

L'IMPACT DU TABLEAU DE BORD DE GESTION SUR LA PRISE DE DECISION DES DIRIGEANTS CAS DE LA SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ D'ALGER

- LAGHA SABRIA KAHINA, ENSEIGNANTE A L'ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET DU COMMERCE INTERNATIONAL –ALGER
- AZZEDINE ALI, MAITRE ASSISTANT A, UNIVERSITE DE DJELFA
- NAILI DOUAOUA IMANE, ENSEIGNANTE A L'UNIVERSITE D'ALGER 3

Résumé

Cet article présente les résultats d'une étude effectuée auprès de 8 directeurs centraux de la SDA/siège afin de cerner la place occupée dans la prise de décision par les informations provenant de la fonction du contrôle de gestion et précisément le tableau de bord de gestion. Les principaux résultats situent la place des sources d'information et le rôle joué par le tableau de bord de gestion.

Mots clés : *Tableau de bord, informations, contrôle de gestion, prise de décision.*

Introduction :

Pour atteindre la performance et prendre les décisions au bon moment, il faut considérer l'information comme une réelle matière première et la gérer avec autant de rigueur que toute autre source.

En effet, les managers développent des stratégies très complémentaires de régulation des flux d'information, ils recherchent et interprètent de manière sélective les informations provenant de nombreuses sources formelles et informelles.

Bref, la maîtrise de l'information consiste à mettre à disposition de la bonne personne, la bonne information, au bon moment et sous la bonne forme.

L'information constitue donc en évidence une ressource clé pour les managers, et les nouvelles technologies de l'information multiplient la variété des sources potentiellement disponibles.

La fonction de contrôle de gestion a pour vocation de fournir aux managers des documents structurés à périodicité régulière qui sont utiles pour la prise de décision.

Le tableau de bord constitue, par excellence, le principal outil de pilotage et d'information issu de ces services de contrôle de gestion.

Cependant, la multiplicité des flux d'information de diverses sources formelles et informelles, ne doit pas occulter une question essentielle : les managers disposent-ils des informations suffisantes pour les éclairer dans leur prise de décision ?

L'objectif de ce modeste article est de s'intéresser à cerner la place spécifique occupée par les documents fournis par les systèmes de contrôle de gestion et notamment le tableau de bord de gestion et l'importance accordée à ce dernier pour la prise de décision et de proposer des actions pour une meilleure utilisation.

1-ROLE CLEF DE L'INFORMATION DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION :

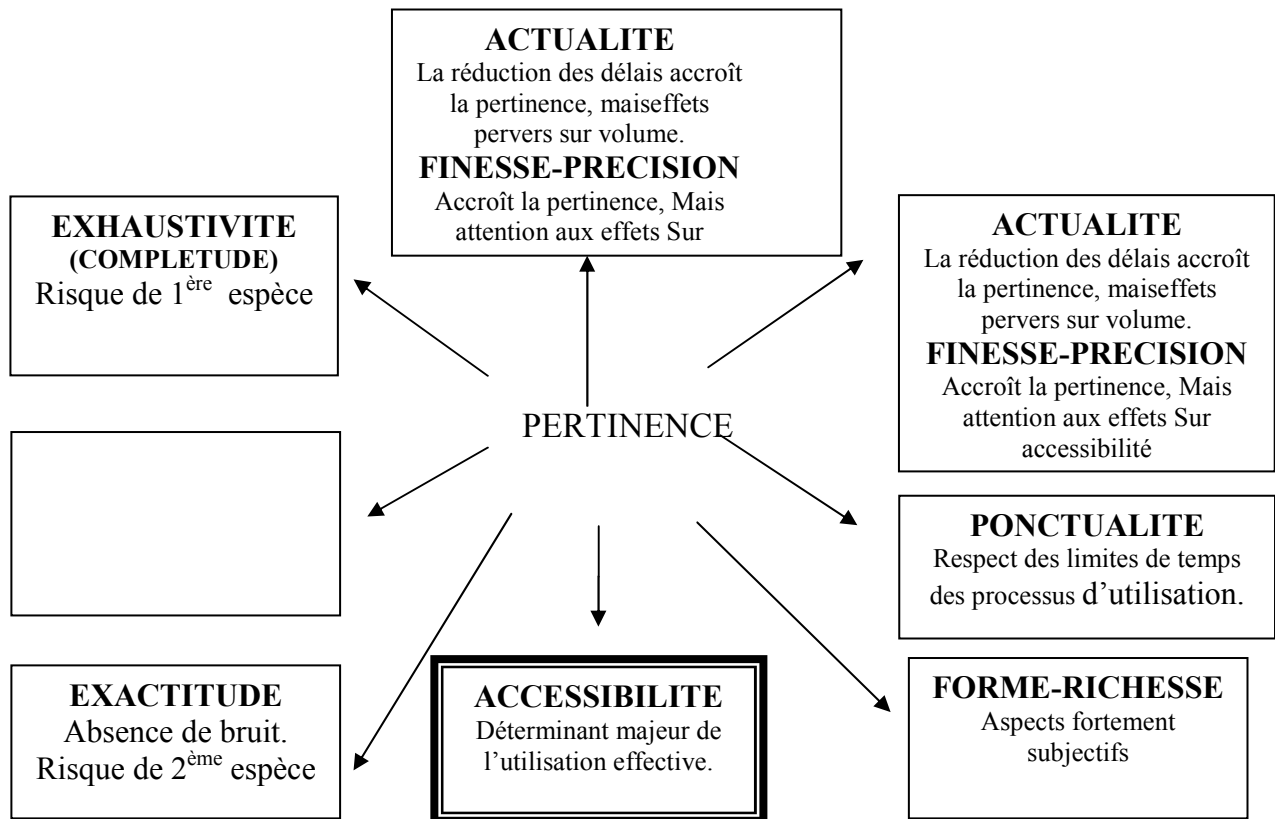
L'information constitue à l'évidence une ressource clé pour les managers et les nouvelles technologies de l'information multiplient la variété des sources potentiellement disponibles.

