



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN SYSTEME D'EVALUATION
DE LA PERFORMANCE DE GETMA-AMA
GUINEE**

Présenté par :

Mamadou Bobo SALL

Dirigé par :

Mamadou KANE

Président de Africa Finance Group

Avril 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à:

- mon papa et ma maman ;
- mes frères et sœurs.

Pour leur soutien moral et matériel durant toute ma formation.

REMERCIEMENTS

Je profite de cette opportunité pour exprimer toute ma gratitude à :

- Monsieur Jean-Jacques GRENIER, Président du Groupe GETMA-AMA GUINEE pour avoir accepté de financer cette formation ;
- Monsieur Mamadou KANE, Président d'Africa Finance Group Inc. et consultant en management des organisations pour m'avoir parrainé auprès de Monsieur GRENIER pour le financement de cette formation et pour l'encadrement qu'il m'a apporté pour la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Banques et Finances du CESAG, pour la qualité de son enseignement et la rigueur qu'il nous a inculquée tout au long de cette formation ;
- tous les enseignants du programme de DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG pour la pertinence des cours qu'ils nous ont dispensés ;
- tous les stagiaires de la 22^e promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG pour la bonne cohabitation pendant notre formation ;
- tout le personnel de GETMA-AMA GUINEE pour le soutien qu'il m'a apporté durant la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Les deux versants de la performance	11
Figure n°2 : Le Balanced Score-Card ou Tableau de Bord Prospectif	12
Figure n°3 : Le modèle générique de la chaîne de création de valeur	14
Figure n°4 : Le navigateur de SKANDIA.....	15
Figure n°5: Les dimensions du développement durable de l'entreprise	16
Figure n°6 : Les composantes de la compétence des employés.....	21
Figure n°7: La figure classique de l'entreprise comme système	23
Figure n°8: Les composantes d'un système.....	29
Figure n°9: La chaîne de causalité au sein du BSC	33
Figure n°10: Le modèle d'analyse	47

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1: Synthèse des approches de conception d'un système d'évaluation de la performance	35
Tableau n°2 : Etapes retenues pour la conception d'un système d'évaluation de la performance	36
Tableau n°3 : Tableau des caractéristiques d'un bon indicateur de performance de performance	40
Tableau n°4: Synthèse des indicateurs de performance.....	43
Tableau n°4 : synthèse des indicateurs de performance (suite et fin).....	44
Tableau n°5 : Les forces et faiblesses de la communication interne	68
Tableau n°6: Les opportunités et les menaces	69
Tableau n°7 : liste des indicateurs de performance de GETMA-AMA GUINEE	74
Tableau n°8 : Test de conformité des indicateurs de GETMA-AMA GUINEE	75
Tableau n°8 : Test de Conformité des indicateurs de GETMA-AMA GUINEE (suite et fin)	76
Tableau n°9 : Fiche d'indicateur : Respect des délais d'exécution des prestations	78
Tableau n°10 : Fiche de l'indicateur : traitement des plaintes clients.....	79
Tableau n°11 : Fiche d'indicateur : taux de fidélisation des clients	80
Tableau n°12: Fiche de l'indicateur Variation des intérêts bancaires débiteurs.....	81
Tableau n°13: Fiche de l'indicateur Consommation carburant par heure de manutention...	82
Tableau n°14: Fiche de l'indicateur qualité des offres	83
Tableau n°15: Fiche de l'indicateur accroissement du parc automobile	84
Tableau n°16: Fiche de l'indicateur « sécurisation des véhicules »	85
Tableau n°17: Pourcentage de réunions sanctionnées par un procès-verbal	86
Tableau n°22: Fiche de l'indicateur Taux de rotation du personnel ou « turnover »	87

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1: Organigramme de GETMA-AMA GUINEE.....	96
Annexe n°2 : Fiche d'indicateur	97
Annexe n°3 : Entretien avec le Président du Groupe GETMA-AMA GUINEE	98
Annexe n°4 : Guide d'entretien avec le Direction d'Exploitation.....	99
Annexe n°5 : Guide d'entretien avec le Directeur Administratif et Financier.....	100
Annexe n°6 : Guide d'entretien avec les Responsables de service.....	101
Annexe n°7: Guide d'entretien avec le Responsable informatique	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

3A: African & Asian Agencies

ABB: Activity Based-Budgeting

ABC: Activity Based-Costing

AGEMAP: Association Guinéenne des Entreprises Manutentionnaires et Portuaires

ANCC : Actif Net Comptable Corrigé

AUNEGE : Association des Universités pour le développement de l'enseignement Numérique en Economie et Gestion

BCG : Boston Consulting Group

BEAI : Bénéfice Economique Après Impôt

BMOP : Bureau de la Main d'œuvre Portuaire

BSC: Balanced Scorecard

CA : Chiffre d'affaires

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital

DAF: Direction Administrative et Financière

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures et Spécialisées

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

EH : Efficacité Humaine

EVA : Economic Value Added

GETMA-AMA : Société Guinéenne d'Entreprises de Transports Maritimes et Aériens et African Maritime Agencies

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRI : Global Reporting Initiative

GW : Goodwill

KPI: Key Performance Indicator

NOPAT: Net Operating After Taxes

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OUA: Organisation de l'Unité Africaine

OVAR: Objectifs Variables d'Action Responsabilités

PAC : Port Autonome de Conakry

PDG: Président Directeur Général

RCI : Rentabilité des Capitaux Investis

ROI : Return On Investment

ROM: Return On Management

RORO: Roll-On Roll-Off

SI : Système d'Information

SNG: Société Navale Guinéenne

SGBG : Société Générale de Banques en Guinée

SWOT: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

TAFIRE : Tableau Financier des Ressources et Emplois

TB: Tableau de Bord

TBP : Tableau de Bord Prospectif

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

VA: Variables d'Action

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
TABLE DES MATIERES	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
CHAPITRE 1 : La Performance de l'entreprise	10
1.1 Définition de la performance	10
1.2 Les dimensions de la performance.....	11
1.2.1 Le Balanced Scorecard.....	11
1.2.1.1 L'axe « Finance ».....	12
1.2.1.2 L'axe « client ».....	13
1.2.1.3 L'axe « processus internes ».....	13
1.2.1.4 L'axe Apprentissage Organisationnel.....	14
1.2.2 Le navigateur Skandia.....	14
1.2.3 Le modèle de développement durable de SUPIZET.....	16
1.3 Les déterminants de la performance de l'entreprise	17
1.3.1 Les déterminants de la dimension organisationnelle	17
1.3.1.1 L'influence de la stratégie.....	17
1.3.1.2 L'influence de l'environnement.....	18
1.3.1.3 L'influence de la taille	18
1.3.1.4 L'influence de la technologie.....	19
1.3.1.5 L'influence de la culture	19
1.3.2 Les déterminants de la performance humaine.....	20
1.3.2.1 La motivation du personnel.....	20
1.3.2.2 La compétence des employés.....	20
1.3.2.3 Le climat de travail.....	21
1.4 Les critères d'évaluation de la performance	22
1.4.1 Les critères du modèle « inputs-outputs ».....	23

1.4.1.1 L'économie	23
1.4.1.2 L'efficience	23
1.4.1.3 L'efficacité	24
1.4.1.4 L'équité	25
1.4.2 Le modèle de Goodwill.....	25
1.4.3 Le modèle de l'Economic Value Added (EVA)	26
1.4.4 Le modèle du taux de Return On Management (ROM).....	26
CHAPITRE 2 : La conception d'un système d'évaluation de la performance	28
2.1 Le système de mesure de la performance.....	28
2.1.1 Notion de système	28
2.1.2 La mesure de la performance	30
2.2 Les outils de mesure de la performance.....	30
2.2.1 Le Budget.....	31
2.2.1.1 Le contrôle budgétaire classique.....	31
2.2.1.2 Le contrôle budgétaire : un outil de pilotage	32
2.2.2 Le balanced scorecard (BSC).....	32
2.2.2.1 L'analyse des relations causales.....	33
2.2.2.2 L'analyse des déterminants de la performance	34
2.2.2.3 L'analyse des relations financières	34
2.3 Démarches de conception d'un système d'évaluation de la performance	34
2.3.1 Planification stratégique.....	36
2.3.2 Planification budgétaire	37
2.3.3 Le développement d'une architecture d'information.....	37
2.3.4 Alignement du système à un protocole d'incitation.....	38
2.3.5 Définir une technologie de soutien à l'architecture	38
2.3.6 Définir un responsable pour piloter le projet	38
2.4 Les indicateurs de performance de performance	39
2.4.1 La définition d'un indicateur de performance.....	39
2.4.2 Caractéristiques d'un bon indicateur de performance.....	40
2.4.3 Les attributs d'un indicateur de performance.....	41
2.4.4 Typologies des indicateurs.....	41
2.4.4.1 Indicateurs de résultat portant sur les objectifs.....	41
2.4.4.2 Indicateurs portant sur les variables d'actions (VA) et les plans d'actions ..	41
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude.....	46

3.1 La planification stratégique.....	48
3.1.1 L'entretien.....	48
3.1.2 L'analyse documentaire.....	48
3.2 Les Objectifs spécifiques.....	48
3.2.1 L'entretien.....	49
3.2.2 L'analyse documentaire.....	49
3.3 Définition d'une architecture d'information.....	49
3.3.1 L'entretien.....	49
3.2.2 L'analyse documentaire.....	49
3.4 Alignement du système à un protocole d'incitation.....	50
3.4.1 L'entretien.....	50
3.4.2 L'observation.....	50
3.5 Choisir un responsable pour piloter le projet.....	50
3.5.1 L'entretien.....	50
3.6 Mise en place d'une technologie de soutien.....	51
3.6.1 L'entretien.....	51
3.6.1 L'observation.....	51
3.6.2 L'analyse documentaire.....	51
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	52
DEUXIEME PARTIE : Cadre Pratique.....	53
CHAPITRE 4 : Présentation de GETMA-AMA GUINEE.....	55
4.1 Vision et missions.....	56
4.1.1 Vision.....	56
4.1.2 Missions.....	56
4.1.2.1 La consignation maritime.....	57
4.1.2.2 La manutention portuaire.....	58
4.1.2.3 La logistique.....	59
4.2 Organisation administrative.....	60
4.2.1 La Direction Générale.....	61
4.2.2 La Direction d'Exploitation.....	61
4.2.3 La Direction Administrative et Financière.....	61
CHAPITRE 5: Description et analyse du système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE.....	63
5.1 L'organisation du Système d'Information (SI).....	63

5.2 Le système de mesure de la performance de GETMA-AMA GUINEE	64
5.2.1 La comptabilité générale.....	64
5.2.2 La comptabilité analytique.....	65
5.2.3 La gestion de la trésorerie	66
5.3 L'environnement interne.....	66
5.3.1 La taille de GETMA-AMA GUINEE	67
5.3.2 La communication interne	67
5.4 L'environnement externe	68
CHAPITRE 6 : la conception du système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE.....	70
6.1 Phase 1 : La planification.....	70
6.1.1 La planification stratégique.....	70
6.1.1.1 Mettre en place une structure organisationnelle adaptée	70
6.1.1.2 Conquérir le marché ouest africain	71
6.1.1.3 Redynamiser la logistique.....	71
6.1.1.4 Maitriser les coûts	72
6.1.1.5 Satisfaire les besoins et les attentes des clients.....	72
6.1.2 : La définition des objectifs spécifiques.....	72
6.2 Phase 2 : L'identification des indicateurs	73
6.2.1 La définition d'une architecture de l'information.....	73
6.2.1.1 Axe Clients.....	77
6.2.1.2 Dimension financière.....	80
6.2.1.3 Processus internes	81
6.2.1.4 Apprentissage organisationnel et innovation	86
6.2.1.5 Dimension humaine	87
6.2.2 L'alignement du système à un protocole d'incitation	88
6.3 Phase 3 : Alimentation des indicateurs de performance	88
6.3.1 Le choix du responsable chargé de piloter la mise en œuvre du système d'évaluation de la performance.....	88
6.3.2 Le choix d'une technologie de soutien.....	89
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	91
CONCLUSION GENERALE.....	92
ANNEXES	95
BIBLIOGRAPHIE	103

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les organisations ont, depuis longtemps, été dominées par le modèle taylorien de management dans le cadre duquel le contrôle est réalisé en aval de la phase de planification et d'exécution sous la formule « je commande, tu travailles, il mesure et tu seras sanctionné ou gratifié selon les résultats » (FERNANDEZ, 2004). Dans un environnement stable, ce raisonnement peut être admis et la gestion peut être axée sur la planification et les procédures. Ainsi, dans ce système, la mesure était associée au contrôle et la performance pouvait être estimée en termes exclusivement productivistes et financiers.

De nos jours, les organisations évoluent dans un environnement concurrentiel caractérisé par le changement rapide (notamment les changements technologiques), les exigences des clients, l'agressivité de la concurrence internationale et l'imprévisibilité. Ainsi, selon LONING & al. (2008 : 32), les seules informations financières ne permettent plus d'appréhender la performance d'une entreprise parce qu'elles n'ont pas de lien explicite avec les stratégies et sont des mesures à posteriori ne permettant pas de prendre, à temps, des mesures correctives en cas de dégradation de la situation.

Les responsables des organisations, face à un environnement en perpétuel changement, ont besoin de nouveaux outils de management dont le contrôle de gestion. Il a pour mission de décliner la stratégie au niveau opérationnel et de s'assurer que les tâches quotidiennes vont bien dans le sens de la stratégie préalablement définie par la direction générale ; et cela à travers un bon système de pilotage permettant de déterminer le niveau des performances de l'organisation ainsi que leur amélioration continue.

Le nouveau contrôle de gestion, vu sous l'angle de la performance, dépasse le pilotage par le biais de simples indicateurs de profitabilité (coûts, profit) pour s'intéresser à d'autres facteurs clés de succès (qualité, délai, temps,...) et doit apporter des réponses en matière de motivation du personnel.

Le management de la performance est devenu de nos jours, un nouveau modèle de gestion de toutes les entreprises qui résistent à la concurrence nationale et internationale. Ainsi, pour accéder au marché international, les entreprises doivent axer leur système de management sur l'amélioration continue de leur performance.

Le développement croissant du commerce international résulte d'une mondialisation et d'une internationalisation des échanges. Dans ce cadre, la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement ('SUPPLY CHAIN') est une composante essentielle de « la compétitivité, de la croissance, du résultat » des entreprises (Harvard Business Review –

Supply Chain Strategist – Février 2006). L'optimisation d'une chaîne d'approvisionnement intègre comme variable principale les données relatives au transport maritime qui en constitue un des principaux vecteurs.

Cette importance du transport maritime et sa contribution dans le développement économique, ont été appréhendées par les dirigeants de nombreux pays africains qui ont eu recours à de grandes multinationales avec lesquelles les états ont signé des conventions de concession ou des partenariats pour l'exploitation de leurs ports.

C'est dans ce cadre que l'Etat guinéen, après la libéralisation de son économie en 1984 sous le deuxième régime, a accueilli plusieurs entreprises maritimes.

La société GUINEENNE D'ENTREPRISES DE TRANSPORTS MARITIMES ET AERIENS (GETMA-GUINEE) présente en Guinée depuis plus de 25 ans s'est fortement impliquée dans le développement du Port Autonome de Conakry (PAC) en partenariat avec l'Etat Guinéen qui détient 10% de son capital.

Son objectif majeur aujourd'hui est d'accroître sa part de marché en améliorant la qualité de ses services pour fidéliser ses clients actuels et en conquérir d'autres. Pour cela, ses dirigeants ont entrepris la mise en place d'un réseau africain capable de concurrencer des multinationales comme BOLLORE et MAERSK qui sont présentes aussi sur le marché guinéen et gèrent la majorité du trafic maritime au niveau africain.

Conscients de la nécessité de constituer un réseau, les dirigeants de GETMA GUINEE ont par la suite mis en place un réseau d'agences AFRICAN MARITIME AGENCIES (AMA).

L'appartenance à un réseau permet aux sociétés GETMA et AMA, entre autres:

- l'élargissement de leurs potentiels, par la mise en commun de moyens, permettant la participation aux grands projets d'infrastructures ;
- l'accroissement de leur capacité financière ;
- le développement et l'ouverture sur l'international ;
- la réponse aux attentes des armateurs et autres acteurs maritimes par l'intervention d'un seul interlocuteur ;
- la sécurisation des emplois, la mobilité et la motivation de son personnel.

La réussite de ce projet au travers de la mise en place et du développement du concept AFRICA PORTS développé depuis près de trois ans par le Groupe GETMA – AMA GUINEE a nécessité la mise en place d'un plan d'organisation et l'élaboration d'outils de

mesure du niveau de la performance de l'entité afin de s'assurer que les actions entreprises sont en adéquation avec les objectifs stratégiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet AFRICA PORTS, le diagnostic préalable commandité par les administrateurs a révélé que GETMA-AMA GUINEE, après plusieurs années d'existence, est confrontée aujourd'hui à un problème organisationnel. L'approfondissement du diagnostic révèle que le problème actuel trouve sa source dans un développement de l'activité qui n'a pas engendré une mise en adéquation du système de mesure de performance : le Groupe GETMA-AMA GUINEE, malgré sa croissance phénoménale, fait face de nos jours à une inadéquation de ses outils de pilotage.

Dans le cadre de nos travaux, une analyse plus approfondie destinée à appréhender les causes et les conséquences de cette 'distorsion' a été effectuée par nos soins.

L'absence d'un système de mesure de la performance à GETMA-AMA GUINEE peut s'expliquer par :

- le manque de compétences internes pour sa conception et /ou sa mise en place ;
- la méconnaissance de la nécessité d'un tel système ;
- l'absence de culture de l'excellence et de la performance ;
- le privilège du court terme au détriment du long terme.

Cette déficience peut engendrer plusieurs conséquences parmi lesquelles :

- la difficulté d'appréhender le niveau de réalisation des objectifs préalablement définis ;
- l'absence de résultats objectifs pour récompenser ou sanctionner les agents en fonction de leur performance ;
- l'impossibilité d'identifier les variables auxquelles l'entreprise doit allouer plus de ressources pour atteindre des performances optimales;
- la difficulté de prendre, sans délai, des mesures correctives de certaines anomalies ;
- l'absence d'analyse de l'évolution de l'environnement qui aurait permis l'anticipation des actions destinées à une anticipation et à une meilleure adaptation.

Face à ces causes et conséquences liées à l'absence d'un système adéquat de mesure de la performance, de nombreuses solutions peuvent être envisagées notamment :

- la sensibilisation des responsables sur la nécessité d'un système de mesures de la performance ;

- le développement de la culture de l'excellence et de la performance au sein de l'entreprise ;
- le renforcement des capacités internes pour la conception et/ou la mise en place du système d'évaluation de la performance ;
- une meilleure définition des délégations de responsabilité ;
- la conception d'un système d'évaluation de la performance.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons privilégié la dernière solution basée sur la conception d'un système d'évaluation de la performance. Ce choix s'explique par, une orientation résultant du diagnostic préalable effectué et qui a été conclu par le caractère hasardeux d'une approche qui consisterait à se contenter de sensibilisation, de renforcement et de définitions.

L'approche retenue constitue également :

- une occasion unique de mise en application complète du concept de mesure de la performance dans le cadre des enseignements qui nous ont été dispensés ;
- la meilleure réponse aux aspirations de GETMA-AMA GUINEE pour accroître sa part de marché à travers des services de qualité adaptés aux besoins des clients et pour une amélioration continue de sa performance.

« Ce système de mesures a pour ambition de définir des performances à atteindre dans des domaines clés. Il ne s'agit pas d'imposer un carcan qui mesure les activités de chacun » (IRIBARNE, 2006 : 55).

Une telle approche a été construite autour de la réponse apportée à la principale question de recherche:

« Pour bien gérer sa performance, quel système de mesure, le Groupe GETMA-AMA GUINEE doit-il mettre en place? »

L'approche que nous avons retenue et qui consiste à rechercher pour la société, le système approprié de mesure, nécessite d'apporter une réponse, au sein de GETMA-AMA GUINEE, aux questions spécifiques suivantes :

- ✓ quels sont les dimensions et les déterminants de la performance ?
- ✓ quels sont les critères d'évaluation de la performance de cette entreprise ?
- ✓ quelle est la démarche de conception d'un système d'évaluation de la performance ?
- ✓ quelle est la qualité des systèmes de mesure existants ?

Dans l'optique de répondre à ces questions et aux préoccupations de GETMA-AMA GUINEE, nous nous proposons d'étudier le thème de recherche suivant : « **Conception d'un système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE** ».

L'objectif principal que nous visons à travers cette étude est de proposer aux dirigeants de GETMA-AMA GUINEE un système efficace d'évaluation de la performance leur permettant d'évaluer le niveau de sa performance à travers des indicateurs financiers et non-financiers pertinents. Ce système devra non seulement aider les dirigeants à mesurer les progrès réalisés et leur permettre d'être en mesure d'anticiper sur les changements à apporter et/ou les orientations à donner, mais aussi permettra aux opérationnels d'améliorer la qualité des processus ainsi que leurs performances.

L'analyse de cet objectif principal repose sur un examen des objectifs spécifiques suivants:

- ✓ l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers ses dimensions ;
- ✓ la définition d'une démarche pour la conception du système d'évaluation de la performance ;
- ✓ la description et l'évaluation de l'existant en termes de système de mesure de performance de GETMA-AMA GUINEE ;
- ✓ la conception d'un système d'évaluation de la performance.

