

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

AUXIMAD	Société Auxiliaire de Madagascar
CGI	Code Générale des Impôts
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
MIS	Management Information Système
PESTEL	Politique Economique Social Technologique Ecologique et Légal
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SMTM	Société Malgache de Transport Maritime
SWOT	Strengths Weakness Opportunity Threats (FFOM en français)
TIC	Technologies d'Information et de Communication

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Avantages et limites des outils utilisés	18
Tableau 2 : Chronogramme des activités	19

LISTE DES FIGURES

Schéma1 : Démarche commune à la vérification des hypothèses	16
Schéma 2 : Le triangle du contrôle de gestion	23
Schéma3 : Processus de prise de décision dans la Direction Financier	24
Schéma 4 : Le tableau de bord : un instrument de pilotage	28
Schéma 5: Le tableau de bord - un outil de pilotage.....	42
Schéma 6: Le tableau de bord : mesure de la performance.....	44

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

SECTION I : MATERIELS

- I.1. Présentation de l'entreprise
- I.2. Justification du choix de la zone d'études
- I.3. Type de documentation
- I.4. Modèle d'analyse utilisé

SECTION II : METHODES

- II.1. Démarches de vérification des hypothèses
- II.2. La collecte de données
- II.3. Le traitement des données
- II.4. Limites de l'étude
- II.5. Chronogramme des activités

CONCLUSION PARTIELLE

CHAPITRE II : RESULTATS

SECTION I : LE CONTROLE DE GESTION EST INEXISTANT AU SEIN DE LA SOCIETE AUXIMAD

- I.1. Le contrôle de gestion
- I.2. Le système de prise de décision et exécution au sein de la société
AUXIMAD

SECTION II : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD CONTRIBUE AU PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

- II.1. Définition du tableau de bord
- II.2. Processus d'élaboration d'un tableau de bord
- II.3. Le tableau de bord : outil de pilotage

SECTION III : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'AUXIMAD

- III.1. Analyse SWOT au sein de l'AUXIMAD
- III.2. L'environnement PESTEL de la société AUXIMAD

CONCLUSION PARTIELLE

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

SECTION I : DISCUSSIONS

I.1. Validation de l'hypothèse

SECTION II : RECOMMANDATIONS

II.1. Limites du tableau de bord

II.2. Recommandation au niveau de l'environnement interne de l'AUXIMAD

II.3. Recommandation au niveau de l'environnement externe de l'AUXIMAD

CONCLUSION PARTIELLE

CONCLUSION GENERALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

*« L'entreprise est une organisation sociale, autonome et provisoire qui se fixe comme but d'assurer sa vie et son développement par la commercialisation de produits et services de son activité ».*¹

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, incertain et en perpétuel évolution. La mondialisation a engendré des mutations, des évolutions mais aussi des ruptures... Aussi, toute entreprise ou groupe d'entreprises devrait-elle être soucieuse de son évolution en interne et de l'évolution de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. Le contexte n'est jamais connu, les conséquences des décisions ne sont, à ce stade, guère plus que des conjectures et des scénarios hypothétiques. Nous ne vivons pas dans un univers déterministe puisque l'incertitude règne, et que l'environnement est changeant par nature.

Cependant, pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit relever les défis permanents qui sont lancés aux individus qui la composent. Dans cette optique, les exigences croissantes de la gestion moderne, la complexité des structures, la variété des activités exercées dans un cadre décentralisé et la pression constante de l'environnement, constituent sans aucun doute autant de raisons valables pour justifier la nécessité de disposer d'un système de pilotage. Ce système permettra d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs escomptés et de l'autre, de faire face à la concurrence potentielle. Dans ce contexte d'environnement changeant et incertain, pour garantir une réelle rentabilité de l'entreprise et être plus compétitive, il ne suffit plus de suivre les mesures financières étant donné la durée du temps de parution et d'exploitation, et qu'il ne permet pas d'agir au moment voulu.

Aujourd'hui, pour conserver ou remporter l'avantage concurrentiel, les organisations placent la recherche de la réactivité maximale au premier plan de leurs préoccupations. Les décisions sont prises de plus en plus rapidement, et les managers ne peuvent se contenter d'un simple constat limité à la mesure des coûts et de la productivité. Aussi, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise l'oblige à lui reconnaître son rôle déterminant dans l'exercice de

¹ SADOU.A, « Comptabilité générale », Editions BERTI, Alger, 2002, p 03.

métier. Plus qu'une méthode, dite moderne de gestion, il est devenu un avantage concurrentiel, un levier de maintien et d'accroissement de la compétitivité, un instrument privilégié de l'information. Ajoutons à cela que la technologie est aujourd'hui parfaitement au point pour bâtir des systèmes décisionnels. Les systèmes informatiques gèrent de plus en plus de données, les rendant ainsi accessibles pour un nombre croissant de managers, qui ne prendront plus leurs décisions n'importe comment et ne se perdront plus dans le choix des directions à prendre. Ils interviennent chacun dans un domaine d'évolution spécifique et dans une direction prédéterminée au sein d'une démarche de progrès. En d'autres termes, ils pilotent. La technologie informatique peut leur apporter assistance, c'est-à-dire que tous les acteurs de l'entreprise, quels que soient leurs rôles ou leurs fonctions sont concernés. Il ne s'agit plus aujourd'hui de dissocier et de parcelliser les tâches, mais bien au contraire de communiquer, de partager l'information et d'assister l'acteur dans sa capacité à réagir rapidement dans l'incertain.

C'est ainsi que le contrôle de gestion a fait son apparition dans le milieu.

Par définition, le contrôle de gestion désigne « *l'ensemble des procédures, des documents et des mécanismes de communication mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leurs gestion pour atteindre les objectifs fixés* ». ² Historiquement, le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles américaines au début des années 30 pour répondre à une problématique d'organisation liée à l'accroissement de la décentralisation des décisions. Grâce au contrôle de gestion, les dirigeants pouvaient maintenir l'efficacité et le dynamisme de leurs entreprises par la coordination de l'ensemble des structures décentralisées.

Le contrôle de gestion a deux objectifs complémentaires. D'un côté, il s'apparente à un *outil de décision et action* en mettant à la disposition des opérationnels les informations qui leur permettent de gérer leur unité de gestion et donc de prendre des décisions sur les moyens dont ils disposent (humains, matériels, financiers). Et de l'autre, il se présente comme un *instrument de dialogue* permettant au délégrant et délégataire de mettre le point sur la réalisation des objectifs et des actions correctives prises. Le contrôle de gestion permet ainsi de maîtriser la conduite d'une organisation en s'adaptant à l'évolution de l'environnement

² NAULLEAU.G, ROUACH.M, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3e édition, Paris, 2000, p 49.

interne et externe : Il définit les objectifs, met en place les moyens et en comparant les performances et les objectifs, permet d'envisager des actions correctrices ; ce dernier point permet entre autres avantages d'assurer la maîtrise des coûts. Il s'agit donc d'un outil essentiel à la gestion efficace d'une entreprise. Néanmoins, le contrôle de gestion ne se limite pas à cette seule mission. En effet, grâce aux analyses effectuées, un contrôle de gestion bien utilisé fournira des informations majeures à la direction, informations qui les aideraient à réagir et prendre des décisions d'ordre stratégique en temps réel. Le processus de la décision doit être abordé dans une dimension coopérative. Il n'y a donc plus un décideur et des exécutants, mais une multitude d'acteurs devant à tout moment, prendre des décisions dans leurs domaines de responsabilité respectifs. Or, le tableau de bord de gestion constitue une excellente réponse informationnelle à ces exigences, d'abord en regroupant de façon cohérente et évocatrice l'ensemble des indicateurs de performance et ensuite en utilisant les plus récentes technologies de l'information pour produire rapidement une information de gestion à valeur ajoutée : riche, ciblée et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les gestionnaires peuvent alors mieux suivre ce qui se passe, être avertis de situations anormales, localiser les écarts, identifier les tendances et les exceptions, et finalement décider en connaissance de cause.

Toutefois, malgré la création par toutes les entreprises d'une structure de contrôle de gestion chargée de l'élaboration des outils d'aide au pilotage et notamment le tableau de bord, certaines d'entre elles restent toujours dans le flou, la plupart encourt les risques des mauvaises décisions suite à la non fiabilité des informations fournies par leur tableau de bord.

Par conséquent, l'objet de notre mémoire est de répondre aux préoccupations de l'entreprise en matière *d'élaboration d'un tableau de bord financier* par une réponse à la problématique suivante :

« Quelle démarche permettrait l'élaboration d'un tableau de bord pertinent, efficace et qui garantirait le pilotage de l'entreprise pour les meilleures décisions ? »

Pour répondre à cette question, nous sommes amenés à poser les questions suivantes :

- **Quels sont les préalables à la mise en place d'un système de tableaux de bord au sein de l'entreprise ?**
- **Quel doit être le contenu d'un tableau de bord qui pourrait permettre de mieux gérer son organisation ?**

- **Comment assurer au tableau de bord une exploitation efficace et une réactivité permettant de disposer d'une information pertinente en temps utile ?**

L'objectif global de notre mémoire est de **contribuer à la mise en place d'un tableau de bord financier.**

Afin de nous amener à atteindre cet objectif, des objectifs spécifiques sont formulés, à savoir :

- ❖ **La mise en place en place un contrôle de gestion**
- ❖ **La conception d'un outil d'aide pour la prise des bonnes décisions et un meilleur pilotage de l'entreprise**

Pour mener à bien notre travail, nous suggérons les hypothèses suivantes :

- ✓ **Le contrôle de gestion est inexistant dans l'entreprise**
- ✓ **La mise en place d'un contrôle de gestion contribue au pilotage de l'entreprise**

A cet effet, les résultats attendus sont :

- **Un outil de gestion fiable mis en place**
- **Le tableau de bord comme instrument de pilotage de la performance et clé de la prise de décision**

Pour l'élaboration de cet ouvrage, notre plan a été adapté au modèle IMMRED. Ce modèle consiste à répartir l'étude en trois grands chapitres.

En premier lieu : la présentation des matériels et méthodes que nous avons adoptées pour mener l'étude à bien. Il s'agit en grande partie de la documentation et l'utilisation de divers outils de recherches et de collecte de données pour recueillir le maximum d'informations concernant notre thème de recherches.

Ensuite : les résultats de l'étude que nous avons effectuée autour de l'élaboration d'un tableau de bord pour qu'il reste un outil de gestion *fiable* et *pertinent* dans le temps.

Enfin, dans la partie discussion et recommandation, les hypothèses formulées seront confirmées ou infirmées en fonction des résultats obtenus. Ces mêmes résultats seront confrontés aux résultats attendus. Nous proposerons aussi des améliorations concernant la mise en place du tableau de bord. Elles reposent donc sur les limites du tableau de bord telles que le choix des indicateurs, la perte de précision, l'incomplétude de la mesure et la mesure en temps différé.

CHAPITRE I : MATÉRIELS ET MÉTHODES

Ce premier chapitre nous permettra de décrire avec exactitude la méthodologie utilisée pour vérifier les hypothèses que nous avons posées et aussi afin de mieux présenter les résultats de l'étude.

SECTION I : MATÉRIELS

La présente section consiste à présenter l'entreprise où nous avons effectué notre étude. Nous verrons ensuite le pourquoi du choix de la zone d'étude, le type de documentation ainsi que les modèles d'analyse que nous avons établis pour la réalisation de l'étude.

I.1. Présentation de l'entreprise :

a- Historique

Créée en 1953 à partir d'une autre société dénommée WHARF de Tamatave qui a été fondée en 1902, la société « AUXIMAD » ou « Auxiliaire Maritime de Madagascar » est une société prestataire de services dont le siège social se trouve à Antsahavola, en plein Tana.

Depuis sa création, l'AUXIMAD a su pénétrer le marché en positionnant ses pions dans toutes les villes portuaires de la Grande Ile, si son principal rival, la ligne scandinave (SEAL), n'est présent que dans la capitale, à Toamasina et Mahajanga. Cette politique de pénétration du marché imposé par AUXIMAD dès le début lui a permis d'être en possession du plus vaste réseau de transitaires, le plus complet et adapté à tout besoin de sa clientèle.

AUXIMAD est maintenant à l'âge de la maturité. Il a réussi à s'installer dans presque tous les segments de marché qui tournent autour du commerce international. Cette croissance n'est nullement spontanée puisqu'elle a nécessité la mise à la disposition de beaucoup de ressources pour produire et vendre.

Les actionnaires, à l'origine de ces ressources, sont issus des entreprises malgaches et étrangères. Les deux premiers actionnaires majoritaires sont la compagnie d'assurance ARO (32.84%) et la Société Malgache de Transport Maritime ou SMTM (22.37%). Les autres sociétés telles que DELMAS (MDV), la société Industry Shipping & Commerce, le CMN,

l'assurance NY HAVANA, l'entreprise DUBOSC et le SCIPPA se partagent du reste des titres. Son capital social s'élève à 222 000 000 Ariary.

b- Activités

Au début, son activité principale était seulement la consignation maritime. Vers 1970, elle a commencé à pénétrer le domaine de transit maritime et aérien. Ils demeurent actuellement ses activités principales.

Ayant des domaines d'activités orientés vers le commerce international, sa principale mission est de faciliter, pour ses clients, les travaux relatifs à la circulation internationale des marchandises en représentant ces derniers vis-à-vis des autorités douanières et administratives. En outre, AUXIMAD s'occupe aussi de l'escale d'un navire étranger à Madagascar (consignation maritime). Il se charge des travaux que le commandant du navire n'est pas en mesure de réaliser. Des activités complémentaires à ses activités de base furent également créées en chemin depuis 1991 afin d'élargir sa clientèle et par conséquent d'améliorer son chiffre d'affaire.