Aujourd'hui les managers ont une conscience aigüe de l'importance de l'information pour de nombreuses raisons.

Tout d'abord les flux d'information qui leur parviennent construisent leur représentation du monde : les informations modifient ou complètent l'analyse des enjeux majeurs auxquels ils sont confrontés.

Pour être efficaces, ces représentations doivent obéir aux déterminants majeurs de la pertinence.

Figure n°1 Les déterminants majeurs de la pertinence des représentations



Source : Robert Reix, "Systèmes d'information et management des organisations", 2^{ème} édition, librairie Vuibert, septembre 1998.

De plus, c'est grâce aux informations obtenues que les dirigeants peuvent être alertés à bon escient : comme l'indique Peter F. Drucker, un bon système d'information doit attirer l'attention des décideurs sur les points critiques dès qu'une dérive, même légère, se manifeste, tout en limitant les effets de surprise. Mais les managers ne peuvent pas se contenter de réagir face à des problèmes ou à des dérives : on attend aussi d'eux qu'ils adoptent une démarche proactive de préparation du futur et d'élaboration de plans d'action.

La encore, l'information est appelée à jouer un rôle fondamental en assistant les décideurs dans les processus de décision et d'anticipation. Enfin, les dirigeants ont besoin de connaître les résultats de leurs actions et de situer leurs performances par rapport à celles des autres.

2- LE TABLEAU DE BORD: UN PRINCIPAL OUTIL DE PILOTAGE ET D'INFORMATION ISSU DES SYSTEMES DE contrôle DE GESTION

On va essayer de délimiter les notions trop vastes de systèmes de contrôle de gestion et de tableau de bord.

2-1- Les systèmes de contrôle de gestion :

2-1-1- Définition du contrôle de gestion :

Il est impossible de délimiter la notion de contrôle de gestion ni de trouver une définition qui peut réconcilier toutes les écoles de pensée sur ce sujet

Il est, cependant, primordial de commencer par la définition d'Anthony qui est le père du contrôle de gestion.

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation »

“ Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour implanter les stratégies de l'entreprise ”

Nous remarquons que la deuxième définition met en exergue le rôle plutôt actif du contrôle de gestion. Ce n'est pas un système qui rend seulement compte de la gestion mais qui aussi agit la dessus. Le contrôle de gestion est donc le pivot de ce système global de contrôle.

Ainsi, R N. Anthony (1988) a tracé les frontières du contrôle de gestion comme suit :

“ Il faut distinguer entre le contrôle de gestion et d'autres types de planification et contrôle ; le contrôle de gestion se place entre la formulation stratégique et le contrôle opérationnel dans différents aspects. La formulation stratégique se focalise sur le long terme, le contrôle opérationnel sur les activités opérationnelles à court terme et le contrôle de gestion est au milieu. La planification utilise des approximations du futur, le contrôle opérationnel utilise des données courantes et le contrôle de gestion est au milieu.

2-1-2- les composants du système de contrôle de gestion :

Nous allons commencer par le système d'information de gestion pour ensuite passer au système de comptabilité de gestion et enfin finir avec le système de mesure des performances.

Tous ces systèmes sont étroitement liés et sont supposés être inclus dans le système de contrôle de gestion.

2-1-2-1 le système d'INFORMATION DE GESTION:

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, communiquer des informations.

Aussi, le système d'information de gestion est l'ensemble des circuits d'informations qui envoient les données d'exploitation à des fins d'analyse, de décision, de gestion et de mise en œuvre, pour qu'un contrôle soit exercé et que l'entreprise atteigne ses objectifs. Le système d'information de gestion doit fournir aux responsables de la prise de décisions des données précises au temps voulu, leur permettant de prendre et de faire appliquer les décisions nécessaires pour améliorer les relations existant entre les hommes, les machines, les matières et les capitaux en vue d'atteindre au mieux les objectifs que l'entreprise s'est fixés. Il a par conséquent pratiquement les mêmes objectifs finaux que le contrôle de gestion, seulement ses tâches fondamentales sont :

- ✓ La collecte et la saisie de l'information (sources internes, externes)
- ✓ La canalisation et le stock de l'information (fichiers de bases de données)
- ✓ Le traitement et l'exploitation de l'information (trier, sélectionner, consulter, mettre à jour, supprimer).
- ✓ La diffusion de l'information (mise à la disposition des utilisateurs).

2-2 le tableau de bord de gestion :

2-2-1 définition :

« Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».

Le tableau de bord de gestion a pour vocation d'aider au pilotage de l'entreprise et sert dans cette perspective à mesurer le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir vers

l'atteinte des objectifs. Il permet de prendre des décisions de pilotage : mise en œuvre de plans d'actions, prise d'actions correctives, etc....

Nous allons définir le tableau de bord en soulignant les traits qui les opposent aux autres outils.

Au sein des outils du contrôle de gestion, le tableau de bord occupe une place très spécifique. Il s'oppose tout d'abord au reporting, celui-ci est un outil d'information de la hiérarchie et il est constitué à ce titre de la portion d'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage. De ce fait le reporting est vécu plus comme une contrainte que comme un support de l'action.

En conséquence, si un tableau de bord de gestion se compose essentiellement d'indicateurs de processus ou d'activité (il dit comment le processus est en train de se dérouler), un système de reporting utilise plutôt des indicateurs de résultats (il fournit le résultat final du processus), s'il est primordial que les indicateurs du système de reporting sont facilement collectés, ceux du T.B de gestion ne le sont pas toujours.