En raison du temps qui nous a été imparti, le système que nous proposons se limitera à la performance organisationnelle et ne portera pas sur l'évaluation des individus.

En effectuant cette étude, nous souhaitons apporter notre contribution au développement de GETMA-AMA GUINEE et du projet AFRICA PORTS et au-delà permettre au lecteur et à nous-mêmes, une expérience pratique en plus de l'approfondissement de concepts qui ont constitué une part importante des enseignements qui nous ont été dispensés.

Pour GETMA-AMA GUINEE, cette étude mettra à la disposition de ses dirigeants un nouvel outil leur permettant de définir clairement les indicateurs de performance les plus pertinents et d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs qu'ils se sont fixés. La définition des indicateurs de performance de ce système impliquera non seulement l'engagement des dirigeants mais aussi celle des opérationnels qui disposeront d'indicateurs permettant une évaluation, sans complaisance, de leurs activités.

Pour le lecteur, une telle opportunité constituera une occasion de disposer d'une documentation actualisée sur le système d'évaluation de la performance organisationnelle

ainsi que sa mise en œuvre dans un environnement particulièrement dynamique et un secteur novateur pour des besoins de recherche ou de culture générale.

Pour nous, cette étude nous permet de mettre en pratique nos acquis théoriques en contrôle de gestion et dans d'autres disciplines de la gestion. Par ailleurs, au terme de ce mémoire, nous contribuerons à la modernisation du système managérial de GETMA-AMA GUINEE.

Au terme de cette étude, non seulement nous aurons une connaissance approfondie de la notion de performance, sa place dans une organisation et la définition claire des indicateurs les plus pertinents d'une entreprise.

Aussi, le présent mémoire sera structuré autour de deux parties :

- ❖ Une première partie, consacrée à la revue littéraire, dans laquelle sera effectuée la synthèse des documents pertinents et actualisés sur la conception d'un système d'évaluation de la performance d'une entreprise, qui constitue le "cadre théorique" qui comportera trois chapitres :
 - la performance de l'entreprise;
 - la conception d'un système d'évaluation de la performance ;
 - la méthodologie de l'étude.
- ❖ Une deuxième partie, portant sur le "cadre pratique" sera structurée autour de trois volets :
 - la présentation de GETMA-AMA GUINEE ;
 - la description et l'évaluation de l'existant;
 - la conception du système d'évaluation de la performance.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le concept de performance organisationnelle est primordial pour toute entreprise, car il en constitue l'un des mécanismes de base. Le contrôle de tout processus passe nécessairement par la clarification préalable des dimensions de la performance poursuivie ainsi que les critères de son appréciation.

La performance a été assimilée jusqu'à un passé récent à la seule dimension financière. Cette logique a été remise en cause et les recherches effectuées et les nouvelles thèses défendues sur la performance invitent les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres dimensions de la performance. C'est dans ce contexte que le débat sur la performance s'enrichit, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociale de l'entreprise, les parties prenantes, etc.

La présentation du cadre conceptuel, objet de cette première partie, a été effectuée en tenant compte des développements de la nouvelle approche de la performance organisationnelle incluant des dimensions autres que financières. La revue littéraire de la documentation actualisée et pertinente effectuée a permis d'en appréhender les contours ainsi que les avis émis et les thèses développées par différents auteurs sur le thème étudié.

L'examen du cadre conceptuel, effectué avant la mise en œuvre dans le cadre de GETMA-AMA GUINEE, a consisté d'abord dans l'analyse de la notion de performance de l'entreprise, pour ensuite s'appesantir sur la conception du système d'évaluation de la performance et enfin développer la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE 1 : La Performance de l'entreprise

Réduite à sa seule dimension financière, la performance d'une organisation consistait alors à examiner la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec un chiffre d'affaires donné et une part de marché projetée qui préservait la pérennité de l'entreprise. Face à la multiplicité des parties prenantes, d'autres dimensions ont été intégrées à la performance.

1.1 Définition de la performance

La notion de performance est complexe et multidimensionnelle : elle englobe tous les domaines de l'organisation ; ce qui lui confère son caractère pluridisciplinaire.

La définition de la performance organisationnelle comme le mentionne GIRAUD & al. (2002 : 51) nécessite une bonne compréhension de la notion de telle sorte que le concept puisse être applicable quels que soient les critères de performance retenus.

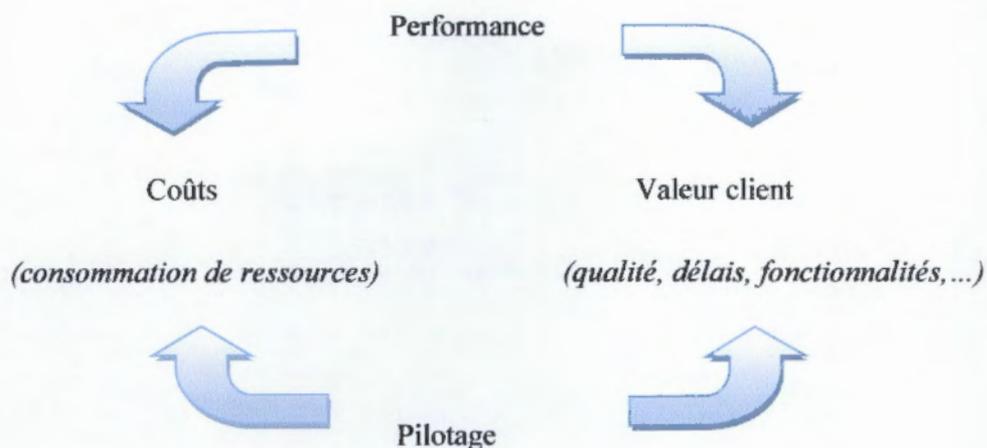
Pour cerner la notion de performance, nous nous référerons aux différentes définitions des auteurs. Pour LORINO (2003 : 9) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût ».

Aussi, nous pouvons retenir que n'est performance que tout ce qui permet d'atteindre les objectifs préalablement définis avec efficacité sans compromettre la qualité des produits, ni les délais.

MEYER (2011 : 27) ajoute que la performance pour une entreprise est sa capacité de mobiliser toutes ses ressources pour satisfaire au mieux les parties prenantes.

Pour GIRAUD (2008 : 65), la performance doit s'appréhender de façon générique comme un couple valeur/coût ; donc la performance de l'entreprise s'apprécie dans la mesure conjointe de ces deux dimensions. Ces deux dimensions, au prime abord antagonistes, sont plutôt complémentaires parce que la production de valeur pour les clients constitue la condition de la réalisation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts celle de la marge. Les deux versants de la performance pourraient être schématisés comme l'indique la figure n°1.

Figure n°1 : Les deux versants de la performance



Source : GIRAUD (2002 : 22)

1.2 Les dimensions de la performance

Dans les définitions de la performance examinées ci-avant, son caractère multidimensionnel et pluridisciplinaire ont été mis en exergue. Une compréhension adéquate de la performance de l'entreprise passe nécessairement par l'identification de ses différentes composantes effectuée à partir des modèles de performance existants. Dans le cadre de notre étude, le Tableau de Bord Prospectif (TBP) ou Balanced Score Card (BSC), le navigateur Skandia et le modèle du développement durable ont été retenus.

1.2.1 Le Balanced Scorecard

Tout d'abord, nous définissons le tableau de bord comme étant : « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe » (ALAZARD & SEPARI, 2007 : 634).

Il est aussi « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions » (BOUQUIN in BERLAND, 2009 : 115).

Le tableau de bord est « un document de référence qui contient des informations de synthèse destinées à des responsables pour les aider à conduire dans le temps, leur action ». (AIM ; 2004 : 3)

Développé aux Etats-Unis dans les années 90 par KAPLAN & NOTON, le Balanced Scorecard est un modèle efficace de la performance de l'entreprise. Sa conception est basée sur une étude critique de la mesure traditionnelle de la performance trop axée sur les indicateurs financiers. Le BSC est structuré autour de quatre axes : l'axe finance, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel comme l'indique la figure n°2.

Figure n°2 : Le Balanced Score-Card ou Tableau de Bord Prospectif



Source : GIRAUD & al. (2002 : 100)

1.2.1.1 L'axe « Finance »

Cet axe, comme indiqué ci-avant, a dominé pendant longtemps la performance des entreprises. Il correspond aux résultats produits par la comptabilité à travers les documents de synthèse : bilan, compte de résultat, tableau de financement, budget,

Cette performance est plutôt orientée sur le passé et ne permet aucune anticipation et privilégie le court terme au détriment du long terme.

« La mesure prend en compte des données correspondant à une période relativement courte, l'année, voire le semestre, alors que la performance se construit la plupart du temps selon les échelles de temps plus longues, supérieures au cadre budgétaire annuel » (GIRAUD & al., 2002 : 48).

La performance de l'organisation doit aller au-delà de sa seule dimension financière et tenir compte d'échéances plus longues (moyen et long terme).

1.2.1.2 L'axe « client »

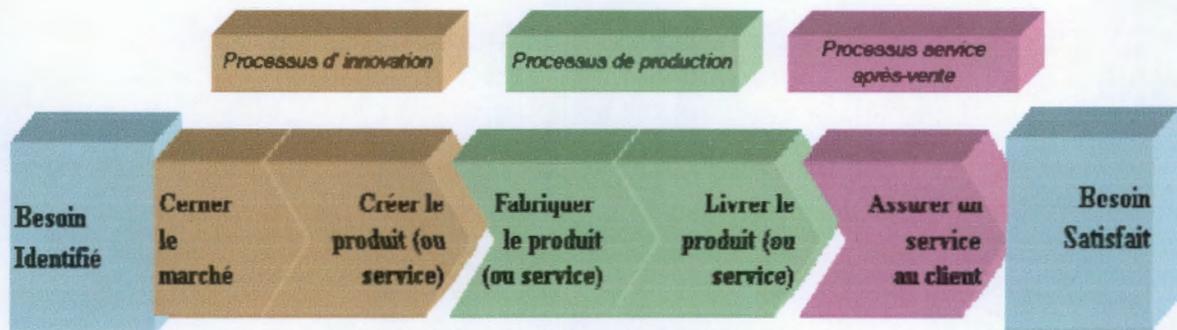
La satisfaction du client est devenue de nos jours une priorité pour le management. La performance de l'entreprise en dépend à tel point qu'elle doit identifier les besoins des clients et chercher à les satisfaire pour les fidéliser et garder une bonne image de l'entreprise. NORTON & KAPLAN (in RODIER 1999 : 161) classent les besoins des clients en quatre catégories : le temps, la qualité, la performance et le service. Aussi, les managers, dans leurs objectifs de performance, sont contraints de respecter les délais de réponse aux besoins des clients sans compromis sur la qualité des produits et en combinant performance-service qui est fonction de la création de valeur pour le client (NORTON & KAPLAN, in RODIER 1999 : 161-162).

Pour avoir une bonne performance financière, l'entreprise doit tenir compte des attentes des clients dans le but d'y répondre efficacement.

1.2.1.3 L'axe « processus internes »

Cette dimension de la performance concerne tous les processus essentiels à la réalisation des objectifs relatifs aux actionnaires et aux marchés cibles. Pour NORTON & KAPLAN (2003 : 128), les systèmes traditionnels de mesure de la performance se concentraient sur le suivi et l'amélioration des indicateurs de coûts, de la qualité et des délais des processus existants. A l'inverse de ces systèmes de mesure, le TBP prend en compte l'ensemble des processus, depuis l'innovation jusqu'au service après-vente (NORTON & KAPLAN, 2003 : 107) comme le précise la chaîne de création de valeur de la figure n°3.

Figure n°3 : Le modèle générique de la chaîne de création de valeur



Source : KAPLAN & NORTON (2003 : 111)

1.2.1.4 L'axe Apprentissage Organisationnel

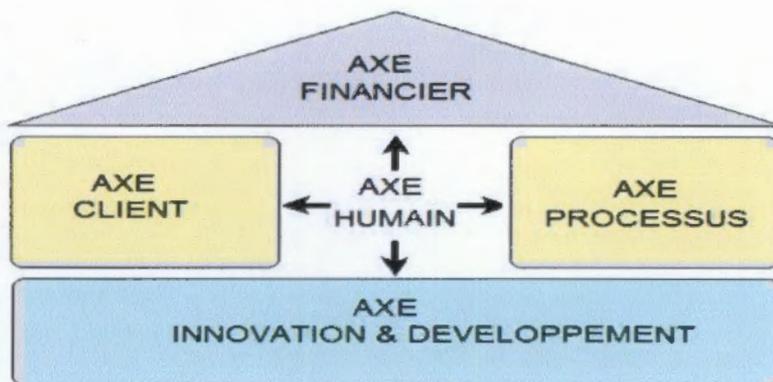
L'apprentissage organisationnel est la quatrième dimension du TBP. Les objectifs de cet axe sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes précédemment développés. NORTON & KAPLAN (2003 : 137) identifient trois composantes de cet axe :

- ✓ le potentiel des salariés ;
- ✓ les capacités des systèmes d'information ;
- ✓ la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

1.2.2 Le navigateur Skandia

Le navigateur Skandia a été développé à partir du BSC, en reprenant les quatre dimensions du BSC déjà présentées et en y ajoutant un bloc supplémentaire constitué par la dimension humaine comme l'indique la figure n°4.

Figure n°4 : Le navigateur de SKANDIA



Source : GERVAIS (2000 : 589)

Dans ce modèle, nous allons développer uniquement la dimension humaine qui a déjà été introduite par l'apprentissage organisationnel du modèle du BSC. Ici, les indicateurs relatifs à ce nouvel axe (axe humain) ont à peu près le même poids que les indicateurs des quatre autres axes (GERVAIS, 2000 : 588).

Sur la base de la formule de JEAN BODIN dans BERLAND & al. (2010 : 400) selon laquelle « il n'est de richesse que d'hommes », ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise qui créent de la valeur par leur travail, leur implication et leur imagination.

Cette dimension humaine est fondée sur la base du capital humain de l'arbre de valeur de J. ROOS & L. EDVINSON qui est composé selon GERVAIS (2000 : 587) de :

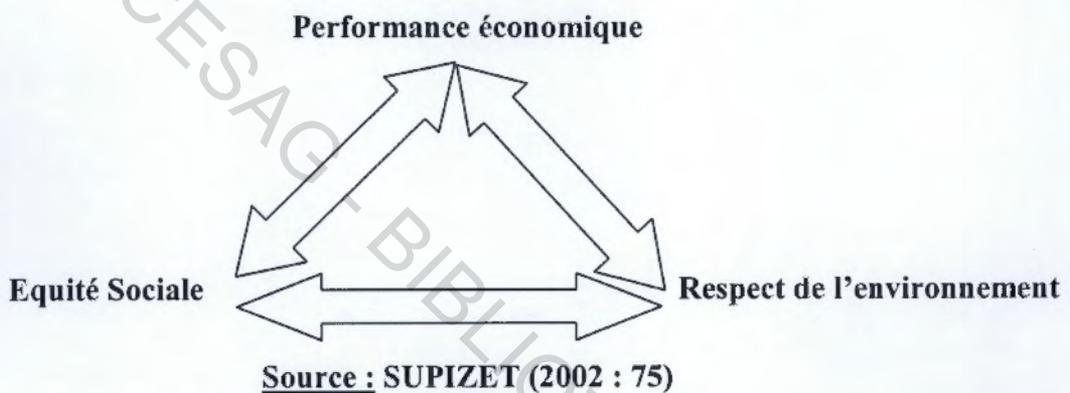
- la compétence des employés mesurée par leurs connaissances et leur savoir-faire ;
- les attitudes des employés estimées par leur motivation, leurs comportements et leurs conduites ;
- leur agilité intellectuelle, c'est-à-dire le désir d'approfondir leurs connaissances. Elle peut se mesurer par l'innovation, l'imitation et la mise en forme.

LAPERCHE & al. (2011 : 111) ajoutent que pour être performante, l'entreprise doit entre autres assurer la formation de ses employés, améliorer la compatibilité entre famille et travail. Ainsi, la performance de l'entreprise va au-delà d'une bonne rémunération de ses employés pour prendre en compte leurs besoins et chercher à mieux les satisfaire.

1.2.3 Le modèle de développement durable de SUPIZET

Le développement durable est défini par SUPIZET (2002 : 74) comme le résultat d'une volonté citoyenne et responsable qui tient compte de façon globale et équilibrée de la performance économique, des aspects sociaux et de la protection de l'environnement. Il vise d'une part à favoriser un partage équitable et d'autre part la préservation de l'avenir et des intérêts des générations futures. Trois dimensions de la performance sont mises en exergue par cette définition : les dimensions économique, sociale et environnementale (voir figure n°5)

Figure n°5: Les dimensions du développement durable de l'entreprise



Pour assurer un développement durable de l'entreprise, les managers doivent tenir compte de ces trois dimensions et veiller à l'équilibre de l'écosystème formé par les parties prenantes qui sont : les actionnaires, les clients, le personnel, la collectivité, les partenaires, les utilisateurs et l'organisation elle-même (SUPIZET, 2002 :75).

Les aspects sociaux et économiques ont été évoqués dans les modèles du BSC et du navigateur Skandia, ici ne sera évoquée que la dimension environnementale.

La prise en compte de l'aspect environnemental dans la poursuite de la performance de l'entreprise vient d'une prise de conscience des managers suite à la dégradation de l'environnement. Ils se disaient que « la dégradation généralisée de plusieurs aspects de l'environnement sociétal ne pouvaient à long terme que créer de l'instabilité et nuire aux affaires » (SALMON & al., 2005 : 86). Ce qui est a été conceptualisé sous le générique « enlightened self-interest » (Au nom de l'intérêt bien compris).

Ainsi, une entreprise socialement responsable ne se préoccupe pas seulement de sa performance économique mais intègre dans ses objectifs la protection de l'environnement et le bien-être social ; ce qui lui permet d'assurer son développement en long terme.

1.3 Les déterminants de la performance de l'entreprise

La mesure et l'amélioration de la performance d'une organisation, nécessite une judicieuse connaissance des facteurs qui l'influencent. L'objet de cette section consiste à identifier et développer les différents facteurs qui peuvent influencer la performance de l'organisation.

1.3.1 Les déterminants de la dimension organisationnelle

La performance de toute entreprise est conditionnée par une bonne organisation du travail, la définition d'une vision claire et la stratégie nécessaire pour faire converger les compétences vers la vision. La structure d'une organisation est constituée par l'ensemble des éléments permanents qui guident et encadrent l'action de ses membres. Ainsi KALIKA & al. (2010 : 306) identifient cinq facteurs qui influencent la structure organisationnelle : la stratégie, l'environnement, la taille, la technologie et la culture.

1.3.1.1 L'influence de la stratégie

Selon DEMEESTERE & al. (2004 :15) le pilotage d'une entreprise, « c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action du quotidien, aux différents niveaux de l'organisation. Mais aussi contribuer à nourrir cette stratégie à partir des réalités du terrain ».

FRERY (in DUFOUR, 2008 : 115) résume la stratégie d'une organisation en trois questions fondamentales :

- Quel modèle de création de valeur déployer afin de générer un profit durable (quel en est le modèle économique) ?
- Comment éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents (quel est l'avantage concurrentiel) ?
- Sur quel périmètre déployer ce modèle de création de valeur (choix de l'industrie, de la filière, des marchés, des produits et services) ?

1.3.1.2 L'influence de l'environnement

De nombreuses études ont été réalisées sur les impacts de l'environnement de l'entreprise sur sa performance. Pour notre étude, nous retenons les conclusions de LAWRENCE et LORSCH, deux professeurs à Harvard qui ont étudié de façon approfondie des entreprises de trois secteurs d'activités qu'ils ont qualifié en très instables, moins instables et très stables en termes de nombre de concurrents, de stabilité des marchés et la facilité ou la difficulté de prévision (HELPER & al., 2010 : 308). Les conclusions tirées de HELPER & al. (2010 : 309-3010) et qui en ressortent se présentent comme suit :

- 1- chaque service de l'entreprise doit adapter sa structure interne à l'incertitude de son propre environnement ;
- 2- chaque entreprise adapte sa structure globale, en termes de différenciation et d'intégration, à l'incertitude de son environnement.
- 3- les entreprises les plus performantes sont celles qui s'adaptent aux caractéristiques de l'environnement.

1.3.1.3 L'influence de la taille

Durant son évolution, l'entreprise est amenée à traverser plusieurs étapes. Elle commence par une structure à taille réduite dite personnalisée avec un nombre réduit d'employés pour devenir une structure à grande taille qui demande plus d'employés appelant ainsi à plus de délégation et d'autonomie des branches.

Les analyses menées par KALIKA & al. (2010 : 311) sur l'adaptation de l'organisation de l'entreprise à sa taille à un moment donné de son évolution, ont conduit à trois cas possibles :

- 1- l'organisation s'adapte correctement au développement de la taille de l'entreprise ;
- 2- l'organisation a cessé de suivre l'évolution de l'entreprise. On observe alors un écart de sous-organisation qui peut être la cause des crises administratives de croissance ;
- 3- l'organisation est surdéveloppée par rapport à la taille de l'entreprise et on constate alors un écart de sur-organisation.