Il s'agit d'activités annexes notamment : le transport terrestre, la manutention et le camionnage, l'assurance, le magasinage, l'empotage et dépotage container, le groupage et dégroupage et ainsi d'autres activités comme la réservation du billet d'avion et d'hôtel.

c- Objectifs

Comme toute entreprise, les objectifs primordiaux de la société AUXIMAD sont de :

- ❖ Augmenter ses parts de marché,
- ❖ Satisfaire, fidéliser ses clients,
- ❖ Conquérir de nouveaux clients,
- ❖ Satisfaire les actionnaires et les personnels de l'entreprise.

Pour atteindre ses objectifs, la société AUXIMAD emploie 353 personnes dans tout Madagascar car elle est présente dans les grands ports de Madagascar, ainsi que dans les villes industrialisées à travers ses agences telles que : Toamasina, Antananarivo, Antsirabe, Mahajanga, Manakara, Mananjary, Toliara, Antsiranana, Nosy-Be et Tolagnaro.

I.2. Justification du choix de la zone d'études :

Lors de notre stage au sein de la société AUXIMAD, nous avons choisi de faire notre étude au sein de la Direction Financière, plus précisément dans le Service Financier chargé de la gestion des finances de l'entreprise ainsi que la comptabilisation des différents mouvements.

Par ailleurs, elle supervise et contrôle les principales attributions du chef de service financier, tâches axées sur le financement des investissements, des opérations de transit, de dossier de découvert, le crédit des droits et taxes en douane, et du fonctionnement de l'entreprise agence compris ; et celles du chef de service comptable axées sur les enregistrements comptables et l'établissement des états financiers.

Parmi les raisons de ce choix, nous pouvons donc citer :

- La pertinence de l'étude menée : le service financier assure le bon fonctionnement de la gestion de l'entreprise en général, aussi bien vis-à-vis du personnel, des clients, des fournisseurs, ainsi que vis-à-vis de l'Etat. Ce service assure également la sauvegarde du patrimoine et la minimisation des charges.
- La possibilité de traiter ce thème nous a permis d'avoir une idée authentique sur la nécessité d'un tableau de bord dans une telle société.
- La proximité du lieu : le siège de la société se trouve en pleine ville.

I.3. Types de documentation :

Pour recueillir le maximum d'informations sur notre thème d'étude et afin de nous aider à trouver les données nécessaires pour la rédaction de cet ouvrage, nous avons combiné différentes techniques de recherche dont : l'entretien, la recherche bibliographique et webographique, ainsi que des mémoires traitant le même sujet, et à travers également des documents fruits de nos recherches personnelles.

× **Recherches bibliographiques**

La recherche bibliographique permet de trouver tous les documents sur un sujet particulier dans le but de rassembler des informations en vue de les analyser.

Cette technique de recherche constitue l'un des moyens de collecte de données qui nous a permis avant tout d'élargir notre connaissance sur le sujet, de comprendre la pertinence du sujet que nous allons traiter et de disposer d'informations fiables et vérifiées. Aussi elle nous a beaucoup aidés pour l'obtention de différentes informations sur notre thème d'études.

Dans ce cadre, nous avons effectué des recherches sur des différents ouvrages auprès de différents centres de documentation et d'informations, publiques et privés, des études réalisées par d'autres personnes et traitant de thèmes similaires, ainsi que des documents de la société mis à notre disposition afin d'obtenir le maximum d'information à l'élaboration de cet ouvrage.

× **Recherche webographiques**

Aujourd'hui, grâce à l'évolution de la technologie de l'information et de communication ou TIC, nous avons pu recourir à l'Internet. Il s'agit d'un outil fiable permettant de lancer une recherche à partir d'un mot ou d'une expression et de trouver ainsi les documents susceptibles de renfermer l'information désirée. Il est accessible à tous et permet à tout individu d'accéder à une multitude de données. De plus, on pourrait y trouver toutes les informations utiles dont nous avons besoin.

La recherche par internet offre la possibilité de consulter en ligne une vaste étendue d'informations. Elle nous a permis d'en savoir plus sur les différents tableaux de bord utilisés par les grandes entreprises dans d'autres pays. Ce moyen nous a également permis de découvrir plusieurs ouvrages d'auteurs traitant de ce thème.

I.4. Modèle d'analyse utilisé :

Le diagnostic constitue un outil d'aide à la décision. Il permet d'analyser la situation de l'entreprise, de comprendre les évolutions de l'environnement et les causes majeures de dysfonctionnement. Pour rendre le diagnostic efficace, des éléments capitaux doivent être pris en compte et analysés, notamment l'environnement qui entoure l'entreprise.

a- Le diagnostic SWOT

Il existe différents modèles d'analyse que nous pouvons utiliser pour établir une sorte de diagnostic de la situation présente, et ce, dans le but d'apporter un changement ou encore une action corrective. La matrice SWOT en fait partie.

Par définition, la matrice SWOT (*Strenghts Weaknesses Opportunities Threats*) ou FFOM (*Forces Faiblesses Opportunités Menaces*) en français est l'un des outils fréquemment utilisé par l'entreprise qui lui permet de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité donné. Elle permet d'analyser les opportunités et les menaces, ainsi que les forces et les faiblesses de l'environnement que l'entreprise transmet à ses objectifs.³

Dans cette optique, afin d'aboutir à des résultats pertinents et utiles, nous avons utilisé le système d'analyse SWOT avec lequel nous allons « ausculter » la société au niveau des facteurs internes et externes, des facteurs influents qui pourront apporter des avantages ou des inconvénients, mais aussi ceux qui pourront être sources d'adversités pouvant le mettre en danger et les circonstances favorables à son développement.

Cette analyse part de l'environnement intérieur de la société qui influe sur le fonctionnement de ses activités. Les Forces et Faiblesses sont les parties prenantes de la première analyse pour l'environnement interne de la société. Par contre, les Opportunités et Menaces servent d'outil d'analyse de l'environnement externe.

b- L'environnement PESTEL

« L'entreprise en tant qu'organisation est un système ouvert qui est en interaction avec son environnement qui peut être scindé en deux : l'environnement de proximité (Université, Fournisseurs, clients, banques, ...) et l'environnement PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal) »⁴. L'entreprise doit toujours tenir compte de chaque type d'environnement :

- Politique : les décisions prises par l'Etat auront une grande influence sur les entreprises (réformes fiscales, privatisation, libéralisation, ...).

³ Cours d'Organisation stratégique, 3ème année, Université d'Antananarivo, Département Gestion, 2010

⁴ Cours d'Organisation stratégique, 3ème année, Université d'Antananarivo, Département Gestion, 2010

- Économique : la politique économique que mène un pays a un impact direct sur l'entreprise (encadrement de crédit, aide aux entreprises, détaxation).
- Social : l'entreprise doit en tous temps respecter ses salariés et prendre en compte leurs aspirations, leur situation, leur état d'esprit.
- Technologique : le monde d'aujourd'hui est en perpétuel changement, la technologie ne cesse d'évoluer et l'innovation est de rigueur pour une entreprise qui veut réussir (déclaration en ligne, procédé de fabrication, ...).
- Écologique : l'entreprise se doit d'évoluer tout en tenant compte de la dégradation de l'environnement, de la pollution et prendre les mesures qui s'imposent afin de le protéger le mieux possible. La RSE est même née pour la prise en charge de ces deux derniers types d'environnements.
- Légal ou juridique en raison du statut des entreprises, des différents codes à respecter (code du travail, CGI, droit des affaires, Code du commerce, ...).

L'analyse PESTEL est par conséquent une analyse presque complète de l'environnement d'une organisation, d'un système, etc. Il suffit de l'associer à un autre type d'environnement pour qu'elle soit complète : l'environnement de proximité. Mais cette dernière ne sera pas employée dans ce devoir pour diverses raisons.

SECTION II : METHODES

Cette section consiste à présenter l'ensemble des procédés utilisés dans le but d'obtenir un certain résultat des recherches. Il s'agit de la phase critique de toute recherche, celle de l'utilisation des données, des sources collectées et rassemblées pour procéder à la vérification de l'hypothèse.

II.1. Démarches de vérification des hypothèses :

La démarche de vérification des hypothèses concerne d'une part, la démarche commune adoptée pour la vérification des hypothèses et d'autre part, la vérification de chaque hypothèse.

II.1.1- Démarches commune à la vérification des hypothèses

La vérification est une procédure qui consiste à examiner en confrontant à l'expérience la validité d'une hypothèse. Il s'agit donc d'un constat d'exactitude. Cette sous section vise donc à affirmer ou infirmer les hypothèses présentées auparavant.

a- Documentation

Cette technique a comme objet d'étoffer notre travail en respectant les règles procédurales mais offre aussi la possibilité de pouvoir un jour servir de guide pour ceux qui en auront besoin.

Les recherches bibliographiques ont été orientées vers les thèmes suivants :

- Les principaux objectifs du tableau de bord,
- Les principales étapes de sa création,
- Les rôles du tableau de bord et son mode d'emploi,
- Les différentes sources du tableau de bord et ses acteurs.

L'objectif de la recherche était de mettre en relief les principales conditions à respecter pour que le tableau de bord reste un outil de gestion fiable et pertinent dans le temps.

Outre ces recherches bibliographiques, la recherche par Internet nous a permis d'avoir plus de connaissance sur le thème grâce à divers sites web comme le www.finance-etudiant.com et le www.nodesway.com.

b- Le SWOT

Le diagnostic stratégique permet à l'organisation de dégager les possibilités de développement interne mais également de rechercher des opportunités de croissance. Ce diagnostic est généralement exprimé, d'une part, par une matrice SWOT qui synthétise les forces, faiblesses, et d'autre part, les menaces et opportunités par l'analyse de l'environnement PESTEL de l'entreprise.

Cette analyse nous a permis de vérifier les hypothèses suite à la connaissance de l'environnement de la société.

c- L'entretien

× Définition

L'entretien est une sorte de rendez-vous fixé entre deux ou plusieurs personnes qui se rencontrent pour avoir une conversation sur un thème de recherche déterminé. Il est connu comme une méthode de collecte qui vise à recueillir des données fiables et authentiques dans le but de les analyser et les interpréter.

L'entretien est une technique qui porte exclusivement sur l'information verbale.

× Type d'entretien

On distingue généralement trois types d'entretien en fonction de leur degré de structuration :

◆ L'entretien non directif

Ce type d'entretien appelé également **entretien libre ou en profondeur** est une entrevue dans lequel l'enquêté développe le thème qui lui est proposé. Par ailleurs, l'enquêteur utilise des relances, mais n'introduit aucune nouvelle information.

◆ L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif ou **entretien partiellement structuré** consiste à fixer au départ toutes les consignes, et les divers thèmes du « guide d'entretien » seront introduits en fonction du déroulement de celui-ci, et s'ils ne sont pas abordés spontanément par le sujet. Ce type d'entretien est le plus fréquemment utilisé parmi ces différents types d'entretien de recherche.

♦ **L'entretien non-directif**

Appelé également **entretien standardisé**, s'apparente à la méthode du questionnaire mais reste fondamentalement différent dans la mesure où l'enquêté peut répondre comme il le souhaite à la question posée et/ou l'enquêteur peut observer les réactions du sujet aux questions posées. Ce type d'entretien est indispensable pour effectuer des comparaisons, des classifications pour vérifier des hypothèses. Il faut bien noter qu'il n'existe pas de non directivité absolue, notamment, dans la mesure où les relances ne se font pas au hasard. La situation d'entretien est une situation sociale et de ce fait, le sujet n'est pas « libre » de dire ce qu'il veut.

Dans notre cas, nous avons recouru à l'entretien semi-directif lors de l'entretien avec le personnel du service financier de l'AUXIMAD. Ce type d'entretien a été choisi afin de pouvoir limiter le domaine de l'étude, d'avoir le maximum d'informations nécessaires, de mieux faciliter le dialogue avec les personnes entretenues.

L'objectif de cette démarche consiste à recueillir les données sur les thèmes suivants :

- La conception du tableau de bord financier
- Les sources du tableau de bord
- L'exploitation du tableau de bord
- Les rôles du tableau de bord
- La présentation du tableau de bord

d- L'élaboration de la grille d'entretien

C'est le moment important dans le déroulement de l'enquête. Il doit être élaboré en fonction des objectifs de la recherche ainsi que des hypothèses que nous voudrions démontrer. La structure en est l'un des fondements. Il est donc indispensable de tenir compte d'un certain nombre de paramètres.

☞ **Le langage :**

Il doit être accessible et aussi proche que possible de celui employé habituellement par le sujet. Le vocabulaire utilisé doit lui permettre de comprendre la question et d'y répondre. Cela pourrait ne pas être le cas si la question renvoie une organisation conceptuelle inhabituelle pour l'enquêté.

☞ **L'ordre des questions :**

Les questions doivent apparaître raisonnables et/ou logiques, en allant du général en particulier. C'est que l'on appelle l'approche en entonnoir. Il est plus ou moins strict lors du déroulement de l'entretien et sera en fonction du degré de directivité. Mais toutes les consignes, questions ou thèmes que l'on souhaite explorer doivent être préparés et rédigés à l'avance.

☞ **La formulation de la consigne :**

Cette phase permet de présenter le thème général de l'enquête en fonction du degré de structuration de l'entretien ; elle est suivie ou non de questions ouvertes. Elle doit être pertinente par rapport au problème que l'on veut explorer.

II.1.2- Démarche de vérification spécifique à chaque hypothèse :

Cette démarche consiste à vérifier par la méthodologie adoptée la confirmation ou l'infirmité de chaque hypothèse.

a) Hypothèse 1 : Le contrôle de gestion est inexistant dans l'entreprise

L'entretien que nous avons effectué auprès du personnel de la société AUXIMAD a été le meilleur moyen pour la démonstration de cette première hypothèse. Les informations recueillies lors de cette entrevue nous a permis de vérifier l'affirmation ou l'infirmité de cette hypothèse. Pour procéder à cette entrevue, une grille d'entretien⁵ a été établie en avant.

