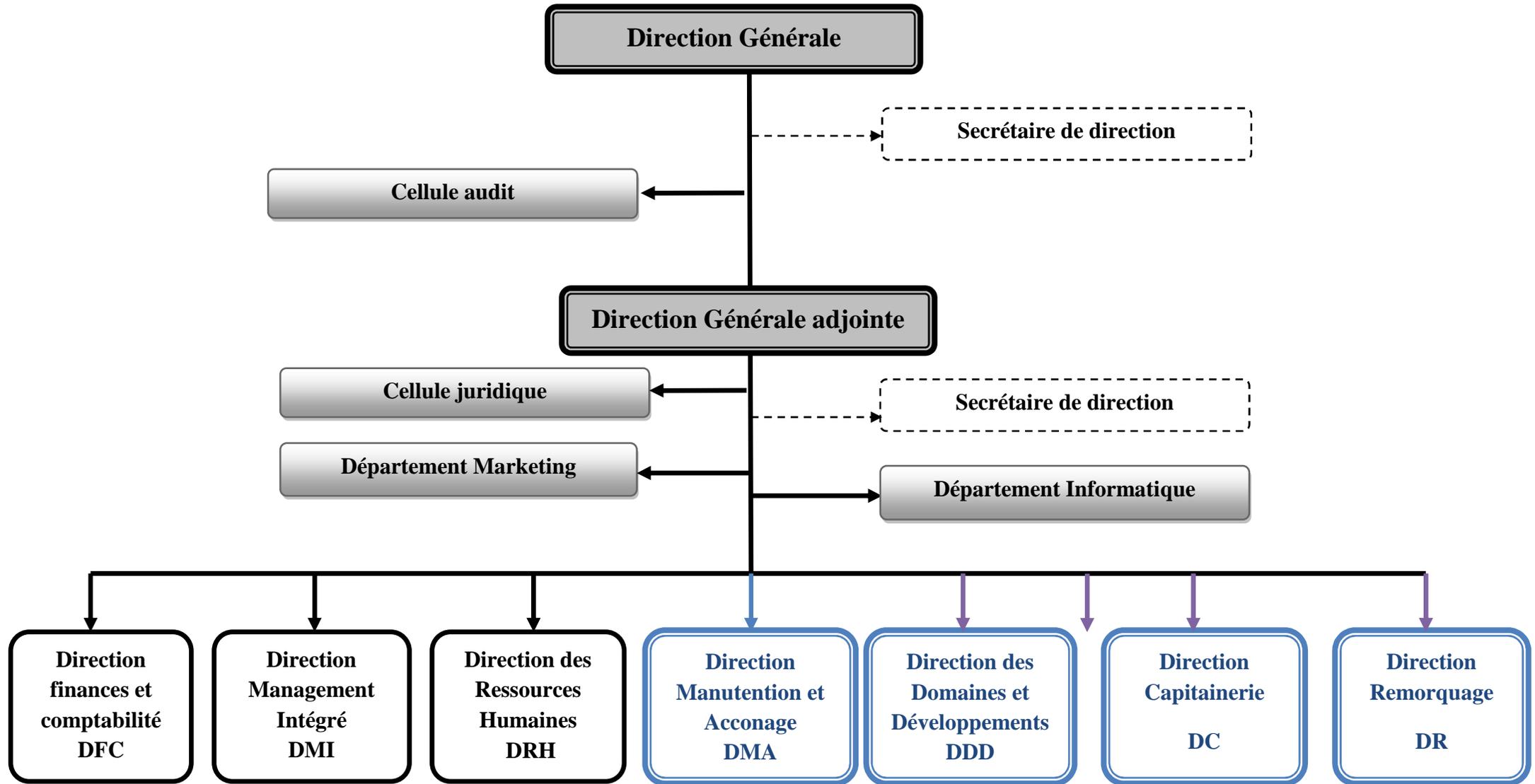
- Préserver et consolider les emplois, moyens d'assurance et de réassurance.
- Atteindre une plus grande maîtrise des métiers, voire même la professionnalisation du personnel, par la poursuite et l'approfondissement des actions de formation.
- Adapter l'homme aux exigences de la modernisation, par la formation axée sur les futurs métiers (acconage, consignation des marchandises, sécurité pendant la livraison...)
- Etablir le plan de carrière, moyen permettant la motivation réelle du personnel.
- Identifier les métiers de base et les compétences pour évoluer dans un milieu concurrentiel et pouvoir redéployer les effectifs.
- Réviser l'organisation du travail de manière à l'assouplir et l'adapter en vue de parvenir à une plus grande efficacité et de meilleurs rendements.
- Réviser le système de rémunération et notamment la partie variable pour une meilleure rétribution de l'effort et une plus grande motivation.

5.2.3. Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C)

La direction finance et comptabilité participe activement à la définition des objectifs globaux et veille à leur adéquation avec la politique financière de l'entreprise qui se charge d'exécuter pour atteindre les résultats souhaités.

6. Organigramme de l'EPB :

L'organigramme de l'entreprise portuaire de Bejaia se présente ainsi :



Organigramme de l'Entreprise Portuaire de Bejaia -EPB-

7. départements de la direction finance et comptabilité :

Pour atteindre les objectifs tracés, cette direction est coiffée de trois départements qui sont :

7.1.Département finance : il est composé de

❖ **Service finance** : son rôle est ;

- Le suivi et la surveillance des mouvements de fond affectant les comptes disponibles ;
- Veiller en permanence au bon équilibre de la trésorerie (dépenses et recettes 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 ;
- Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toutes propositions visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements.

❖ **Service recouvrement** : il a pour rôle ;

- Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- Trier les factures par client habituel ;
- L'ouverture des fichiers clients habituels et divers ;
- L'établissement des tableaux de chiffre d'affaires ;
- Relevage des factures impayées.

❖ **La caisse** : son rôle est ;

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

7.2.Département comptabilité :

Il a comme tâches ;

- La tenue de la comptabilité générale de l'entreprise et de l'établissement des documents de synthèse annuels ;
- La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale ;
- Assurer les relations avec le commissaire aux comptes.

