

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

E.N.S.M - KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE SUIVI

DE LA REALISATION DES OBJECTIFS

CAS D'ETUDE : L'ALGERIENNE DES ASSURANCES

« 2A »

Elaboré par :

HADDAD Amina

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

4^{ème} promotion

2015-2016

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

E.N.S.M - KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE SUIVI

DE LA REALISATION DES OBJECTIFS

CAS D'ETUDE : L'ALGERIENNE DES ASSURANCES

« 2A »

Elaboré par :

HADDAD Amina

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

4^{ème} promotion

2015-2016

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le grand Dieu tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage et la volonté de réaliser ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères à mon enseignant Mr. GOURINE Réda pour son aide intellectuelle, son temps précieux, son écoute et ses conseils. Qu'il trouve ici le témoignage de ma gratitude inconditionnelle.

Je tiens à exprimer mes remerciements à l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation de qualité, leur soutien et leur disponibilité. Je remercie aussi M. LADJADJ le Délégué régional d'Alger centre ouest, ainsi que ma tutrice Mme. CHABANE au sein de l'Algérienne des Assurances.

Enfin, je dédie ce travail à mes très chers parents et ma grand-mère pour leur soutien indéfectible, A ma sœur, à mes frères, et à mes chers amis.

RESUME

Dans une perspective de contrôle, nous avons procédé notre démarche débutant avec une analyse dysfonctionnelle, afin de constater la situation actuelle des compagnies d'assurances en Algérie, et constater par la suite l'importance des outils de contrôle dans le fonctionnement de l'activité et la prise de décision. Sur ce, notre recherche s'est orientée, pour traiter la thématique de « **l'élaboration d'un tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs** ».

Ce dernier va nous permettre, d'une part, de mettre en place un nombre de points de contrôle et de suivi avec des indicateurs co-construits, d'autres parts, d'émettre quelques axes d'amélioration sous forme de plan d'action pour une meilleure réalisation des objectifs.

Mots clés :

Analyse dysfonctionnelle, Suivi et Contrôle, Tableau de bord, Plan d'action.

الملخص

من منظور المراقبة التي سارت علي نهجنا هذا، فقد بدأت مع تحليل الاختلال الوظيفي، و للتأكد من الوضع الحالي لشركات التأمين في الجزائر، وفي وقت لاحق، معرفة أهمية أدوات المراقبة في تشغيل الأعمال التجارية و صنع القرار. وعلى هذا فقد تم توجيه بحثنا هذا لدراسة وعلاج موضوع "انشاء لوحة قيادة رصد الأهداف". وهذا سيمكننا من جهة ، إقامة عدد من نقاط الرصد والمراقبة مع مؤشرات مبنية بالاشتراك ، ومن جهة أخرى ، مخرج بعض مجالات التحسين في شكل خطة العمل من أجل تحقيق أفضل الأهداف.

الكلمات الدالة

تحليل الاختلال الوظيفي، المراقبة، لوحة قيادة، خطة عمل.

ABSTRACT

In a view to control , we performed our approach starting with a dysfunctional analysis , in order to ascertain the current situation of insurance companies in Algeria, And subsequently reconsider the importance of control means in the process of decision making. Accordingly, this study aimed at dealing with the issue of " Elaborating dashboard of monitoring the achievement of objectives".

The latter enabled us, first , to set up a number of monitoring and control points with co- constructed indicators , other shares , to manifest some areas for improvemein a form of plan action for better achievement the objectives .

Key words :

dysfunctional analysis, control and monitoring, dashboard, action plan.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

RESUME

المخلص

ABSTRACT

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 5

Section 1 : La méthodologie de recherche 7

Section 2 : Concepts fondamentaux : Assurances, Contrôle de gestion 12

Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil 28

CHAPITRE II : ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA REALISATION DES OBJECTIFS AU SEIN DE LA « 2A » 34

Section 1 : Etude et analyse dysfonctionnelle du cheminement d'un produit au sein de la « 2A » 36

Section 2 : Elaboration du Tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs au sein de la « 2a » 52

Section 3 : Proposition d'un plan d'actions 70

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Liste des Encadrés

Numéro	Intitulé	Page
1	Guide d'entretien	10
2	Synthèse de l'analyse et choix d'indicateurs	49
3	Synthèse du tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs au sein de la « 2a »	70