Les objectifs de cette entrevue sont de savoir :

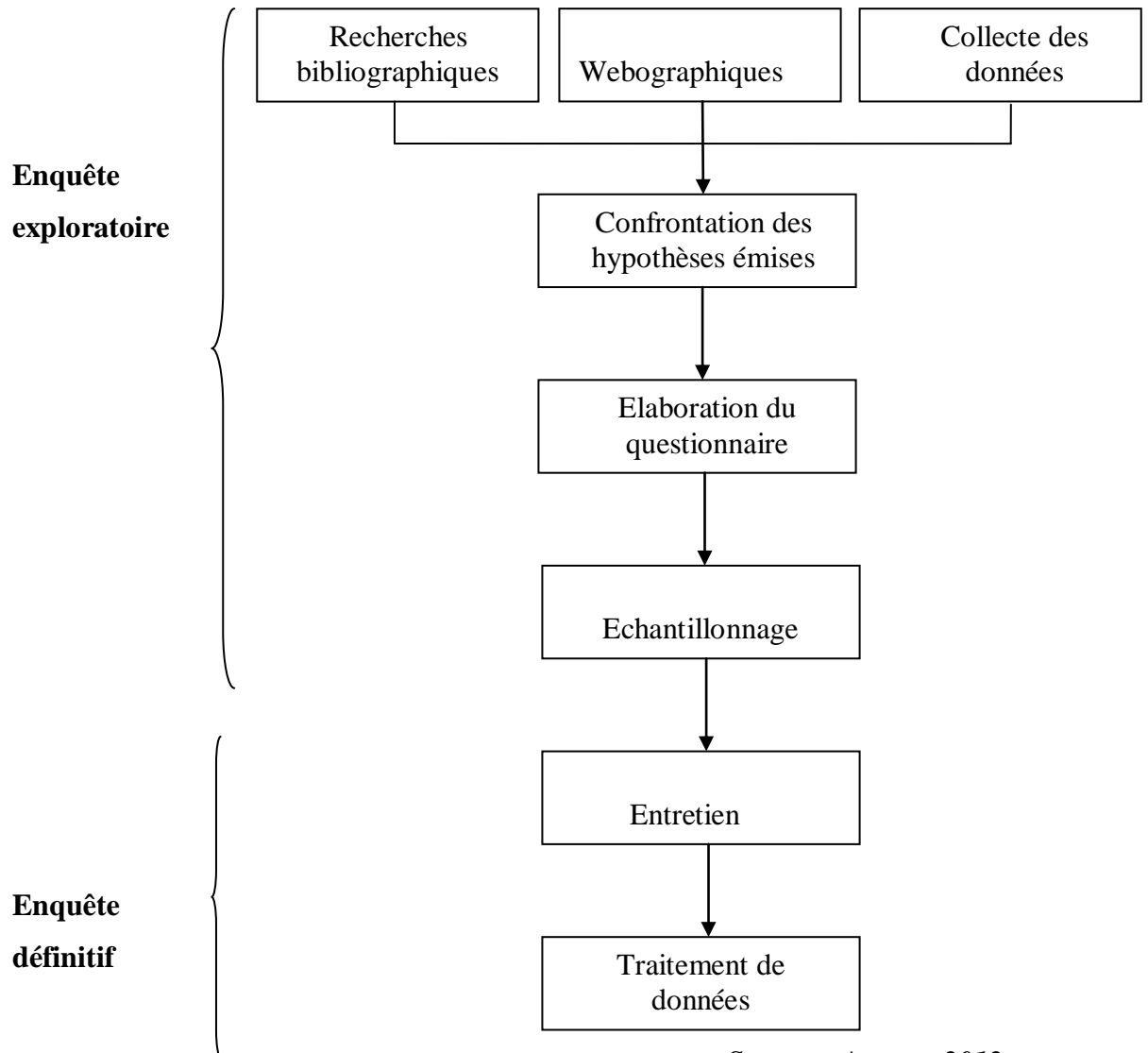
- Comment le service financier gère toutes les informations jugées nécessaires circulant dans l'entreprise?
- Comment prendre les décisions dans ce service ?

⁵ Cf. annexe 2

b) Hypothèse 2 : La mise en place d'un contrôle de gestion contribue au pilotage de l'entreprise

Ayant comme objectif de vérifier cette deuxième hypothèse, des différentes techniques de recherches ont été menées notamment les recherches bibliographiques et webographiques. Elles se sont appuyées sur la consultation des différents ouvrages ainsi que des sites web. Une fois que ces données ont été recueillies, nous avons procédé à l'analyse de l'aide à la prise de décision que le contrôle de gestion peut apporter au manager de l'entreprise. L'objectif de ces recherches a été de faire ressortir les grandes lignes en matière d'élaboration d'un tableau de bord pour qu'il reste un outil de pilotage de l'activité de l'entreprise. D'une façon plus simple, la démarche commune à la vérification des hypothèses peut être présentée comme dans le schéma qui suit :

Schéma1 : Démarche commune à la vérification des hypothèses



Source : Auteur, 2012

II.2. La collecte de données :

La collecte des informations est une étape primordiale à la vérification de l'hypothèse de l'étude en vue d'obtenir des résultats pertinents et sincères. Cependant, les informations recueillies doivent être fiables puisque la crédibilité est l'un des principaux critères permettant à une information d'être prise en compte et traitée.

A cet effet, cette fiabilité peut être trouvée dans les :

➤ Données primaires :

Il s'agit généralement de données collectées par nous-mêmes par des entretiens effectués sur quelques membres du personnel dans le service financier de la société.

➤ Données secondaires :

Il s'agit de données collectées à partir des documents de la société mis à notre disposition, tels que les documents représentant tous les soldes bancaires, les budgets prévisionnels ainsi que d'autres documents relatifs à ce thème d'étude.

En outre, elles comprennent également des documents que nous avons collectés à l'extérieur de la société, à savoir, dans des centres d'information et de documentation privés et publics, et aussi par des recherches effectuées sur Internet.

II.3. Le traitement des données

Le traitement des données recueillies est une étape primordiale à la préparation de mémoire de fin d'études. A cet effet, cette étape nous permettra de mettre en exergue les méthodes d'identification d'informations recueillies durant toutes les recherches effectuées.

De tout ce qui précède, les données qui proviennent des recherches bibliographiques et webographiques, de l'entretien et des données de nos recherches personnelles nécessitent une analyse approfondie en vue d'obtenir des résultats. Ce traitement de données est vraiment indispensable si nous voulons présenter le résultat des recherches effectuées. Pour faciliter donc le traitement des données, nous avons eu recours aux outils de Microsoft Office, notamment Word et Excel.

II.4. Limite de l'étude :

Cette étude comme toute œuvre humaine, présente sûrement des limites objectives et comporte certainement des erreurs, des insuffisances et des incohérences, liées à sa nature d'étude élaborée par un auditeur débutant et non expérimenté dans le domaine. Bon nombre de problèmes ont été rencontrés dans la confection du dossier mais l'originalité du thème et sa complexité ont été des facteurs de motivation forts pour nous pousser à aller jusqu'au bout.

Même si ces types de documentation et collecte de données exposent beaucoup d'avantages durant notre recherche, toutefois nous pouvons aussi identifier leurs inconvénients.

Le tableau suivant représente aussi bien leurs avantages que leurs limites.

Tableau 1 : Avantages et limites des outils utilisés

OUTILS	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
BIBLIOGRAPHIE	<ul style="list-style-type: none"> - Informations fiables et vérifiées - Informations de qualité - Informations classiques et universelles - Apport scientifique enrichi 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de mise à jour - Certains documents sont inaccessibles et/ou confidentiels - Difficile à trouver - Trop d'idées personnelles de l'auteur - Certains ouvrages sont obsolètes
WEBOGRAPHIE	<ul style="list-style-type: none"> - Riche en information - Rapide - Informations toujours mises à jour 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilité douteuse - Multitude de versions sur un même sujet
GRILLE D'ENTRETIEN	<ul style="list-style-type: none"> - Réponses possibles mais avec ouverture de débat - Permet la confrontation directe des réponses obtenues - Rapide et efficace 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande beaucoup de disponibilité des responsables - La disparité des points de vue des responsables rend la synthèse plus difficile

Source : recherche personnelle, 2012

II.5. Chronogramme des activités

Tableau 2 : Chronogramme des activités

ACTIVITÉS	PÉRIODE (mois)								
	2012								
	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Aout	Sept	Oct	Nov
Intégration dans la société									
Recherche du thème									
Validation du thème									
Collecte données secondaires									
Triage données secondaires									
Élaboration limite de l'étude									
Élaboration grille d'entretien									
Entretien									
Collecte données primaires									
Triage données primaires									
Rédaction du mémoire									
Vérification finale du mémoire									

Source : auteur, 2012

CONCLUSION PARTIELLE

Les matériels et méthodologie utilisés durant notre stage nous ont permis d'obtenir les données nécessaires et utiles pour notre rapport. Chercher et trier des informations nécessaires à la vérification des hypothèses de l'étude ne fut pas si facile mais grâce à la méthodologie utilisée qui a été basée par la justification de la zone d'étude, les types de documentations notamment les recherches bibliographiques et webographiques, la collecte de données, le traitement des données, ces tâches ont pu être réalisées correctement. Maintenant, nous allons entrer dans la partie « Résultats » où nous exposerons les résultats de nos recherches.

CHAPITRE II : RÉSULTATS

Ce deuxième chapitre de notre mémoire consiste à exposer les résultats obtenus à partir des recherches que nous avons optés par des différents travaux à savoir la documentation, l'analyse et l'entretien que nous avons eu avec les membres du personnel du département financier de l'AUXIMAD. Ces recherches nous ont permis d'obtenir des résultats significatifs et pertinents suivant les hypothèses présentées au début notre recherche.

Ces résultats seront présentés en fonction des hypothèses suivantes:

- Le contrôle de gestion est inexistant au sein de la société AUXIMAD
- La mise en place d'un tableau de bord contribue au pilotage de l'entreprise

SECTION I : LE CONTRÔLE DE GESTION EST INEXISTANT AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ AUXIMAD

Tout d'abord, nous nous sommes intéressés au contexte général de notre travail, celui du contrôle de gestion. Pour ce faire, nous allons commencer par exposer les concepts généraux du contrôle de gestion.

I.1. Le contrôle de gestion

a- Définition du contrôle de gestion

La notion de contrôle recouvre deux dimensions. D'une part, le contrôle de gestion permet de vérifier *a posteriori* la conformité des opérations aux objectifs fixés. D'autre part, il offre l'assurance d'un bon fonctionnement, c'est-à-dire d'un pilotage efficace de l'organisation.

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition du contrôle de gestion, la plus claire et la plus complète qui en soit. Celle d'ANTHONY.R.N. reste la plus répandue et la plus classique des définitions. Il définit le contrôle de gestion comme « *le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés* »⁶.

⁶ NAULLEAU.G, ROUACH.M, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3e édition, Paris, 2000, p 49.

b- Mission du contrôle de gestion

La mission fondamentale du contrôle de gestion est d'alimenter les managers en informations pertinentes pour leur prise de décision et de permettre aux responsables, de quelque niveau que ce soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leurs sont assignés. Il a également pour vocation de faire en sorte que les objectifs et les tâches de chaque unité opérationnelle soient en harmonie avec les objectifs et tâches des autres parties, et de l'organisation dans son ensemble

c- Les outils du contrôle de gestion⁷

Afin de mener à bien les missions qui lui sont dévolues au sein de l'entreprise, le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils, à savoir :

- La gestion prévisionnelle ;
- La comptabilité ;
- Les systèmes d'information ;
- Le reporting et le Management Information System (MIS) ;
- Les tableaux de bord.

d- Objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est garant de la cohérence des démarches. Il apporte un soutien technique aux services et aux décideurs. Ses objectifs sont :

- ❖ Développer une assistance au pilotage afin de promouvoir une information simple et fiable adaptée à chaque niveau.
- ❖ Assister les services pour leur permettre d'optimiser leur gestion, atteindre leurs objectifs fixés, mettre en œuvre des actions correctrices. C'est dans cette optique que les tableaux de bord sont mis en place.

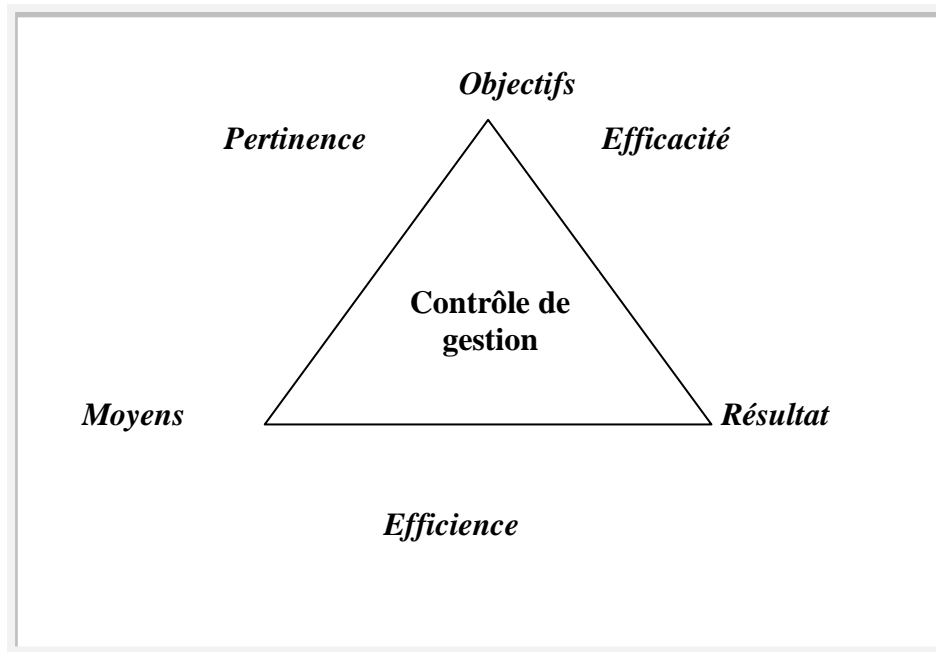
Tout système de contrôle de gestion repose sur trois éléments qui sont : **les objectifs, les moyens et les résultats**. L'analyse des articulations entre ces trois éléments souligne trois concepts fondamentaux :

- **La pertinence** qui consiste à prendre en considération les forces et faiblesses de l'organisation lors de la détermination des objectifs ;

⁷ GUEDJ.N et Collaborateurs, « Le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise », Editions d'Organisation, 3^e édition, Paris, 2000, pp 46

- *L'efficience* qui consiste à réaliser les objectifs assignés tout en respectant les contraintes des coûts ;
- *L'efficacité* qualifie la situation où les résultats obtenus coïncident avec les objectifs prédéterminés.