En conclusion, le tableau de bord sera défini comme un outil d'aide au pilotage des centres de responsabilités. Il est focalisé sur les facteurs clés de gestion de l'entité. Il associe des indicateurs financiers et non financiers et s'efforce d'accroître la réactivité des décideurs.

2-2-2 principes, ROLES et objectifs du tableau de bord :

A- principes du tableau de bord :

- ⊕ Fournir un langage commun, clair et facile à comprendre
- ⊕ Cohérent avec la stratégie de l'entreprise
- ⊕ Mesurer et maîtriser les performances
- ⊕ Organiser une animation de gestion
- ⊕ Un nombre limité d'indicateurs.

B- ROLES et objectifs du tableau de bord :

- ⊕ Collecter et stocker les informations de gestion.
- ⊕ Evaluer la performance de l'entreprise.
- ⊕ Avoir une vue synthétique et régulière de la situation d'ensemble.
- ⊕ Réaliser un diagnostic de la situation

- ✦ Communiquer en interne
- ✦ Motiver les collaborateurs
- ✦ Progresser de façon continue
- ✦ Surveiller l'environnement externe
- ✦ Comparer les réalisations aux objectifs
- ✦ Analyser les écarts et Identifier les causes

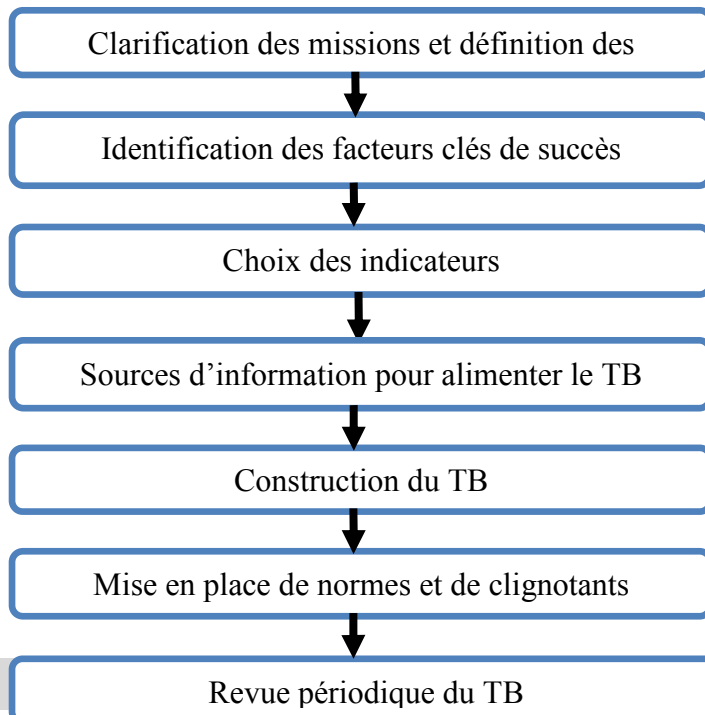
2-2-3Elaboration et mise en œuvre du Tableau de bord dans l'entreprise :

Afin de définir le tableau de bord d'un centre de responsabilité, il convient de commencer par :

- ✦ Clarifier et déterminer les missions et les objectifs de l'entité en question.
- ✦ L'étape suivante consiste alors à identifier les facteurs clés de succès, c'est à dire les variables essentielles dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs. Il est alors possible de choisir les indicateurs les plus capables de rendre compte de l'évolution de ces variables clés.
- ✦ La dernière étape s'attachera à élaborer un jeu de référence par indicateur afin de faire du tableau de bord ainsi construit un instrument d'aide au pilotage.

Le schéma suivant visualise les différentes étapes à suivre lors de la construction d'un T.B

Figure n°02 : les différentes étapes à suivre lors de la construction d'un T.B



En conclusion, la finalisation d'un tableau de bord exige un travail important sur la mise au point de clignotants et sur la présentation des données. Celle-ci doit être la plus parlante possible afin que le tableau de bord alerte le plus rapidement le dirigeant ou le responsable en cas d'un éventuel dérapage.

3-la place occupée par les documents de pilotage issus des services de contrôle de gestion dans le système d'information des dirigeants:

Par ce point nous allons essayer de cerner la place des documents de pilotage notamment le tableau de bord dans le système d'information des dirigeants.

Après nos années d'activités dans la DFC (Division contrôle de gestion) notamment par l'élaboration des tableaux de bord de la société, et compte tenu des modules étudiés lors de cette formation nous sommes arrivés aux constats suivants :

- ⊕ L'information est primordiale se trouvant dans toutes les étapes du processus décisionnel. Elle conduit non seulement à l'identification des problèmes mais aussi à les amener à des actions correctives.
- ⊕ L'information permet aux managers de prendre des décisions en fonction de multiples critères.
- ⊕ Certains besoins demeurent non satisfaits malgré le nombre d'informations dont disposent les dirigeants.

C'est dans ce contexte que s'insère notre étude. Ainsi les principales hypothèses à développer sont les suivantes :

Hypothèse 1 : L'information joue un rôle clef dans le processus de prise de décision.

Hypothèse 2 : Les sources d'informations sont multiples : le T.B de gestion ne constitue pas, dès lors, la seule source d'information.

Hypothèse 3 : Le tableau de bord de gestion joue un rôle central de pilotage.

Sous hypothèse 1 : Le T.B permet d'analyser le passé.

Sous hypothèse 2 : Le T.B permet de situer les responsabilités.

Sous hypothèse 3 : Le T.B permet d'anticiper les problèmes.

Sous hypothèse 4 : Le T.B permet d'identifier les leviers d'actions.