En somme, pour qu'une entreprise soit performante, il est important que son organisation évolue avec sa taille ; donc à un moment donné de la vie de l'entreprise, il est nécessaire de

faire un diagnostic stratégique et organisationnel pour se prononcer sur cette adaptation de ce couple organisation /taille (KALIKA & al., 2010 : 311).

1.3.1.4 L'influence de la technologie

L'influence de la technologie sur la performance organisationnelle s'appréhende à travers les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Selon HELFER & al. (2010 :313), cette influence s'analyse à trois niveaux :

- Sur le niveau de la prise de décision : on observe dans le cadre de *e-procurement*, une centralisation des décisions sur les choix des fournisseurs et une décentralisation des commandes effectives au niveau des différents services. Aussi, en matière de *e-formation*, les employés de l'entreprise ont plus d'autonomie dans le choix de leur formation parce qu'ils ont un accès facile aux informations.
- Sur la standardisation de l'organisation : pour harmoniser les différentes habitudes de travail dans l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des règles et procédures pour expliquer la manière de faire. Il est donc clair que les TIC constituent un puissant vecteur d'organisation et de diffusion des procédures.
- Sur le plan flexibilité de l'entreprise: les TIC permettent à l'entreprise de gagner en réactivité en adaptant en temps réel sa production et sa logistique.

1.3.1.5 L'influence de la culture

Selon BOLLINGER & al. (in KALIKA & al., 2010 : 314), quatre faits caractérisent l'influence des différences culturelles dans l'organisation :

- ✓ **le degré d'individualisme** : dans chaque société, les individus entretiennent des relations plus ou moins étroites.
- ✓ **la distance hiérarchique** : les inégalités individuelles sont gérées par les entreprises de façon différentes ; les unes les acceptent, les autres essaient de les ordonner.
- ✓ **le contrôle de l'incertitude** : le contrôle est faible lorsque les employés ont une éducation qui leur permet d'accepter l'incertitude ; et il est fort, dans le cas où les entreprises créent des institutions qui assurent la sécurité individuelle.

✓ **la masculinité/féminité** : une société masculine est caractérisée par la division sociale des sexes, la domination et la réussite individuelle alors que celle féminine minimise une telle division et accorde ses faveurs à la modestie, à l'entraide et à la qualité de la vie.

1.3.2 Les déterminants de la performance humaine

Les ressources humaines jouent un rôle très important dans l'atteinte d'une bonne performance de l'entreprise et ont un impact particulier sur celle-ci. Elles « participent d'autant plus à créer un avantage concurrentiel durable qu'elles sont rares, porteuses de valeur ajoutée, non substituables et difficilement imitables » (PICQ in DUFOUR, 2008 : 337).

En partant de la célèbre formule d'EINSTEIN, $E=MC^2$, DESCARPENTRIES (2008 : 2-3) explique que l'efficacité humaine résulte de collaborateurs motivés, compétents et évoluant dans un climat de travail favorable et partageant des valeurs communes. D'où sa relation de l'efficacité humaine (EH) d'un groupe de travail : $EH = M.C.C$

M : motivation ; C : compétence et C : culture d'entreprise, climat de travail.

1.3.2.1 La motivation du personnel

Pour orienter le personnel vers la réalisation des objectifs de l'organisation, il est important pour la direction de définir une bonne politique de motivation qui consiste selon HELLRIELGEL (2006 : 166) à :

- attirer les gens vers elle et les encourager à y rester ;
- leur permettre d'effectuer les tâches pour lesquelles ils ont été recrutés ;
- les stimuler pour qu'ils aillent au-delà d'un travail routinier et se montrent créatifs et innovants dans leurs tâches.

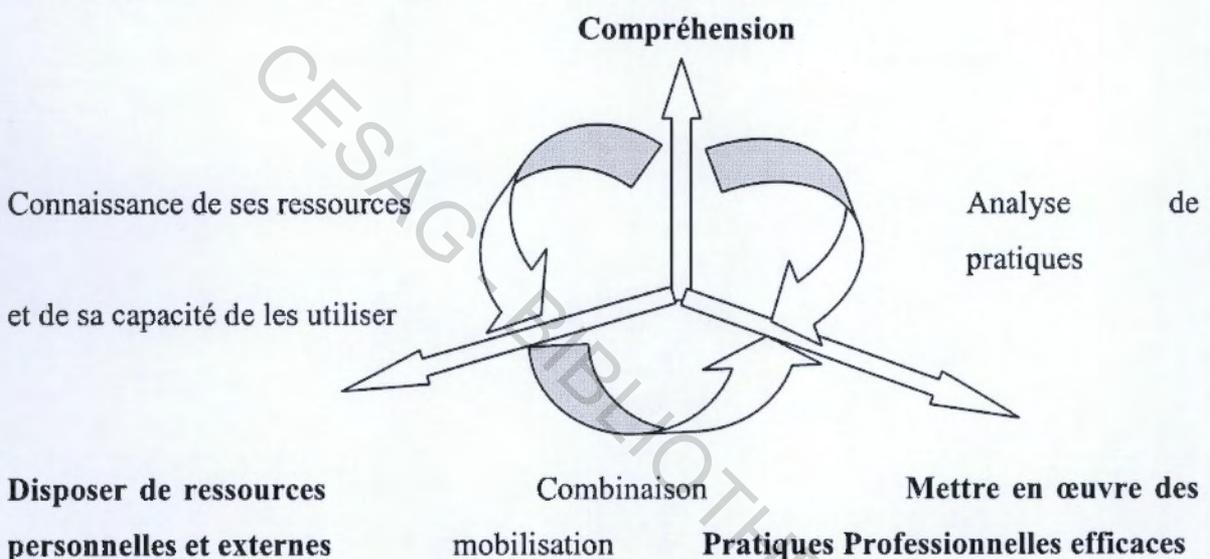
1.3.2.2 La compétence des employés

La compétence des employés est le deuxième élément de la relation de l'efficacité humaine de DESCARPENTRIES. La compétence est définie comme « une capacité à agir dans une

situation donnée en mettant en profit diverses connaissances et aptitudes » (GOHIER & al. ; 2001 : 37).

Lors d'une conférence en 2006 sur la compétence, GUY explique que « savoir agir avec compétences en situation présuppose de posséder des ressources personnelles ou externes, en utilisant des combinaisons de ressources pertinentes pour une pratique professionnelle efficace ». De cette définition, il ressort trois dimensions de la compétence : la compréhension, la disposition de ressources et leur mise en pratique (figure n°6)

Figure n°6 : Les composantes de la compétence des employés



Source : GUY (2006 ; 2)

1.3.2.3 Le climat de travail

Le climat de travail a des répercussions sur la performance de l'entreprise. Ces répercussions peuvent être positives ou négatives selon que le climat soit sain ou non.

Une analyse effectuée par le cabinet de conseil MITRASERVICES (2007) donne cinq (5) facteurs qui peuvent influencer le climat de travail :

- **la satisfaction en emploi** : l'employé doit retrouver une sorte de stimulation dans son travail quotidien ;

- **les communications** : il s'agit ici des communications internes c'est-à-dire les relations employés-direction, les relations entre employés et les relations entre les services. La fluidité de l'information dans toute l'organisation aide à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation ;
- **le leadership** : trois éléments le caractérisent : les bonnes relations direction-employés, la reconnaissance et les encouragements de la direction envers les employés, la définition claire et la transmission de la vision et des objectifs de l'entreprise.
- **la Gestion des Ressources Humaines (GRH)** : l'impact de la GRH dans la mesure de la performance peut s'analyser à deux niveaux : la gestion des rémunérations qui se fera de façon équitable et la gestion des carrières qui donnent la possibilité aux employés de se perfectionner et d'évoluer au sein de l'entreprise.
- **les valeurs organisationnelles** : les valeurs de l'organisation doivent être connues, comprises et véhiculées ; et les actions de la direction doivent aller dans le sens de ces valeurs.

1.4 Les critères d'évaluation de la performance

La performance est un terme ambigu. Il en est de même de sa définition et de sa mesure. FEISTHAMMEL & al. (2005 : 19) nous enseignent que le critère de performance correspond à toute valeur de gain (ou de perte) attachée ou affectée au produit. C'est une valeur sur laquelle sera appréciée la satisfaction quant à ce résultat. Ainsi, nous retenons qu'à chaque critère d'évaluation, il faudrait associer un ou plusieurs objectifs ; et selon FEISTHAMMEL & al. (2005 : 27), cela c'est pour répondre à deux exigences :

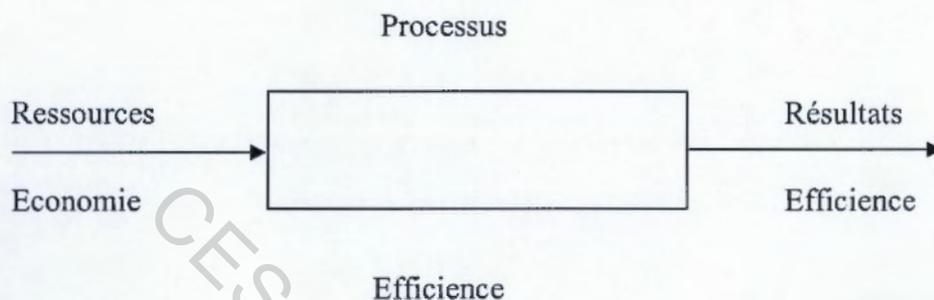
- l'objectif doit être situé dans le temps, car sinon tout acteur pourra légitimement estimer, à n'importe quel moment de son choix, que l'objectif n'est pas atteint ;
- il faut pouvoir effectivement le mesurer, ce qui suppose qu'il est possible de le représenter et d'y accéder matériellement.

Pour l'identification des critères de performance, nous retenons les critères du modèle inputs-outputs, le modèle du Goodwill, le modèle de l'Economic Value Added (EVA) et le modèle du « Return On Management » (ROM).

1.4.1 Les critères du modèle « inputs-outputs »

La mesure financière de la performance a longtemps dominé les systèmes d'évaluation de la performance ; pour ce modèle schématisé par la figure n°7, nous retenons trois critères d'appréciation de la performance à savoir : l'économie, l'efficacité et l'efficace.

Figure n°7: La figure classique de l'entreprise comme système



Source : BOUQUIN (2008 : 76)

1.4.1.1 L'économie

L'économie intervient lors de l'acquisition des ressources. Elle « consiste à se procurer les ressources à moindre coût » (BOUQUIN, 2008 : 75).

Dans l'optique d'une maîtrise des coûts, il est donc nécessaire pour une entreprise de se procurer les ressources nécessaires en temps opportun et à moindre coût. L'acquisition des ressources s'effectue en amont de la phase de transformation et doit viser le mieux-disant et non pas le moins-disant.

1.4.1.2 L'efficience

L'efficience se réalise lors de la phase de l'utilisation des ressources c'est-à-dire dans la phase de transformation. Elle est l'utilisation rationnelle des ressources, donc l'optimisation de la production des produits et services à partir des ressources disponibles.

L'efficacité étant un ratio qui rapporte un output à des ressources disponibles, il peut être représenté par l'équation suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat Obtenu}}{\text{Ressources disponibles}}$$

L'efficacité est l'utilisation optimale des ressources pour une production de biens et de services de qualité en vue de la satisfaction des besoins d'un client.

1.4.1.3 L'efficacité

L'efficacité peut être définie comme étant « l'atteinte, au meilleur degré, des objectifs ou autres effets recherchés d'un programme, d'une organisation ou d'une activité » (VOYER, 1999 : 113).

KALIKA (1995 : 328) ajoute que l'efficacité est le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixés l'entreprise.

Il distingue ainsi, trois types de mesures complémentaires de l'efficacité :

- **l'efficacité économique** : elle porte sur les données économiques et permet de connaître la position de l'entreprise par rapport à la concurrence ;
- **l'efficacité sociale** : ici, les salariés sont considérés comme des partenaires et non des facteurs de production ; donc elle porte sur le climat social de l'entreprise et sur la satisfaction individuelle des salariés ;
- **l'efficacité organisationnelle** : cette dernière mesure porte sur l'organisation elle-même et non sur les conséquences d'ordre sociales et économiques. Elle est appréhendée en termes de qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, le respect de la structure formelle, etc.

La notion d'efficacité est plus globale que celle de l'efficacité.

On peut donc retenir le ratio général d'efficacité suivant :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Out-puts réalisé}}{\text{Out-puts visé}} = \frac{\text{Objectifs atteints}}{\text{Objectifs établis}}$$

De l'efficacité sociale de l'entreprise peut ressortir un critère particulier en l'occurrence l'équité.

1.4.1.4 L'équité

Le rôle que jouent les ressources humaines dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise amène les managers de traiter les employés de façon équitable pour favoriser le respect et l'amélioration de la cohésion sociale (PRESQUEUX, 2002 : 157). L'équité dans l'entreprise signifie de prendre les employés à leur juste valeur sans discrimination de race, de sexe, etc.

1.4.2 Le modèle de Goodwill

Le goodwill est une combinaison des méthodes d'évaluation du patrimoine et de la rentabilité de l'entreprise. Selon DENGLOS (2003 : 29), il y a Goodwill noté GW si le bénéfice économique après impôt (BEAI) est supérieur à la valeur de l'actif net comptable corrigé (ANCC).

Il est utilisé pour la détermination de la valeur réelle d'une entreprise. Cette valeur est la somme de l'ANCC et du goodwill. Le goodwill s'obtient par la relation :

$$GW = (BEAI - i * ANCC) * \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$$

GW : goodwill ; i : taux de rendement d'un actif non risqué ; r : taux d'actualisation

BEAI : bénéfice économique après impôt ; ANCC : actif net comptable corrigé

Le bénéfice économique après impôt est déterminé à partir du compte de résultat ; par contre, l'ANCC est obtenu après des retraitements des éléments du Bilan. Ainsi, on a :

ANCC = Capitaux propres – Actifs fictifs + Ecart conversion passif – Ecart conversion actif

1.4.3 Le modèle de l'Economic Value Added (EVA)

Le modèle de l'EVA ou le modèle de création de la valeur par la valeur ajoutée économique est développé par STEWART.

Pour STEWART, l'EVA est le résultat opérationnel de l'entreprise après impôt diminué de la rémunération des capitaux investis. En termes financiers, il y a création de la valeur par l'entreprise pour les actionnaires lorsque la rentabilité de ses capitaux permanents est supérieure au coût du capital qu'elle supporte (DENGLOS, 2003 : 24).

Selon DENGLOS (2003 : 24), l'EVA est déterminée de deux manières : soit par la différence entre le résultat opérationnel après impôt et le coût des capitaux investis en valeur monétaire ; soit en faisant la différence entre le taux de rentabilité des capitaux investis (RCI) et le coût moyen pondéré du capital (CMPC). Ainsi, il peut être déterminé par la relation : $EVA = (RCI - CMPC) * CI$ avec CI : Capital investi

Ce modèle consiste à évaluer un résultat opérationnel net équivalent à l'expression anglo-saxonne « Net Operating After Taxes » (NOPAT). Pour développer ce modèle à partir du système comptable français et OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), nous partons de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) diminué des flux d'impôts et des dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation.

1.4.4 Le modèle du taux de Return On Management (ROM)

Le ROM est un ratio qui mesure ce que rapporte l'investissement dans une ressource rare comme le temps et l'attention des dirigeants. Selon SIMONS & DAVILA (in RODIER, 1999 : 98), le ROM s'exprime par le rapport suivant :

$$ROM = \frac{\text{Energie productive dégagée par l'organisation}}{\text{Temps consacrés par la direction}}$$

Le ROM est un ratio qualitatif, il donne une orientation et non un résultat chiffré ; sa cotation est appréciée en élevé, moyen et faible. Il permet de voir « la façon dont les dirigeants se focalisent et orientent leur personnel sur la mise en œuvre exclusive de la stratégie » (SIMONS & DAVILA, in RODIER, 1999 : 122).

Nous pouvons retenir que la performance est une notion ambiguë et multidimensionnelle qui s'appréhende à tous les niveaux de l'organisation ; sa définition est complexe ; toutefois, les avis des auteurs sur la notion nous permettent de la considérer comme la capacité de l'entreprise à réunir ses ressources pour améliorer le couple valeur/coût dans le but de mieux satisfaire les parties prenantes.

En admettant que la performance de l'entreprise repose en grande partie sur une bonne organisation et sur des ressources humaines compétentes et motivées, nous avons limité les déterminants de la performance à ses deux dimensions.

Cette compréhension de la performance et de ses composantes nous permet d'aborder le processus de conception du système d'évaluation de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : La conception d'un système d'évaluation de la performance

Les systèmes de mesure de la performance des entreprises ont connu une grande mutation ces dernières années. Ils sont passés d'indicateurs purement financiers à des indicateurs incluant d'autres grandeurs telles que : la qualité, la satisfaction des clients, l'innovation, la part de marché,... Ces grandeurs reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une organisation que ses bénéfices publiés (ECCLES in RODIER, 1999 : 40).

Les systèmes de mesures sont ainsi passés des systèmes traditionnels aux systèmes orientés satisfaction client en passant par ceux basés sur la démarche qualité.

Dans ce chapitre nous verrons le système de mesure de la performance, les outils de pilotage de la performance et les démarches de conception de système d'évaluation de la performance.

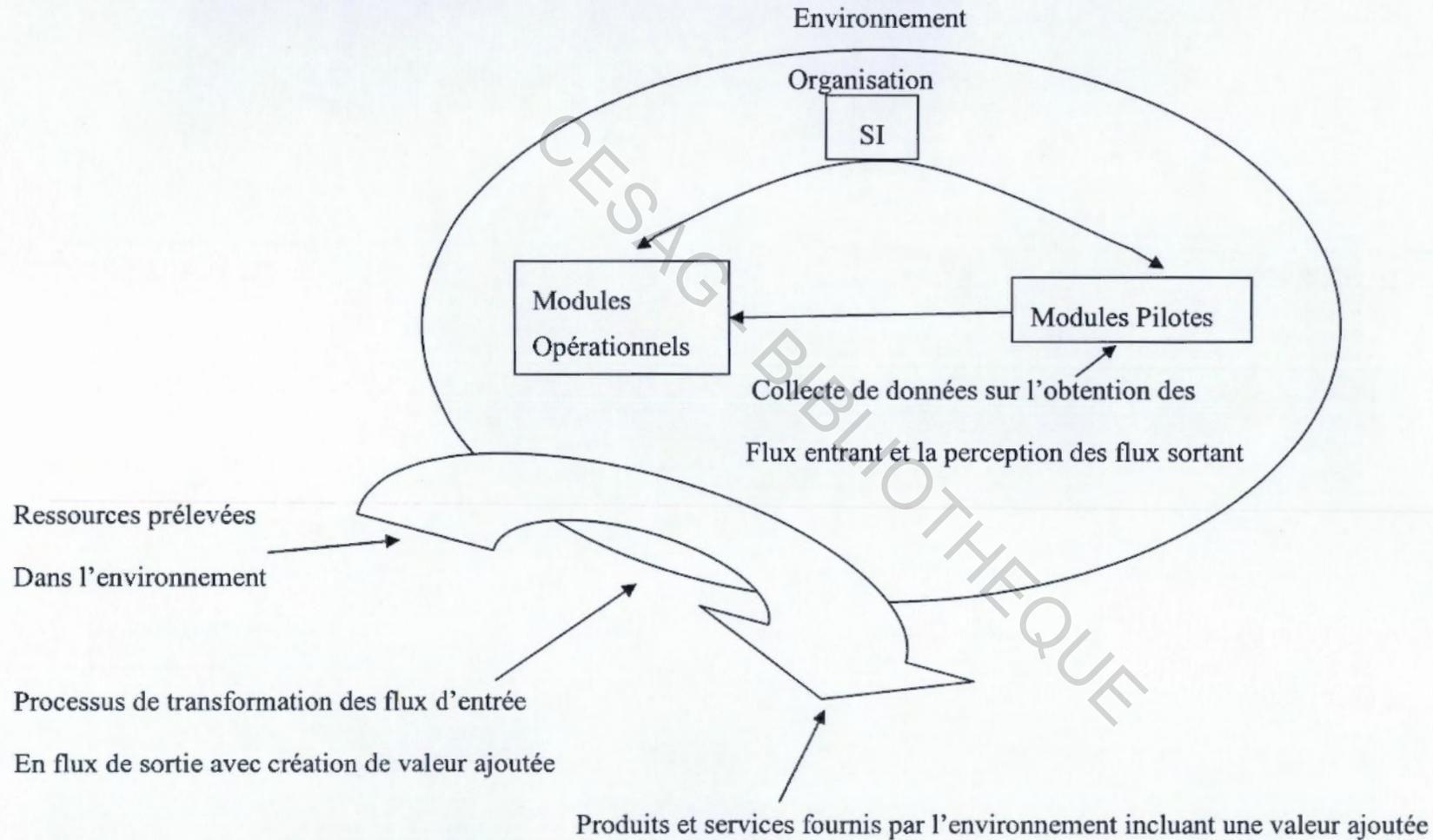
2.1 Le système de mesure de la performance d'une entreprise

Dans cette section, nous abordons les deux éléments plus importants de cette étude. Tout d'abord la notion de système et ensuite la mesure de la performance.