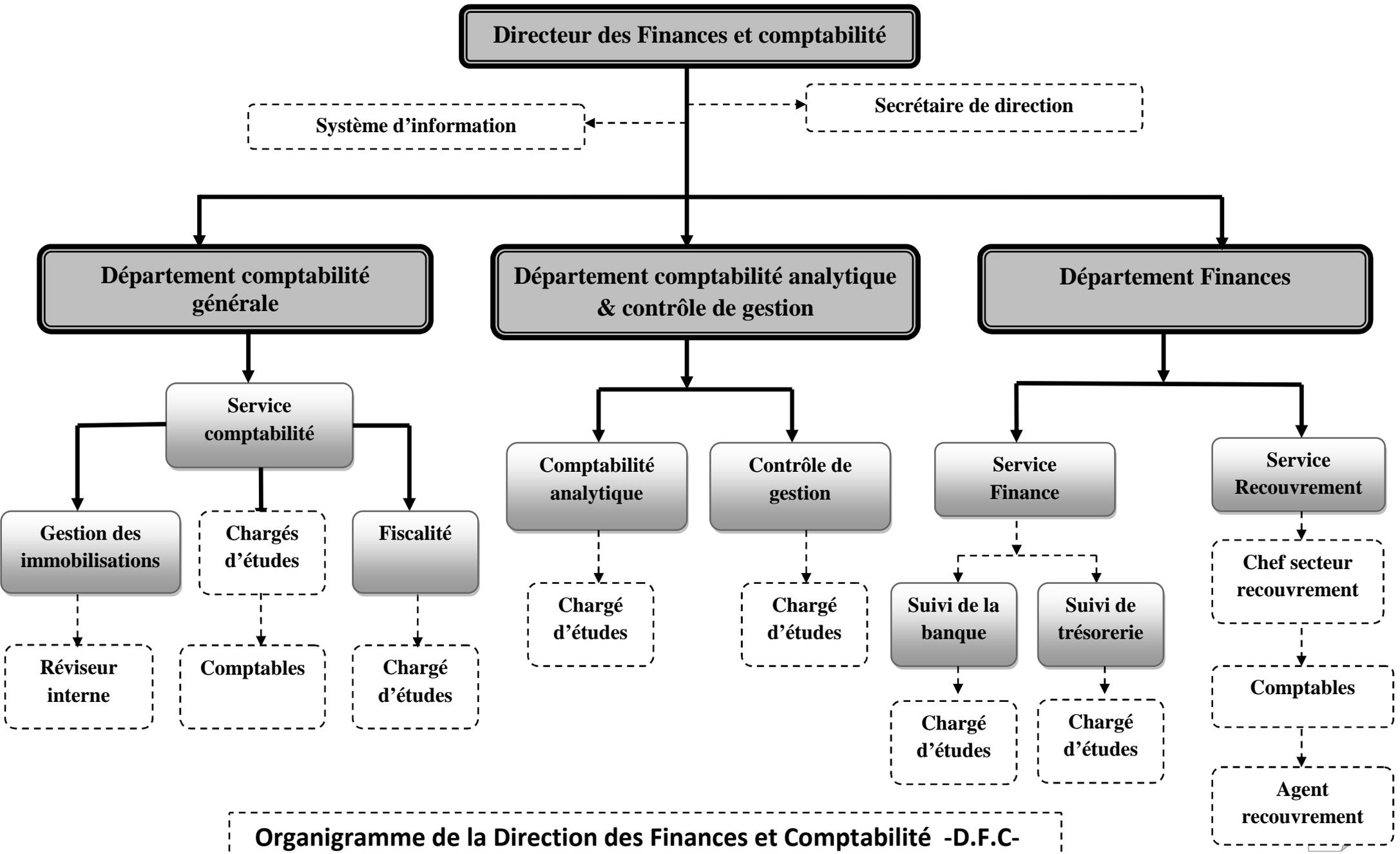
7.3.Département comptabilité analytique et contrôle de gestion :

Il est composé de :

- ❖ **Service comptabilité analytique :** son rôle est ;
 - Etablir des prévisions des charges et des produits d'exploitation ;
 - Connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise ;
 - Déterminer les tarifs en fonctions de la rentabilité ;
 - L'analyse des charges (coûts d'unités d'œuvre par centre et la surveillance de leur évolution).
- ❖ **Service contrôle de gestion :** son rôle est ;
 - Mettre en place la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies comptabilité nationale afin de l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise ;
 - Elaborer les documents prévisionnels de gestion financière (plan de financement et plan de la trésorerie).

8. Organigramme de la direction finance et comptabilité :

L'organigramme de la direction finance et comptabilité de l'entreprise portuaire de Bejaia est le suivant :



Section 2 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion

Au cours de notre stage au sein de l'EPB, et avec une série d'entretien avec le chargé du département comptabilité analytique et contrôle de gestion, on a opté pour la méthode GIMSI pour l'élaboration du tableau de bord.

Comme nous avons déjà vu dans le chapitre précédent, la méthode GIMSI est composée de 10 étapes.

1. Phase A : Identification :**1.1 Etape 1 : environnement de l'entreprise.**

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

1.2 Etape 2 : Identification de l'entreprise :

On s'est servi de l'organigramme fourni par l'organisme d'accueil de cette entreprise, afin d'identifier les fonctions de cette dernière. Ses fonctions sont représentées dans la section précédente ou sont détaillé dans chaque département.

2. Phase B : conception

Cette phase représente le corps de la méthode GIMSI, cette phase comporte les étapes suivantes :

2.1 Etape 3 : Définition des objectifs :

Le chargé du département comptabilité analytique et contrôle de gestion, nous a communiqué les objectifs suivants :

1. Augmenter le chiffre d'affaire ;
2. Augmenter le trafic portuaire ;
3. Réaliser un taux avancé des programmes d'investissements ;
4. Réduire les couts et les charges d'exploitation ;
5. Réduire le taux d'attente des navires ;
6. Réduire les taux de panne des équipements de production.

Dans notre présente recherche et faute de temps et de données on s'est basé uniquement sur les quatre premiers objectifs.