Hypothèse 4 : le T.B réunit, à travers ses indicateurs, tout type de mesures : externes et internes et surtout financières et non financières : tous les deux essentielles pour mener une bonne gestion de l'entreprise.

Pour développer ces hypothèses, il sera intéressant de nous rapprocher vers les cadres supérieurs de notre société afin d'examiner avec eux leurs besoins en matière d'informations de gestion et leur niveau de satisfaction vis à vis du tableau de bord comme principal outil de pilotage issu des services de contrôle de gestion.

L'IMPACT DU TABLEAU DE BORD DE GESTION SUR LA PRISE DE DECISION DES DIRIGEANTS AU SEIN DE LA SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ D'ALGER

1. Présentation de la SDA :

1.1. Forme juridique :

En janvier 2006, le GROUPE SONELGAZ/S.P.A a érigé en filiale la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger, par abréviation « SDA », ayant la forme juridique de S.P.A, au capital sociale d 9.000 millions de DA et dont le siège social est sis à la rue KhelifaBoukhalfa, N° 39,41 Alger.

1.2. Mission de la SDA :

La SDA est l'une des (04) quatre filiales de Distribution de l'électricité et du gaz par canalisation du GROUPE SONELGAZ. Elle alimente en énergie électrique et gazière les clients des Wilayas d'Alger, Boumerdes et Tipaza.

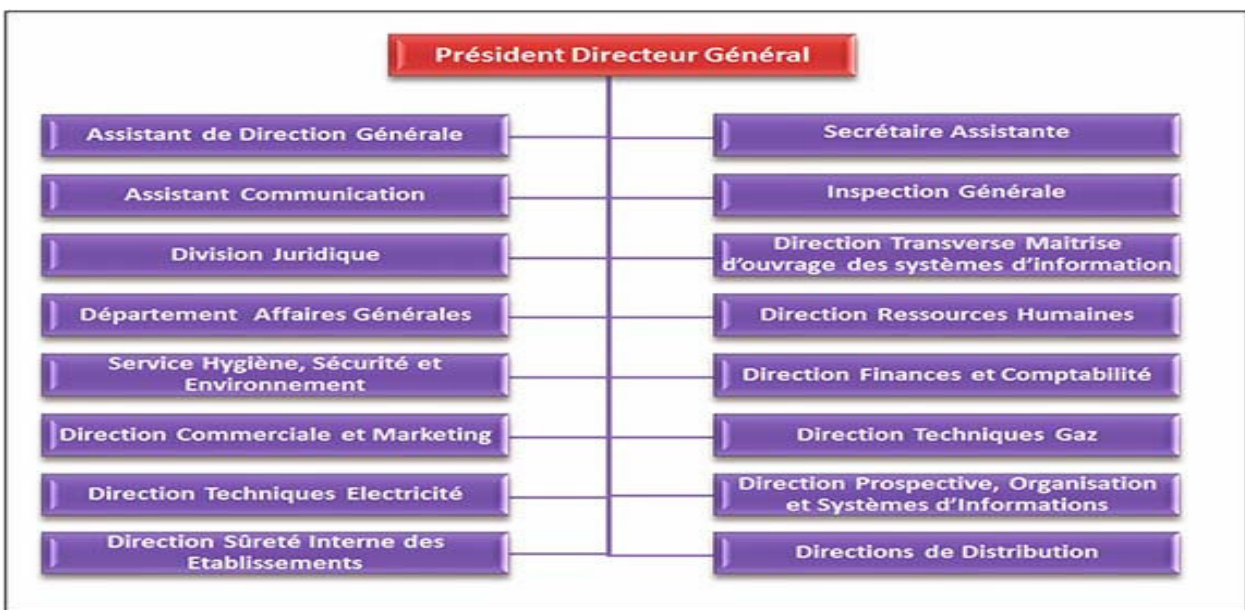
✓ La mission principale de la SDA est de développer de maintenir et d'exploiter les réseaux de distribution de l'électricité et du gaz dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût. Le réseau de distribution est un monopole

Ses principales missions se résument comme suite :

- ✓ L'exploitation et la maintenance du réseau de distribution de l'électricité et du gaz
- ✓ Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients.
- ✓ L'équilibre entre l'offre et la demande (assuré par l'OS)
- ✓ La commercialisation de l'électricité et du gaz.

1.3- L'organigramme de la « SDA »

Figure N°3: L'organigramme de la SDA



Source www.sda.dz Résolution SDA n°10/2011

- LA SDA EN QUELQUES CHIFFRES (INDICATEURS) :

Le tableau suivant montre la progression de quelques paramètres financiers et physiques de la SDA à travers les trois années précédentes, dont les chiffres affichés ont été pris du tableau de bord du quatrième trimestre de chaque année et constituant les réalisations cumulées annuelles.

TABLEAU n°1 : QUELQUES INDICATEURS DE LA SDA

INDICATEURS	2011	2012	2013	Unité
Chiffres d'Affaires	22 860	23 716	24 883	MDA
Collaborateurs	3 148	3 270	3 435	N/Agent

L'impact du tableau de bord de gestion sur la prise de décision des dirigeants-Cas de la société de distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger.

Clients Electricité	1 018 065	1 063 164	1 104 499	N/Abonné
Clients Gaz	518 274	561 445	599 290	N/Abonné
Réseau Electricité	17 712	18 155	19 946	KM
Réseau Gaz	6 139	6 391	6 647	KM
Délais Crédit Client	129	110	88	%
Taux d'Encaissement	71	74	80	%
Produits d'Exploitation	26 771	28 630	30 684	MDA
Charges D'Exploitation	31 521	33 525	36 446	MDA
Résultat Net de l'Exercice	-4 750	-4 896	-5 763	MDA

Une présentation succincte du rôle de la direction des finances et comptabilité est jugée importante avant d'entamer notre étude.