2.1.1 Notion de système

Un système est une combinaison de trois types d'éléments: les modules opérationnels, les modules pilotes et le système d'information (SI) comme l'indique la figure n°8. Les modules pilotes prennent les décisions stratégiques et tactiques et les font appliquer par les modules opérationnels qui font l'activité créatrice de valeur ajoutée à travers un système d'information qui assure le couplage des deux modules. Pour leur prise de décision, les modules pilotes ont besoin des données collectées par les modules opérationnels qui sont en contact direct avec l'environnement. Le système évolue dans un environnement avec qui il échange des données : ressources, produits/services... (GILLET & al. 2010 : 16-17).

Figure n°8: Les composantes d'un système



Source : GILLET (2010 : 16)

2.1.2 La mesure de la performance

«La mesure de la performance aide l'organisation à suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs, à communiquer l'avancement du changement, à préciser la réussite et l'échec, à définir les stratégies futures, à établir des balises et à démontrer la valeur ajoutée contributive des individus » (VOYER, 2002 : 128).

Le but de l'évaluation de la performance n'est pas de trouver des coupables mais plutôt de tirer l'ensemble de l'organisation vers l'excellence (IRIBARNE, 2008 : 236).

Le système de mesure a deux composantes : un système de pilotage qui permet le déploiement des objectifs stratégiques au niveau opérationnel et d'en assurer le suivi et un système incitatif, destiné à créer ou renforcer la convergence des buts dans l'entreprise (LONING & al., 2003 : 8).

La maîtrise des notions de système et de mesure de la performance nous conduit à présent à identifier les outils d'évaluation de la performance.

2.2 Les outils de mesure de la performance

Dans un système de mesure de la performance d'une entreprise, il est primordial d'avoir des outils de mesure permettant la collecte des informations plus diversifiées destinées à la prise de décisions.

Pour identifier ces outils, nous pouvons distinguer les types de système de contrôle en place. Selon LONING & al. (2008 : 72), il existe deux (2) types de système de contrôle :

✓ les systèmes de contrôle dits « diagnostics » qui sont dans un environnement stable remplissent une fonction de vigilance et de monitoring sur les actions en cours et les éventuelles actions correctives. Dans ces systèmes, tant que les indicateurs ne sont pas au rouge, personne ne se préoccupe ;

✓ les systèmes de contrôle dits « interactifs » qui par contre sont dans un environnement turbulent permettent aux dirigeants de faire face aux incertitudes stratégiques perçues, d'en débattre et de choisir de nouvelles pistes stratégiques.

L'incertitude de l'environnement dans lequel les organisations évoluent actuellement exige la mise en place d'un système de contrôle interactif. Pour cela certains outils peuvent être développés : le budget et le tableau de bord prospectif.

2.2.1 Le Budget

L'apparition de grandes entreprises donnent naissance à un problème de maîtrise du fonctionnement et du développement d'un grand nombre d'établissements, de services et de filiales. On assiste ainsi à une centralisation de la réflexion stratégique, une décentralisation de la gestion opérationnelle et un contrôle du système par une procédure d'allocation budgétaire.

Le budget est défini comme « la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan » (LONING & al. 2008 : 95).

Après la répartition de l'entreprise en des unités administratives et leur allocation de ressources, il serait important de façon périodique de confronter le réel au prévu en fonction des objectifs stratégiques afin de se prononcer sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, comme notre étude porte sur le système d'évaluation de la performance de l'entreprise, nous consacrons cette section au contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire est un ensemble de techniques et de procédés mis en place pour réaliser une comparaison périodique entre la performance réelle et le budget (BERLAND, 2002 : 38).

2.2.1.1 Le contrôle budgétaire classique

Le contrôle budgétaire classique est réalisé pour le compte de la direction ; il consiste à l'élaboration périodique de rapports détaillés sur les écarts budgétaires.

Les informations sont ainsi recueillies et analysées par les échelons supérieurs afin de sélectionner celles qui apparaissent à leurs yeux comme significatives ; ensuite, les décisions prises sont transmises aux échelons inférieurs pour application.

Ce type d'analyse de la performance ne permet aucun apprentissage organisationnel puisque les opérationnels ne sont pas impliqués dans l'élaboration des plans d'action des mesures correctrices des écarts issus du contrôle budgétaire.

On peut résumer cet outil en ceci : les dirigeants précisent chaque action attendue des employés et puis regardent si ces actions ont été réalisées ou non.

La section suivante sera consacrée au nouveau contrôle budgétaire dans une optique de pilotage.

2.2.1.2 Le contrôle budgétaire : un outil de pilotage

Classiquement, dans le processus budgétaire, on oppose vérification à la maîtrise, la surveillance au pilotage. Pour améliorer ainsi l'efficacité du contrôle budgétaire, une évolution de celui-ci serait nécessaire en tenant compte du contexte de l'environnement.

Dans une analyse approfondie du contrôle budgétaire réalisée par MALO & MAHTE (in BERLAND, 2002 : 48), il ressort deux approches du processus budgétaire :

- une logique d'allocation et de vérification des ressources ;
- une logique d'allocation et de pilotage des ressources.

La première correspond au contrôle budgétaire classique présentée dans la section précédente.

Le second mode d'utilisation du contrôle budgétaire serait mieux adapté dans les entreprises évoluant dans un environnement turbulent demandant une réactivité accrue de la part des managers (BERLAND, 2002 : 48-49).

Le contrôle budgétaire doit donc servir à un pilotage des processus de l'entreprise.

Malgré les succès que le budget a connus, il n'a pas été épargné de critiques relatives aux outils financiers qui ont conduit les managers à chercher un outil pour mieux piloter la performance de leur entreprise en tenant compte de l'incertitude de l'environnement. Ainsi, dans les années 90, le BSC a été découvert aux Etats Unis d'Amérique.

2.2.2 Le balanced scorecard (BSC)

Le BSC déjà présenté dans le chapitre précédent est un excellent outil de modélisation de la performance.

Contrairement aux outils traditionnels conçus et supervisés par les experts financiers, le BSC place à son centre la stratégie et la vision et non le contrôle. Les indicateurs ainsi conçus amènent les individus à la vision globale.

La modélisation de la performance par le BSC est basée sur trois types d'analyse : l'analyse des relations causales, l'analyse des déterminants de la performance et l'analyse des relations financières (MALO & MATHE, 1998 : 185).

2.2.2.1 L'analyse des relations causales

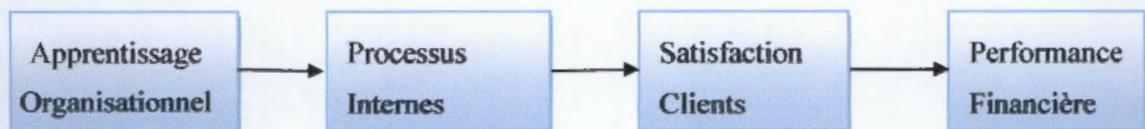
Contrairement au tableau de bord (TB), qui apparaît le plus souvent comme une liste d'indicateurs dont on ne connaît pas les liens, le BSC donne une vision équilibrée de la performance de l'entreprise. Dans ce modèle, les quatre catégories d'indicateurs sont reliées par une chaîne de causalité dont la résultante est la performance financière.

Le modèle causal générique du BSC est spécifique et est adapté à chaque organisation. Il est représenté par la carte stratégique. Pour l'élaboration de la carte stratégique, GIRAUD & al. (2011 : 128) rappellent les règles énoncées par KAPLAN et NORTON. Ce sont :

- déterminer les objectifs selon les quatre perspectives : financière, clients, processus internes, apprentissage ;
- choisir les objectifs en cohérence avec la stratégie ;
- relier les objectifs entre eux par des liens de causalité.

Pour matérialiser cette chaîne de causalité, nous pouvons retenir la figure n°9 ci-dessous.

Figure n°9: La chaîne de causalité au sein du BSC



Source : GIRAUD & al. (2002 : 97)

L'analyse de la relation de causalité du BSC se résume en ces termes : « les progrès en matière de développement des compétences et de qualité des systèmes d'information conduisent à des améliorations des processus internes qui augmentent la satisfaction des

clients et les parts de marché, ce qui génère de meilleurs résultats financiers » GERVAIS (2000 : 653).

2.2.2.2 L'analyse des déterminants de la performance

Cette analyse porte sur la détermination des indicateurs de performance au sein du BSC tout en ayant en idée la relation de causalité entre eux. Pour cela, les indicateurs à retenir sont des indicateurs de résultat (*lagging indicators*) mais aussi des indicateurs de déterminants du résultat (*leading indicators*) spécifiques à la stratégie choisie par l'entreprise (MALO & MATHE, 1998 : 185).

2.2.2.3 L'analyse des relations financières

Pour une meilleure communication et une vision claire et objective de la stratégie, les relations causales et les déterminants de la performance sont à expliciter en résultats tangibles exprimés en termes financiers. Cela revient à choisir des objectifs précis répondant à la règle SMART : spécifiques-mesurables-atteignables-réalistes-temporels.

Pour l'alimentation de ces outils du système de mesure de la performance, nous avons besoin de collecter des informations à partir des indicateurs de performance clés ou KPI (key performance indicator) qui seront présentés dans la suite de l'étude. Nous abordons d'abord les démarches de conception d'un système d'évaluation.

2.3 Démarches de conception d'un système d'évaluation de la performance

Pour réussir notre projet de conception d'un système de mesure de la performance, il est impérativement nécessaire de définir une démarche. Cette démarche nous permettra de développer les différentes étapes ainsi que la logique qui les lie.

La démarche que nous proposons résulte des démarches proposées par différents auteurs de la littérature sur la performance (voir tableau n°1)

Tableau n°1: Synthèse des approches de conception d'un système d'évaluation de la performance

GIRAUD & al. (2002)	LONING & al. (2008)	ECCLES (1999)
1) La planification stratégique 2) Le choix des plans d'action cohérents 3) l'analyse des résultats	1) La planification stratégique 2) La planification budgétaire 3) Le suivi de la performance 4) le choix d'un référentiel	1) Définition d'une architecture d'information 2) Mise en place d'une technologie de soutien 3) Mise en place d'un système d'incitation 4) Choix d'un responsable pour piloter le projet

Source : nous-mêmes à partir de LONING & al. (2008), ECCLES (1999) et GIRAUD & al. (2002)

Notre synthèse nous donne une démarche de six (6) étapes qui sont consignées dans le tableau n°2 ci-dessous.

La logique utilisée pour cette synthèse suppose que tout système de mesure est basé sur une bonne définition de la stratégie et de son déploiement au sein de l'entreprise afin de suivre sa mise en œuvre à travers des indicateurs de performance.

Ainsi, les six étapes peuvent être regroupées en trois (3) phases : la planification, l'identification des indicateurs et enfin l'alimentation des indicateurs.

Tableau n°2 : Etapes retenues pour la conception d'un système d'évaluation de la performance

PHASES	ETAPES	AUTEURS
Planification	1) Planification Stratégique (Objectifs généraux)	LONING & al., GIRAUD & al.
	2) La planification budgétaire (Objectifs spécifiques)	LONING & al.
Identification des indicateurs	3) Définition d'une architecture d'information	ECCLES, LONING & al.
	4) Mise en place d'un système d'incitation	ECCLES
Alimentation des indicateurs	5) Mise en place d'une technologie de soutien	ECCLES
	6) Choisir un responsable pour piloter le projet	ECCLES

Source : nous-mêmes à partir de GIRAUD & al. (2002), LONING & al. (2008) et ECCLES (1999)

2.3.1 Planification stratégique

La planification stratégique est la phase de réflexion sur la mission et les objectifs à long terme de l'entreprise (GIRAUD & al., 2002 : 24).

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la performance de l'entreprise doit se baser sur le long terme et non sur le court terme dominé par des résultats financiers ne permettant pas d'anticiper l'avenir. Cette phase permet de réinterroger régulièrement la pertinence des objectifs pour l'avenir afin de rester en phase avec l'évolution de l'environnement.

Dans les sections précédentes nous avons présenté les outils de pilotage et de mesure de la performance notamment le tableau de bord, le balanced scorecard ou le budget ; tous ces outils sont basés sur une définition claire des objectifs globaux de l'entreprise qui permet de cadrer les actions pour les faire converger vers le même but. (cf. section 2.2.3)

Ainsi, la formulation de ces objectifs doit être claire, précise, située dans le temps et doit faire l'objet d'une mesure ou d'une évaluation objective (LONING & al., 2008 : 77).

Le plan stratégique est ainsi décliné en plan opérationnel, ensuite en plan annuel appelé budget.

2.3.2 Planification budgétaire

Le budget est la quantification de la première année du plan opérationnel et il permet de relier la stratégie aux plans opérationnels à court terme (LONING & al., 2008 : 94-95).

La planification budgétaire permet une clarification de la stratégie de l'entreprise parce que toutes les lignes budgétaires sont justifiées par des plans d'action dont la cohérence avec les objectifs stratégiques est obligatoire.

Nous n'allons pas nous attarder sur le budget car il a été présenté dans les sections précédentes comme un outil de mesure et de pilotage de la performance.

Une fois que les objectifs sont clairement définis, les ressources nécessaires pour leur atteinte sont allouées, on passe à la phase d'évaluation qui consiste de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficacie.

2.3.3 Le développement d'une architecture d'information

Dans cette étape, ECCLES développe les types d'information dont les dirigeants de l'entreprise ont besoin pour évaluer la performance, les méthodes nécessaires pour la

collecte de ces informations et enfin les règles permettant d'en gérer les flux (ECCLES in RODIER, 1999 : 49).

Ainsi, nous retenons dans cette étape :

- l'identification des indicateurs nécessaires pour les dirigeants passe par une définition claire d'une syntaxe de l'entreprise et un vocabulaire spécifique lui dotant des termes invariants et communs à tous les domaines d'activités de l'entreprise ;
- la mise au point des méthodes d'évaluation qui consiste à mettre en place des méthodes de collecte de données pertinentes permettant de mesurer la performance ;
- la réglementation du flux d'information qui consiste à désigner un responsable de l'évaluation qui sera chargé de collecter les données. Cette réglementation est nécessaire du fait de la sensibilité de l'information qui est une source de pouvoir considérable.

2.3.4 Alignement du système à un protocole d'incitation

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que la dimension humaine occupe une place importante dans l'étude de la performance de l'entreprise. Pour que le système d'évaluation soit efficace, il est important de relier les incitations aux performances où les responsables hiérarchiques ont la liberté de déterminer les rémunérations de leurs subordonnés à travers de vrais entretiens d'évaluation des performances (ECCLES in RODIER, 1999 : 57).

2.3.5 Définir une technologie de soutien à l'architecture

Cette étape consiste à choisir la technologie informatique nécessaire pour générer les données pertinentes alimentant le système de mesure. Ce choix précède une bonne définition du besoin en information qui permettra à l'équipe informatique de choisir la technologie adéquate avec une relative facilité (ECCLES in RODIER, 1999 : 55).

2.3.6 Définir un responsable pour piloter le projet

Si les cinq premières activités sont clairement définies, il sera temps alors de s'assurer de leur déroulement effectif à travers une convergence des compétences et volontés du personnel vers la réussite du projet. Pour cela, la désignation d'un responsable du projet chargé de le piloter serait nécessaire.

Dans sa démarche, ECCLES (in RODIER, 1999 : 62-63) propose deux choix :

➤ pour donner de l'importance au projet, on peut attribuer ce rôle au Directeur Général ou le déléguer à un responsable fonctionnel ou opérationnel de haut niveau qui se chargera de piloter le projet.

Dans l'hypothèse de l'existence d'un spécialiste en contrôle de gestion, cette délégation peut bien porter sur celui-ci.

➤ Le second choix porte sur une fonction de l'entreprise ou un groupe de travail qui se chargera du pilotage du projet. Pour cela, on se référera à la fonction qui a plus de compétences dans l'évaluation des performances. Ainsi, on pourra penser par exemple à la fonction finance, ressource humaine, au service client,....

A notre avis, la combinaison des deux choix s'avère plus efficace. Confier le pilotage du projet à la fonction contrôle de gestion si elle existe et désigner le contrôleur de gestion comme responsable du projet et lui donner les moyens et les pouvoirs nécessaires.

2.4 Les indicateurs de performance de performance

Pour construire un indicateur de performance, la compréhension de la notion d'indicateur, ses caractéristiques, ses attributs et enfin les types d'indicateurs sont nécessaires.

2.4.1 La définition d'un indicateur de performance

Tous les auteurs sur la performance ont pratiquement défini la notion d'indicateur qui est l'élément central de la mesure de la performance.

BERLAND & al. (2010 : 424) définissent l'indicateur de performance comme : «une information chiffrée représentée sous des formes et des unités variées et dont l'utilisation doit aider à la prise de décision ».

Les indicateurs de performance mesurent le niveau de performance des plans d'action engagés pour produire les résultats attendus et enregistrent les variations de données au quotidien afin de déceler les dysfonctionnements et d'extrapoler l'avenir (SUPIZET, 2002 :85-86).

DEMEESTERE & al. (2002 : 79) dégagent quatre (4) objectifs de l'indicateur : il permet de suivre l'action, d'évaluer les résultats atteints, de diagnostiquer les causes des performances et d'être vigilant par rapport au changement de l'environnement.

2.4.2 Caractéristiques d'un bon indicateur de performance

La place qu'occupe l'indicateur dans un système de mesure de la performance est importante à tel point que son choix doit obéir à certains critères que nous allons qualifier de caractéristiques. En se référant de la revue de littérature sur la notion, nous résumons ces caractéristiques dans le tableau n°3 suivant :

Tableau n°3 : Tableau des caractéristiques d'un bon indicateur de performance de performance

N° d'ordre	Caractéristiques	Significations
1	Quantifiable	Tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci.
2	Pertinent	L'indicateur doit mesurer la performance en fonction de l'objectif poursuivi.
3	Accessible à un coût acceptable	On doit pouvoir collecter les données nécessaires fiables, en temps opportun et de façon rentable.
4	Fiable	L'indicateur doit pousser son utilisateur à prendre une décision et pour cela, l'information qu'il fournit doit être fiable.
5	Sensible	Il doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est sensé mesurer et il doit s'adapter à son environnement.
6	Simple et Compréhensible	L'indicateur doit être défini dans le langage commun de l'utilisateur et celui dont l'action est mesurée pour éviter les conflits lors de son évaluation.

Source : nous-mêmes à partir de BERLAND & DE RONGE (2010), FERNANDEZ (2007)

La définition de ces caractéristiques permet d'avoir un référentiel dans le choix des indicateurs alimentant le système de mesure que nous concevons.

2.4.3 Les attributs d'un indicateur de performance

La collecte des informations relatives à un indicateur nécessite une définition de ses attributs qui sont consignés dans un tableau appelé fiche-indicateur (GERVAIS, 2009 : 682).

Ces attributs sont regroupés en quatre zones : la zone 1 concerne la définition et les caractéristiques de l'indicateur; la zone 2 porte sur la base de comparaison qui permet l'interprétation de l'indicateur; quant à la zone 3, elle porte sur les formes de représentation; et enfin la zone 4 qui concerne l'interprétation de l'indicateur qui conduit à la prise de décision. Pour illustrer cela, la fiche d'indicateur est présentée dans l'annexe n°3.

2.4.4 Typologies des indicateurs

LONING & al. (2008 : 147) dégagent deux catégories d'indicateurs : ceux permettant de mesurer la réalisation des objectifs et ceux portant sur les variables d'action.

2.4.4.1 Indicateurs de résultat portant sur les objectifs

L'objectif principal de la mesure de la performance est de s'assurer de l'atteinte des objectifs qui ont été fixés par la direction générale. Donc, les premiers indicateurs à définir sont ceux portant sur les objectifs parce que « ce qui importe est avant tout d'être bien renseigné sur l'évolution de l'entreprise vers les objectifs » (LONING & al., 2008 : 147).

« De tels indicateurs de résultats signalent à l'organisation où elle en est de ses efforts pour réaliser les objectifs. Mais ils ne disent rien sur la façon qui a permis d'en arriver là et, ce qui est plus important, ce qu'il faut modifier » (MEYER, in RODIER, 1999 : 128).

2.4.4.2 Indicateurs portant sur les variables d'actions (VA) et les plans d'actions

La définition des indicateurs portant sur les objectifs précède à celle de ceux portant sur les variables d'action. Ces indicateurs permettent de s'assurer que les actions entreprises vont

dans le sens de la réalisation des objectifs. Ces indicateurs permettent le pilotage des activités.