Schéma 2 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : BESCOS.P.L & Collaborateurs, « le contrôle de gestion et management », 2012

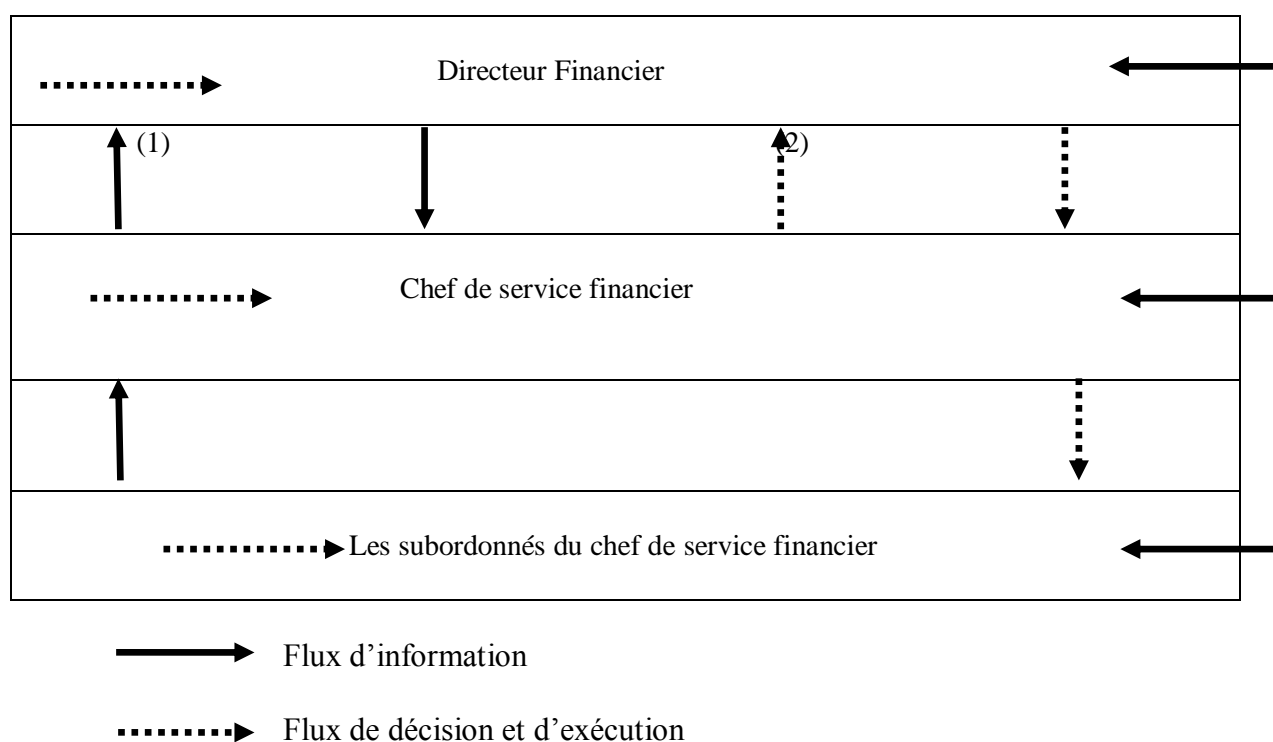
Ayant pris connaissance d'un véritable contrôle de gestion et d'après l'étude réalisée au sein de la société AUXIMAD, nous avons pu déduire que le Service financier de cette société n'utilisait aucun système de contrôle de gestion. En d'autres termes, cette entreprise ne disposait d'aucun outil d'aide à la décision, depuis sa création. C'est vers l'année 2008 que ce service commença à utiliser des tableaux de bord qui représentent des informations essentielles d'ordre comptables, et uniquement quantitatives, alors que ces tableaux ne répondent véritablement pas aux critères d'un tableau de bord.

Parmi les membres du personnel du Service financier avec lesquels nous nous sommes entretenus, la majorité des enquêtés ont répondu que le service n'employait aucun tableau de bord ; quelques-uns ont toutefois répondu que le service utilisait un tableau de bord mais que celui-ci était incomplet et que informations qu'il fournissait n'étaient pas satisfaisantes.

I-2. Le système de prise de décision et exécution dans le service financier de la société AUXIMAD

La prise de décision dans le service financier se rapporte sur l'importance et la difficulté de celle-ci. Pour mieux comprendre le circuit dès l'obtention des informations allant à la prise de décision jusqu'à l'exécution, nous allons l'esquisser comme suit :

Schéma3 : Processus de prise de décision dans la Direction Financière



Source : Investigation personnelle basée sur les informations données par le chef du service financier, Mai 2012

Ce schéma nous montre les différents flux d'information existants lors d'une prise de décision. Les flèches continues indiquent les sens des informations avant leur analyse pour une prise de décision. Celles discontinues montrent dans quels organes sont exécutées les décisions prises. Cette figure démontre l'inexistence de court-circuit dans la circulation des informations, les niveaux hiérarchiques sont respectés. Mais en ce qui concerne des prises de décision dont les degrés d'importance résident dans la capacité de chaque organe, ceux-ci sont libres de les prendre sans consulter leur chef hiérarchique. De temps en temps, il peut arriver

que les chefs demandent l'avis de leurs subordonnés sur les informations qu'ils obtiennent et ces derniers lui proposent des solutions pouvant permettre de faire face à la situation.

(1) de la part du Chef de service financier, les informations qu'il communique au Directeur financier sont toujours suivies de proposition de décision.

(2) les décisions prises par le Chef de service financier sont présentées sous forme de propositions.

SECTION II : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD CONTRIBUE AU PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Avant d'analyser plus en avant les apports de la mise en place du tableau de bord, arrêtons-nous, dans un premier temps sur la définition du tableau de bord et sur les différentes étapes de sa conception.

II.1- Définition du tableau de bord

Par définition, le tableau de bord est un « *ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie* ». ⁸

II.2- Processus d'élaboration d'un tableau de bord

La mise en place d'un tableau de bord se passe en quatre étapes. Dans un premier temps, il faudra définir les missions et les objectifs de l'organisation. Ensuite, on identifiera les variables dont la maîtrise conditionnera l'atteinte des objectifs. Puis on choisira des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, on établira pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état se trouve l'indicateur : bon, à surveiller ou mauvais.

a- La définition des objectifs

Pour y parvenir, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager. Pour définir la mission d'un service, il nous faut répondre aux questions suivantes :

- ❖ Que fait le service?
- ❖ Pour qui travaille-t-il?

⁸ Pierre Maurin, « Le tableau de bord en clair », édition Marketing S.A., 2009, p14

❖ Pourquoi travaille-t-il?

A l'aide de ces éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Evidemment, les objets qualitatifs seront difficilement mesurables. Par exemple, la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place d'une étude de satisfaction qui sera distribuée au sein d'un échantillon représentatif des clients. Pour en revenir à la détermination des objectifs de l'organisation, il est nécessaire que la clarification des missions et des objectifs se fasse au travers d'une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord devra rencontrer les opérationnelles. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que la gestion des délégations d'autorité.

b- L'identification des facteurs clés de gestion

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste on isole deux grandes démarches :

- ✓ Une démarche qualifiée d'« historique » qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements.
- ✓ Une seconde démarche qui consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les points faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.

c- Le choix d'indicateurs

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. En aucun cas, il ne faut multiplier les indicateurs au risque d'obtenir trop d'informations non hiérarchisées et de ne plus être en mesure de cerner les phénomènes majeurs.

L'AFNOR propose une liste de caractéristiques afin qu'un indicateur soit considéré comme « habile ». L'organisme utilise la dénomination « SMART »⁹

- **S** pour spécifique l'activité surveillée
- **M** pour mesurable en pratique

⁹ <http://www.tableau-de-bord.org/>

- **A** pour accessible
- **R** pour responsabilisant
- **T** pour temporel

Il existe ainsi une typologie des indicateurs, la littérature en distingue trois types :

- ♣ **Les indicateurs de résultats** : ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût etc.)
- ♣ **Les indicateurs de moyens** : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés.
- ♣ **Les indicateurs d'environnement** : Ces types d'indicateurs permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et lui permettent ainsi d'orienter correctement son action.

d- La mise en forme du tableau de bord

Le tableau de bord doit offrir une structure claire et signifiante et les indicateurs peuvent prendre la forme d'écart, autrement dit, la comparaison des réalisations aux objectifs, de ratios, de graphique ou de clignotants (valeurs au-delà ou en-deçà desquelles le responsable doit intervenir).

II.3- Le tableau de bord : Outil de pilotage

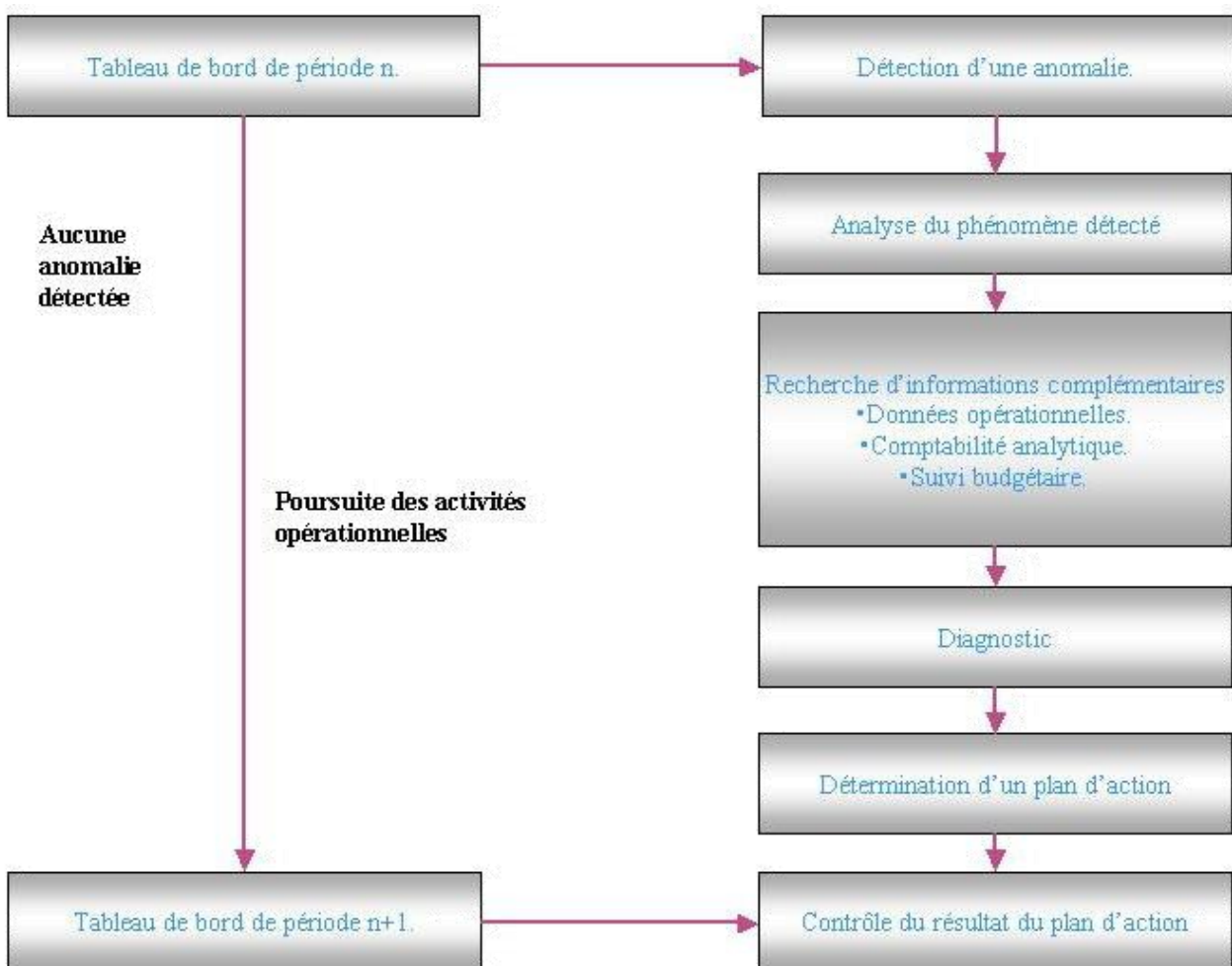
Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. En d'autres termes, le tableau de bord n'est pas un outil de contrôle en lui-même, mais un instrument d'aide au pilotage qui rend compte du passé (exemple : combien nous avons dépensé ?), du présent (exemple : quel est le budget disponible ?) et permet de procéder à des comparaisons dans le temps et dans l'espace, il permet de comparer du réalisé et du prévu.