2.2 Etape 4 : construction du tableau de bord :

Comme tous les outils d'aide à la décision, le tableau de bord à pour objectif de donner aux acteurs concerné une vision synthétique du système en fonction des objectifs choisis.

Dans notre cas et pour assurer une cohérence entre les indicateurs et les objectifs déterminés, on choisit les indicateurs ci-après :

➤ **L'indicateur lié a l'augmentation du chiffre d'affaire :**

C'est un indicateur de tendance d'évolution de l'activité, tenir compte de l'évolution des prix et d'une éventuelle inflation.

➤ **L'indicateur lié à l'objectif d'augmentation du trafic portuaire :**

Cet indicateur mesure les quantités de marchandises débarquées et embarquées au niveau du port de Bejaia.

➤ **L'indicateur lié à l'objectif d'avancement du programme d'investissement :**

Cet indicateur nous permet de mesurer l'état d'avancement des programmes des investissements par rapport aux prévisions. Il a pour objectif de veiller sur l'achèvement des travaux et de gérer les retards constatés lors de l'exécution des tâches.

➤ **Les indicateurs liés à l'objectif de minimisation des coûts :**

Ces indicateurs vont nous permettre de signaler les écarts en charges d'exploitation. Ainsi que le dépassement concernant l'articulation du budget.

2.3 Etape 5 : choix des indicateurs :

Dans notre travail, on s'est basé seulement sur les indicateurs concernés par les objectifs fixés.

➤ **L'indicateur d'évolution du chiffre d'affaire :**

Tableau 10: Evolution mensuelle du CA

Mois	réalisation 2010	Prévision 2011	Réalisation 2011	Taux de réalisation	Taux de variation *
Janvier	302 020	300 926	244 801	81	-19
Février	290 624	308 0864	235 758	76	-19
Mars	281 425	308 733	251 588	82	-10
Avril	281 257	307 795	283 089	92	1
Mai	306 182	314 742	291 068	92	-5
Juin	332961	317 110	305 253	92	-4
Juillet	306 639	304 681	313 088	103	2
Aout	299 674	299 587	283 414	95	-6
Septembre	309 669	317 973	299 541	94	-3
Octobre	324 085	319 438	315 969	99	-3
Novembre	256 378	311 204	317 847	103	24
Décembre	275 117	323 120	424 616	131	54
Total	3 566 031	3 734 173	3 566 032	95	-

Source : réalisé par nos soins

L'entreprise portuaire de Bejaia a réalisé presque le même chiffre d'affaire que 2010, soit 35660323 KDA. Le taux de réalisation des objectifs est de 95%.

* : le taux de variation dans ce tableau c'est par rapport à l'exercice précédent (2010).

➤ **L'indicateur du trafic portuaire :**

Tableau 11: Le tonnage global

En milliers de tonnes

Désignations	Réalisations
importations	9 876
exportations	3729

Source : document interne à l'EPB

L'entreprise a réalisé au cours de l'exercice :

9876000 tonnes comme importations

3729000 tonnes comme importations

A signaler que cet indicateur doit être éclaté par type de produits ou type de navires.

➤ **L'indicateur d'état d'avancement des programmes d'investissement :**

C'est l'indicateur qui répond plus aux attentes du décideur ainsi que son équipe en termes d'objectifs de délai. Il signale deux types d'avancement :

- Un avancement prévu déduit à partir des prévisions
- Un avancement réel déduit à partir du compte rendu de l'activité.

Pour cet indicateur nous avons détaillé le programme d'investissement présenté dans le tableau ci-dessus :

Tableau 12 : indicateurs d'état d'avancement (programme d'investissement)

En milliers de dinars

Désignation	Prévision	Réalisation	Taux de réalisation
Logiciel informatique et assimilés	8 500	8 500	100
Agencement et aménagements des terrains	6 000	6 000	100
Installations techniques, matériels et outillage	65 270	63 312	60
Autres immobilisations corporelles	153 650	160 374	104
Total	233 420	223 686	95.83

Source : réalisé par nos soins

Dans ce cas, on a seulement les installations techniques, matériels et outillages qui sont en retard par rapport aux prévisions, par contre le reste est considéré en avance par rapport aux prévisions.

➤ **Indicateur des charges d'exploitation :**

Il nous permet de mesurer les différentes charges d'exploitation.

Tableau 13 : Les charges d'exploitation :

En milliers de Dinars

Désignations	Exercice 2011			
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)
Achats consommés	218 285	152 500	-65 785	-30,14
Services extérieurs	378 353	117 853	-260 500	-68,85
Autres services extérieurs	97 754	59 931	-37 823	-38,69
Charges de personnel	1 000 742	1 189 253	188 511	18,83
Impôts & taxes	86 426	77 066	-9 360	-10,83
Autres charges opérationnelles	860	55 242	54 382	6 323,48
Charges financières	7 131	21 461	14 330	200,95
Dotation aux amortissements	335 700	602 180	266 480	79,38
Total	2 125 251	2 275 486	150 235	07,07

Source : document interne a l'EPB

Les charges des activités ordinaires ont augmenté de **19 %**, due essentiellement à la hausse importante des charges de personnel, les charges financières et aux dotations aux amortissements suite à l'acquisition de nouvelles immobilisations.

➤ **Indicateur du budget :**

Cet indicateur prévient les dépassements du budget alloué.

Tableau 14 : répartition du budget

Désignation	Prévision annuelle 2011	Réalisation annuelle 2011	Ecart	Taux (%) *
Ventes	16 672	881	-15 791	94.71
Frais généraux	2 125 251	2 275 486	150 235	7.07
Investissements	233 420	223 686	-9 734	4.17
Approvisionnement	182 390	87 859	-94 531	52.01
Trésorerie	86 605	685 386	598 781	691.39
Total	2 644 338	3 273 298	628 960	23.78

Source : réalisé par nos soins

* : le taux représenté c'est le rapport entre l'écart constaté et les prévisions.

L'EPB a réalisé fin décembre 2011 un budget de 3 273 298 KDA, soit un taux de progression de **23.78%** par rapport aux objectifs fixés.