A l'issue de notre revue de littérature, nous retenons quelques indicateurs relatifs au thème étudié dont la synthèse est consignée dans le tableau n°4.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°4: Synthèse des indicateurs de performance

Dimensions de la performance	Nom de l'indicateur	Interprétations
Finances	Taux de réalisation du chiffre d'affaires (CA)	Il donne le chiffre d'affaires réalisé par rapport à celui prévu
	Variation des intérêts bancaires débiteurs	Il permet de se prononcer par rapport aux conditions bancaires liées aux découverts ou emprunts accordés par les banquiers
Clients	Variation du nombre d'escales des navires	Il apprécie la variation du nombre d'escales des navires dans le temps et donne une idée sur la confiance des armateurs vis-à-vis de l'agent maritime
	Taux de fidélisation de la clientèle	Il apprécie la capacité de l'entreprise à conserver ses clients en leur fournissant des biens et services de qualité répondant à leurs besoins
	Taux de croissance du chiffre d'affaires par clients	Il apprécie la variation du chiffre d'affaires dans le temps par client et permet aux décideurs de choisir les segments de clients qui méritent une attention particulière.
Processus Internes	Taux de respect de délai de livraison	Il permet d'apprécier la qualité du professionnalisme de l'organisation dans ses différents domaines d'activité
	Temps moyen de manutention d'un navire	Il mesure le temps nécessaire pour la manutention d'une tonne de marchandises à comparer à celui de la concurrence ou avec un autre navire sur la même période
	Qualité des offres	Il apprécie la capacité de l'organisation à répondre à un appel d'offre quant au respect des exigences techniques et financières d'un cahier de charge

Tableau n°4 : synthèse des indicateurs de performance (suite et fin)

Dimensions de la performance	Nom de l'indicateur	Interprétations
Apprentissage organisationnel & Innovation	Qualité du Système d'information	Il apprécie la facilité d'accès à l'information fiable en temps réel
	Taux d'application des recommandations des auditeurs	Il donne une idée sur la pertinence des recommandations formulées par les auditeurs
	Budget investi dans la recherche	Il mesure l'engagement de l'organisation à développer ses facteurs clés de succès pour bénéficier d'un grand avantage concurrentiel
Dimension Humaine	Taux d'incidence des accidents de travail	Il permet d'apprécier la qualité du système de sécurité des employés exposés aux accidents de travail
	Taux de renouvellement du personnel ou "turn over"	Il permet de mesurer la capacité de l'organisation à remplacer ses différents départs volontaires ou non
	Temps de formation moyen par salarié	Il apprécie le coût de formation de chaque agent dans le coût global

Source : Global Reporting Initiative GRI (2006) ; Association des universités pour le développement de l'enseignement numérique en économie et gestion AUNEGE (2006)

Dans ce deuxième chapitre, nous avons cerné la notion de système afin d'identifier les éléments qui peuvent le constituer. Ensuite, nous avons présenté des outils de mesure de la performance : leurs avantages et limites. Puis, nous avons défini une démarche de conception d'un système d'évaluation de la performance résultant d'une synthèse des méthodes de différents auteurs de la discipline. Enfin, nous avons présenté les indicateurs de performance qui alimentent le système de mesure de la performance.

Au terme de l'analyse des aspects conceptuels de la notion de performance et de la démarche de conception d'un système d'évaluation de la performance d'une entreprise, dans le chapitre suivant, nous expliquerons comment nous comptons mener notre étude pour arriver à concevoir notre système de d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUNEE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude

Au cours de l'analyse préliminaire, la performance et son système de mesure ainsi que les démarches de conception de ce système ont été présentés. Dans le présent chapitre, nous présentons notre modèle d'analyse et les techniques de collecte et d'analyse des données.

Notre modèle d'analyse nous permet de mettre en œuvre notre démarche de conception d'un système d'évaluation de la performance présentée dans le chapitre précédent; à partir de ce modèle, les techniques de collecte et d'analyse des données y afférentes seront choisies.

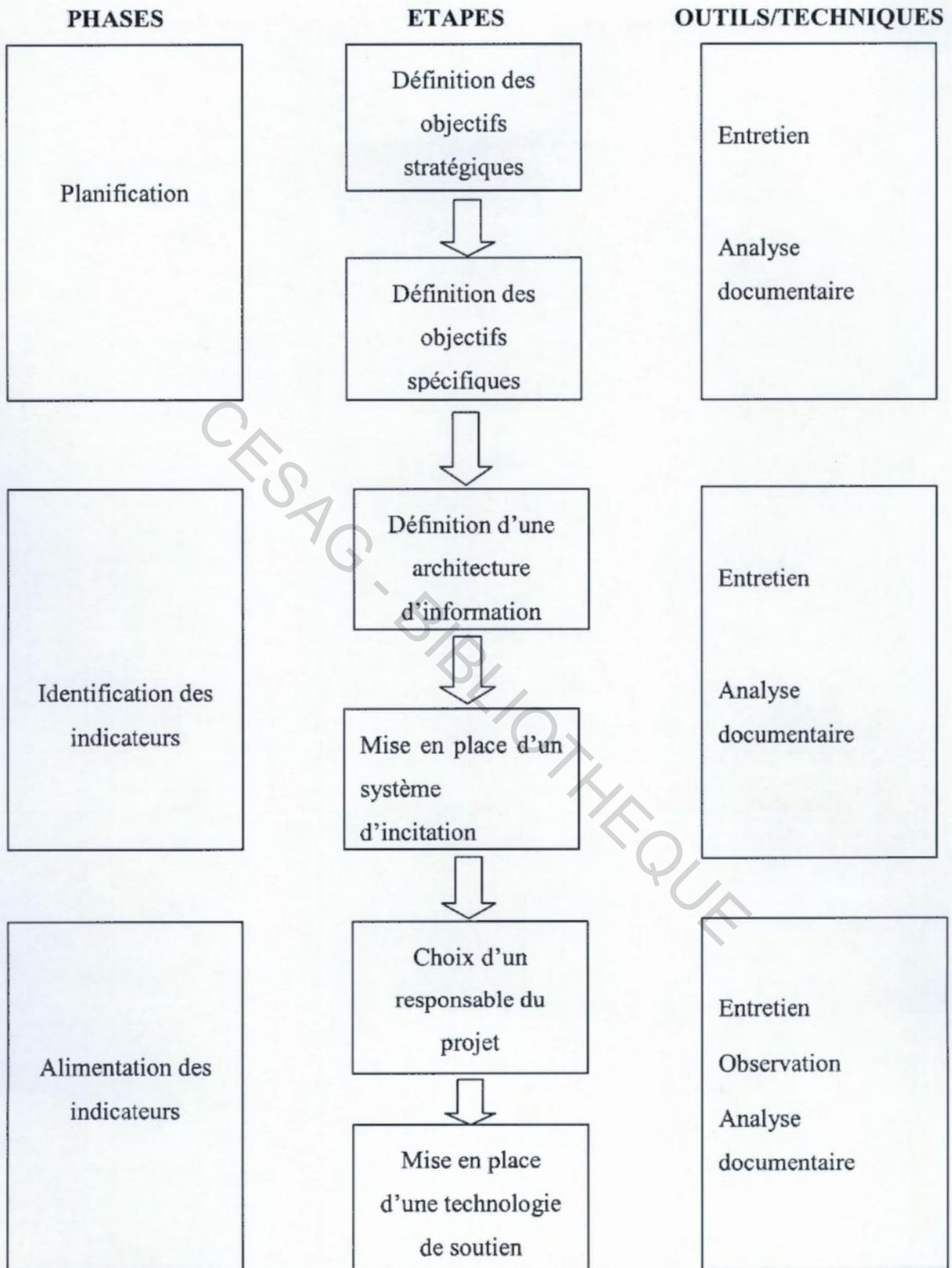
L'objectif de notre modèle d'analyse est de mettre à la disposition de GETMA-AMA GUINEE un output qui sera constitué par le système d'évaluation de sa performance à partir de l'application de la démarche de conception développée dans le chapitre précédent. Ce modèle sera construit à partir des différentes étapes de conception du système qui sont interdépendantes et forment une structure logique.

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons la méthode de recherche qualitative et pour la collecte des données, notre choix portera sur les techniques comme l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation. Au niveau de chacune des étapes de notre démarche de conception, les techniques les plus adéquates pour la collecte et l'analyse des données seront indiquées.

Pour faciliter la collecte et l'analyse des données, nous utiliserons les logiciels comme Word, Excel.

Dans ce dernier chapitre de la première partie de notre étude, nous examinerons successivement notre modèle d'analyse (figure n°10) et les différentes étapes de notre démarche de conception avec les techniques qui nous permettront de collecter et d'analyser les données.

Figure n°10: Le modèle d'analyse



Source : nous-mêmes à partir de LONING (2008), ECCLES(1999), GIRAUD & al. (2002, 2008, 2011)

3.1 La planification stratégique

Cette étape nous renseigne sur les objectifs stratégiques de GETMA-AMA GUINEE qui portent sur les grandes orientations de la Direction Générale. Ainsi, nous effectuerons un diagnostic de l'environnement interne et externe afin de déterminer d'une part les forces et faiblesses et d'autre part les opportunités et les menaces.

Pour y arriver, nous utiliserons les techniques de collecte des données comme l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

3.1.1 L'entretien

Il sera utilisé pour la collecte des données primaires ; à cet effet, un entretien sera organisé avec le Président-Directeur Général et le Directeur d'Exploitation conformément aux guides d'entretien (voir annexe n°4, page 99 et annexe n°5, page 100). Pour s'assurer de la pertinence de ces guides d'entretien nous avons effectué des tests avant leur utilisation.

3.1.2 L'analyse documentaire

Pour la collecte des données secondaires, l'analyse documentaire sera utilisée. Pour cela les documents suivants pourront être consultés : les textes réglementaires et statutaires (les textes réglementant le secteur maritime guinéen, les statuts de la société), les procès verbaux des réunions, l'organigramme, les documents comptables, le projet de certification ISO 9001 Version 2008, etc.

Une fois que les objectifs stratégiques sont clairs, nous essayerons de comprendre les objectifs spécifiques.

3.2 Les Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont la déclinaison des objectifs stratégiques au niveau opérationnel à horizon plus proche (généralement une année).

Cette étape nous permet de connaître les objectifs de chaque direction vis-à-vis de la Direction Générale. Pour cela, nous utiliserons les techniques de l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation des pratiques.

3.2.1 L'entretien

Les entretiens concerneront les directeurs opérationnels chargés d'appliquer les décisions de la Direction Générale et s'effectueront suivant les guides d'entretien (voir annexe n°5, page 100 ; annexe n°6, page 101 et annexe n°7, 102). Ces entretiens ont pour objectif de s'assurer que les opérationnels sont au courant des objectifs stratégiques et les acceptent.

3.2.2 L'analyse documentaire

Dans le cadre de l'analyse documentaire, nous consulterons les rapports budgétaires, les rapports de gestion, le plan stratégique pour comparer les réalisations aux prévisions afin de déterminer le niveau d'application des décisions stratégiques.

3.3 Définition d'une architecture d'information

Cette étape consiste à rechercher les besoins en information de la Direction Générale, les traduire en indicateurs et définir les techniques de collectes des données destinées à alimenter notre système d'évaluation de la performance.

3.3.1 L'entretien

Pour connaître les besoins en informations de la Direction Générale, un entretien sera organisé avec le PDG conformément au guide (annexe n°4, page 99) et un autre entretien avec les directeurs opérationnels pour avoir les informations pertinentes à faire remonter à la hiérarchie (voir annexe n°7, page 102). Ces informations seront traduites en indicateurs et une fiche d'indicateur sera renseignée pour chaque information à remonter.

3.3.2 L'analyse documentaire

Par ailleurs, on consultera les documents disponibles au niveau opérationnel (rapport d'activité, tableau de bord budgétaire, les procès-verbaux des réunions,...) pour apprécier l'accessibilité des informations alimentant ainsi les indicateurs.

3.4 Alignement du système à un protocole d'incitation

Cette étape consiste à définir comment mobiliser les ressources de l'organisation pour les faire converger vers la réussite du projet de conception du système d'évaluation de la performance. Pour collecter les informations nécessaires, nous utiliserons les techniques suivantes : l'entretien et l'observation.

3.4.1 L'entretien

Un entretien sera réalisé avec les directeurs opérationnels sur leurs actions pour la motivation de leurs subordonnés en fonction de la politique générale de l'entreprise. Pour chaque indicateur, on désignera la source d'information et par conséquent le responsable chargé de l'alimenter. Pour y arriver, nous devons nous rassurer du niveau de motivation du responsable.

3.4.2 L'observation

Au cours de notre étude, nous observerons l'assiduité et la ponctualité des employés ainsi que leur réactivité dans le traitement des dossiers. Ainsi, nous aurons une tendance du plaisir qu'ils éprouvent dans leur travail.

3.5 Choisir un responsable pour piloter le projet

La désignation d'un responsable pour piloter le projet de mise en œuvre du système d'évaluation de la performance s'avère nécessaire voire indispensable.

3.5.1 L'entretien

Un entretien sera organisé avec la Direction générale au cours duquel nous dégagerons l'importance du système et mettrons l'accent sur l'enjeu de sa mise en œuvre. Cela suppose un chef de projet qui en a les compétences et la crédibilité vis-à-vis de ses collègues. Le choix reviendra à la Direction Générale. Tout projet suppose un chef chargé de le piloter en coordonnant toutes les actions de mise en œuvre pour sa réussite.

3.6 Mise en place d'une technologie de soutien

Une fois les besoins en informations clairement définis et traduits en indicateurs, alors, nous devons chercher une technologie informatique pour générer les données pertinentes. Pour cela, nous utiliserons les techniques comme : l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire.

3.6.1 L'entretien

Un entretien sera organisé avec le responsable informatique sur les qualités et les insuffisances du système d'information (SI) de GETMA-AMA GUINEE conformément au guide (annexe n°7, page 102).

3.6.1 L'observation

Enfin, la technique de l'observation sera utilisée pour détecter certaines insuffisances du SI à travers les différentes pannes techniques et le niveau de réactivité des informaticiens.

3.6.2 L'analyse documentaire

Les rapports d'intervention des informaticiens internes pour certaines pannes ponctuelles seront examinés pour apprécier leurs causes qui peuvent être liées à la qualité du système ou son utilisation par les employés.

Ce chapitre nous a permis de réaliser notre modèle d'analyse basé sur trois phases interdépendantes. Ce modèle sert de lien entre la partie théorique et le cadre pratique. Dans notre étude, nous avons choisi la méthode de recherche qualitative avec les techniques de collecte de données comme l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

Avec un bon modèle d'analyse et une bonne description de la démarche de collecte de données, nous abordons avec aisance la deuxième partie de notre étude.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de notre étude consacrée à la revue détaillée des concepts a été l'occasion pour nous de visualiser la performance et le système de mesure de la performance d'une entreprise. Un premier chapitre a été réservé à la performance avec ses différentes dimensions, ses critères d'évaluation et ses déterminants ; quant au second chapitre au processus de conception du système de mesure de la performance qui comporte les outils de mesure de performance, leur complémentarité et les différentes démarches de conception qui résultent d'une synthèse des démarches de différents auteurs. Sur la base de ces différents développements théoriques, nous avons défini dans le troisième chapitre un modèle d'analyse structuré en quatre (3) phases (définition la planification, l'identification des indicateurs et l'alimentation des indicateurs).

Ce modèle nous servira de cadre pour développer la seconde partie de notre étude qui porte sur la conception d'un système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : Cadre Pratique

Le secteur maritime constitue l'un des secteurs clés de l'économie guinéenne. Pour rendre le secteur plus attractif, le gouvernement guinéen vise à développer et à moderniser le Port Autonome de Conakry avec comme objectif rendre les escales plus compétitives que les autres ports de la sous-région.

GETMA-AMA GUINEE qui est l'une des premières sociétés maritimes à s'installer en Guinée est la société qui sert de cadre à notre étude.

Cette deuxième partie sera consacrée à la présentation de GETMA-AMA GUINEE, la description et l'analyse de l'existant en termes d'évaluation de la performance et la conception d'un système d'évaluation de sa performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : Présentation de GETMA-AMA GUINEE

GETMA-AMA GUINEE est une société de transport maritime et de logistique. Son activité est principalement basée sur la consignation maritime, la manutention portuaire et la logistique.

La société Guinéenne d'Entreprise de Transport Maritime et Aérien (GETMA) au capital de 1 100 000 000 de francs guinéens est créée en 1979 par le gouvernement guinéen et la société française DAHER pour un appui logistique dans la préparation du sommet de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA), qui devait se tenir à Conakry en 1984.

L'Etat guinéen à travers la Société Navale Guinéenne (SNG) détient 10% du capital de GETMA GUINEE et le reste est détenu par Monsieur Jean-Jacques GRENIER, Président-Directeur Général de la société et ses partenaires.

En 1989, le groupe DAHER cédait GETMA à la société NECOTRANS et à Monsieur GRENIER.

De 1989 à 1996, avec l'appui de la SNG et la confiance de l'armateur MAERSK-Line, le réseau GETMA a été développé dans 9 pays d'Afrique de l'Ouest.

En 1996, MAERSK-Guinée dont 40% du capital était détenu par GETMA-GUINEE décide d'assurer elle-même sa manutention portuaire qui était assurée jusque là par GETMA.

Suite à des différences de stratégie avec GETMA INTERNATIONAL, Monsieur GRENIER vend la part (47%) qu'il détenait dans le capital du groupe GETMA INTERNATIONAL pour racheter GETMA GUINEE.

Après la rupture avec la société mère, le Groupe GETMA International, la société GETMA GUINEE a subi plusieurs tentatives de concurrence déloyale de la part de la société mère à travers les sociétés TRANSAFRICA et AFRICAN & ASIE AGENCIES (3A).

Comme GETMA INTERNATIONAL ne pouvait plus s'installer en Guinée suite à son rachat par Monsieur Grenier, il fallait trouver un moyen de s'y installer pour déstabiliser GETMA GUINEE. C'est ainsi qu'en 2002, M. RICHARD TALBOT achetait 51% des actions de TRANSAFRICA qui, en 2001 a eu son agrément technique en consignation maritime, en manutention portuaire et transit maritime.

En 2004, TALBOT rachetait un deuxième agrément à travers la société AFRICAN & ASIAN AGENCIES afin de mieux poursuivre la tentative de déstabilisation de GETMA GUINEE.

Malgré ces menaces, GETMA GUINEE s'est fortement développée et diversifiée. Elle compte aujourd'hui 300 employés dont une douzaine d'expatriés et un chiffre d'affaires de près de 33 milliards de Francs Guinéens en 2010 soit un accroissement de 11% par rapport à 2009.

Dans le souci de diversifier ses activités et de mieux satisfaire ses clients, Monsieur GRENIER créa en 2002 une nouvelle société anonyme dénommée AFRICAN MARTIME AGENCIES (AMA) avec un capital de 650 000 000 de francs guinéens ; elle est spécialisée dans les domaines de la logistique maritime et aérienne, où elle occupe une place confortable par rapport à la concurrence avec de gros clients dans le secteur minier et industriel (Société Minière de Dinguiraye, Russal Friguia, Ciments de Guinée, Compagnie des Bauxites de Guinée, etc.).

4.1 Vision et missions

La société GETMA AMA- GUINEE présentée ci-haut évolue depuis plusieurs années dans le secteur maritime guinéen. Elle dispose une vision qui est traduite par ce qu'elle veut devenir dans le futur et des missions portant sur sa raison d'être.

4.1.1 Vision

La vision de GETMA-AMA GUINEE consiste à améliorer la qualité de ses services pour mieux satisfaire ses clients qui deviennent de plus en plus exigeants d'une part et de l'autre devenir le seul interlocuteur de ses armateurs en Afrique de l'Ouest pour répondre à leur demande incessante. Par ailleurs, elle s'engage à mettre à la disposition de ses clients une gamme complète de prestations en diversifiant ses domaines d'activités.

4.1.2 Missions

GETMA-AMA GUINEE est une société spécialisée dans la manutention portuaire, la consignation maritime et la logistique. Sa principale mission est de satisfaire ses clients dans

ses différents domaines d'activités. Ces principaux clients sont les armateurs (propriétaires de navires), les entreprises minières et leurs sous-traitants, l'Etat guinéen, les particuliers,....

Ses domaines d'activités sont principalement : la consignation maritime, la manutention portuaire et la logistique.

4.1.2.1 La consignation maritime

La consignation maritime consiste à aider l'affréteur à protéger son navire, son équipage et sa cargaison ; le consignataire, l'agent qui exerce l'activité de consignation maritime est désigné par l'armateur ou l'affréteur pour le représenter dans un port lors d'une escale d'un navire. En tant que consignataire maritime, GETMA-AMA GUINEE assure l'intermédiaire entre l'affréteur ou l'armateur et les autres parties prenantes à savoir : le transitaire, le client, l'Etat guinéen et le PAC. Dans ce processus, les missions de GETMA-AMA GUINEE consistent à :

- informer le capitaine des différentes réglementations locales auxquelles il doit prêter attention ;
- agir en qualité d'intermédiaire pour requérir les services d'un atelier de réparation ou d'un fournisseur de matériel ou de vivres ;
- aider le capitaine à remplir les différents formulaires administratifs locaux ;
- préparer localement les transports du personnel du navire ainsi que leur hébergement;
- fournir des attestations afin de permettre des relèves d'équipage, lorsque ces derniers ont besoin d'un visa d'entrée ;
- apporter une assistance au capitaine en cas de problème grave ;
- fournir toutes les informations nécessaires relatives à la sécurité du navire et de la cargaison.

Ainsi, en tant que représentant de l'affréteur et/ou l'armateur, GETMA-AMA GUINEE sera amenée à :

- facturer et collecter les recettes de frets auprès des clients qui vont charger des marchandises à bord d'un navire dont elle est consignataire;

➤ engager des dépenses pour le compte de l'armateur ou l'affréteur suivant une facture proforma qui lui est envoyée à l'avance.