Susceptible d'orienter l'action et la prise de décision, l'information qu'offre le tableau de bord attire l'attention des responsables sur plusieurs points à surveiller afin de conserver la maîtrise et le pilotage de l'organisation. Il analyse en permanence l'activité courante, généralement quotidiennement voire mensuellement, plus précisément les différents processus de travail qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Le tableau de bord constitue un outil de pilotage. En effet :

- **L'indicateur de pilotage** mesure l'état d'avancement du plan d'action et donc des changements opérés, et il soutient la prise de décision, pour aider ceux qui le suivent, sans nécessairement faire l'objet d'une remontée hiérarchique.
- **L'indicateur de performance** mesure le niveau de performance atteint, il est appelé aussi indicateur de reporting.
- Il facilite la communication et la motivation entre les différents acteurs.
- Il représente un système d'alerte permettant de repérer les dysfonctionnements, et un déclencheur d'enquête et d'actions.

Schéma 4 : Le tableau de bord : un instrument de pilotage



Source : investigation personnelle, 2012

SECTION III : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'AUXIMAD

III.1. Analyse SWOT au sein de l'AUXIMAD

La mission que nous avons effectuée au sein de la société AUXIMAD nous a permis de faire une sorte de diagnostic de l'environnement interne de l'entreprise, plus précisément dans le service financier. Néanmoins, il est nécessaire de préciser que les informations avec lesquelles nous avons réalisé cette analyse sont issues de nos observations et de nos investigations personnelles durant le stage. Pour commencer donc, passons tout de suite aux forces et faiblesses du service financier.

III.1.1. Analyse des forces et faiblesses

Cette analyse consiste d'une part en les forces qui forment la puissance de l'entreprise et qui la différencie de ses concurrents et d'autre part, les faiblesses qui peuvent constituer une faille pour la bonne marche de la société. Tout cela repose sur :

a- L'organisation de la méthode de travail

De par son organigramme, les tâches sont bien déterminées et dûment précisées pour l'AUXIMAD.

➤ Forces

Dans le service financier, le chef de service est en relation continue avec ses subordonnés. Les informations passent dès qu'une situation se présente. Les membres du personnel du service financier sont tous dans la capacité à traiter toute situation présente (standardisation des tâches).

➤ Faiblesses

Le service financier ne dispose pas d'un système de contrôle de gestion qui implique des problèmes dans la collecte des informations à traiter. Ces informations sont traitées pour fournir une base de prise de décision pour le chef de service. Il se trouve parfois que les informations sont insuffisantes et conduisent à une fausse interprétation et une décision non adéquate à la situation (par exemple la signature d'un chèque dont la valeur dépasse l'avoir en banque).

Dans le service financier, certaines tâches sont attribuées à des stagiaires qui, quelque fois, sont plus lents à exécuter le travail.

b- Moyen matériel et technologique

Les matériels et les technologies sont primordiaux dans l'exécution des tâches. Ils pourraient être satisfaisants à condition d'être appropriés au travail à effectuer.

➤ **Forces**

Dans cette société, les traitements sont informatisés. L'entreprise se conforme ainsi aux demandes exigées par le temps et par les tiers. L'utilisation d'une nouvelle technologie de l'information et de la communication ou N-TIC facilite et accélère l'accomplissement des tâches personnelles.

En effet, ce matériel permet à chaque membre du personnel d'accomplir rapidement les tâches qui leur sont attribuées.

➤ **Faiblesses**

Étant donné que le système d'information ne peut pas atteindre son niveau de performance normal, quelques applicatifs sont sous-exploités. L'utilisation des NTIC est mal acceptée par certains employés d'un certain âge. Quant à l'équipement, certains matériels informatiques presque obsolètes diminuent la vitesse et la performance au travail. Et en plus d'être insuffisant le nombre de ces matériels est encore insuffisant.

c- Les moyens humains

Dans une entreprise de service, les ressources humaines constituent les moyens potentiels de production.

➤ **Forces**

La société AUXIMAD dispose d'un personnel compétent et dévoué, dans leurs contributions au développement de la société. Elles sont réparties à travers ses services, ses branches d'activité ainsi que dans ses agences. Par ailleurs, l'ancienneté du personnel constitue un des points forts de l'entreprise.

D'autre part, il règne dans la société une atmosphère conviviale et un esprit d'équipe, notamment dans le service financier.

➤ **Faiblesses**

L'ancienneté du personnel constitue un point à améliorer dont l'entreprise ne peut se passer. Ils sont parfois dépassés par l'évolution technologique.

D'autre part, au niveau de la rémunération, nous avons en effet observé qu'il y a au moins de flexibilité pour l'octroi des primes et autres récompenses aux individus ou unités qui se montrent plus actifs et plus performants.

d- Moyen financier

Sur le plan financier, AUXIMAD rencontre des situations plutôt défavorables pour son image.

➤ **Forces**

La société dispose d'un personnel compétent pour la négociation des crédits auprès des banques. Ces négociations permettent à la société de diminuer ses charges financières.

➤ **Faiblesses**

La société manque de ressources financières propres pour la réalisation de ses activités. Elle doit toujours recourir à des emprunts qui alourdissent les charges financières et dans la même foulée, diminuent son profit. En termes de liquidité, la société a un manque certains.

III.2. L'environnement PESTEL de la société AUXIMAD

Cette section étudie particulièrement les éléments à l'extérieur de l'entreprise. Ils sont à l'origine des obstacles influençant sur le fonctionnement de l'entité.

III.2.1. Analyse des opportunités et menaces

Pour cette analyse nous tiendrons compte de la politique, de l'économie, du social, de la technologie, de l'écologie et de la juridiction, c'est-à-dire l'environnement externe de la société.

a- La politique

La politique du gouvernement malgache sur les mesures prises à l'application du taux de la taxation de droit de douane et de fiscalité présentent à la fois des opportunités et des menaces aux entreprises.

➤ Opportunités

En termes d'opportunité, la politique de l'Etat peut être bénéfique dans le cas où il se penche sur des conditions d'application des mesures plus souples et plus flexibles. A titre d'exemple : la détaxation qui incite les opérateurs à augmenter leurs exploitations, les subventions reçues sous forme d'accord de crédit, les soutiens dans les démarches légales en facilitant la conformation des dossiers, les facilités de paiement des droits de douanes et bien d'autres font partie des opportunités que l'entreprise devrait acquérir.

➤ Menaces

La politique constitue une menace permanente pour les entreprises. A Madagascar, elle est souvent la source de désarroi sur tout le territoire et perturbe le fonctionnement de l'entreprise. Ses recommandations sont parfois très strictes envers les entreprises. Les contraintes (telle que la lourdeur de la procédure sur les formalités administratives) imposées par l'État constituent des facteurs de retard dans la libre pratique des activités.

b- L'économie

Malgré les lourdes charges de l'entreprise allouées à la Nation, bon nombre de grandes entreprises sont tentées de s'installer dans notre pays tandis que d'autres opérateurs hésitent à cause de l'instabilité à la vie économique.

➤ Opportunités

Par contre certains opérateurs qui ont le courage de faire des investissements à Madagascar constituent des opportunités (cas des projets implantés à Ambatovy et celui de Soalala).

Les opérateurs économiques qui sont en relation continue avec AUXIMAD tels que les banques, les partenaires financiers et les fournisseurs sont parties prenantes de son environnement externe.

Les améliorations des services bancaires comme l'attribution des informations en temps réel (cas des banques MCB et SBM) constitue un avantage pour la société concernant le perfectionnement des prises de décision sur des activités à mener.

➤ **Menaces**

En ce moment, l'économie toute entière traverse une crise et cela à l'échelle mondiale. Pour le cas de Madagascar, le pays est en pleine récession économique. Des opérateurs économiques ont déjà déposé leur bilan, certains menacent de fermer leurs portes (cas des entreprises franches).

Les clients de l'AUXIMAD sont aussi exposés à ces risques, et donnent naissance au non règlement des créances. Indéniablement, c'est AUXIMAD qui supporte leur défaillance. Les clients peuvent aussi bien se trouver devant des concurrents qui leur offrent une facturation moins coûteuse, les conduisant à se désintéresser des propositions de service d'AUXIMAD.

Une autre conséquence est que les clients peuvent tomber en faillite sans solder leurs dettes envers la société, engendrant deux conséquences graves sur le plan financier. D'une part, la diminution de la part de marché entraînant une régression du chiffre d'affaires future, et d'autre part, la contrainte d'assumer les règlements des charges engagées envers les fournisseurs.

Les opérateurs en import-export réduisent leur activité face au niveau du pouvoir d'achat des malgaches donnant lieu à une diminution du volume d'activité sur le marché du transit et conduit à la régression du chiffre d'affaires d'AUXIMAD.

Les ruptures de partenariat peuvent également constituer une menace pour AUXIMAD. Ces ruptures peuvent provenir de plusieurs facteurs comme la faillite d'un partenaire ou par un changement d'activité.

La concurrence déloyale menace l'entreprise par diminution de la part de marché. Il s'agit d'une stratégie utilisée par les nouveaux concurrents pénétrants le marché pour convaincre les clients d'acheter leur service.

Le transit marron constitue un marché non conquis car il ne passe pas par des transitaires professionnels. Il constitue à la fois une menace et une opportunité. Une menace,

si les personnes se convertissent dans ce genre de pratique de transit. Une opportunité, si l'État exige par le biais de la douane le passage obligatoire des marchandises par des transitaires légaux.

c- Le social

La mondialisation, la sécurité engendrent des changements de comportement de chacun.

➤ Opportunités

Les sortants des universités constituent des opportunités pour le recrutement de nouveaux talents dans le but d'apporter une nouvelle ère dans la société.

➤ Menaces

L'insécurité sociale qui règne à Madagascar provoque des réticences pour les opérateurs étrangers d'investir dans un pays où l'effervescence sociale risque toujours d'exploser à tout moment.

La réduction de l'effectif du personnel peut aussi être la cause de cette effervescence sous prétexte de l'augmentation du nombre des chômeurs, amplifiant ainsi le taux de vulgarisme.

d- La technologie

A l'heure actuelle, aucune entreprise ne peut échapper à l'évolution technologique, évolution qui contribue à la célérité de l'organisation, de la communication tant nationale qu'internationale de l'entreprise.

➤ Opportunités

L'évolution technologique est le phare dans la pratique des activités actuelles ; tout le monde veut gérer au mieux cette évolution pour passer du traditionnel au modernisme. Elle permet d'avoir un meilleur rendement dans l'exécution des activités. L'informatisation de la correspondance, que ce soit administrative ou interne au sein de l'entreprise permet un gain précieux de temps.

➤ **Menaces**

La qualité du matériel reste toujours dans une référence peu appréciable (les produits Chinois sont reconnus pour leur fragilité, alors que la plupart de nos importations en termes de technologie font partie des produits Chinois de seconde qualité). Les produits de première qualité coutent plus chers et cela constitue toujours un risque de non amortissement, alors que le matériel subit des dépréciations et des pertes de valeur.

e- L'écologie

Madagascar possède une faune et une flore unique au monde.

➤ **Opportunités**

Madagascar est reconnue mondialement par la beauté de sa nature, une des valeurs patrimoniales à exploiter comme source de financement interne du pays par le biais du tourisme. L'arrivée des navires de croisière sera une opportunité pour les consignataires. La richesse minière de Madagascar incite les opérateurs à investir. Qui dit investissement dit partenariat, et ce partenariat découle des activités telle que l'importation des matériels d'installation et par cette importation résulte l'activité de transit.

➤ **Menaces**

Mais notre île autrefois connue comme une île verte, est aujourd'hui nommée l'île rouge. La déforestation gagne plus de terrain et la pratique de la culture sur brûlis précipitent la réticence des touristes à visiter Madagascar.

f- La juridique ou le légal

Comme toutes relations juridiques, le consentement est générateur de droit dont chacune des parties s'engage à s'acquitter leurs obligations.

➤ **Opportunités**

Certains organismes comme le GASYNET mettent en œuvre des dispositifs de contrôle de haute qualité pour rendre le cadre du transit plus légal et plus serein pour les transitaires.

➤ **Menaces**

Les contraintes légales sont comptées parmi les menaces aux conséquences les plus néfastes. Le risque dans le métier des transitaires c'est que certains clients ont de mauvaises intentions et introduisent à l'insu des transitaires des objets illégaux dans leurs marchandises (par exemple : l'expédition clandestine de bois de rose, d'animaux protégés ou même de la drogue ; en octobre 2011 l'un des navires porteur de cargaison dont l'AUXIMAD était le signataire du contrat de l'acte de transit avait été suspecté d'avoir le contenu de ses containers des bois précieux tel que le bois de rose).

CONCLUSION PARTIELLE

La deuxième partie de cet ouvrage met en exergue les résultats obtenus lors des traitements des informations de nos recherches documentaires et les entretiens auprès des personnels de la société AUXIMAD. Ensuite les résultats ont été traités avec le diagnostic SWOT afin de dégager les points fort et points faibles de la société, les opportunités à saisir et les menaces qui le guettaient. Maintenant, nous allons entrer dans la partie discussions et recommandations dans laquelle nous pouvons discuter des résultats et des problèmes rencontrés par l'entreprise ainsi nous proposerons des solutions d'amélioration.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous allons discuter et recommander les différents résultats que nous avons vus précédemment. Pour ce faire, nous allons vérifier et discuter les hypothèses avancées en introduction, avant d'effectuer un diagnostic sur les résultats annoncés en deuxième partie du mémoire.