2.4 Etape 6 : la collecte des informations

Les indicateurs ont besoin d'accéder à des sources d'information pour signaler ou constater une situation donnée. En effet tout indicateur doit être alimenté par un ensemble d'informations pertinentes afin de lui donner le critère d'indicateur constructible

Les indicateurs choisis dans ce travail sont conçus des différents services selon le tableau suivant :

Tableau n° 14 : les indicateurs et leurs sources d'informations :

<i>Les indicateurs</i>	<i>Provenance de données</i>
Evolution du chiffre d'affaire	Service facturation
Trafic portuaire	Service statistique
L'état d'avancement des investissements	Département comptabilité analytique et contrôle de gestion
L'indicateur d'évolution des charges	Département comptabilité analytique et contrôle de gestion.
L'indicateur du budget	Service budget

Source : réalisé par nos soins

2.5 Etape 7 : le system de tableau de bord

Considérée comme la page principale du tableau de bord, la page de signalisation assure un suivi précis et continu de la progression vers les objectifs sélectionnes .le décideur doit prendre connaissance de l'information et en extraire la quintessence sans effort ni manipulation .dans cette page, la présentation graphique des indicateurs est essentielle à condition de choisir le bon graphique selon le message que nous souhaitons faire passer.

➤ L'indicateur d'évolution du chiffre d'affaire :

Cet indicateur peut être représenté par le graphique suivant : (voir la figure n°22)

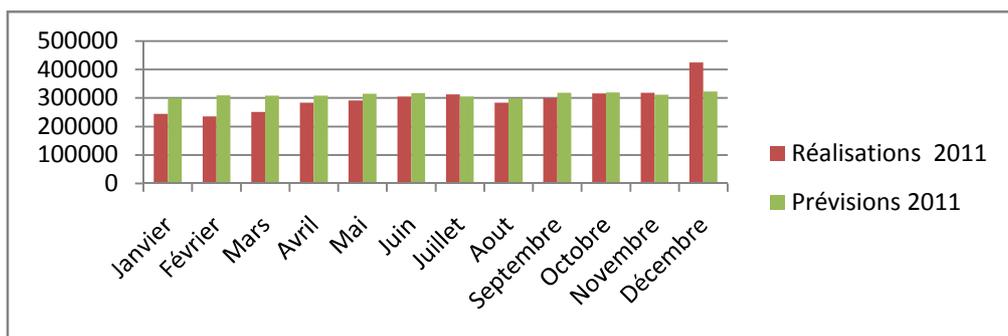


Figure n° 22 : évolution mensuelle du chiffre d'affaire en KDA :

➤ **L'indicateur du trafic portuaire :**

Nous avons jugé que le graphique le mieux adapté a cet indicateur est un histogramme empilé en 3D. (Voir la figure n° 23).

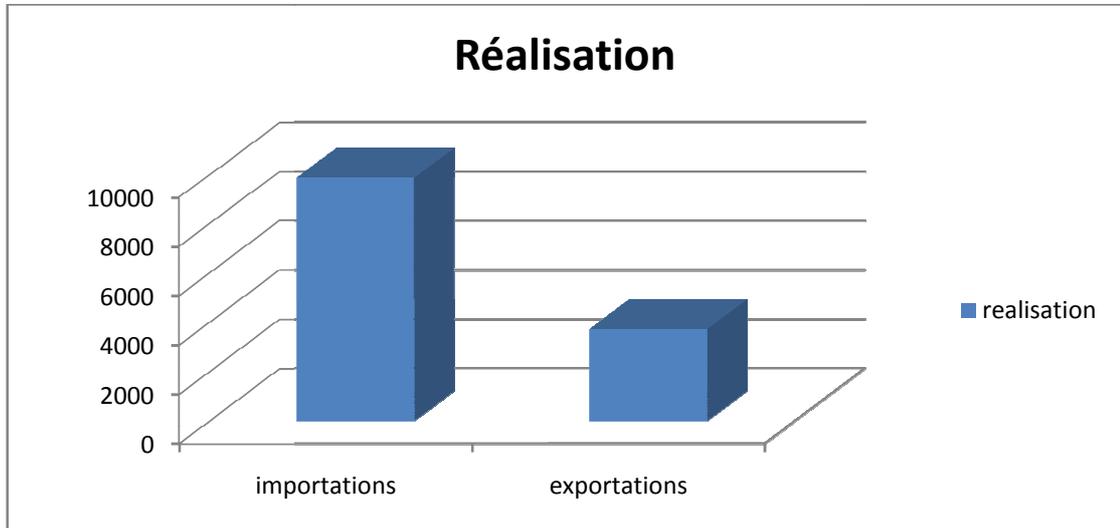


Figure 23 : représentation graphique du trafic portuaire

➤ **Indicateur d'état d'avancement des investissements :**

Le graphique le mieux adapté pour représenter cet indicateur est un histogramme en barres (voir la figure n°24)