Lors de l'escale d'un navire, GETMA-AMA GUINEE se conforme aux instructions de son armateur et/ou son affréteur et lui communique les détails opérationnels qu'il pourrait souhaiter. Ainsi, un rapport d'arrivée, un rapport d'opérations commerciales, un rapport de départ seront envoyés avec des détails chiffrés permettant à l'armateur et/ou l'affréteur de contrôler les dépenses et de préparer l'escale suivante du navire. L'escale terminée, un document récapitulatif de toutes les recettes encaissées par le consignataire, ainsi que toutes les dépenses engagées sera envoyé à l'armateur et/ou l'affréteur. Ce document comptable s'appelle un « compte d'escale » (ou *Disbursement Account*).

4.1.2.2 La manutention portuaire

La manutention portuaire consiste au chargement et au déchargement des navires. Au PAC, GETMA-AMA GUINEE assure toute nature de manutention portuaire à l'exception de la manutention des containers vides ou pleins. Ce type de manutention est assuré par la société CONAKRY TERMINAL du groupe BOLLORE qui en a l'exclusivité suite une convention qu'il a signé avec l'Etat guinéen dans le cadre de l'extension du PAC. Pour la manutention des navires autres que les portes containers, elle utilise les dockers (agents de manutention) du Bureau de la Main d'Œuvre Portuaire (BMOP) de l'Association Guinéenne des Entreprises de Manutention Portuaire (AGEMAP). En plus des dockers, la société est équipée de plusieurs engins de manutention composés de : forklifts, grues, stackers, PPM, camions,....

GETMA-AMA GUINEE assure la manutention des navires suivants : les RORO (roll on, roll off) et les tramps.

➤ Les RORO

Les navires RORO (Roll On, Roll Off) sont des navires munis d'une passerelle permettant une manutention horizontale par roulage ; ils sont destinés à transporter des engins roulants notamment les voitures, les camions, les engins lourds, etc.

➤ **Les navires tramps**

Les tramps sont des navires affrétés au voyage ou à temps. Ils ne sont pas exploités en ligne régulière. Ils sont appelés aussi des vraquiers et transportent notamment : les minerais, les céréales, le pétrole, etc.

4.1.2.3 La logistique

La logistique est l'organisation au moindre coût de la livraison à un client les marchandises qu'ils souhaitent au lieu indiqué et au moment souhaité (SOHIER, 2001 : 48).

Au niveau de GETMA-AMA GUINEE, il existe trois (3) types de logistique : la logistique aérienne, la logistique maritime et la logistique routière.

➤ **La logistique aérienne**

La particularité de la logistique aérienne est la livraison des marchandises présentant un caractère d'urgence et de grande sécurité quant à la date de la mise à disposition. Dans ce cas, le logisticien fournit d'excellentes prestations en termes de rapidité, de fiabilité et de flexibilité (SOHIER, 2001 : 48).

La logistique aérienne de GETMA-AMA GUINEE est en pleine croissance avec 2 799 dossiers traités en 2009 et 3 275 en 2011 soit une croissance de 17%.

Les services de logistique aérienne qu'offre GETMA-AMA GUINEE à ses clients sont entre autres :

- le fret ;
- le dédouanement des marchandises;
- le transport des marchandises ;

- le service express qui permet une livraison sous douane c'est-à-dire une livraison de marchandises avec une possibilité de différer leur dédouanement. Cela est possible grâce à la caution versée par GETMA-AMA GUINEE au service courrier express de la douane.

Ce service express est l'une des facteurs clés de succès de la société. C'est à travers celui-ci qu'elle a pu accroître son portefeuille clients et par conséquent son chiffre d'affaires.

➤ **La logistique maritime**

La logistique maritime concerne la livraison par voie maritime des biens lourds et volumineux avec un coût relativement faible par rapport à la logistique aérienne (SOHIER, 2001 : 49).

En logistique maritime, GETMA-AMA GUINEE traite des opérations d'imports et d'exports de marchandises ; elle assure aussi des services de groupage et de dégroupage. En importation, elle assiste les clients, de l'embarquement (grâce aux différents partenariats noués) jusqu'au dédouanement des marchandises au port de Conakry.

En 2010, la société a traité 2 589 dossiers maritimes soient une croissance de 30% par rapport à 2009. Cet accroissement s'explique par la rapidité de traitement des dossiers clients qui a permis à GETMA-AMA GUINEE de gagner de gros dossiers en 2010.

➤ **La logistique routière**

La logistique routière consiste à la livraison de marchandises aux clients par voie terrestre. La livraison est assurée après dédouanement des marchandises, donc c'est la suite logique de la logistique maritime ou aérienne. Ce service est assuré en majorité par des transporteurs sous-traitants et cela est du à l'insuffisance du parc automobile de GETMA-AMA GUINEE.

4.2 Organisation administrative

GETMA AMA-GUINEE est une société anonyme dont le capital est détenu par M. Jean-Jacques GRENIER à hauteur de 90% et le reste par l'Etat guinéen à travers la SNG. Elle fonctionne avec un conseil d'administration dirigé par M. GRENIER qui en est le Président.

Elle est dirigée par un Directeur Général Délégué qui a sous sa responsabilité deux (2) directions (la direction administrative et financière et la direction d'exploitation) et neuf (9) responsables opérationnels (le responsable du shipping, le responsable de la manutention, le responsable de la logistique, le responsable commercial, le responsable informatique, le responsable des ressources humaines, le chef comptable, l'administrateur des ventes, le responsable juridique et du contentieux) comme l'indique l'organigramme (annexe n°1, page 99).

Nous signalons que le poste de Directeur Général Délégué est vacant depuis plus de trois (3) mois et l'intérim est assuré par le Directeur d'Exploitation pour l'aspect opérations et l'autre aspect lié à la gestion administrative est assuré par le Président du groupe.

Une analyse de la pertinence du poste de Directeur Général Délégué est en cours afin de décider de son maintien ou de sa suppression.

4.2.1 La Direction Générale

La direction générale est constituée d'un PDG qui est assisté par un Directeur Général Délégué et un secrétariat, et a pour rôle de fixer les grandes orientations de la société.

4.2.2 La Direction d'Exploitation

Directement rattaché au Directeur Général Délégué, le Directeur d'Exploitation est assisté par cinq (5) responsables : responsable shipping, responsable manutention, responsable logistique, responsable commercial et le responsable informatique. Il coordonne toutes les opérations de manutention, de consignation et de logistique dans le but d'une meilleure satisfaction des clients.

4.2.3 La Direction Administrative et Financière

Rattaché aussi au Directeur Général Délégué, le Directeur Administratif et Financier (DAF) a sous sa responsabilité quatre (4) responsables de service : le responsable des ressources humaines, le chef comptable, l'administrateur des ventes et le responsable juridique. Il coordonne la gestion de tous les documents administratifs, s'assure de la bonne tenue de la comptabilité, déclare tous les impôts et taxes et présente les états financiers de la société dans les délais légaux fixés par l'administration fiscale.

De notre entretien avec le DAF, il ressort un problème organisationnel généralisé dans l'entreprise qui a non seulement une conséquence dans la transmission des documents à la comptabilité mais aussi dans l'enregistrement des pièces comptables. La plupart des documents transmis sont incomplets ou incorrects. Ainsi, la société est très souvent en retard quant au respect des délais impartis de dépôt des états financiers à l'administration fiscale.

Nous venons de présenter GETMA-AMA GUINEE à travers son historique, ses missions et sa vision, ainsi que son organisation administrative. A présent, dans le chapitre suivant, nous essayerons de décrire et d'analyser l'existant en termes de mesure de la performance afin d'en dégager les forces et les faiblesses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5: Description et analyse du système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE

Pour parvenir à concevoir le système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE, nous présentons tout d'abord l'organisation du système d'information ; ensuite, nous décrivons et analysons le système de mesure ou de suivi de la performance ainsi que les déterminants de sa performance organisationnelle. Enfin, nous ressortons les forces et les faiblesses du système.

5.1 L'organisation du Système d'Information (SI)

Le système d'information constitué de l'ensemble de dispositif mis en place par la direction pour collecter les informations utiles à leur prise de décision. Il a pour rôle de :

- produire des informations réclamées par l'environnement ;
- déclencher des décisions programmées ;
- aider à la prise de décision en fournissant des données brutes ou modélisées aux décideurs ;
- assurer la coordination des tâches entre les individus opérant sur le système.

Le SI de GETMA-AMA GUINEE est composé de :

- un réseau intranet (Microsoft Outlook) qui permet la communication interne entre les différents services et la communication avec les partenaires externes notamment les clients pour mieux les satisfaire;
- un progiciel sage permettant la facturation de la logistique, la tenue de la comptabilité, la paie, la gestion des immobilisations et l'établissement des états financiers ;
- un logiciel sydonia qui assure la liaison entre GETMA-AMA GUINEE et la douane ;
- un logiciel métier PROTEUS développé au niveau interne; il permet la facturation du transport maritime des navires RORO (Roll On, Roll Off) c'est-à-dire transportant des containers et des véhicules.

L'existence d'un SI est une force car elle assure la disponibilité de l'information en temps réel pour des besoins de prise de décision et un traitement rapide des informations.

Les faiblesses sont relatives à la qualité du système lui-même et le niveau de réactivité des informaticiens qui ont une lenteur dans leur intervention en cas de panne signalée.

5.2 Le système de mesure de la performance de GETMA-AMA GUINEE

Le système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE est limité à sa seule dimension financière en l'occurrence à la comptabilité générale, la comptabilité analytique ainsi que la gestion de trésorerie.

5.2.1 La comptabilité générale

La comptabilité générale est un système de mesure de la performance de l'entreprise qui fournit plusieurs indicateurs de performance. Ces indicateurs sont constitués notamment des soldes intermédiaires de gestion issus de l'établissement des états financiers. Le plus connu est le résultat comptable qui est l'indicateur par excellence de mesure de la performance de GETMA-AMA GUINEE. Il est déterminé à la clôture de chaque exercice comptable par application des principes du système comptable OHADA. Cet indicateur permet une comparaison de la performance financière de l'entreprise d'une année à l'autre ou avec les entreprises du secteur d'activité pour la même période. Ce résultat comptable répond beaucoup plus à des obligations légales qu'à des fins de gestion.

Nous avons particulièrement remarqué l'absence d'un système de reporting périodique qui permet une analyse et une présentation des comptes à une périodicité moins longue que l'exercice comptable. Cela aurait permis en cas d'anomalies, de prendre des mesures correctrices pour réajuster les comptes avant la fin de l'année.

Par ailleurs, il n'y a pas une réelle analyse financière de l'entreprise. Les états financiers établis en fin d'année ne sont utilisés pour apprécier la performance de l'entreprise. Et pourtant, sur la base de ces états financiers, une évaluation de sa performance financière serait possible à travers des ratios de structure, de liquidité et de rentabilité.

Nous pensons que le résultat comptable est insuffisant pour cerner la performance financière de GETMA-AMA GUINEE à cause de son caractère obligatoire et légal qui ne laisse aucune marge à l'entreprise de choisir des règles de détermination reflétant la réalité économique ; et du retard dans sa détermination qui ne permet pas une prise de décision anticipée; donc, il faudrait non seulement mettre en place un système de reporting mensuel et élargir les critères d'évaluation en tenant comptes des ratios ci-dessus mentionnés.

5.2.2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique, contrairement à la comptabilité générale n'a pas une obligation légale. Elle est utilisée pour des fins de gestion de l'entreprise aidant les managers à la prise de décision.

La comptabilité analytique mise en place est utilisée pour l'analyse de la rentabilité des dossiers des clients. Cela consiste à vérifier que les débours engagés pour le compte du client sont refacturés à l'identique ou avec une marge conformément à la cotation du client. On aura ainsi, des dossiers à solde débiteur ou à solde créditeur. Les grosses anomalies se situent parmi les dossiers débiteurs. Deux cas pourraient se poser :

- des dossiers à perte : ce sont les dossiers dont la facturation est inférieure aux débours engagés pour le compte du client. Pour ces dossiers, des explications sont demandées à l'exploitant chargé de leur suivi ;
- les dossiers non facturés : pour ce type de dossier, les exploitants sont convoqués pour expliquer les causes de non facturation ou du retard de facturation. En fonction des causes, des décisions seront prises par le directeur d'exploitation pour apporter des mesures correctives.

Ce système donne une mesure partielle de la performance de GETMA-AMA GUINEE. Ces mesures sont strictement financières et sont limitées à la seule analyse des dossiers.

Toutefois, la comptabilité analytique en place aurait bien permis une analyse des frais généraux par centre de responsabilité, par engins, etc. Cela est possible parce que toutes les charges sont imputées directement dans les centres ou dans les engins lors de leur enregistrement dans la comptabilité générale.

5.2.3 La gestion de la trésorerie

Pour la gestion de la trésorerie, le DAF a mis en place un outil de suivi quotidien des comptes bancaires. Cet outil est conçu sur Excel et mis dans un dossier de partage sur le réseau où ont accès le trésorier, le chef comptable et le DAF. Cet outil présente les avantages suivants :

- l'enregistrement exhaustif de toutes les transactions bancaires ;
- le rapprochement quotidien des comptes bancaires ;
- la génération d'un plan prévisionnel de trésorerie ;

La réussite de cet outil a été possible grâce à la souscription au « e-banking » des différentes banques partenaires pour l'obtention à temps réel des informations relatives aux transactions bancaires.

Toutefois, ses limites se situent à l'insuffisance d'informations relatives aux encaissements d'une part et de l'autre à une mauvaise organisation des exploitants pour prévoir leurs dépenses.

Pour terminer l'analyse et la description du système de mesure, nous pouvons mentionner aussi que l'absence d'objectifs précis et de fiches de poste pour les employés ne permet aucune évaluation de leur performance en fin d'année, et par conséquent aucune récompense objective de leur performance réalisée.

5.3 L'environnement interne

Pour l'analyse de l'environnement interne, nous avons utilisé la technique de l'observation, de l'entretien avec les différents responsables de la société et l'analyse de quelques documents existants comme l'organigramme et les rapports d'activité. Nous signalons toutefois, l'inexistence d'un plan stratégique, d'une gestion budgétaire, d'un manuel de procédures formalisé et la vacance du poste de directeur général délégué.

L'analyse de l'environnement interne a porté essentiellement sur les déterminants de la performance organisationnelle à savoir : la taille et la communication interne.

5.3.1 La taille de GETMA-AMA GUINEE

Dans le cadre de notre étude, il ressort que l'organisation administrative de l'entreprise n'est pas en adéquation avec sa taille. Avec un effectif de plus de 300 employés, GETMA-AMA GUINEE ne dispose toujours pas de véritables outils de mesure et de pilotage de sa performance, ni de services d'aide à la prise de décision en l'occurrence un service de contrôle de gestion et/ou d'audit interne.

Nous constatons aussi, l'absence d'une véritable direction des ressources humaines (RH) autonome parce que le directeur des RH est toujours rattaché à la direction financière. Il en est de même pour le service commercial toujours rattaché au directeur d'exploitation malgré la diversification des gammes de produits de GETMA-AMA GUINEE qui impliquent un portefeuille client plus complexe ; etc.

Nous pouvons ainsi dire que l'entreprise est en sous-organisation par rapport à sa taille.

5.3.2 La communication interne

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la communication interne est très importante pour la réussite d'une entreprise et concerne : les relations entre employés-direction, employés-employés et la relation entre services.

La présentation du SI de GETMA-AMA GUINEE fait apparaître plusieurs vecteurs de communication mis en réseau pour faciliter la circulation des informations : la communication téléphonique, l'internet, l'intranet, les réunions, les notes de service, etc.

Pour l'analyse de la qualité de la communication interne, nous avons utilisé la technique de l'observation et l'entretien avec les différents responsables. Il en ressort ainsi que des réunions d'exploitation hebdomadaires sont organisées entre opérationnels et entre opérationnels et la Direction Financière sur les difficultés de recouvrement des créances. Ces réunions sont convoquées par courriel ou via le téléphone.

Toutefois, nous remarquons que ces réunions sont rarement sanctionnées par des procès-verbaux et les décisions qui en découlent ne sont pas souvent bien transmises aux autres employés. On peut résumer les forces et les faiblesses de la communication interne dans le tableau n°5 suivant.

Tableau n°5 : Les forces et faiblesses de la communication interne

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de moyens de communication ; • organisation de réunions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation insuffisante des moyens de communication ; • absence de procès-verbaux de réunions ; • la sous-information des employés des décisions de la Direction.

Source : nous-mêmes

5.4 L'environnement externe

L'analyse de l'environnement externe s'est fait sur la base des documents externes de la société notamment les textes réglementaires et statutaires et des résultats des études de marché réalisées par la société. Nous noterons qu'il n'y a pas eu d'étude de marché qui nous permet de nous prononcer sur le positionnement de GETMA-AMA GUINEE par rapport à ses concurrents. Néanmoins, l'observation et les différents entretiens réalisés avec les différents responsables de la société, nous ont permis d'identifier quelques opportunités et menaces de l'environnement de GETMA-AMA GUINEE.

L'environnement externe offre d'énormes opportunités à la société. On peut retenir notamment, le retour de la GUINEE à l'ordre constitutionnel (après les élections présidentielles) qui redonne la confiance aux investisseurs étrangers. La Guinée détient les 2/3 de la réserve mondiale en bauxite qui sont sous exploitées ; cela explique la présence massive des entreprises minières avec lesquelles on pourrait nouer de solides partenariats pouvant aboutir à des contrats de manutention et/ou de logistique pour leurs différentes transactions. Quant aux menaces, elles peuvent se situer au niveau du monopôle de la manutention de tous les containers vides et/ou pleins au niveau du port autonome de Conakry (PAC) par la société Conakry Terminal du groupe BOLLORE qui a eu le marché de l'exploitation du PAC, la non réglementation du secteur maritime guinéen, la lourdeur

des circuits douaniers, le retard des élections législatives, etc. Aussi, l'arrêt de l'usine de FRIGUIA constitue une menace importante pour GETMA-AMA GUINEE car l'activité de l'usine nous apportait plusieurs « tankers » (bateaux citernes) d'alumine, de soude caustique et de mazouts.

Les opportunités et les menaces identifiées sont consignées dans le tableau n°6 ci-dessous.

Tableau n°6: Les opportunités et les menaces

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Implantation d'entreprises minières • Multiplication des sous-traitants des entreprises minières ; • Stabilité politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopôle de la manutention des containers au PAC ; • Mauvaise réglementation du secteur maritime guinéen ; • Mauvaise qualité des infrastructures routières ; • Concurrents plus équipés en gros transporteurs. • La lourdeur des circuits douaniers • Arrêt de l'usine de Friguia

Source : nous-mêmes

Nous venons de présenter GETMA-AMA GUINEE à travers son historique, ses missions et un diagnostic de son environnement interne et externe. Ce diagnostic a conduit à établir un tableau des forces et faiblesses d'une part et de l'autre un tableau des opportunités et menaces.

Après cette présentation, nous abordons la conception du système d'évaluation de la performance de ladite société.

CHAPITRE 6 : la conception du système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE

Le système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE sera élaboré sur la base du modèle d'analyse développé dans le chapitre 3 de notre revue de littérature. La conception de ce système se fera en trois phases : la planification, l'identification des indicateurs de performance et l'alimentation des indicateurs. Au niveau de chaque phase, nous développerons les différentes étapes qui la composent.

6.1 Phase 1 : La planification

La planification est la première phase ; elle découle de l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Nous abordons ainsi, la définition des objectifs stratégiques et spécifiques.

6.1.1 La planification stratégique

Cette première étape résulte du diagnostic de l'environnement interne et externe de l'entreprise et de l'entretien réalisé avec le PDG et le directeur d'exploitation ; en outre, nous avons procédé à une analyse documentaire du projet de certification de ISO 9001 Version 2008. Nous mentionnons l'inexistence d'un plan stratégique formalisé.

A l'issu de ces travaux, nous avons retenu les objectifs stratégiques suivants : conquérir le marché ouest africain, redynamiser la logistique, maîtriser les coûts et satisfaire les clients.

6.1.1.1 Mettre en place une structure organisationnelle adaptée

Les problèmes organisationnels rencontrés par la société amènent les dirigeants à revoir sa structure organisationnelle. Pour y arriver, le projet de certification ISO 9001 Version 2008 en cours permet : une conception détaillée des fiches de poste ainsi que la mise en place des procédures pour les processus clés de l'entreprise et un programme de formation du personnel. Cette réorganisation nécessite une bonne implication des employés ; pour cela, il est important de les former à travers un bon plan de formation.

6.1.1.2 Conquérir le marché ouest africain

Les armateurs qui sont des clients de GETMA-AMA GUINEE dans le domaine de la consignation maritime exigent d'avoir un seul interlocuteur dans tous les pays de l'Afrique de l'Ouest fréquentés par leurs navires. Pour cela, le PDG de GETMA-AMA GUINEE envisage avec ses partenaires un projet de création d'un groupe appelé AFRICA PORTS dont le siège sera au Luxembourg.

La création de ce groupe sera une bonne opportunité pour souscrire à de grands marchés dont les clients sont exigeants en termes de qualité et de garantie pour réalisation des services proposés.

Les premiers pays visés par le PDG sont la Guinée, le Sénégal, la Mauritanie et le Mali.