SECTION I : DISCUSSIONS

Nous avons dit au début de ce rapport que notre étude se focalisait sur la mise en place d'un tableau de bord financier. Nous pouvons alors nous poser la question suivante : « Les démarches d'élaboration d'un tableau de bord que nous avons fourni permettent-ils au service financier un bon pilotage de ses activités afin de garantir leur prise de décision et leur performances ? »

Ainsi, après avoir vu les différentes méthodes et procédés à suivre pour réaliser un tableau de bord à la fois simple et pertinent, il reste à voir les principales règles à respecter de manière impérative afin d'arriver à un résultat rapide et efficace pour un être un outil de pilotage.

Ces **règles** sont les suivantes :

- La nature des informations doit correspondre aux domaines d'action de chaque niveau hiérarchique. Tout responsable doit trouver dans cet outil les éléments dont il a besoin pour guider son action en cours. Dans cette optique, les indicateurs n'ont pas forcément vocation à remonter la ligne hiérarchique : les seules données qu'il est vraiment opportun de faire remonter sont celles qui donnent lieu à agrégation pour fournir un autre indicateur à l'échelon supérieur. De cette façon, chaque acteur apprend peu à peu à surveiller son micro environnement et le contrôle de l'action est pris en charge par ceux qui sont les témoins directs des dysfonctionnements.
- Le tableau de bord doit assumer une fonction de contrôle des responsabilités déléguées. La délégation des responsabilités implique, en effet, de mettre à la disposition du déléguant des moyens de contrôle. Le tableau de bord peut remplir ce rôle en permettant aux dirigeants de chaque niveau : d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leur déléguant de leurs propres résultats.

- Le tableau de bord doit être synthétique. Seules les informations indispensables à la conduite de l'action y figureront.
- A chaque échelon, le tableau de bord doit également comprendre quelques informations « latérales » (des informations de mise en contexte) afin de mieux situer la mission du centre de responsabilité et de ne pas oublier la nécessaire solidarité inter centre.
- Dans la mesure où tous les centres de responsabilité participent, à leur niveau, à la lutte concurrentielle que mène l'entreprise, le tableau de bord doit être ouvert sur la concurrence. La solution consiste à repérer le meilleur compétiteur dans le métier (ou la fonction concernée) et à prendre ses performances comme références pour guider les actions du centre (technique de benchmarking).
- Les indicateurs du tableau de bord doivent être choisis par la voie de la concertation et de la négociation. En effet, il faut que les responsables de centre s'approprient les indicateurs, si l'on veut qu'ils fassent leurs outils de gestion.

Dans sa présentation, le document doit aussi être adapté à la personnalité de celui qui l'utilise. Etant un outil d'aide à la décision, il doit se calquer sur le processus de raisonnement du décideur, sur son mode de perception. En d'autres termes, là où certains responsables souhaiteront disposer de tableau de chiffres, d'autres préféreront des graphiques et des courbes. Une visualisation agréable pour l'utilisateur accroît également la rapidité de compréhension et d'interprétation des indicateurs.

- Un tableau de bord performant fournit des indicateurs instantanés de la situation mais aussi un historique de ceux-ci : cet historique permet souvent de tirer des enseignements anticipatifs ; et donc d'alerter le gestionnaire avant que l'indicateur n'ait atteint sa zone critique ; il permettra aussi de prendre conscience des interactions entre les indicateurs retenus et donc d'éliminer progressivement les redondances éventuelles, d'identifier les indicateurs prémonitoires, ceux dont l'état en année t se répercute sur d'autres en $t+1$.
- L'information doit être obtenue rapidement : c'est la condition d'un bon pilotage. Quelques jours après une action donnée et au risque d'une approximation assez large, les principaux résultats doivent pouvoir être connus.

Une certaine imprécision quantitative autorisant une transmission rapide des données est donc toujours préférable à des données précises mais fournies trop tardivement, à condition, bien évidemment que l'imprécision ne soit pas telle qu'il devienne impossible d'interpréter les résultats.

Le tableau de bord doit apparaître donc comme un instrument de maîtrise de l'action (et des responsabilités) en première approximation. Sous cet aspect, il ne fait pas double emploi avec le système budgétaire. Son principal mérite est de produire de l'information quasi instantanément et de faire agir les principaux en temps utile.

I.1. Validation de l'hypothèse :

L'étude a pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons énumérées dans notre mission afin d'obtenir les résultats attendus que nous avons cités au début de cet ouvrage. Rappelons ici ces hypothèses :

- Le contrôle de gestion est inexistant au sein de la société AUXIMAD
- La mise en place d'un tableau de bord contribue au pilotage de l'entreprise

a- Le contrôle de gestion est inexistant au sein de la société AUXIMAD

Les entreprises évoluent actuellement dans un monde de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une obscurité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité accentuée, la mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de telles contraintes.

A cet effet, les mesures financières ne suffisent plus à suivre l'évolution de l'activité de la société car les sources d'**informations** d'un tableau de bord doivent être toujours à la fois **quantitatives** et **qualitatives**, ceci afin de présenter une information la plus équilibrée possible. Cependant, qu'elle soit qualitative ou quantitative, l'information peut revêtir différentes natures. Ces dernières sont souvent conditionnées ou liées aux particularités des fonctions de l'entreprise qui les génèrent et /ou les utilisent.

Ainsi, ces diverses sources d'informations sont essentiellement d'ordre :

- **Comptable et financier** (comptabilité générale et analytique, ratios et états financiers) ;
- **Commercial** (statistiques de vente, retours-client, indices à la consommation, etc.) ;
- **Technique et technologique** (rapports techniques, revues portant sur les nouvelles technologies, etc.) ;
- **Juridique** (volume et valeur des litiges en cours, montant des pénalités ou amendes payées et/ou à payer) ;
- Parfois **environnemental et/ou réglementaire** (taux de pollution moyen, taux rejet illégaux, etc.)

De ce fait, le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions. Il permet également de s'assurer de la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives représentent des fonctions importantes du contrôle de gestion.

Donc, nous pouvons en déduire que la première hypothèse de la présente étude est confirmée.

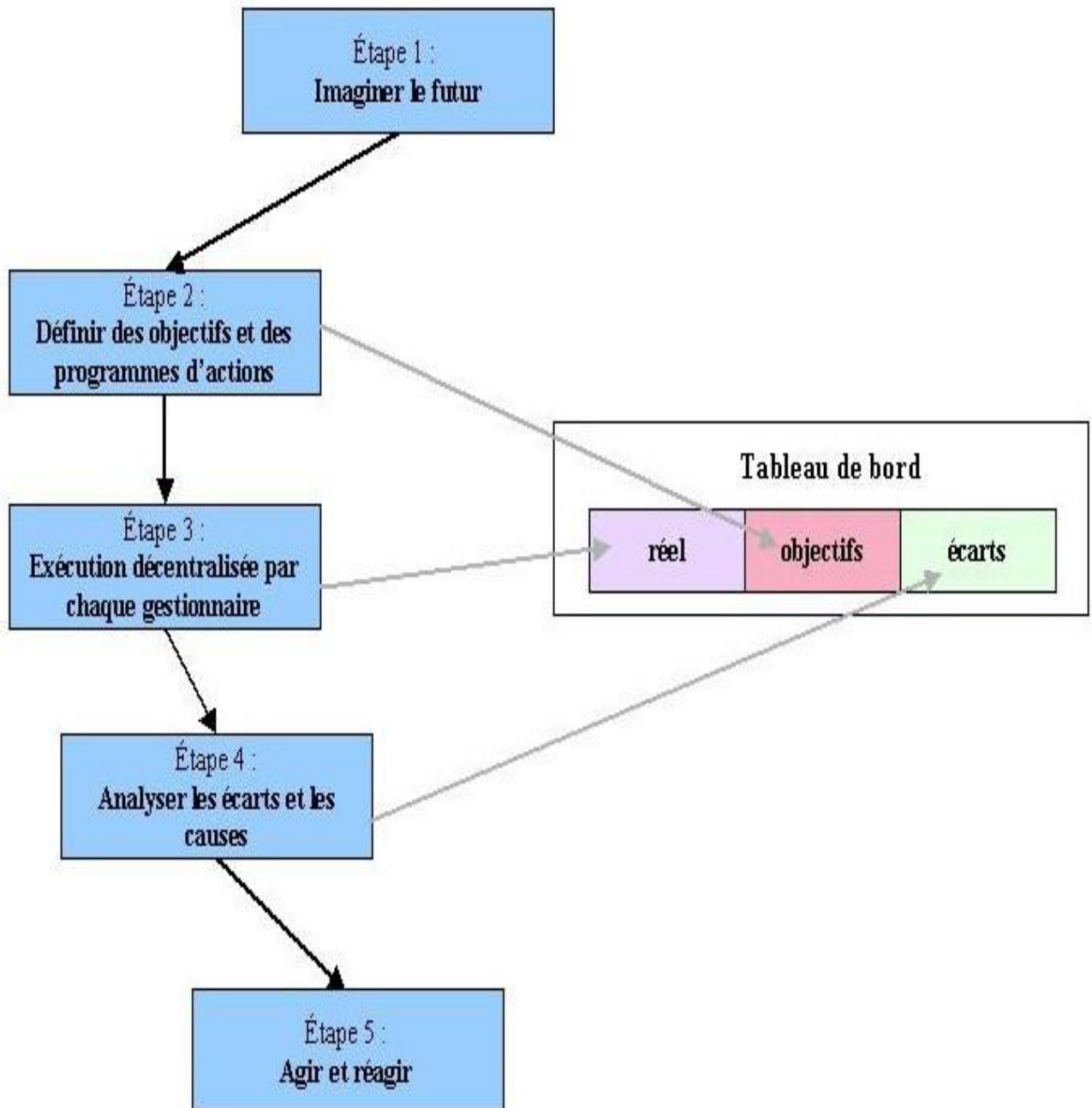
b- La mise en place d'un tableau de bord contribue au pilotage de l'entreprise

Le tableau de bord doit exprimer la réalité de l'entreprise sans la dénaturer. Il doit réaliser, une synthèse des informations nécessaires au contrôleur de gestion et aux managers des différents échelons hiérarchiques. Cependant, il doit toujours restituer une image fidèle de l'organisation sans trop entrer dans le détail. Le tableau de bord possède plusieurs missions. En résumé, celles-ci sont faites de délivrer les informations avec précision et rapidité. Il s'agit donc d'un outil purement réactif, qui agit à postériori. Par ailleurs, il doit délivrer une information aux différents responsables de l'entreprise. Enfin, parallèlement au fait de toucher

plusieurs étages de la hiérarchie, il doit servir à toutes les unités et permettre à chaque responsable de piloter son entité.

En théorie, il fournit une vision structurée et une meilleure perception de l'environnement interne et externe, de ce fait, il réduit les incertitudes quant à la prise de décisions.

Schéma 5: Le tableau de bord- un outil de pilotage



Source : investigation personnelle, 2012

Mais pour que le pilotage puisse s'effectuer dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un **instrument de mesure** fiable et recueillant toute sa confiance. Le tableau de bord est donc un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives. Nous considérons, dès à présent, **le tableau de bord comme l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise**. Un tableau de bord de gestion est également donc un instrument de mesure de la performance destiné au pilotage « proactif ». « Mesurer toutes les formes de performance sans se limiter à la seule perspective financière ». Cette vision est bien trop partielle pour apprécier globalement la performance au sens d'un développement durable pleinement assumé (clients, partenaires, collaborateurs, processus,...).

a- Les indicateurs de mesures de la performance

Le niveau de performance retenu indiquera la qualité de travail que celui qui a fixé l'objectif attend de l'intéressé afin de juger de sa compétence.

b- Les indicateurs d'efficacité, d'efficience et d'impact

On identifiera les indicateurs d'efficacité et d'efficience, communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impacts plus spécifiques aux activités non marchandes.

c- Les indicateurs d'efficacité et d'efficience

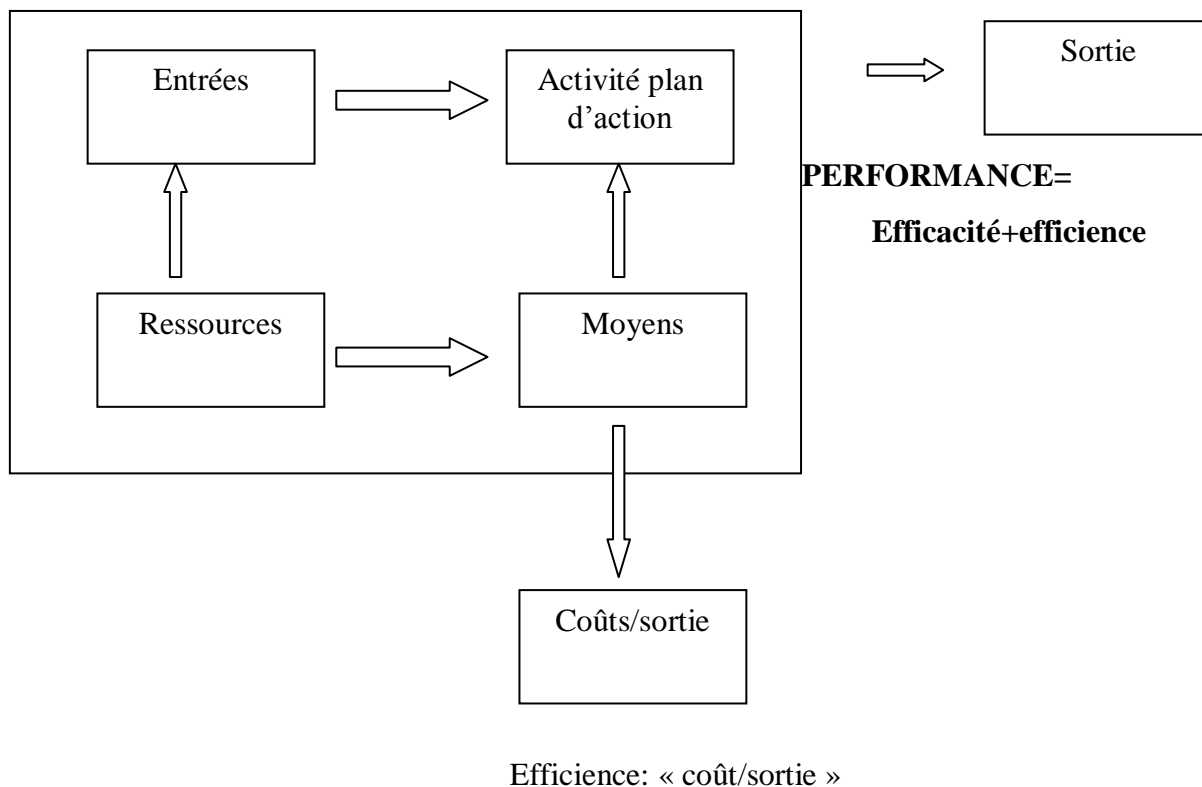
La performance peut se concevoir comme étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser. C'est un acte physique. Même si la performance est mentale (calcul mental), elle devra se traduire physiquement (ajouter des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance auront à être concrets (ex. : prospecter vingt nouveaux clients), et non pas abstrait et flous (ex. : augmenter le chiffre d'affaires). La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend en effet du manager qu'il soit efficace.