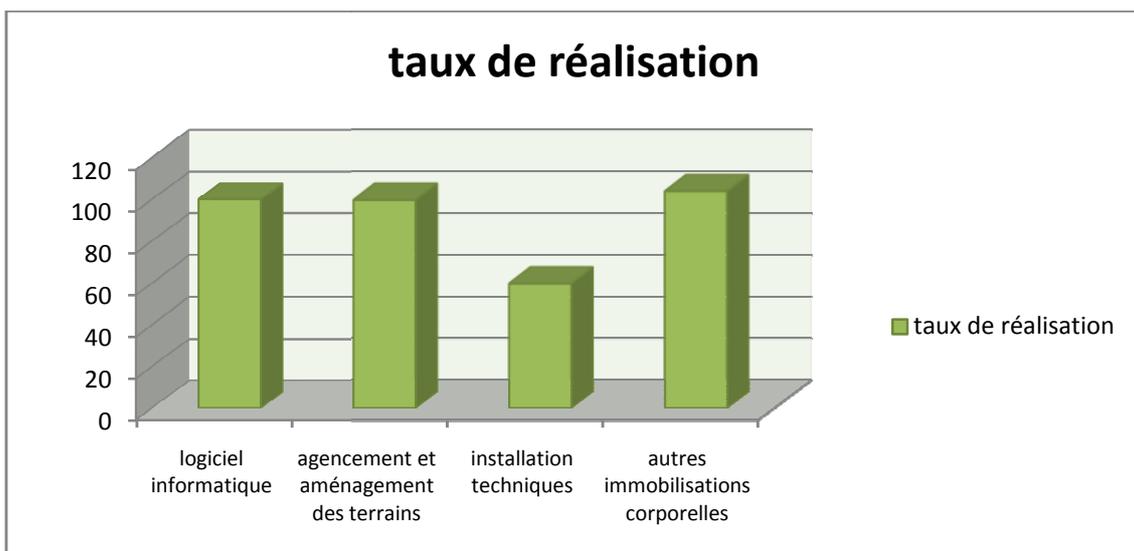


Figure n°24 : Représentation graphique de l'indicateur d'état d'avancement des investissements

➤ **Indicateur d'évolution des charges d'exploitation :**

L'histogramme représentant cet indicateur est comme suit :

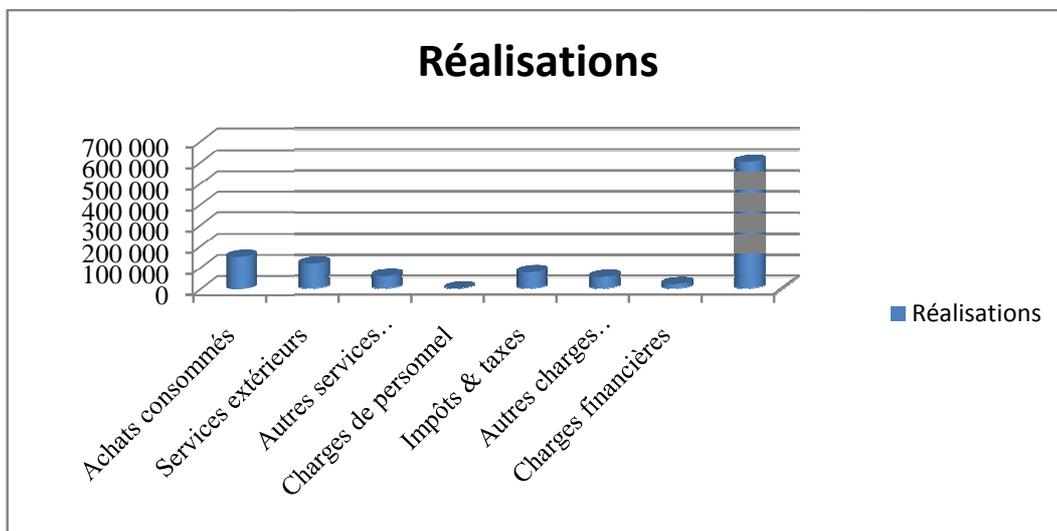


Figure n° 25 : évolution des charges d'exploitation :

Les charges des activités ordinaires ont augmenté de **19 %**, due essentiellement à la hausse importante les charges de personnel, les charges financières et aux dotations aux amortissements suite à l'acquisition de nouvelles immobilisations.

➤ **Indicateur du budget :**

Pour cet indicateur on a opté pour un histogramme qui représente les écarts entre les prévisions et le budget réel.

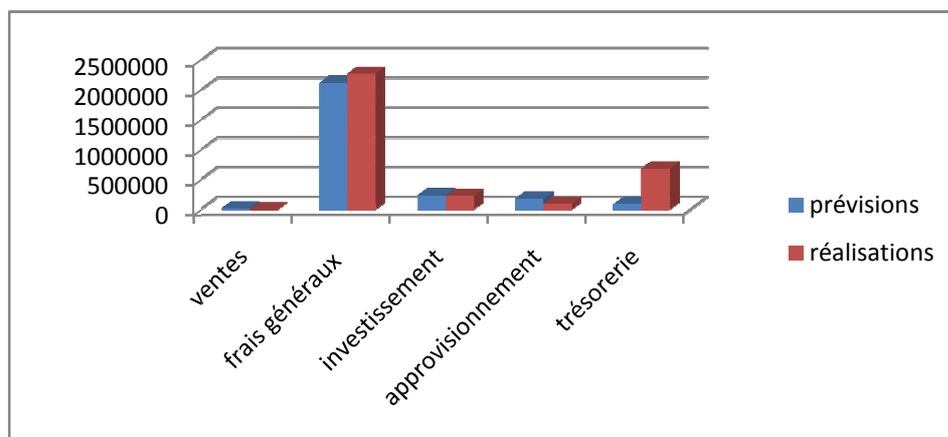


Figure n° 26: représentation graphique de l'indicateur du budget

3. Phase C : Mise en œuvre

Au cours de la phase précédente nous avons choisis les indicateurs les plus appropriés à la mesure des objectifs définis et nous avons déterminé les sources lesquelles ces indicateurs peuvent récupérer les informations nécessaires pour leurs fonctionnements. Pour qu'ils soient plus significatifs ; ils doivent être présentés sous forme de graphique ce qui facilite l'interprétation des résultats.

Cette phase comporte les étapes suivantes :

3.1 Etape 8 : le choix du progiciel :

Nous choisissons le logiciel « Microsoft Excel » comme outil d'application pour construire les pages d'indicateurs choisis.

➤ **Présentation de « Microsoft Excel »**

C'est un logiciel simple à utiliser, très riche dans son contenu. Il est conçu pour faire des opérations de calcul, des analyses des données et de la gestion des listes à travers les tableaux.

➤ **Application**

La première étape que l'utilisateur doit réaliser est la saisie des données d'entrée qui vont permettre de calculer la valeur de chaque indicateur.

La deuxième étape concerne la page de signalisation qui est la première page de constatation (donne les niveaux d'alertes). Elle présente une synthèse de toutes les informations.

En effet, elle informe le décideur s'il y a des dérivées constatées pendant l'activité.