2. Présentation de la DFC :

2.1 Missions et attributions de la DFC :

La DFC se compose de 05 divisions :

- 1) DIVISION finances :
- 2) Division d'exploitation comptable :
- 3) Division inspection et contrôle:
- 4) DIVISION CENTRALISATION
- 5) Division budget et contrôle de gestion : qui a pour missions :
 - ✓ Elaborer le budget annuel de la SDA.
 - ✓ Réaliser le tableau de bord et le bilan d'activité de la SDA.
 - ✓ Suivre les paramètres de la concession et relations avec la CREG.
 - ✓ Participation dans différents travaux du pilotage de la SDA
 - ✓ Elaborer les procédures et les canevas liés au contrôle de gestion.
 - ✓ Communiquer les objectifs et les résultats au personnel
 - ✓ Suivre l'élaboration et la clôture des plans d'actions correctives

3-Démarche :

3-1: Echantillon :

La démarche consiste à retenir 08 directions évoluant dans le secteur de l'énergie électrique et gazière (SDA/siège) pour rencontrer dans chacune d'entre elles 1 cadre dirigeant (Direction technique Electricité, Direction technique GAZ, Direction commerciale, Direction des ressources humaines, Direction des finances et comptabilité, Département Hygiène sécurité et 02 assistants de gestion,).

3-2: Technique de collecte des données :

Notre enquête a été menée au moyen d'un questionnaire renseigné par écrit auprès des responsables concernés situés à des niveaux hiérarchiques stratégiques et différents. Au total 08 questionnaires répondus, ont été retenus pour cette présentation des résultats. Les questions fermées ont fait l'objet d'un traitement statistique, d'autres questions étaient destinées à être exploitées de manière uniquement qualitative par une analyse du contenu.

Le tableau suivant, présente la ventilation de notre échantillon par fonction occupée.

Tableau 2: répartition des entretiens selon la fonction occupée

Fonction occupée	Nombre d'entretiens	Total
Direction générale (assistants de gestion)	02	08
Direction comptabilité et finances	01	
Direction des ressources humaines	01	
Direction commerciale et marketing	01	
Direction technique Electricité	01	
Direction technique Gaz	01	
Direction Hygiènes et Sécurité de l'Entreprises	01	

Ces derniers ont besoin d'outils d'information et de pilotage dans le cadre de leur processus de prise de décision. Alors quels types de documents les managers utilisent ils, quelles sont les caractéristiques des informations y figurant, quelle est la place des tableaux de bord par rapport à tous ces documents disponibles et quels sont les besoins non encore couverts par les tableaux de bord ?

4- Les documents au sein du dispositif de pilotage et de prise de décision des managers :

Pour mieux nous éclairer sur les documents dans le dispositif de pilotage et décisionnel, des questions s'avèrent nécessaires à poser :

- Type d'information utilisé pour constituer les documents de pilotage ?

Tableau n°3

TYPE	TAUX
Formel	90%
Informel	10%

Comme le soulignent les statistiques ci-dessus, les systèmes d'information formalisés fournis à travers les documents de pilotage constituent la plus grande part comme source d'information, néanmoins, les dirigeants peuvent se procurer ou recevoir également des informations de type informel au travers d'autres canaux : réunions, appels téléphoniques, informations recueillies lors de réunions, etc....

- Disposition d'agent ou structure occupant la fonction de contrôle ?

Selon les réponses des cadres interrogés la majorité des dirigeants disposent d'une structure ou agents directement rattachés à leur direction, il assure la tâche de recueil de l'information, contrôle, conseil et de prévision, donc il constitue un outil d'aide à la prise de décision.

- Déroulement de la lecture du document : sélective ou intégrale ?

Un autre résultat intéressant concerne les modalités de lecture des documents de pilotage principalement le tableau de bord : les dirigeants opèrent une lecture intégrale des documents et cela pour les raisons suivantes :

- ⊕ Mieux examiner les documents afin d'éviter toute surprise dans le contenu.
- ⊕ Mieux identifier les facteurs qui ont un impact sur l'amélioration ou la dégradation.
- ⊕ Pour une analyse rigoureuse des chiffres, les dirigeants perçoivent qu'il faut aller dans les détails.

Néanmoins, nous avons constaté que la lecture exhaustive d'un document de ce type tel que le tableau bord ou le document du budget, serait fortement consommatrice de temps car certains comportent plusieurs dizaines de pages.

- L'expérience joue-t-elle un rôle dans le traitement du document ?

Un dernier point mérite d'être souligné : l'importance de l'expérience. La majorité des responsables interrogés occupe leur fonction depuis plus de cinq ans, Ils disposent alors d'une large expérience et de réseaux qu'ils mobilisent lors de la lecture de leurs documents et du traitement des informations. Cette expérience leur est utile à plusieurs niveaux :

- ⊕ Permet une lecture plus rapide et avisée du document, donc économiser le temps de lecture.
- ⊕ Faciliter le traitement et la vérification de l'information.
- ⊕ Identifier les paramètres clés et aller directement aux aspects et aux actions les plus importantes.
- ⊕ Permettre une analyse rigoureuse dans le but de mieux comprendre ce qu'il y a derrière les chiffres.

5- La place occupée par les tableaux de bord issus des services de contrôle de gestion dans le système d'information des managers

5-1 : Le rôle des tableaux de bord

Pour chacun des documents reçus, les managers devaient préciser leur origine (service émetteur) et indiquer s'ils utilisaient réellement ce document. A partir des réponses apportées sur les services émetteurs, il nous a été possible de mieux cerner la place et le rôle des tableaux de bord émanant des services de contrôle de gestion par rapport à l'ensemble des documents disponibles et effectivement utilisées.