Toutefois, les managers n'ont jamais carte blanche pour réaliser la performance qui leur est demandée. En effet, ils sont toujours « sous contrainte de coûts ». En conséquence, un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un

montant de coût la plupart du temps matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend également du manager qu'il soit efficient.

Efficacité et efficacité recouvrent bien deux aspects distincts de la performance, car on peut parfaitement efficace sans être efficient et inversement.

Schéma 6: Le tableau de bord : mesure de la performance



Source : investigation personnelle, 2012

De tout ce qui précède, nous pouvons en déduire que la deuxième hypothèse de notre étude est également confirmée.

SECTION II : RECOMMANDATIONS

Les solutions qui seront présentées ici sont issues des problèmes rencontrés dans le diagnostic de la société. Elle s'adresse alors sur les limites du tableau de bord, sur l'environnement interne et externe de l'AUXIMAD. Ses recommandations ne sont pas faites pour critiquer les personnels, ni pour dire qu'ils n'ont pas saisi l'existence de ses problèmes, mais dans le but d'améliorer de plus en plus la situation de la société.

II.1. Limites du tableau de bord

Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant les risques, c'est sans filet que le dirigeant 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 du tableau de bord de pilotage.

Un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise. Mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées. Le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Effectivement, il sera nécessaire d'utiliser d'autres sources d'informations que les informations financières pour analyser le problème plus en détails.

a- Choix des indicateurs

Comme nous l'avons dit précédemment, un tableau de bord se doit d'être synthétique. Faisons une comparaison avec le tableau de bord d'un avion, supposons qu'un pilote de chasse ait perdu le contrôle de son avion et ait du s'éjecter avant que l'appareil ne se crashe. Si au départ la responsabilité du pilote sera mise en cause, il sera très vite révélé que le problème provenait davantage de la multitude d'indicateurs présents dans le cockpit (plus d'une centaine) ce qui rendait le pilotage difficile. Clairement, même pour le pilote expérimenté, suivre tous ces indicateurs en même temps était impossible.

Pour une entreprise, il s'agit en quelque sorte de la même chose. Un manager ne peut pas piloter son unité si son tableau de bord fait 50 pages et comporte plusieurs dizaines d'indicateurs. Il ne saurait pas quelles décisions prendre, et surtout il n'aurait jamais assez de

temps pour tous les assimiler. Aussi, il faut faire des choix sur un nombre restreint d'indicateurs. Ils doivent refléter les principales caractéristiques de l'unité ou de l'organisation. Cependant, quel indicateur choisir ? Le souci est que tous les indicateurs peuvent avoir une utilité. En supprimer, c'est perdre de la valeur ajoutée au tableau qui, dès lors, risque plutôt d'aider le manager... à prendre une mauvaise direction. Il faut faire un choix délicat sur une petite quantité d'indicateurs mais aussi sur la nature de ces indicateurs : financiers ou non, humains ou non, de reporting ou de pilotage... Ces indicateurs doivent bien entendu avoir un lien avec la stratégie mise en place par la direction afin d'assurer le suivi de la stratégie mais il faut retenir qu'une petite quantité.

Yvon Mouglin, dans son article de l'AFNOR de mars 2006, résume bien le problème auquel sont confrontés les utilisateurs de tableaux de bord en disant : « *Car cela est aussi un problème. Je veux parler de la multitude d'indicateurs de tous poils qui envahissent notre paysage professionnel quotidien. Nous ne sommes pas payés pour passer notre vie à collecter de l'information, à la disposer sur des jolis tableaux, à l'analyser, à la commenter, à l'expliquer, à justifier pourquoi les chiffres ne sont pas bons le cas échéant.*

[...] *Bien entendu, la mesure est nécessaire un peu partout, mais essayons de mesurer efficacement c'est-à-dire de disposer des informations essentielles qui nous permettent de piloter nos processus. Sans trop y passer de temps* »¹⁰. Cette réflexion est généralement abordée par tous les utilisateurs de tableaux de bord non-contrôleurs de gestion. Il importe donc au service de contrôle de gestion de faire en sorte que le temps dédié à l'exercice soit le plus utile possible.

b- Incomplétude de la mesure

Le système du tableau de bord ne peut donner qu'une vision partielle de l'entreprise, car, il est souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, et de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (information qualitative telle la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents pour appliquer des méthodes tel le benchmarking...). Parfois, les indicateurs sont déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et ne permettent pas d'orienter l'action. Se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient

¹⁰ www.nodesway.com

qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.

c- La mesure en temps différé

En général, il existe un décalage entre le décideur et le rythme d'évolution naturel de l'entreprise : cela est dû au fait que les tableaux de bord sont connectés au système comptable de l'entreprise et au contrôle de l'activité de type reporting, mais aussi que la publication des résultats s'effectue périodiquement (à échéance fixe). Ce système pose des problèmes dans le cas d'évolutions imprévues.

d- La perte de précision

Dans l'entreprise classique à structure pyramidale, les centres de décision sont placés dans la partie haute.

Avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain (coûts de production, rapports d'activité, prévisions de ventes) subit une série d'agrégations successives (le reporting) effectuée par chaque niveau de la pyramide. Le décideur dispose donc d'une information globale, dépourvue de détails, présentée généralement sous forme de ratios. À force de globalisation, l'information est dénaturée et n'est pas toujours porteuse de sens significatif riche pour susciter la prise de décision dépassant le même constat.

De même, en descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses d'une autre idée.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue que la conception des tableaux de bord n'est pas une fin en soi, mais un point de départ pour l'analyse des données, puis l'interprétation des écarts et enfin, la prise de décisions correctives.

II.2. Recommandation au niveau de l'environnement interne de l'AUXIMAD

L'environnement interne est un élément de l'environnement général de l'entreprise. Il est quelquefois origine de troubles dans une société, des situations que nous avons rencontrées au sein de l'AUXIMAD. Voici quelques recommandations pour le maîtriser.

➤ L'organisation du travail

L'amélioration des circuits des documents s'avère nécessaire. La mise en fourchette des documents consiste à les multiplier pour les organes concernés.

En utilisant ce système, le circuit est écourté et ne risque pas la perte. Le destinataire reçoit les documents dans un plus bref délai et peut prendre une décision plus rapidement.

Ce raccourcissement donnant lieu à une rapidité de mise en action des décisions est un gain de temps pour pouvoir accéder à d'autres tâches. Mais cette méthode engendre une charge complémentaire sur l'administration.

➤ Les moyens humains

L'organisation d'un plan de formations de personnels et d'échange culturel pour les mettre sur un même pied d'égalité, vise à réajuster les anciens sur l'actualité et les nouveaux à acquérir les expériences et les relations dans le métier.

La remise à niveau des membres du personnel permet d'assurer la continuité et la relève dans le travail ainsi que l'accélération des activités.

Cette remise à niveau va de pair avec le renouvellement du matériel. Le personnel a besoin d'être formé pour ne pas être dépassé par la technologie et ce, dans le but de mieux assurer leur tâche. Les formations sont payantes et donnent lieu à un décaissement.

➤ Les moyens matériels et techniques

Le renouvellement du matériel informatique et des investissements sur les accessoires tels que les imprimantes, les photocopieurs, est nécessaire pour le bon fonctionnement des services.

Nous espérons de ces investissements une productivité de la part du personnel et une obtention facile et rapide des collectes d'information à traiter.

Néanmoins, ces investissements conduisent à des sorties de fonds qui seront convertis en emplois stable de la société. Mais ils sont nécessaires pour avoir des traitements plus fiables des informations qui contribuent énormément à la bonne prise de décision.

II.3. Recommandation au niveau de l'environnement externe de l'AUXIMAD

Nous avons vu auparavant quelques recommandations sur l'environnement interne de l'AUXIMAD. Dans cette deuxième sous-section, nous parlerons de celui de l'externe.

➤ Politique

Le service juridique et contentieux doit tenir compte des actions menées par la politique de l'Etat et aviser par la suite les membres de la société des changements existants.

La finalité attendue de ce point c'est d'être à jour concernant le politique de l'Etat et d'assurer la continuité des activités en toute sécurité et sans inquiétude.

Lorsque nous sommes sur la conformité dans la pratique de nos activités, l'Etat peut devenir un organe facilitateur de l'application des changements.

➤ Économique

Il faut savoir gérer les risques, ne pas mettre ainsi tous les œufs dans un même panier. De ce fait, AUXIMAD se doit alors d'entretenir plusieurs partenariats, que ce soit avec des fournisseurs ou des créditeurs. La multiplication des partenariats d'activité permet une large option de décision dans la pratique des activités. Il s'agit aussi un moyen de faire un système de règlement en rotation des dettes.

Cette recommandation touchant l'économie sert à minimiser les risques de cessation d'activité, s'il survient une rupture de partenariat. C'est également un moyen efficace pour s'acquitter des dettes arrivées à échéance.

En utilisant le système de rotation des crédits, AUXIMAD aura de l'assurance sur le financement de ses activités et le paiement des dettes qui atteindra ses échéances. Les charges financières sont aussi réduites par ce système par compensation des produits de placement.

➤ **Technologie**

Pour éviter les risques de non amortissement des matériels, AUXIMAD devrait prendre deux précautions, l'une par la pratique du crédit-bail et l'autre par l'achat des matériels à l'étranger chez les concepteurs de marque.

Par le crédit-bail, AUXIMAD peut se défaire des matériels dans le cas où d'autres matériels plus performants apparaissent sur le marché et ne pas subir une perte de valeur lors des réévaluations des immobilisations. Nous pouvons nous attendre, par l'achat d'un matériel de marque, à une garantie sur la qualité et sur la régularité d'utilisation ainsi que de l'amortissement complet de la valeur d'utilité.

Ces deux démarches procurent à l'entreprise plus de sécurité pour ses matériels. L'entreprise ne risque pas de débloquer des fonds pour des renouvellements précoces.

➤ **Écologie**

La participation à la remise en état de l'écologie de la grande île devrait être l'une des préoccupations de l'AUXIMAD, car elle est une source de revenu via le tourisme.

La relance du développement du secteur tourisme peut être une source de chiffre d'affaires pour les consignataires de navire comme la société AUXIMAD.

L'augmentation du potentiel du secteur tourisme provoque un accroissement du volume d'activité en termes de consignation et apporte plus de chiffre d'affaires au consignataire.

➤ **Juridique et légal**

Pour éviter les risques d'expéditions de marchandises illégales, AUXIMAD doit redoubler de vigilance au niveau des contrôles des marchandises.

Ce contrôle au niveau des marchandises plus rigoureux devrait assurer la continuité de la pratique des activités. Elles seront plus sécurisées par rapport à la pénalisation de l'Etat.

CONCLUSION PARTIELLE

La troisième partie du mémoire a été basée sur les discussions et recommandations des résultats obtenus lors de notre recherche. Les recommandations sont suivies de l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise selon l'analyse SWOT et PESTEL. Ces recommandations sont faites de nos analyses personnelles grâce à des connaissances acquises durant toute notre étude.

Après vérification des hypothèses par les outils d'analyse utilisés qui sont toutes confirmées.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Mondialisation, concurrence accrue, et déréglementation sont autant de facteurs qui rendent plus complexe l'activité de l'entreprise. Face à de telles contraintes, les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'adapter pour ne pas disparaître, il faut absolument identifier ses atouts concurrentiels, anticiper les besoins de ses clients et leur proposer les produits adéquats.

Néanmoins, aujourd'hui, la performance financière, même si elle reste la finalité principale, n'est plus le seul critère de réussite d'un changement, ni même la motivation de recourir à un changement. L'organisation, le capital humain, les managers sont autant de facteurs importants, à prendre en compte et à analyser pour une réussite optimale voulue par la direction.

A cet effet, pour mieux maîtriser la complexité du contexte actuel, toute entreprise doit donc disposer d'un tableau de bord pour mieux piloter son organisation et faciliter ses prises de décision. Toutefois, la mise en place d'un outil de pilotage nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi, il est nécessaire que les responsables opérationnels s'impliquent et participent au processus d'élaboration d'un tableau de bord afin d'apporter leur vision « métier ». Mais il faut également que les contrôleurs de gestion soient présents dans cette démarche. En effet, trop souvent catégorisé comme des « spécialistes des chiffres », ils sont en réalité des « spécialistes » des spécificités du secteur d'activité et de l'organisation de l'entreprise.