6.1.1.3 Redynamiser la logistique

L'implantation grandissante des entreprises minières et de leurs sous-traitants dans les régions de la GUINEE augmente les besoins du marché en termes de logistique. Ces besoins consistent au transport des biens d'équipements et de vivres de Conakry à l'intérieur du pays ainsi que l'exportation des échantillons. Pour y répondre, GETMA-AMA GUINEE envisage d'une part d'augmenter le parc automobile en acquérant de nouveaux tracteurs et d'autre part d'assurer l'entretien de l'existant.

Un renforcement de capacités des agents de la logistique est au rendez-vous. Toutefois, aucun plan de formation n'a été prévu.

Nous signalons qu'un système de contrôle sera installé sur tous les camions pour leur localisation géographique éventuelle dans les cas de vols et de détournements d'objectifs par les chauffeurs.

Cette redynamisation permettra donc, de répondre aux besoins des clients qui deviennent de plus en plus exigeants et d'éviter les ruptures dans les circuits logistiques.

6.1.1.4 Maitriser les coûts

Pour la pérennité et le développement de GETMA-AMA GUINEE, la direction décide de mettre en place une politique de maîtrise de coûts à tous les niveaux tout en évitant les gaspillages et les frais inutiles. Tout cela pour une meilleure rentabilité de l'entreprise.

6.1.1.5 Satisfaire les besoins et les attentes des clients

L'accroissement de la concurrence dans le secteur d'activité de GETMA-AMA GUINEE amène les dirigeants à attacher une attention particulière aux clients qui deviennent de plus en plus exigeants. Les clients conditionnent l'existence de l'entreprise. Il est donc du devoir de chaque employé de poursuivre la satisfaction des besoins et attentes du client.

Le projet de certification des processus de l'entreprise suivant le référentiel de ISO 9001 Version 2008 a été initié pour inculquer dans l'esprit de tous les employés que le « client » est la condition d'existence de l'entreprise. Et par conséquent, il doit une attention particulière.

6.1.2 : La définition des objectifs spécifiques

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les objectifs spécifiques doivent être en adéquation avec les objectifs stratégiques. C'est donc, la déclinaison de la stratégie au niveau opérationnel.

Les différents entretiens et observations effectués montrent que le système de management de GETMA-AMA GUINEE est du style TOP-DOWN. Au niveau opérationnel, il n'y a pas de réels d'objectifs. C'est pourquoi, il n'y pas de planification budgétaire proprement dite. Toutes les décisions sont prises par la direction et transmises aux opérationnels pour exécution.

Toutefois, les ressources sont mobilisées et allouées aux différents projets en fonction des priorités de la direction générale.

6.2 Phase 2 : L'identification des indicateurs

Après la planification, nous abordons l'identification des indicateurs dans la deuxième phase. Dans cette phase composée de trois (3) étapes, nous verrons successivement : la définition de l'architecture de l'information, la mise en place d'une technologie de soutien et la mise en place d'un système d'incitation.

6.2.1 La définition d'une architecture de l'information

Cette étape consiste à l'identification des indicateurs de performance et leur traduction dans les fiches d'indicateur (voir annexe n°2, page 97).

Pour l'identification des indicateurs, nous avons procédé à des entretiens avec le PDG, le directeur d'exploitation, le directeur administratif et financier et les responsables de services conformément aux guides d'entretien en annexes n°3 & 4 & 5 & 6 & 7.

A l'issue de ces entretiens, nous avons recensé les indicateurs de performance consignés dans le tableau n°7 suivant :

Tableau n°7 : liste des indicateurs de performance de GETMA-AMA GUINEE

Dimensions/Déterminants	Nom de l'indicateur
Clients	Respect des délais d'exécution des prestations
	Traitement des plaintes clients
	Taux de fidélisation des clients
Finances	Variation des intérêts bancaires débiteurs
	Suivi des soldes bancaires
Processus internes	Consommation carburant par heure de manutention
	Qualité des offres
	Accroissement du parc automobile
	Sécurisation des véhicules
Apprentissage Organisationnel	Pourcentage de réunions d'exploitation sanctionnées par un procès-verbal
Ressources humaines	Taux d'incidence des accidents lors des opérations de manutention
	Temps moyen de formation des employés
	Taux de rotation du personnel

Source : nous-mêmes

Pour la sélection des indicateurs les plus pertinents, nous procédons au test de conformité des indicateurs par rapport aux objectifs stratégiques (voir tableau n°8)

Tableau n°8 : Test de conformité des indicateurs de GETMA-AMA GUINEE

	Mettre en place une structure organisationnelle adaptée	Conquérir le marché ouest africain	Redynamiser la logistique	Maîtriser les coûts	Satisfaire les besoins et attentes des clients
1- Respect des délais d'exécution des prestations					✓
2- Traitement des plaintes clients					✓
3- Taux de fidélisation des clients					✓
4- Suivi des soldes bancaires					
5- variation des intérêts bancaires débiteurs				✓	
6- consommation carburant par heure de manutention				✓	
7- qualité des offres		✓		✓	✓
8- accroissement du parc automobile			✓		

Source : nous-mêmes

Tableau n°8 : Test de Conformité des indicateurs de GETMA-AMA GUINEE (suite et fin)

	Mettre en place une structure organisationnelle adaptée	Conquérir le marché ouest africain	Redynamiser la logistique	Maîtriser les coûts	Satisfaire les besoins et attentes des clients
9- Sécurisation des véhicules			✓	✓	
10- Pourcentage de réunions d'exploitation sanctionnées par un procès-verbal	✓				
11- Taux d'incidence des accidents lors des opérations de manutention					
12- Taux de rotation du personnel	✓				
13- Temps moyen de formation des employés					

Source : nous-mêmes

La revue de littérature de la première partie nous a enseigné qu'un système de mesure de la performance doit se limiter à quelques indicateurs pertinents ayant des liens avec la stratégie puisque « trop d'informations tue l'information ».

Le test de conformité nous a conduit à exclure tous les indicateurs qui n'ont pas de liens directs avec les objectifs stratégiques. C'est pourquoi, nous ne pouvons retenir dans notre système, les indicateurs suivants : le suivi des soldes bancaires, le taux d'incidence des accidents lors des opérations de manutention et le temps moyen de formation.

6.2.1.1 Axe Clients

Les indicateurs définis pour cette dimension permettent de se prononcer sur la satisfaction des clients en termes de respect des délais d'exécution des prestations et la variation du nombre des plaintes des clients. Les indicateurs retenus sont : le respect des délais d'exécution des prestations ; le traitement des plaintes clients et le taux de fidélisation des clients.

Tableau n°9 : Fiche d'indicateur : Respect des délais d'exécution des prestations

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation : « Axe Client »</p> <p>Nom de l'indicateur : Respect des délais d'exécution des prestations pour les clients</p> <p>Définition de l'indicateur: proportion des prestations exécutées en retard</p> <p>Formule de calcul : Nombre de prestations exécutées en retard / nombre de prestations totales*100</p> <p>Ventilation : par types de prestations</p> <p>Périodicité : Mensuel</p> <p>Sources des données : Shipping, Logistique, Manutention</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <p>A un Objectif : Zéro prestation exécutée en retard</p>
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En lignes : les mois et les types de prestations - En colonnes : le nombre de prestations totales, le nombre de prestations exécutées en retard et la proportion des prestations exécutées en retard.
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Cet indicateur permet d'apprécier le professionnalisme de la société dans ses différents domaines d'activité en termes de respect des délais d'exécution des prestations conditionnant la satisfaction des clients.</p>

Source : nous-mêmes

Tableau n°10 : Fiche de l'indicateur : traitement des plaintes clients

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation : « Axe Client »</p> <p>Nom de l'indicateur : traitement des plaintes clients</p> <p>Définition de l'indicateur: nombre de plaintes clients non traitées</p> <p>Formule de calcul : nombre de plaintes enregistrées – nombre de plaintes traitées</p> <p>Périodicité : Mensuel</p> <p>Ventilation : domaines d'activité</p> <p>Sources de données : Exploitation</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zéro plainte clients non traitée
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En colonnes : nombre de plaintes enregistrées, nombre de plaintes traitées, nombre de plaintes non traitées - En lignes : les mois, les domaines d'activité
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur permet d'apprécier la prise en compte des préoccupations des clients dans les différents domaines d'activité.</p>

Source : nous-mêmes

Tableau n°11 : Fiche d'indicateur : taux de fidélisation des clients

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation : « Axe Client »</p> <p>Nom de l'indicateur : taux de fidélisation des clients</p> <p>Définition de l'indicateur: proportion des clients fidèles</p> <p>Formule de calcul : Nombre de clients fidèles / nombre total de clients*100</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Sources des données : Service Commercial</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison : au taux de fidélisation des clients de l'année précédente</p>
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Courbe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En abscisse : les années - En ordonnées : le taux de fidélisation des clients
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Cet indicateur permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à garder ses clients car acquérir un nouveau client coûte plus que d'en fidéliser un. Il doit être supérieur ou égal à celui de l'année précédente</p>

Source : nous-mêmes

6.2.1.2 Dimension financière

Cette dimension n'est pas un déterminant de la performance organisationnelle. Toutefois, en poursuivant l'objectif stratégique la maîtrise de coûts, nous avons pensé nécessaire de nous intéresser à la variation des intérêts bancaires débiteurs. Cela s'explique par le découvert à l'ordre de quatre (4) milliards de Francs Guinéens sur la société générale de banques en guinée (SGBG) et de l'emprunt contracté sur l'ecobank.

Tableau n°12: Fiche de l'indicateur Variation des intérêts bancaires débiteurs

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation : dimension financière</p> <p>Nom de l'indicateur : Variation des intérêts bancaires débiteurs</p> <p>Définition de l'indicateur: le niveau des intérêts bancaires débiteurs dans le temps</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Sources de données : Direction Administrative et Financière</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <p>Avec le mois précédent</p>
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Courbe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en abscisse les mois - en ordonnée les intérêts débiteurs
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur permet au DAF de voir les conséquences des conditions bancaires liées aux découverts et aux autres emprunts et l'incite à prendre des dispositions pour renégocier avec les banquiers pour une maîtrise des coûts.</p>

Source : nous-mêmes

6.2.1.3 Processus internes

Ces indicateurs portent sur la qualité des processus internes visant la satisfaction des clients à travers des prestations de qualité et une maîtrise des coûts.

Ainsi, après l'analyse de la pertinence des indicateurs avec la stratégie, nous avons retenu les indicateurs suivants : consommation carburant par heure de manutention ; qualité des offres ; accroissement du parc automobile et la sécurisation des véhicules.

Tableau n°13: Fiche de l'indicateur Consommation carburant par heure de manutention

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation processus internes</p> <p>Nom de l'indicateur : Consommation du carburant par heure de manutention</p> <p>Définition de l'indicateur: Consommation moyenne de carburant</p> <p>Formule de calcul : Quantité de carburant consommée / Nombre d'heures de manutention d'un navire.</p> <p>Ventilation : par types de navires</p> <p>Périodicité : mensuel</p> <p>Sources de données : Service manutention</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec le même indicateur pour un autre navire du même type
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En lignes : quantité de carburant consommée, nombre d'heures de manutention du navire, consommation moyenne de carburant. - En colonnes : les mois et les types de navires
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur permet d'apprécier la qualité des engins de manutention afin d'assurer régulièrement leur maintenance ou les remplacer ; et renforcer le dispositif de contrôle pour l'approvisionnement en carburant.</p>

Source : nous-mêmes

Tableau n°14: Fiche de l'indicateur qualité des offres

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation processus internes</p> <p>Nom de l'indicateur : qualité des offres</p> <p>Définition de l'indicateur: Nombre d'offres gagnées dans les offres souscrites</p> <p>Formule de calcul : nombre d'offres souscrites – nombre d'offres gagnées</p> <p>Ventilation : par domaine d'activité</p> <p>Périodicité : trimestriel</p> <p>Sources de données : département manutention</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif : 1 offre gagnée sur 2 offres souscrites - Avec le même indicateur du mois précédent
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En lignes : les trimestres - En colonnes : le nombre d'offres souscrites, le nombre d'offres gagnées et l'écart entre offres souscrites et offres gagnées.
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à répondre à un appel d'offre quant au respect des exigences techniques d'un cahier de charge.</p>

Source : nous-mêmes

Tableau n°15: Fiche de l'indicateur accroissement du parc automobile

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation « redynamiser la logistique »</p> <p>Nom de l'indicateur : accroissement du parc automobile</p> <p>Définition de l'indicateur: Nombre de nouveaux véhicules acquis</p> <p>Formule de calcul : nombre de nouveaux véhicules acquis (N-1) + nombre de nouveaux véhicules acquis (N)</p> <p>Périodicité : annuel</p> <p>Sources de données : département manutention</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif : nombre de nouveaux véhicules prévus
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Pictogramme:</p> <p> : si nombre nouveaux véhicules acquis est égal au nombre de nouveaux véhicules prévus.</p> <p> : si nombre nouveaux véhicules acquis est inférieur au nombre de nouveaux véhicules prévus.</p>
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur permet d'apprécier les efforts de la direction dans l'acquisition de nouveaux véhicules pour augmenter le parc automobile pour les besoins de la logistique.</p>

Source : nous-mêmes

Tableau n°16: Fiche de l'indicateur « sécurisation des véhicules »

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation « redynamiser la logistique »</p> <p>Nom de l'indicateur : sécurisation des véhicules</p> <p>Définition de l'indicateur: proportion de véhicules sécurisés</p> <p>Formule de calcul : (Nombre de véhicules sécurisés / nombre total de véhicules)*100</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Sources de données : département manutention</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif : 100%
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Pictogramme :</p> <p>☺ : si taux de véhicules sécurisés est égal à 100%</p> <p>☹ : si taux de véhicules sécurisés est inférieur à 100%</p>
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : le taux de véhicules sécurisés permet de connaître les efforts fournis par la direction pour la sécurisation des véhicules.</p>

Source : nous-mêmes

6.2.1.4 Apprentissage organisationnel et innovation

- Pourcentage de réunions d'exploitation sanctionnées par un procès-verbal

Tableau n°17: Pourcentage de réunions sanctionnées par un procès-verbal

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation : apprentissage organisationnel</p> <p>Nom de l'indicateur : Pourcentage de réunions d'exploitation sanctionnées par un procès-verbal</p> <p>Définition de l'indicateur: proportion de réunions sanctionnées par un procès-verbal dans le total de réunions effectuées.</p> <p>Formule de Calcul : (nombre de procès-verbaux de réunion / nombre total de réunions d'exploitation effectuées) * 100</p> <p>Périodicité : mensuel</p> <p>Sources de données : direction d'exploitation</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec le mois précédent
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation</p> <p>Graphique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En abscisse : les mois - En ordonnées : taux de procès-verbaux de réunion d'exploitation
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur permet de connaître la qualité des conclusions des réunions d'exploitation et d'apprécier leur niveau d'application.</p>

Source : nous-mêmes

6.2.1.5 Dimension humaine

Les indicateurs retenus sont principalement : le taux moyen de formation.

Tableau n°22: Fiche de l'indicateur Taux de rotation du personnel ou « turnover »

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence : Dimension Humaine</p> <p>Nom de l'indicateur : taux de rotation du personnel ou « turnover »</p> <p>Définition de l'indicateur: rythme de renouvellement du personnel</p> <p>Formule de calcul : la demi-somme du nombre de départs de l'entreprise et le nombre d'embauche au cours d'une période, divisée par le nombre initial de salariés en début de période.</p> <p>Périodicité : annuel</p> <p>Sources de données : Service de gestion du personnel</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec le même indicateur de l'année précédente
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En lignes : nombre de départs, nombre de recrutement, taux de rotation. - En colonnes : les années <p>Courbe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abscisse : les années - Ordonnée : les taux de rotation
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur permet d'apprécier le rythme de renouvellement du personnel. Il doit être le plus bas possible.</p>

Source : nous-mêmes

6.2.2 L'alignement du système à un protocole d'incitation

Le système d'évaluation de la performance d'une entreprise est basé fondamentalement sur les ressources humaines qui sont chargées de l'alimenter et de le maintenir. Au cours de notre entretien avec le Président du Groupe GETMA-AMA GUINEE, il nous a confié son engagement à promouvoir l'excellence à travers un système de récompenses en fonction des performances réalisées. Jusque-là, il n'y avait pas un véritable système de récompenses. L'engagement du Président permettra une véritable mobilisation des ressources humaines pour une convergence vers la réussite de ce projet.

Donc, la mise en place d'un système de récompenses à GETMA-AMA GUINEE est indispensable pour la réussite de ce projet. Ainsi, le Président, le directeur d'exploitation, le DAF et le responsable des ressources humaines peuvent ensemble définir les critères d'appréciation des employés pour améliorer leur performance afin d'atteindre de bonnes performances pour la société.

6.3 Phase 3 : Alimentation des indicateurs de performance

Pour l'alimentation des indicateurs de notre système, nous avons pensé tout d'abord au choix du chef de projet et puis celui de la technologie de soutien pour la génération automatique des indicateurs.

6.3.1 Le choix du responsable chargé de piloter la mise en œuvre du système d'évaluation de la performance.

Pour la réussite de tout projet, il est important d'avoir un responsable chargé de mobiliser les ressources de l'entreprise. Ce choix revient à la Direction Générale qui est en charge de piloter la performance de l'entreprise ; la connaissance du niveau de performance sert en premier la Direction Générale qui a des objectifs envers le conseil d'administration.

Le PDG de GETMA-AMA GUINEE délègue son autorité au Directeur Administratif et Financier pour la réussite du projet de conception du système d'évaluation de la performance de son entreprise. Ce choix s'explique par l'accès du DAF à la quasi-totalité des informations indispensables au système d'évaluation de la performance.

Il aura pour fonctions de:

- sensibiliser l'ensemble des employés de l'entreprise de la nécessité d'avoir un système d'évaluation de la performance ;
- mettre en œuvre le plan d'action de mise en place du système ;
- signaler les difficultés de mise en place du système ;
- motiver le personnel avec l'appui des autres responsables pour la réussite du projet ;
- assurer le suivi et la mise à jour des indicateurs ;
- effectuer le reporting des indicateurs conformément à leur périodicité.

6.3.2 Le choix d'une technologie de soutien

Avec les nouvelles technologies, l'outil informatique joue un rôle très important dans le processus de prise de décision. La génération des indicateurs de performance doit être automatique pour éviter que les informations soient biaisées. Actuellement seul le progiciel sage est susceptible d'alimenter le système d'évaluation de la performance. Ce système d'information est très limité car, il ne génère qu'une partie des indicateurs.

Le développement d'une application par le service informatique répondant aux spécificités du système d'évaluation de la performance serait nécessaire.

Pour cette application, un guide d'utilisation est indispensable avec toutes les sécurités nécessaires afin de définir les responsabilités pour la production des indicateurs. Cette application devra être intégrée dans le système d'information de GETMA-AMA GUINEE.

A l'issue de l'entretien que nous a accordé le responsable informatique suivant le guide en annexe n°8, il a été convenu de mettre en réseau tous les indicateurs. En effet, on reliera les indicateurs au SI pour une génération automatique des informations ; pour les indicateurs dont les informations ne sont pas disponibles dans le système, l'administrateur du SI développera un réseau local entre les responsables chargés d'alimenter les indicateurs et le responsable chargé de piloter le projet du système d'évaluation de la performance.

Ce dernier chapitre a été mis en œuvre conformément aux trois phases de notre modèle d'analyse : la planification, l'identification des indicateurs et l'alimentation des indicateurs. Les indicateurs ainsi retenus pour notre système ont fait l'objet d'un test de conformité avec les objectifs stratégiques afin de relier indicateurs et stratégie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au terme de cette deuxième partie de notre mémoire, nous avons pu présenter la société GETMA-AMA GUINEE : son historique, ses domaines d'activité, son organisation administrative pour une meilleure compréhension des différents rattachements hiérarchiques.

Après cette présentation, nous avons effectué un diagnostic de l'environnement interne et externe de la société qui nous a permis d'identifier les forces et faiblesses d'une part et de l'autre les opportunités et les menaces.

Ensuite, nous avons mené des entretiens avec le PDG et le Directeur d'exploitation (intérim du Directeur Général Délégué) sur les objectifs stratégiques de la société et sur leurs besoins en informations.

Enfin, avec l'appui du DAF, du directeur d'exploitation et des autres opérationnels, nous avons pu identifier des indicateurs de performance correspondants aux besoins d'information et qui sont liés aux objectifs stratégiques. Ces indicateurs ont été traduits dans les fiches.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises actuelles évoluent dans un environnement incertain et les managers doivent changer leur conception de la performance. Pour l'appréciation de la performance, ils doivent prendre en compte des dimensions autres que celle financière qui est beaucoup plus tournée vers le passé et ne permet pas d'anticiper l'avenir.

L'objet de notre étude était la conception d'un système d'évaluation de la performance de GETMA-AMA GUINEE. La principale raison du choix du thème fut l'inadéquation des outils de pilotage de la performance de GETMA-AMA GUINEE avec sa taille. Pour atteindre cet objectif, nous avons structuré notre étude en deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

La première partie a porté sur une revue de littérature actualisée et pertinente qui nous a permis de définir une démarche de conception de six(6) étapes aboutissant à la construction d'un modèle d'analyse qui nous a servi de référence pour la seconde partie.