3.1 Etape 9 : intégration et déploiement de la solution :

Le choix de Microsoft EXCEL pour le déploiement de notre tableau de bord s'avère judicieux du fait que ce dernier est intégré sur l'ensemble des bureaux.

Par conséquent, notre tableau de bord sera facilement exploité et ne nécessitera aucune formation pour le chef de département concerné ainsi que son équipe.

4. PHASE D : Amélioration permanente

Cette phase est désormais la dernière étape de cette méthode (GIMSI) :

4.1. Etape 10 : l'audit du système :

L'entreprise évolue avec le temps. Cependant on peut avoir une diminution de la pertinence des indicateurs, cette diminution est interprété par un écart entre ce que signale l'indicateur est la réalité sur le terrain.

Donc, il est important de conduire des audits du tableau de bord afin d'avoir une cohérence avec les nouveaux objectifs de cette entreprise.

La démarche d'audit du système est représentée dans la figure qui suit :

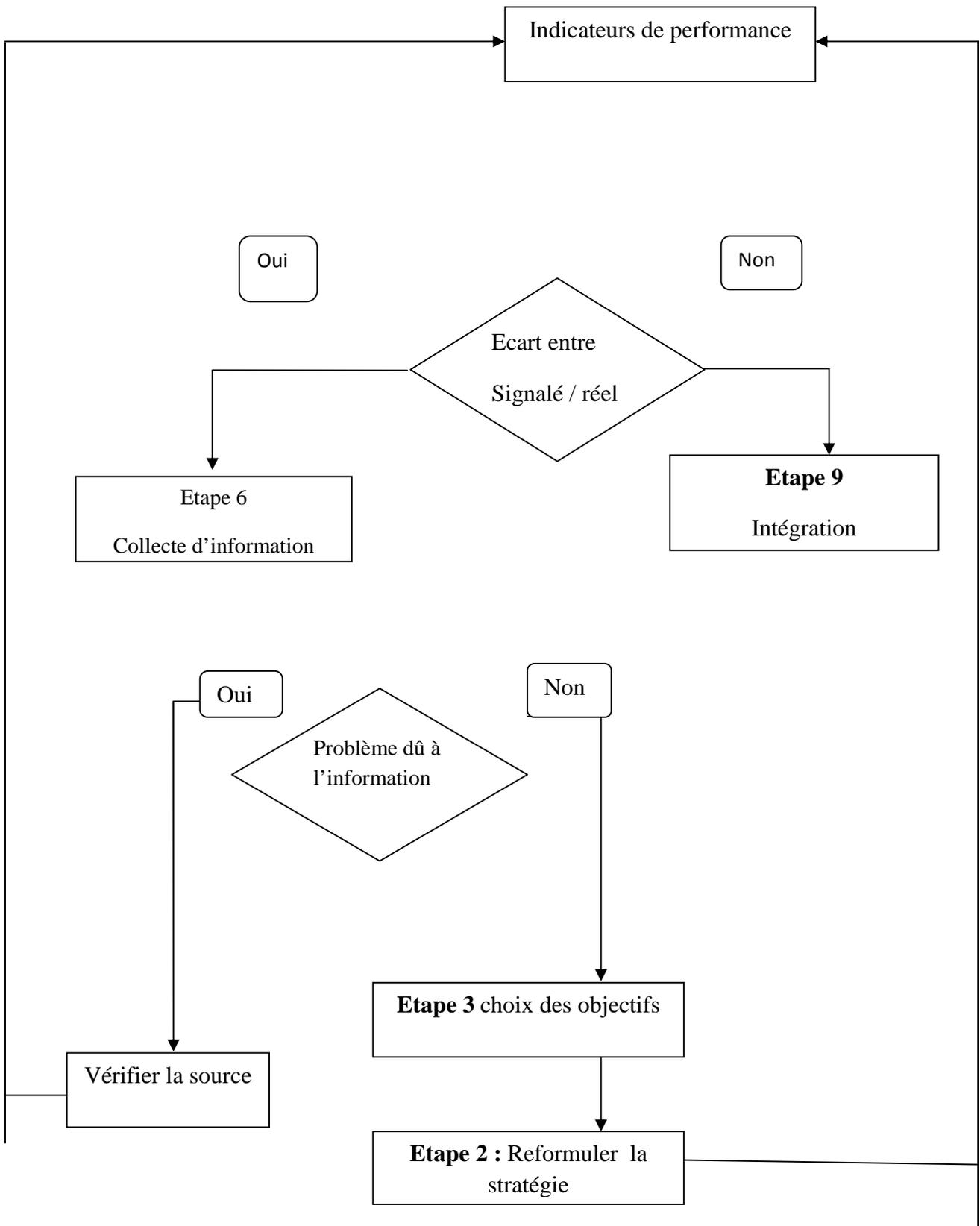


Figure 27 : Audit du tableau de bord

Dans ce chapitre nous avons opté pour la méthode GIMSI qui nous a conduits à la conception et la réalisation d'un tableau de bord de gestion.

Nous avons accordé une importance au choix des indicateurs qui sont liés aux objectifs de cette entreprise. Par la suite, le choix du logiciel EXCEL pour la mise en œuvre de ce tableau de bord.

Vu les contraintes rencontrées dans l'entreprise et la période de stage qui a été d'une durée très courte (1 mois), nous n'avons pas eu assez de temps afin de mieux analyser l'indicateur lié à l'objectif d'augmentation du trafic portuaire, pour l'écarter en nombre et type de navires. Ainsi de tester la cohérence entre les différents indicateurs qui ont été proposés.

Conclusion général

Les dirigeants d'une entreprise moderne, des administrations, des associations, des collectivités régionales et locales 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'un tableau de bord ne saurait à lui seul régler tous les problèmes de management et de gestion.

« Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer » ou encore « pour piloter, il faut mesurer toute les formes de performance. » ce sont les constat des spécialistes de la gestion car pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprise doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatible avec leur stratégie et leurs capacités de sorte qu'ils permettent le suivi des objectifs fixé.

Le tableau de bord est un système d'information rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilité. Non seulement il présente à chaque manager les résultats qui le concernent, mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs et l'incite à étudier les actions correctives possibles.