L'impact du tableau de bord de gestion sur la prise de décision des dirigeants-Cas de la société de distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger.

Afin d'affiner notre analyse, nous avons été conduits à différencier entre :

-Les services de contrôle directement rattachés à l'unité (ou services de contrôle d'activité internes): Par exemple, il s'agira de la structure Etudes et statistiques lorsque la personne interrogée est le directeur commercial de l'entreprise.

- les services de contrôle de gestion de l'entité plus large (ou services de contrôle de gestion externes). Il s'agira de la division de contrôle de gestion central du siège.

Le tableau ci-dessous indique la répartition des documents suivant la source d'émission et le pourcentage d'utilisation :

Tableau 4 : les services émetteurs des documents reçus

Source d'émission du document	documents reçus	documents utilisés	%Util/Reçu
TB issus du service contrôle de gestion externe à l'unité (DFC, groupe)	162	100	62%
TB issus du service contrôle interne à l'unité	95	80	84%
Document élaboré par le service utilisateur	171	106	62%
Autres sources internes (notes de service, communiqué)	40	28	70%
Autres sources externes (internet, revues...)	5	1	20%
TOTAL	473	315	67%

➤ L'analyse qualitative permet dans ce cas également d'éclairer les résultats chiffrés.

Une partie des tableaux de bord générés par les services de contrôle de gestion externe à l'unité sont certes appréciés par les responsables qui les reçoivent, mais sont considérés comme des outils d'information et non de pilotage. En effet, ces tableaux de bord leurs permettent de savoir ce qui se passe ailleurs ; Mais les managers connaissent déjà les informations les concernant et contenues dans ces documents, généralement lors des réunions et assemblées.

Cela contribue à expliquer pourquoi au total 62 tableaux de bord issus des services de contrôles de gestion externe ne sont pas utilisés. Quels sont alors les rôles des 100 tableaux de bord utilisés provenant des services externes centraux.

Le tableau suivant donne quelques précisions :

Tableau 5: rôle des tableaux de bord fournis par les différents services de contrôle de gestion (interne/externe) :

LE ROLE DU TABLEAU DE BORD	TB ISSUS DE SERVICES CENTRAUX (EXTERNE A L'UNITE)	TB ISSUS DES UNITES INTERNES	ECHANTILLON
Permet d'analyser le passé	6	5	les 08 Responsables interrogés
Permet de situer les responsabilités	4	6	
Permet d'anticiper les problèmes	3	6	
Permet d'identifier des leviers d'action	5	8	

Il apparaît ainsi que les tableaux de bord issus des services de contrôle de gestion de l'unité englobant, sont plus significatifs pour analyser le passé, mais moins bien évalués que le reste des documents comme instruments d'anticipation des problèmes et d'identification des leviers d'action.

Les conclusions sont toutes autres lorsque l'on s'intéresse aux tableaux de bord issus des services de contrôle internes aux unités.

En effet, sur les 95 tableaux de bord disponibles émanant de cette source, 80 (soit 84%), sont utilisés par les décideurs à des fins de pilotage. Ce pourcentage est supérieur à la moyenne.

Une interprétation possible de ces résultats est que les services de contrôle internes fournissent une information plus focalisée et pertinente et donc plus utilisée. En outre, les tableaux de bord issus du contrôle interne sont particulièrement intéressants pour situer les responsabilités, anticiper les problèmes et identifier les leviers d'action.

En conclusion, on observe un partage des rôles, les services de contrôle de gestion centraux fournissent des tableaux de bord relativement plus axés sur l'analyse des résultats passés, ces documents permettent de dresser un diagnostic et de situer les

performances du service par rapport à celles de l'entreprise dans son ensemble pour la direction générale.

Une fois la sélection préalable des documents franchie, toutes les informations sont évaluées en fonction d'une stratégie de lecture de documents bien précise en vue d'apprécier la situation et de prendre éventuellement des décisions .C'est ce que nous allons envisager maintenant.

5.2 : Les motifs de non utilisation des tableaux de bord :

Les managers interrogés dans leur grande majorité sont satisfaits des tableaux de bord qu'ils utilisent. Ils les perçoivent comme des outils nécessaires, non seulement pour comprendre et analyser le passé, mais aussi pour anticiper les problèmes et préparer les actions futures. Des opinions légèrement moins positives sont apportées à la question de savoir pourquoi certains tableaux de bord ne sont pas utilisés.

Les motifs principaux sont synthétisés ci-dessous:

- ⊕ C'est un document d'information générale mais non un outil de pilotage.
- ⊕ Le contenu du document pose un problème : manque de fiabilité des informations, document tourné sur l'analyse du passé.
- ⊕ La personne dispose déjà des informations contenues dans le tableau de bord.
- ⊕ C'est un document de réflexion stratégique mais non de pilotage.
- ⊕ Transmission tardive des informations.

5-3 : Capacité des tableaux de bord à fournir une vision synthétique, claire, prédictible et fidèle :

Tableau 6: LA CAPACITE DU TB A FOURNIR UNE VISION

LA CAPACITE DU TB A FOURNIR UNE VISION :	OUI	NON	SANS OPINION
Synthétique	75%	0%	25%
Claire	50%	20%	30%
Prédictibilité (prévisible)	13%	7%	70%
Fidèle	50%	25%	35%

- ⇒ En effet, pour la majorité des managers de notre échantillon, les informations fournies par les tableaux de bord qu'ils utilisent présentent un degré de détail satisfaisant. Donc, les tableaux de bord est considéré comme sélectif et présentant une information pertinente permettant aux décideurs d'accéder à une vision synthétique pour 75% des personnes interrogées, soit le résultat le plus notable.
- ⇒ Pour 50% des managers de notre échantillon les informations fournies par les tableaux de bord qu'ils utilisent présentent un degré de clarté satisfaisant qui leur permet de comprendre rapidement les données exposées et d'identifier les leviers d'action. Quant à l'appréciation portée sur les tableaux de bord, on peut souligner le fait que les tableaux de bord, issus des services de contrôle de gestion, sont plus significativement aptes à donner une vision claire de la situation.