Liste des Tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Distinction entre les assurances vie et IARD	18
2	Répartition du réseau commercial de la « 2a »	31
3	Statistiques des ressources humaines	33
4	Le suivi des fausses déclarations clients	44
5	Le suivi des non-paiements de la prime	45
6	Le suivi de l'étude de la satisfaction clients	45
7	Le suivi du rendement du personnel	46
8	Le suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure	47
9	Le suivi du respect de la réglementation et des modes opératoires et législatives	47
10	Le suivi de la mise en œuvre stratégique	48
11	La maquette du tableau de bord type	60
12	Tableau de suivi des fausses déclarations clients	62
13	Tableau de suivi des non-paiements de la prime	63
14	Tableau de suivi de l'Etude de la satisfaction clients	64
15	Tableau de suivi du rendement du personnel	65
16	Tableau de suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure	66
17	Tableau de suivi des modes opératoires et législatives	67
18	Tableau de suivi la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique	68
19	Actions en termes de suivi des fausses déclarations clients	72
20	Actions en termes de suivi des non-paiements de la prime	72
21	Actions en termes de suivi de l'étude satisfaction clients	73
22	Actions en termes de suivi du rendement du personnel	73
23	Actions en termes de suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure	74
24	Actions en termes de suivi du respect des modes opératoires et législatives	74
25	Actions en termes de suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique	75

Liste des Schémas

N°	Intitulé	Page
1	Processus de contrôle de gestion	24
2	Organigramme du Groupe ARCOFINA SPA	29
3	Représentation graphique du processus	37
4	Représentation d'une cartographie des processus de l'entreprise	38
5	Cartographie des processus de l'algérienne des assurances	41
6	Diagramme causes à effets	50

Liste des Graphes

Numéro	Intitulé	Page
1	Représentation de la Répartition du réseau commercial de la « 2a »	31
2	Représentation des statistiques des ressources humaines de la « 2a »	33
3	Suivi des fausses déclarations clients	62
4	Suivi des non-paiements de la prime	63
5	Suivi de l'étude de la satisfaction clients	64
6	Suivi du rendement du personnel	66
7	Suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure	67
8	Suivi des modes opératoires et législatives	68
9	Suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique	69

Liste des Abréviations

Acronyme	Explication
2a	Algérienne des Assurances
CNA	Conseil National des Assurances
DRCO	Délégation Régionale Centre Ouest
PIB	Produit Interne Brut
ISEOR	Institut de Socio-économie des Entreprises et des ORganisations
IARD	Incendies, Accidents, et Risques Divers
ISO	International Organization for standardization
RH	Ressources Humaines
IC	Idée Clé

INTRODUCTION

Un secteur comme celui des assurances, est un segment du secteur financier qui joue son rôle et contribue idéalement au développement de l'économie nationale d'un pays. D'après les récentes statistiques du Conseil National des Assurances (CNA)¹, l'Algérie est en perpétuelle évolution. Cependant, on peut constater que le secteur des assurances pourra contribuer d'avantage à l'évolution de l'économie algérienne qu'il le fait dans le cas présent. En effet, il ne représente qu'un faible taux dans le PIB national.

D'ailleurs, en se référant à une étude réalisée par l'agence « Standard & Poor's »² sur le marché des assurances au Maghreb, il a été constaté un faible taux de pénétration de l'assurance. En Tunisie, ce secteur ne s'apprécie que sur 1,7% du PIB, l'Algérie avec un taux de 0.73% du PIB (2014). C'est un marché principalement orienté vers l'assurance auto. L'assurance vie est encore peu développée et devrait croître avec la commercialisation des contrats d'assurances de personnes par les banques. Et, dans toute la région du Maghreb, le Maroc qui détient plus de maturité et où «des perspectives de croissance existent, notamment grâce à des programmes de généralisation de l'assurance» (Betty C. Diaz, Daniel P. Tucker). Ni l'ouverture au secteur privé, en 1995 (parmi elles la « 2a »), ni les projets de partenariat réalisés dernièrement n'ont pu injecter au secteur le dynamisme susceptible de lui permettre de combler ses retards.

Comme il a été déjà énoncé, le développement économique en l'Algérie fait face à celui du Maghreb, pour s'y faire et faire face aussi à la concurrence, les compagnies d'assurances doivent assurer leur pérennité, leur survie et cela se manifeste avec l'atteinte des objectifs de chacune.

Dans le but de prendre des mesures, garder et booster la cadence du secteur, les compagnies d'assurances mettent en place un processus de contrôle ou de suivi de la gestion de leur activité dans le but d'optimiser leurs profits en optimisant la réalisation d'objectifs. Sur ce, nous pouvons dire que le contrôle de gestion est la maîtrise des situations pouvant influencer et fractionner le processus métier de l'entreprise à l'aide d'un ensemble d'instruments, à leur tête le tableau de bord.

Pour ce faire, nous avons décidé de mener notre travail sur **« l'élaboration d'un tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs au sein de l'Algérienne des**

¹ <http://www.cna.dz/Actualite/Chiffres>, consulté le 31/05/2016 à 11h45.

² Standard & Poor's (S&P) est une filiale de Mc. Graw-Hill qui publie des analyses financières sur des actions et des obligations. C'est une des trois principales sociétés de notation financière.

assurances ». Ainsi, tout au long de notre recherche nous avons suivi une démarche de détection des dysfonctionnements suivie par une analyse, afin de pouvoir constituer les composantes du tableau général étape par étape.