L'utilité incontestable du tableau de bord est l'appréciation de la situation de l'entreprise tout en détectent les dysfonctionnements en temps réel.

Ce présent travail consistait à élaborer un tableau de bord de gestion au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia selon les fondements et règles théoriques, préconisés par leurs auteurs, ainsi que leurs caractéristiques et les exigences de l'organisme d'accueil.

Dans un premier temps nous avons mené une exploration documentaire sur les notions jugées nécessaires et complémentaire à la compréhension et à l'élaboration du tableau de bord c'est-à-dire le contrôle de gestion, le système d'information et bien évidemment sur le tableau de bord et ses méthodes d'élaboration disponible dans la documentation consultée.

En deuxième lieu nous avons, réaliser un tableau de bord pour cette entreprise en étant stagiaire au sein de cette dernière et présument à la direction finance et comptabilité.

Ce stage nous a permis de déduire que l'élaboration d'un tableau de bord est le résultat d'une démarche longue et complexe dont l'efficacité dépend de l'enchaînement et de respect des étapes d'une démarche d'élaboration validée. A partir de ces constats, la confirmation de notre hypothèse est atteinte.

Dans le cadre de la mise en place d'un tableau de bord de gestion nous avons opté pour la démarche GIMSI. Notre tableau de bord contient seulement cinq indicateurs en raison de la limite de la durée de stage .

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

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

-Bibliographie-

- 1- **ALAZARD (C) & SEPARI (S)**, 1998, DECF Épreuve n^o7. Contrôle de gestion. Manuel et applications, Ed Dunod, 4^{ème} édition.
- 2- **FERNANDER (A)**, 2003, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Ed d'Organisations, 3^{ème} édition.
- 3- **FERNANDEZ (A)**, 2005, l'essentiel du tableau de bord, Ed Groupe Eyrolles.
- 4- **GIRAUD (F) & O.SAULPIC (O) & NAULLEAU (G.M. H) & BESCOS (P. L)**, 2002, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Ed Gualino.
- 5- **LAMBIN (J-J)**, 1990, La recherche marketing, Ed Mc Graw Hill.
- 6- **LEBBUF(R) & CLIQUET (G) & VAILHEN (C.A)**, 1999, Encyclopédie de gestion et de management, Ed Dalloz gestion.
- 7- **MAHE (H)**, 1998, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris.
- 8- **MALO (J. I)**, 1997, Encyclopédie de gestion, Ed economica.
- 9- **MARGOTTEAU (E)**, 2001, contrôle de gestion, Ed Ellipses.
- 10- **MICHEL (L)**, 2001, Leroy, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Ed d'Organisations, 2eme édition.
- 11- **SELMER (C)**, 2003, Concevoir le tableau de bord, Paris, Dunod, 2ème édition.
- 12- **WATERFIELD (C)**, 1998, Ramsing Nick, Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance, CGAP/World Bank Paris.

Mémoire :

- 1- **HARRAT (A)**,2007, Elaboration du tableau de bord des ressources humains, These professionnelle, Cas la société SAMIR, EAMS.
- 2- **BEHAL (O) & DJERAOUNE (EZ)**, 2010, le tableau de bord de gestion, outil d'aide à la décision, mémoire de master, Université de Bejaia.

Indicateur	Unité de mesure	Résultats			Commentaire
		Réal. 2011	Réal. 2010	Ecart	
Chiffre d'affaires	KDA	3 566 032	3 566 031	-	L'EPB à réaliser le même chiffre d'affaires que l'exercice 2010, soit 3 566 032 KDA
Valeur ajoutée	KDA	3 234 674	3 207 527	+1 %	La valeur ajoutée a augmenté de 1 % par rapport à l'exercice 2010
Excédent Brut d'exploitation	KDA	1 968 355	1 980 049	-1 %	L'excédent brut d'exploitation de l'exercice 2011 a baissé de 1 % par rapport 2010 due à l'augmentation des charges du personnel
Résultat opérationnel	KDA	1 525 372	1 665 630	-8 %	Le résultat opérationnel a diminué de (-8 %) par rapport à 2010 due à la très forte augmentation des dotations aux amortissements et provisions
Résultat financier	KDA	259 665	117 595	+121 %	Ce résultat est en hausse de 121 % par rapport à l'exercice 2010 due à l'augmentation des produits financiers
Résultat net	KDA	1 400 076	1 321 871	+6 %	Le résultat net de 2011 a augmenté de 6 % par rapport à 2010 due essentiellement à la stabilité du chiffre d'affaires et à la maîtrise des charges
Trésorerie	KDA	2 654 441	1 823 958	+45 %	Hausse de la trésorerie d'un montant de 830 483 KDA, soit (+45 %).
Ratio de productivité portuaire	%	91 %	90 %	+1 %	Ce ratio est en hausse de 2 %

Source : document interne à l'EPB.

Indicateur	Unité de mesure	Résultats		Commentaire
		Réal. 2011	Standard 2011	
Taux de satisfaction des commandants de bords	%	100 %	92 %	Sur 113 commandants de bord questionnés, le taux de non satisfaits est 0%
Taux de réalisation du programme de maintenance préventive	%	100 %	100 %	Le programme de maintenance préventive a été respecté dans sa totalité
Taux de satisfaction des demandes clients internes	%	89 %	90 %	Quelques articles manquant, en instance de réception
Taux de réalisation du calendrier de simulation	%	100 %	95 %	Les exercices de simulation prévus pour ont été réalisés en totalité avec la réalisation des séances d'initiations aux différents établissements dans le cadre d'attaque d'un incendie.
Quantité de déversement du GAS-OIL dans le plan d'eau	litre	0 litre	0 litre	Au cours des opérations de soudage, aucun déversement dans le plan d'eau
Quantité de déversement des huiles de cales dans le plan d'eau	litre	0 litre	0 litre	Lors des opérations de vidange, aucun déversement dans le plan d'eau
Dommages et avaries causées aux marchandises	%	0 %	1 %	Meilleur traitement de marchandises lors des opérations d'exploitation
Taux de réalisation du programme de la CRM	%			Les commandes en CRM ont été satisfaites
Taux d'erreur de facturation	%	0 %	0 %	La facturation a été effectuée sans erreurs. Bonne maîtrise du processus et efficacité des contrôles
Délais de transmission des factures	%	100 %	100 %	Les factures ont été diffusées aux clients dans les délais prévus