La finalité du tableau de bord n'est pas tant la réalisation d'un tableau affichant le niveau atteint pour chaque entité, concernant chaque indicateur, mais surtout l'atteinte des objectifs prévus. Il est donc indispensable pour le choix du développement de la stratégie et du suivi des changements car il permet de cerner quelle unité est plus ou moins rentable et d'envisager des mesures correctrices.

Puisqu'un tableau de bord de pilotage ne se construit pas à la va-vite. Il ne suffit pas de piocher de-ci de-là des informations en les gratifiant du qualitatif d'indicateurs pour se dire « ça y est, j'ai mon tableau de bord ! ». N'oublions pas, que toute décision est une prise de risque. La viabilité de l'entreprise est à terme directement dépendante de la qualité de son processus de prise de décision. Le tableau de bord sera conçu méthodiquement en tenant

compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur.

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que le tableau de bord est un outil orienté vers le pilotage et la prise de décision, il se focalise sur les points clés de la gestion et associe des indicateurs financiers et non financiers. Il induit une analyse dynamique et suscite des réponses, un retour d'information et des débats afin d'amener le manager à se prononcer et à prendre une décision pertinente.

La réussite de la construction d'un tableau de bord au niveau de l'entreprise est conditionnée par les facteurs de succès suivants :

- Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion et mettre, en évidence, les points clés de performance ;
- Choisir des indicateurs de décisions en commençant par recueillir et définir les besoins des gestionnaires ;
- Avoir une définition précise et commune de l'information ;
- Construction et règles d'utilisation.

Il est tout autant important, pour la réussite de l'implantation des tableaux de bord dans l'entreprise, que chaque responsable s'approprie l'outil et le considère comme un instrument d'aide au pilotage qui lui permet de maîtriser la gestion de son activité. De même, il ne pourrait avoir de bonne exploitation sans :

- La présence des niveaux hiérarchiques, d'une délégation de pouvoir et d'une volonté de réalisation des objectifs ;
- L'existence d'un système d'information performant ;
- L'organisation d'une réactivité autour du tableau de bord.

La Direction générale qui sait ce qu'elle veut, peut et doit attendre d'un système de tableaux de bord pour qu'il aboutisse à un outil de pilotage centré sur les objectifs stratégiques et les facteurs clés du succès facilitant le dialogue et la prise de décision, et impliquant les différents niveaux de l'entreprise pour améliorer la qualité du management.

Bien avant de mettre un terme au présent travail, il nous paraît convenable de faire un résumé des objectifs et des intentions qui ont animé le déroulement de ce mémoire de fin

d'études. Cette étude s'est fixée pour mettre en place un contrôle de gestion et fournir un outil d'aide pour prendre des bonnes décisions et pour mieux piloter l'entreprise.

Pour arriver à nos fins, nous avons opté pour une démarche méthodologique axée sur des recherches bibliographiques et webographiques, ainsi qu'un entretien auprès des personnels du service financier de l'AUXIMAD dans le but de confirmer ou infirmer les hypothèses émises au départ.

La première hypothèse a été confirmée, notre mission au sein de la société AUXIMAD se conclut. Certes, notre mission ne consiste qu'à une modeste contribution, mais étant donné l'inexistence du tableau de bord au sein de l'entreprise, ceci pourrait constituer un bon départ.

La deuxième hypothèse a été également confirmée, puisque le terme tableau de bord évoque le rassemblement sous les yeux d'un pilote d'automobile, de locomotive, d'avion... d'un certain nombre de cadrans fournissant des indications facilitant le pilotage.

A chaque voyage de l'avion correspond un exercice social au cours duquel le rôle du manager d'entreprise est de :

- pousser en avant ses moyens en matériel et en hommes ;
- redresser rapidement les tendances fâcheuses qui ne manquent pas de se produire en raison des difficultés rencontrées le long de la route.

Pour être ce bon pilote qui conduit bien et réagit vite, le chef d'entreprise doit être un pilote « averti », « informé » comme l'est le pilote de l'avion. Bien sûr, si le temps est clair et le vent nul, le pilote d'avion n'a guère besoin de consulter son tableau de bord. Vienne le mauvais temps, il doit pouvoir piloter sans visibilité.

Néanmoins, les recommandations que nous avons avancées ne sont pas des solutions mais, peuvent, par contre, apporter une amélioration dans l'organisation et le bon fonctionnement de l'entreprise et nous tenons cependant à relever que par faute de stage, nous n'avons pas pu avoir une connaissance de la réalité de l'entreprise, et de ce fait nous n'avons pas pu tester le projet tableau de bord de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

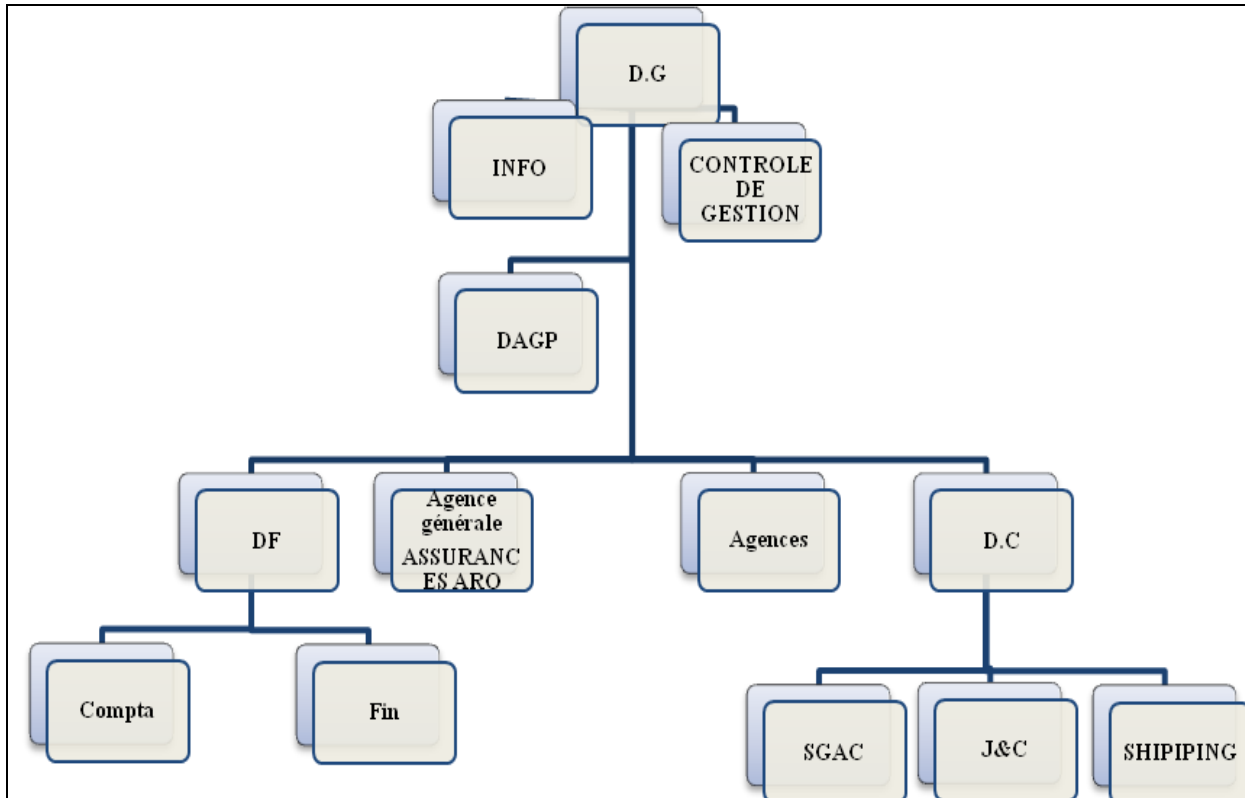
- BESCOS.P.L & Collaborateurs, « le contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^e édition, Paris, 1997.
- GUEDJ N. « Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3e édition, Éditions d'Organisation 2000.
- MAURIN Pierre, « Le tableau de bord en clair », Ellipses Edition Marketing S.A 2009
- NAULLEAU.G, ROUACH.M, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3e édition, Paris, 2000, p 49.
- SADOU.A, « Comptabilité générale », Editions BERTI, Alger, 2002, p 03.
- SELMER.C, « Concevoir le Tableau de Bord », Dunod, Paris, 1998.

WEBOGRAPHIE

- www.finance-etudiant.com, 2012
- www.nodesway.com, 2012
- www.piloter.org, 2012
- <http://www.tableau-de-bord.org>, 2012

ANNEXE 1

Organigramme fonctionnel de l'AUXIMAD



Source : AUXIMAD

- ☞ DG : Directeur Générale
- ☞ INFO : Service Informatique
- ☞ DAGP : Département des Affaires Générales et Personnels
- ☞ DF : Directeur Financier
- ☞ DC : Directeur Commercial
- ☞ COMPTA : Service Comptabilité
- ☞ FIN : Service Financier
- ☞ SGAC : Service de Gestion des Activités Connexes
- ☞ J&C : Service Juridique et Contentieux
- ☞ SHIPPING : Département Maritime

ANNEXE 2

GRILLE D'ENTRETIEN

Date :

Fiche N° :

Enquêteur :

Enquêté :

Bonjour, nous sommes étudiants de la faculté DEGS et nous menons une recherche sur *l'élaboration d'un tableau de bord financier*. Auriez-vous quelques minutes à nous consacrer s'il vous plaît ?

I- Questions générales

1- Pourriez-vous nous dire votre fonction ?

.....

2- Utilisez-vous un tableau de bord dans votre service ? (oui-passez à la question 2.a, non-passez à la question 2.b)

OUI / NON

2. a- Si OUI, quel type de tableau de bord utilisez-vous ?.....

2. b- Si NON, comment gérez-vous toutes les informations circulant dans l'entreprise ?.....

II- Questions sur la réalisation du tableau de bord

1- Dans la structure fonctionnelle de l'entreprise, qui doit rédiger le tableau de bord ?

.....

2- Quels objectifs fixerez-vous à son élaboration?

.....

3- Quelles sont les principales étapes à la création d'un tableau de bord ?

.....

4- Quels sont les indicateurs nécessaires pour piloter une entreprise ?

.....
5- Dans le cadre de la réalisation du tableau de bord, quelles sont les recommandations à suivre concernant :

Le contenu ?.....

La présentation ?.....

Les analyses ?.....

III- Question sur les sources du tableau de bord

1- Qui génère l'information de base de votre tableau de bord ?

.....

2- Comment classez-vous les différentes catégories d'informations ?

.....

3- Comment inventoriez-vous ces informations ?

.....

IV- Question sur l'exploitation du tableau de bord

1- Comment interprétez-vous les informations de votre tableau de bord ?

.....

2- Etes-vous satisfaite des ses informations? (oui-passez à la question 3.a, non-passez à la question 3.b)

OUI / NON

3. a- si OUI, pour quelles raisons ?

3. b- si NON, quelle amélioration préconisez-vous ?

3- Comment le tableau de bord répond-il à l'exigence de fiabilité de l'information ?

.....

4- Que cherchez-vous à mesurer par votre tableau de bord?

.....

5- Quant et à quelle fréquence faut-il mesurer ?

Jour Mois Trimestre Année

.....

V- Question sur les rôles du tableau de bord

1- Comment justifiez-vous son besoin dans l'entreprise ?

.....

2- Un tableau de bord, pour quelle utilisation, quel en est sa mission, son but ?

.....

3- Quels sont les principaux objectifs de votre tableau de bord?

.....

VI- Question sur la présentation du tableau de bord

1- Comment présentez-vous un état d'avancement dans le tableau de bord ?

.....

2- Comment attirez-vous l'attention du responsable sur des sujets critiques ? Comment les mettre en évidence ?

.....

3- comment présentez-vous la réalisation d'une activité par rapport à l'objectif fixé ?

.....

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
RÉSUMÉ	II
GLOSSAIRE.....	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : MATÉRIELS ET MÉTHODES.....	6
SECTION I : MATÉRIELS	6
I.1. Présentation de l'entreprise :	6
I.2. Justification du choix de la zone d'études :	8
I.3. Types de documentation :	8
I.4. Modèle d'analyse utilisé :	9
SECTION II : METHODES	12
II.1. Démarches de vérification des hypothèses :	12
II.2. La collecte de données :.....	17
II.3. Le traitement des données.....	17
II.4. Limite de l'étude :	18
II.5. Chronogramme des activités.....	19
CONCLUSION PARTIELLE.....	20
CHAPITRE II : RÉSULTATS.....	21
SECTION I : LE CONTRÔLE DE GESTION EST INEXISTANT AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ AUXIMAD.....	21
I.1. Le contrôle de gestion.....	21
I-2. Le système de prise de décision et exécution dans le service financier de la société AUXIMAD.....	24
SECTION II : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD CONTRIBUE AU PILOTAGE DE L'ENTREPRISE.....	25
II.1- Définition du tableau de bord	25
II.2- Processus d'élaboration d'un tableau de bord	25
II.3- Le tableau de bord : Outil de pilotage	27
SECTION III : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'AUXIMAD.....	29
III.1. Analyse SWOT au sein de l'AUXIMAD.....	29
III.2. L'environnement PESTEL de la société AUXIMAD.....	31
CONCLUSION PARTIELLE.....	37

VII

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	38
SECTION I : DISCUSSIONS.....	38
I.1. Validation de l'hypothèse :	40
SECTION II : RECOMMANDATIONS.....	45
II.1. Limites du tableau de bord.....	45
II.2. Recommandation au niveau de l'environnement interne de l'AUXIMAD.....	48
II.3. Recommandation au niveau de l'environnement externe de l'AUXIMAD	49
CONCLUSION PARTIELLE.....	51
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	52
BIBLIOGRAPHIE	I
WEBOGRAPHIE.....	I
ANNEXE 1	II
ANNEXE 2	III