La seconde partie quant à elle, a porté sur la présentation de GETMA-AMA GUINEE et la définition des indicateurs de performance suivant les différentes dimensions de la performance définies dans la première partie. Pour y arriver, nous avons utilisé la méthode qualitative basée sur les techniques de collecte de données comme l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation. Ainsi, nous avons pu identifier quelques indicateurs pertinents suivant : l'axe client, l'axe financier, l'axe processus internes, l'axe apprentissage organisationnel et innovation et l'axe humain.

Toutefois, nous avons rencontré des difficultés dans la réalisation de cette étude. Il s'agit notamment :

- l'absence de plan stratégique;
- l'absence de culture d'évaluation de la performance au sein de GETMA-AMA GUINEE.

Dans la continuité de la recherche, une étude doit servir de base à une autre. Ainsi, après l'analyse de la structure organisationnelle de l'entreprise, nous avons pensé à d'autres pistes de réflexion en complément de cette étude. Ce sont :

- l'élaboration d'un plan stratégique ;
- la mise en place d'un système budgétaire ;
- la mise en place d'un manuel de procédures ;
- la mise en place d'un service de contrôle de gestion ;

- la mise en place d'un véritable système d'évaluation du personnel.

Nous rappelons ici que le système d'évaluation ainsi conçu ne pourrait lui seul résoudre tous les problèmes de GETMA-AMA GUINEE. Il permet juste à ses dirigeants de prendre des décisions en fonction des indicateurs retenus pour réorienter leurs actions dans l'atteinte de ses objectifs mais aussi pour mieux apprécier la performance organisationnelle de leur entreprise.

Nous attirons l'attention des dirigeants sur la nécessité de la mise à jour des indicateurs ainsi proposés dans le système d'évaluation conçu. Cette mise à jour doit tenir compte du changement de l'environnement dans lequel leur entreprise évolue.

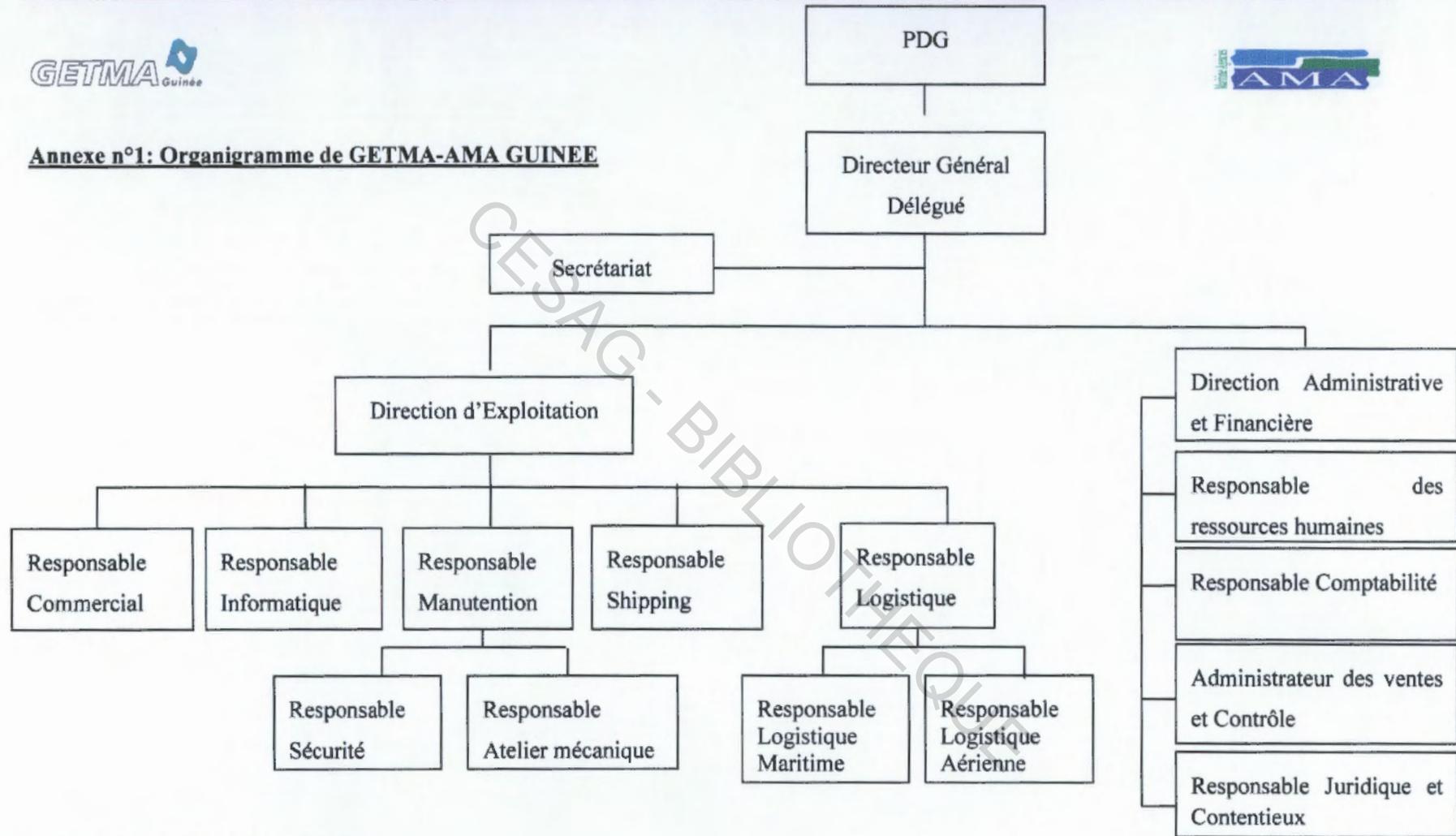
CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES



Annexe n°1: Organigramme de GETMA-AMA GUINEE



Sources : GETMA-AMA GUINEE

Annexe n°2 : Fiche d'indicateur

<p>ZONE 1</p>	<p>Nom de l'indicateur :</p> <p>Définition de l'indicateur :</p> <p>Ventilation :</p> <p>Périodicité :</p> <p>Utilisateurs:</p> <p>Sources de données :</p>
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <p>A un Objectif ; A une balise</p> <p>Avec une période donnée :</p> <p>Avec d'autres unités ou organisation</p>
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau ; Pictogramme ; Graphique ;</p>
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur :</p>

Source : GERVAIS (2009 : 683)

Annexe n°3 : Entretien avec le Président du Groupe GETMA-AMA GUINEE

- 1) Pourriez-vous me faire l'historique de votre entreprise?
- 2) Quelle est la mission de votre entreprise?
- 3) Quelle est votre vision pour GETMA GUINEE?
- 4) Quels sont les outils dont vous disposez pour mesurer la performance de votre société ?
- 5) Que pensez-vous d'un système d'évaluation de la performance? En avez-vous un? Pourquoi?
- 6) Pensez-vous qu'un bon système d'évaluation de la performance peut contribuer à l'amélioration de la compétitivité de GETMA-GUINEE?
- 7) Quels sont vos objectifs en termes de performance?
- 8) Avez-vous des objectifs en termes de protection de l'environnement ?
- 9) Quelle est la contribution de votre entreprise dans la satisfaction des parties prenantes?
- 10) Comment vos objectifs sont-ils définis? Ces objectifs sont-ils partagés par vos collaborateurs?
- 11) Quels sont les problèmes auxquels votre société est confrontée actuellement? Et comment faites-vous pour les surmonter?

Annexe n°4 : Guide d'entretien avec le Direction d'Exploitation

- 1) Avez-vous des objectifs vis-à-vis de la Direction Générale ? les avez-vous négociés ? ou bien vous ont-ils été imposés ?
- 2) Bénéficiez-vous d'une délégation d'autorité ? quelles sont ses limites ?
- 3) Connaissez-vous les objectifs stratégiques de la Direction Générale ? si oui, quels commentaires en faites-vous ?
- 4) Quelles actions allez-vous entreprendre avec vos collaborateurs pour atteindre ces objectifs ?
- 5) Quelles informations pertinentes avez-vous besoin pour remonter à la Direction Générale ? par quel canal ? et avec quelle périodicité ?
- 6) Réalisez-vous des réunions d'exploitation ? Font-elles l'objet de procès-verbaux ?
- 7) Avez-vous des contraintes internes et/ou externes susceptibles d'affecter l'atteinte de vos objectifs ? si oui, lesquelles ? et que faites-vous pour y remédier ?
- 8) Disposez-vous d'outils de pilotage ? Quels sont leurs forces et faiblesses ?
- 9) Que pensez-vous d'un système d'évaluation de la performance de GETMA AMA-GUINEE ?
- 10) Quelles mesures proposeriez-vous pour les dimensions de la performance de GETMA-AMA GUINEE ? (Finance, satisfaction client, processus internes, apprentissage organisationnel & innovation, respect de l'environnement, la dimension humaine)
- 11) Quel est le positionnement des domaines d'activités de GETMA-AMA GUINEE par rapport à vos concurrents ? quelles sont vos forces ? quelles sont vos faiblesses ?
- 12) Quelles sont les opportunités d'affaires que le nouvel environnement guinéen vous offre ?

Annexe n°5 : Guide d'entretien avec le Directeur Administratif et Financier

- 1) Quels sont vos objectifs vis-à-vis de la Direction Générale ? Ont-ils été négociés avec la Direction Générale ? Ou bien vous ont-ils été imposés ?
- 2) Connaissez-vous les objectifs stratégiques de la Direction Générale ? si oui, quels commentaires en faites-vous ?
- 3) Bénéficiez-vous d'une délégation d'autorité ? Quelles sont ses limites ?
- 4) Organisez-vous des réunions avec votre équipe ? Avec quelle périodicité ?
- 5) Quelles informations pertinentes avez-vous besoin pour faire remonter à la Direction Générale ? Par quel canal ? Et avec quelle périodicité ?
- 6) Avez-vous des contraintes internes et/ou externes susceptibles d'affecter l'atteinte de vos objectifs ? Si oui, lesquelles ? Que faites-vous pour y remédier ?
- 7) Le PDG aimerait avoir un reporting mensuel. Quelles actions entreprendriez-vous avec vos services pour répondre à cette attente ?
- 8) Disposez-vous d'outils de pilotage ? Quelles sont leurs forces et faiblesses ?
- 9) Que pensez-vous d'un système d'évaluation de la performance de GETMA AMA-GUINEE ?
- 10) Quelles mesures proposeriez-vous pour les dimensions de la performance de GETMA-AMA GUINEE ? (Finance, satisfaction client, processus internes, apprentissage organisationnel & innovation, respect de l'environnement, la dimension humaine ?

Annexe n°6 : Guide d'entretien avec les Responsables de service

- 1) Quels sont les objectifs de votre entité ? les avez-vous négociés ? ou bien vous ont-ils été imposés ?
- 2) Quelles sont les informations que vous remontez à votre hiérarchie ?
- 3) Quels types de services offrez-vous aux clients ?
- 4) Quel est le positionnement actuel des domaines d'activité de GETMA-AMA GUINEE par rapport à vos concurrents ? quelles sont vos forces ? Avez-vous des faiblesses par rapport à vos concurrents ?
- 5) Quelles actions comptez-vous entreprendre pour la satisfaction de vos clients ?
- 6) Connaissez-vous les objectifs stratégiques de la Direction Générale ? si oui, quels commentaires en faites-vous ?
- 7) Que pensez-vous d'un système d'évaluation de la performance de GETMA AMA-GUINEE ?
- 8) Quelles mesures proposeriez-vous pour les six dimensions de la performance de GETMA-AMA GUINEE ? (Finance, satisfaction client, processus internes, apprentissage organisationnel & innovation, respect de l'environnement, la dimension humaine ?
- 9) Avez-vous des contraintes internes et/ou externes susceptibles d'affecter l'atteinte de vos objectifs ? si oui, lesquelles ? que faites-vous pour y remédier ?
- 10) Quelles sont les opportunités d'affaires que le nouvel environnement guinéen vous offre ?

Annexe n°7: Guide d'entretien avec le Responsable informatique

- 1) Avez-vous des objectifs vis-à-vis de la Direction Générale ? les avez-vous négociés ? ou bien vous ont-ils été imposés ?
- 2) Quels sont les éléments qui composent le système d'information de GETMA-AMA GUINEE ?
- 3) Existe-t-il une procédure de sécurisation du système d'information de GETMA-AMA GUINEE ?
- 4) Quelles sont les forces et faiblesses du système ?
- 5) Quels sont les problèmes récurrents que vous rencontrez ? Sont-ils liés à la qualité du système ou aux utilisateurs ?
- 6) Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'exercice de vos fonctions ?
- 7) Y-a-t-il une possibilité d'intégrer le système d'évaluation que nous concevons dans votre système d'information ?
- 8) Avez-vous des suggestions à faire pour l'amélioration de la qualité de vos services ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. **AIM, Roger (2004)**, *100 questions pour comprendre et agir sur les indicateurs et les tableaux de bord*, Afnor, Paris, p.133
2. **ALAZARD, Claude ; SEPARI, Sabine (2007)**, *Contrôle de Gestion: manuel & applications, DCG 11*, DUNOD, Paris, p.702
3. **BERLAND, Nicolas (2002)**, *Le contrôle budgétaire*, Editions la Découverte, paris, p. 108
4. **BERLAND, Nicolas (2009)**, *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr
5. **BERLAND, Nicolas ; DE RONGE, Yves (2010)**, *Contrôle de Gestion : Perspectives Stratégiques et managériales*, Pearson Education, Paris, p.534
6. **BERNARD, Yves Claude (2000)**, *Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles*, AFNOR, Paris, p.327
7. **BESCOS, Pierre-Laurent & MENDOZA, Carla (1996)**, *Le management de la performance*, Edition Comptables Malesherbes.
8. **BESCOS, Pierre-Laurent ; DELMOND, Marie-Hélène ; GIRAUD, Françoise ; SAULPIC, Olivier (2002)** *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualino éditeur, Paris, p. 263
9. **BONNIER, Carole ; BRINGER, Michel ; LANGLOIS, Georges (2009)**, *le Contrôle de Gestion : manuel & applications, DCG 11*, Edition Foucher, Paris, p.632
10. **BONNIER, Carole ; FOURCADE, François ; GIRAUD, Françoise ; SAULPIC, Olivier (2008)**, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 3^e édition, Gualino éditeur, Paris, p. 401
11. **BOUQUIN, Henri (2008)**, *Le contrôle de gestion*, 8^e édition, Presses Universitaires de France, Paris, p.521
12. **BRILMAN, Jean (2001)**, *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3^e édition, Edition d'organisation, Paris, p.472
13. **CHIAPELLO, Eve ; LÖNING, Hélène ; MALLERET, Véronique ; MERIC, Jérôme ; MICHEL, Daniel ; PESQUEUX, Yvon ; SOLE, Andréu (2003)**, *Le*

- contrôle de Gestion : Organisation et mise en œuvre, 2^e édition, DUNOD, Paris, p.278*
14. **CHIAPELLO, Eve ; LÖNING, Hélène ; MALLERET, Véronique ; MERIC, Jérôme ; MICHEL, Daniel ; PESQUEUX, Yvon ; SOLE, Andréu (2008),** *Le contrôle de Gestion : Organisation, Outils et Pratiques, 3^e édition, DUNOD, Paris, p.304*
 15. **DEMEESTERE, René ; LORINO, Philippe ; MOTTIS Nicolas (2004),** *Contrôle de Gestion et Pilotage de l'Entreprise, 2^e édition, DUNOD, Paris, p.310*
 16. **DENGLOS, Grégory (2003),** *La création de Valeur : modèles-mesures-diagnostic, Collection DUNOD, Paris, p.230*
 17. **DESCARPENTRIES, Jean-Marie (2008),** *La performance globale et ses déterminants,* www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf, publié le 20 avril 2008
 18. **DUFOUR, Bruno (2008),** *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, 2^e édition, Editions d'Organisations, Paris, p.545*
 19. **FEISTHAMMEL, Daniel et MASSOT, Pierre(2005),** *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités, AFNOR, Paris, p. 204*
 20. **FERNANDEZ, Alain (2007),** *l'essentiel du tableau de bord, Editions d'Organisation, Paris, p. 177*
 21. **FOURCADE, François ; GIRAUD, Françoise ; LAURAIN, Marie-Anne ; MORALES, Jérémy ; SAULPIC, Olivier ; ZARLOWSKI, Philippe (2011),** *les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils, PEARSON, Paris, p. 334*
 22. **GERVAIS, Michel (2000),** *le Contrôle de Gestion, 7^e édition, Economica, Paris, p.719*
 23. **GERVAIS, Michel (2009),** *le Contrôle de Gestion, 10^e édition, Economica, Paris, p.816*
 24. **GILLET, Michelle ; GILLET, Patrick (2010),** *Système d'information des ressources humaines, Collection DUNOD, Paris, p.262*

25. **GOHIER, Christiane et LAURIN Suzanne (2001)**, *La formation fondamentale : un espace à redéfinir*, Edition Logiques, Québec, p.353
26. **HARVARD Business Review (1999)**, *Les systèmes de mesure de la performance*, Editions d'Organisations, Paris, p.253
27. **HELPER, Jean-Pierre ; KALIKA, Michel ; ORSONI, Jacques (2010)**, *Management : Stratégie et Organisation*, 2^e édition, Vuibert, Paris, p.486
28. **HELLRIEGEL, Don et SLOCUM, W. John (2006)**, *Management des Organisations*, 2^e édition, Edition De Boeck Université, Bruxelles, p. 707
29. **IRIBARNE, Patrick (2006)**, *Les Tableaux de Bord de la performance*, 2^e édition, Dunod, Paris, p.271
30. **KALIKA, Michel (1995)**, *Structures d'Entreprises : Réalités, déterminants, performances*, Editions Economica, Paris, p. 436
31. **KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. (2003)**, *Le tableau de bord prospectif*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, p.311
32. **LAPERCHE, Blandine ; UZUNIDIS, Dimitri (2011)**, *Responsabilité sociale et profit : Repenser les objectifs de l'entreprise*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2011 n°247-248.
33. **LORINO, Philippe (2003)**, *Méthodes et Pratiques de la performance*, 3^e édition, Editions d'Organisations, Paris, p.522
34. **MALO, Jean-Louis ; MATHE, Jean-Charles (1998)**, *L'essentiel du contrôle de gestion*, 2^e édition, Editions d'Organisations, Paris, p.309
35. **MEYER, A. Florent (2011)**, *Le guide de l'EFQM : Réussir son passage vers l'excellence et la performance durables*, 1^{ère} édition, lexis éditions, Paris, p. 344
36. **PRESQUEUX, Y. (2002)**, *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, Paris, p.397
37. **SALMON, Anne ; TURCOTT, Marie-France B. (2005)**, *Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 238
38. **SOHIER, Joël (2001)**, *La Logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion*, 2^e édition, Collection Vuibert, Paris, p.125

39. **SUPIZET, Jean (2002)**, *Le management de la performance durable*, Editions d'Organisations, Paris, p.543
40. **VOYER, Pierre (1999)**, *Tableaux de Bord de Gestion et indicateurs de performance*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, p.472
41. **VOYER, Pierre (2002)**, *Tableaux de Bord de Gestion et indicateurs de performance*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, p.472

SOURCES INTERNET

42. **Comment améliorer la performance de votre entreprise**,
<http://www3.sympatico.ca/jplaberge/performance.htm>;
43. **Guide de la démarche de performance (2004)**,
http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/guides/guide_performance.pdf, consulté le 16/07/2011
44. **L'étalonnage, outil d'amélioration des performances dans les organisations publiques**
http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/37/17/PDF/WANGANI_2010.pdf
Consulté le 16/07/2011
45. **Le développement durable**,
<http://www.cadeconseil.com/pdf/OPS-CADE-Groupe-conseil.pdf>, consulté le 16/07/2011
46. **Les facteurs de performance organisationnelle**
http://fr.wikipractice.org/wiki/Facteurs_de_performance_organisationnelle consulté le 07/02/2012
47. **Le lexique du transport maritime**,
http://fr.wikipedia.org/wiki/Agent_maritime, Consulté le 07/02/2012
48. **Les facteurs influençant le climat de travail**
<http://www.mitraservices.com/PDF/Articles/Climat0710.art.pdf>, Consulté le 15/02/2012

49. Définition de la compétence professionnelle,

http://cadredesante.com/spip/IMG/pdf/Article_competences.pdf, Consulté
15/02/2012

50. Tableau de bord : pourquoi mesurer la performance ?

http://www.journaldunet.com/solutions/0402/040218_bpms_chronique.shtml
Tribune publiée par Alain Fernandez le 18 février 2004.

51. Les indicateurs de performance du Global Reporting Indication,

www.reportingrse.org/force_document.php?fichier%3Ddocument_77.pdf%26fichier_old%3D4_IP_EN.pdf&ei=6rNtT8bMLci90QXuh7WNAg&usg=AFQjCNEzX9-KHEpzYKcdJKamHonPMbzIYQ, consulté le 20/03/2012

52. Exemples d'indicateurs de performance du tableau de bord prospectif de l'association des universités pour le développement de l'enseignement

numérique, http://www.auneg.eu/ressources/CDG_Nan2-002/res/13_3.pdf, consulté
le 20/03/2012

53. Glossaire du transport maritime et portuaire,

www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Glossaire-maritime-portuaire.htm, consulté le 21/03/2012