Source : document interne à l'EPB

Indicateur	Unité de mesure	Résultats		
		Réalisations 2011	Réalisations 2010	Ecart
Effectif total	Agent	1 401	1 472	-5 %
Taux de rotation des effectifs	%	13 %	15 %	-2 %
Nombre de démissions	Agent	01	02	-50 %
Taux de turn over	%	09 %	34 %	-25 %
Taux d'absentéisme	%	3,25 %	3,27 %	-0,02 %
Taux de fréquence des accidents de travail	%	35,96 %	37,89 %	-1,93 %
Taux de gravité des accidents de travail	%	0,97 %	2,01 %	-1,04 %
Taux de contrats a durée déterminée	%	20 %	06 %	+14 %
Taux de réalisation des actions de formation	%	86 %	45 %	+41 %
Taux d'investissement en formation	%	87 %	79 %	+8 %

Source : document interne a l'EPB.

En milliers de Dinars

Désignation	Exercice 2011			
	Prévisions	Réalisations	Ecart (Q)	Ecart (%)
Matériaux de construction	4 500	-	-4 500	-
Combustibles carburants et lub.	36 500	4 469	-32 031	-87,75
Produits d'entretien	7 600	395	-7 205	-94,80
Fournitures d'atelier	2 800	159	-2 553	-94,32
Petit outillage	2 620	67	-2 553	-97,44
P.R matériels de transport	2 500	-	-2 500	-
P.R matériels d'exploitation	55 000	54 646	- 354	-0,64
P.R matériels navals	18 500	23 048	4 548	24,58
Pneumatiques	8 100	3 242	-4 858	-59,97
Fournitures de bureau	3 700	277	-3 423	-92,51
Fournitures Informatiques	2 570	619	-1 951	-75,91
Matières et fournitures diverses	18 000	357	-17 643	-98,01
Habilllements	20 000	252	-19 748	-98,74
Total	182 390	87 531	-94 859	-52,01

Table des matières

Liste des Abréviations

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Articulation du tableau de bord aux notions de gestion.....	4
Section 1 : Contrôle de gestion et système d'information:	4
1. Le système d'information	4
1.1 Définition du système d'information :	4
1.2 Les objectifs d'un système d'information :	5
1.3 Les technologies de l'information:	6
1.4 Mettre en place un système d'information décisionnel	7
1.5 L'informatique et la gestion des ressources humaines.....	9
2. Contrôle de gestion:	10
2.1 Définition du contrôle de gestion :	10
2.2 Le positionnement du contrôle de gestion :	12
2.3 Le rôle de contrôle de gestion :	15
2.4 La place de contrôle de gestion dans l'entreprise :	16
2.5 Le contrôle de gestion et le tableau de bord.....	17
2.6 Le contrôle de gestion et le système d'information:	17
Section 2 : notions de bases de tableau de bord.....	18
1. Le tableau de bord de gestion :.....	18
1.1 Définitions du tableau de bord	18
1.2 Typologie des tableaux de bord :	19
1.3 Les rôles d'un tableau de bord de gestion :	20
1.4 Les instruments du tableau de bord :	21
1.5 Utilité et limite de tableau de bord :	22
2. Indicateurs : Concepts et Principes.	24
2.1 Définition et utilité :	24

2.2 Les indicateurs de qualité :	25
2.3 Typologie des indicateurs :	28
2.4 Les grandes catégories d'indicateurs :	29
2.5 Utiliser le bon graphique pour présenter les informations	30
Chapitre II : méthodes d'élaboration de tableau de bord.....	35
1.La méthode GIMSI :	35
1.1 Définition de la démarche GIMSI:	35
1.2 Signification de l'acronyme GIMSI :	36
1.3 Les étapes de la démarche GIMSI :	36
2. Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils :	51
2.1 Définition:	51
2.2 Les étapes de la démarche:	51
2.3 Différences avec la méthode Gimsi :	59
3.La méthode JANUS:	59
3.1 Définition :	59
3.2 La démarche de la méthode JANUS :	59
4. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables):	65
4.1 Définition:	65
4.2 Variable d'action:	65
4.3 Les étapes de la méthode OVAR :	67
4.4 Limites de la méthode OVAR:	68
4.5 La méthode OFAIL:	68
Chapitre 3 : mise en place d'un tableau de bord de gestion au sein de l'EPB.....	70
Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia	70
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil	70
1.2 situation géographique.....	71
1.3 Les missions et les politiques de l'EPB :	72

1.4 Les moyens humains et matériels :.....	73
1.5 Structure de l'EPB :.....	74
1.6 Organigramme de l'EPB :	78
1.7 Départements de la direction finance et comptabilité :	79
1.8 Organigramme de la DFC.....	81
Section 2 : mise en place d'un tableau de bord de gestion :	82
2.1 Phase A : Identification :	82
2.2 Phase B : Conception.....	83
2.3 Phase C : Mise en œuvre	91
2.4 Phase D : Amélioration permanente	92
Conclusion générale	95
Bibliographie.....	97

Annexes

Liste des Tableaux

Liste des Figures

Résumé :

Les responsables cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches, d'où ils ont besoins d'un ensemble d'indicateurs, de techniques, qui permettent un contrôle efficace de leurs activités et une mesure de leur performance afin d'atteindre les objectifs fixé.

C'est dans cette optique que nous allons définir un outil de contrôle et de mesure de la performance pour l'entreprise Portuaire de Bejaia , en vue de concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord de gestion et d'indicateur pertinents, permettent au responsable de maintenir l'activité sur sa bonne voie et prendre les décisions nécessaires.

Mots clés :

Système d'information, contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur, objectif.

Keywords:

Information systems, management control, dashboard, indicator, goal.