→ 70 % des managers de notre échantillon sont sans opinion concernant la prédictibilité des informations fournies par les tableaux de bord qu'ils utilisent, malgré que la prédictibilité permet d'être alerté le plus rapidement possible contre les éventuels problèmes quant à l'appréciation portée sur les tableaux de bord, on peut dire que les tableaux de bord issus des services de contrôle de gestion, sont significativement plus aptes à donner une vision prédictive de la situation.

→ Plus 50% des managers de notre échantillon les informations fournies par les tableaux de bord qu'ils utilisent présentent un degré de fidélité important. Donc, le tableau de bord est considéré comme présentant des informations fidèles reflétant la situation exacte de l'entité concernée pour 50 % des managers interrogés.

Quand à l'appréciation portée sur les tableaux de bord, on peut souligner le fait que les tableaux de bord issus des services de contrôle de gestion sont significativement plus aptes à donner une vision fidèle de la situation.

Le tableau suivant présente les principaux résultats obtenus :

Tableau 07: NATURE des informations disponibles, sources et degré de satisfaction (en %) :

INDICATEURS DE PERFORMANCE	Sources		Degré de satisfaction		
	TB	Autres sources	Fort	Moyen	Faible
Indicateurs financiers Ex (résultat, CA...)	67%	33%	20%	40%	40%
Indicateurs d'activité Ex (Quantité d'énergie vendue, nombre de clients, avancement des projets)	100%	0%	38%	50%	13%
Indicateurs de qualité Ex (Qualité de fonctionnement, qualité de service...)	86%	14%	33%	50%	17%
Indicateurs de coût	67%	33%	50%	50%	0%
Indicateurs d'environnement (connaissance du client, concurrent...)	30%	60%	33%	67%	0%
Indicateurs humains (Qualité du personnel, satisfaction du personnel)	40%	60%	30%	50%	20%

En définitive les responsables qui ont répondu au questionnaire disposent d'information satisfaisante sur les indicateurs financiers, d'activité, et de qualité. Cependant, ils regrettent le manque d'informations sur les clients ainsi que sur leur personnel dans leurs tableaux de bord. En général, les tableaux de bord disponibles n'intègrent pas des informations sur la qualité ou la satisfaction du personnel.

CONCLUSION:

Il apparaît que le tableau de bord est un outil de communication, de dialogue et enfin d'information, cette dernière joue un rôle central et primordial de pilotage et de prise de décision : elle aide les dirigeants dans le diagnostic du passé et la préparation des leviers d'action.

Par les résultats de notre étude, on observe néanmoins un partage des rôles, les tableaux de bord provenant de la division contrôle de gestion du siège fournissent des informations relativement plus axées sur l'analyse des résultats du passé. Ces tableaux de bord permettent de dresser un diagnostic et de situer les performances d'un centre de responsabilité par rapport à celles de l'entreprise dans son ensemble.

Par contre les tableaux de bord issus des services effectuant la tâche de contrôle rattachés aux unités internes permettent plutôt de situer les responsabilités, anticiper les problèmes et identifier les leviers d'action.

Comme nous avons pu le constater, les responsables opérationnels se sentent très concernés par l'information destinée au pilotage de leur entité néanmoins la fonction contrôle de gestion à la SDA demeure moins proche des services opérationnels est risqué de ne pas répondre à leurs besoins, c'est pour cela il est nécessaire que les responsables opérationnels participent à la construction des indicateurs jugés intéressants à leurs besoins et à l'élaboration de cet outil afin d'apporter leur vision, il faut aussi que le contrôleur de gestion soit présent dans toutes les démarches directement impliquées dans le processus de décision du dirigeant dont il dépend, les assiste dans l'interprétation des chiffres pour bâtir des tableaux de bord les plus adaptés.

Ainsi nous avons trouvé que les tableaux de bord de gestion sont les outils de pilotage les plus aptes à donner une vision synthétique, claire, fidèle et prédictible de la situation.

Cependant les tableaux de bord, comme principaux outils d'informations et de prise de décision issus des services des unités internes, ne constituent pas les seules sources d'informations. Les responsables ont recours à de multiples sources informelles d'information : Les réunions, les relations interpersonnelles, etc.... constituent des moyens fréquemment employés pour obtenir rapidement des informations sur la situation. Ces observations conduisent à remettre en question la fiabilité des informations utilisées.

En matière d'indicateurs constituent le tableau de bord, les dirigeants sont tout à fait satisfait vis à vis de leurs indicateurs financiers, de coût et d'activités. Ils sont moyennement satisfaits sur les indicateurs de qualité. Dans leur majorité, les managers s'estiment moins bien informés sur leurs clients, ainsi que sur leur personnel. Ainsi, le degré de satisfaction vis à vis de l'information disponible dans les tableaux de bord concernant les indicateurs d'environnement et humains reste globalement moyens.

Au vu de cette étude et compte tenu des propositions des cadres supérieurs de la SDA ayant répondu à notre questionnaire, nous avons constaté qu'il serait nécessaire d'améliorer certains facteurs dans notre société :

- ⊕ La mise en place d'un système d'information efficace (sous logiciel) pour permettre d'avoir l'information à temps et avoir des chiffres plus fiables.
- ⊕ Développer le sens d'analyse des chiffres au lieu d'une simple constatation de la situation.
- ⊕ Faire le suivi des indicateurs dégradés et les actions d'amélioration pour la mise en place d'actions correctives.
- ⊕ Introduire et améliorer des indicateurs sur les clients (délais de traitement des réclamations...).
- ⊕ Impliquer les responsables à la mise en place des paramètres liés à leur activité.
- ⊕ Réduire le volume du document (nombre d'indicateurs du tableau de bord) pour le rendre plus dynamique et compréhensible.

Bibliographie :

- R.Anthony- The management control function- Harvard business Press (Source: Formation IFEG module 1- introduction au contrôle de gestion,
- Formation IFEG module 1- introduction au contrôle de gestion,
- Thème « principaux outils du contrôle de gestion »-www.memoireonline.com,
- Michel Gervais –professeur de sciences de gestion, co-fondateur de la revue finance contrôle stratégique – www.ebook-gratuit.com,
- Cours formation PLD CDG – IFEG module « tableau de bord »,
- Organisation de coopération et de développement économiques, revue de l'Ocde sur la gestion budgétaire, vol1, N°2,
- L'essentiel du tableau de bord, Alain Fernandez, 4ème édition, Editions Eyolles ,
- Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, Christine Marsal, Denis Travaillé, Université Bourgogne, Université de Montpellier2, FARGO- Centre de recherche en Finance, Cahier du FARGO N°1060901, Septembre2006.
- Robert Reix, "Systèmes d'information et management des organisations", 2èmeédition, librairie Vuibert, septembre 1998.

QUESTIONNAIRE

1 : Quel Type d'information utilisez-vous pour constituer vos documents de pilotage ?

- Type formel (Tableau de bord, Rapport de gestion, Budget)
- Type informel (réunion, appel téléphonique,...etc.)

2 : Disposez-vous d'agents occupant la fonction de contrôleur de gestion rattaché à votre direction ?

- Oui
- Non

Si non : qui s'occupe du recueil et la structuration de l'information ?

-

3 : Comment se déroule la lecture du document ?

- Sélective
- Intégrale

Raison ;

-

4 : Comment et pourquoi savez-vous quel indicateur doit être examiné de plus près ?

-

5 : Expérience dans le poste ?

- Moins de 3 ans
- Plus de 3 ans

6 : L'Expérience, joue-t-elle un rôle dans le traitement du document ?

- Oui
- Non

Si oui comment ?

-

7 : Quel est le nombre de documents reçus par service émetteurs ?

- TB issus de Service Contrôle de gestion externe à l'unité (DFC, DD, Groupe)
- TB issus de service Contrôle de gestion interne à l'unité
- document élaboré par le service utilisateur
- Autres sources internes (Note de service, communiqué)
- Autres sources externes (Internet, revues....etc.)

8 : Quel est le nombre de documents reçus et utilisés par service ?

- Service Contrôle de gestion externe à l'unité (DFC, DD, Groupe)
- Service Contrôle de gestion interne à l'unité
- document élaboré par le service utilisateur
- Autres sources internes (Note de service, communiqué)
- Autres sources externes (Internet, revues....etc.)

9 : Pourquoi certains TB ne sont pas utilisés ?

-

L'impact du tableau de bord de gestion sur la prise de décision des dirigeants-Cas de la société de distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger.

10 : Quel est la place occupée par les TB issus des services Contrôle de Gestion (DFC) dans votre système d'information ?

-

11 : Quel est le rôle des TB fournis par la division contrôle de gestion (DFC) ? Sont-ils plus efficaces ou moins efficaces pour l'analyse du passé ?

- Ce document permet d'analyser le passé
- Ce document permet de situer les responsabilités
- Ce document permet d'anticiper les problèmes
- Ce document permet d'identifier des leviers d'action

Commentaire :

-

12 : Quel est le rôle des TB fournis par service contrôle de gestion interne ?

- Ce document permet d'analyser le passé
- Ce document permet de situer les responsabilités
- Ce document permet d'anticiper les problèmes
- Ce document permet d'identifier des leviers d'action

Commentaire :

-

13 : Les documents du TB vous permettent-ils d'acquérir : Une vision synthétique ?

- Oui Non

Raison :

-

Une vision claire ?

- Oui Non

Raison :

-

Une vision prédictive ?

- Oui Non

Raison :

-

Une vision fidèle ?

- Oui Non

Raison :

-

14 : Quelle est la nature des informations disponibles utilisées (indicateurs) ?

- Indicateurs financiers ?
(Ex : résultat dégagé, CA, coût des produits....)
- Indicateurs physiques ? :
 - Q Indicateurs d'activité

(Ex : quantité d'énergie vendue, nombre de clients, nombre de commandes prises,

L'impact du tableau de bord de gestion sur la prise de décision des dirigeants-Cas de la société de distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger.

avancement des projets....)

- Indicateurs de qualité
(Ex : qualité de fonctionnement interne.....)

- Indicateurs de coût

- Indicateurs d'environnement
(Ex : connaissance du client, concurrent....)

- Indicateurs humains ?

(Ex : qualité du personnel, satisfaction du personnel...)

Commentaire :

-

15 : Quelle est la source et le degré de satisfaction de ces indicateurs ?

Indicateurs	Sources		Degré de satisfaction		
	TB	Autres sources	Fort	Moyen	Faible
Indicateurs financiers					
Indicateurs d'activité					
Indicateurs de qualité					
Indicateurs de coût					
Indicateurs d'environnement					
Indicateurs humains					

Commentaire sur le degré de satisfaction :

-

Propositions d'améliorations :

Si vous désirez faire des propositions d'améliorations concernant le tableau de bord, merci de les faire ici :

.....
.....