La contrainte du temps et du lieu nous ont conduits à réduire notre champ d'étude en posant la problématique suivante :

Comment fiabiliser le suivi des objectifs de la compagnie à partir de l'utilisation d'un tableau de bords au sein de l'Algérienne des assurances ?

D'autres questions découlent de cette dernière :

- **L'activité de la « 2a » est-elle confrontée à des dysfonctionnements vis-à-vis de la réalisation des objectifs ?**
- **Le choix d'indicateurs est-il pertinent ?**
- **Quels sont les axes à améliorer ? Sur quelle base les définirons-nous ?**

Afin de répondre à cette question principale, nous avons émis l'Hypothèse principale suivante:

Le choix et la surveillance des indicateurs pertinents contribuent à la mesure de la réalisation des objectifs définis dans les engagements de l'algérienne des assurances.

Nous avons en outre, émis des hypothèses à affirmer ou infirmer après la réponse aux questions posées en haut :

- **L'activité de la « 2a » représente un nombre de dysfonctionnements ralentissant la réalisation des objectifs.**
- **Le choix d'indicateurs est fait d'une manière à ce qu'il contribue au suivi et l'alerte des situations qui nuisent le fonctionnement de l'activité des assurances.**
- **En fonction des dysfonctionnements relevés, notre intervention se fera avec la présentation d'un nombre d'actions d'amélioration stimulantes à l'entreprise**

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, affirmer ou infirmer notre hypothèse, notre travail sera un ensemble de deux chapitres :

Le premier chapitre fera l'objet du cadre méthodologique, conceptuel, et institutionnel de l'étude;

Le deuxième chapitre, portera essentiellement sur l'élaboration du tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs de la « 2a » ; dissocié en trois sections, en premier, l'étude de l'enchaînement d'un produit au sein de la « 2a », en second, l'élaboration du tableau de bord, enfin, proposition d'un plan d'actions correctives.

**CHAPITRE 1 : APPROCHE
CONCEPTUELLE ET
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Comme déjà introduit, notre thématique porte sur le suivi de la réalisation des objectifs de la « 2a » à l'aide de l'élaboration d'un tableau de bord. Sur ce, notre travail s'entame avec un chapitre introductif, qui s'étale sur trois parties, expliquant le cadre méthodologique, conceptuel et institutionnel de la recherche.

Nous allons présenter ce chapitre comme suit :

Section 1 : Méthodologie de recherche ;

Section 2 : Fondements théoriques de l'étude ;

Section 3 : Présentation de l'Algérienne des Assurances.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section nous allons présenter notre démarche méthodologique de l'étude, après avoir expliqué notre choix concernant le sujet et son périmètre d'étude.

1.1.Choix du thème et du terrain de recherche

Le choix du sujet porte sur le suivi de la réalisation des objectifs au sein d'une compagnie d'assurances à l'aide d'un outil du contrôle de gestion qui est le tableau de bord. Ce thème n'a fait qu'éveiller notre inspiration et intérêt vu l'ampleur que prend aujourd'hui le contrôle de gestion dans le pilotage de l'activité et les situations que peut provoquer une mauvaise gestion dans le but de réaliser les objectifs de la compagnie, notamment dans un secteur aussi débordé que celui des assurances.

Le choix de l'organisme d'accueil est pris par rapport à la facilité d'accès aux informations et à sa proximité de l'école. Sur ce, nous avons eu les conditions favorables pour choisir une méthodologie de recherche-intervention. Ainsi, la « 2a » va nous permettre de comprendre les spécificités du terrain professionnel, et pouvoir les rapprocher avec les notions théoriques étudiées durant notre formation.

1.2.Délimitation du périmètre de recherche

Bien que notre ambition ne s'arrête pas uniquement à l'étude de la thématique au niveau de la délégation régionale d'Alger Ouest de l'Algérienne des Assurances, que nous allons présenter dans la section suivante, mais la contrainte du temps nous a mise dans un contexte bien précis de notre recherche et qui nous a exigé le respect des délais.

La DRCO en elle-même est une entité vu qu'elle chapeaute quatorze agences d'assurances agréées par la « 2a ». Nous avons choisi la « 2a », une entreprise de prestations du secteur privé des assurances, soumise aux règlements et procédures en vigueur, de cette optique, nous avons accentué notre méthodologie sur l'étude du contrôle de gestion et l'utilisation de ses outils de manière à fiabiliser le suivi de la réalisation des objectifs de la compagnie.

1.3.Objectif de l'étude

L'objectif de cette étude, c'est monter d'une part, comment adopter une démarche d'analyse et de recherche sur terrain dans le but de déceler les failles et les points critiques d'une activité, ensuite mettre en place des points et des outils de contrôle correspondants.

D'autres parts, essayé de mettre en valeur les notions conceptuelles étudiées durant la formation théorique en les appliquant dans un processus d'apprentissage.

1.4.Démarche méthodologique et collecte d'informations

Dans la perspective de répondre à notre problématique de départ, nous avons adopté une démarche d'exploration du terrain, pour faire ressortir un état des lieux. Ainsi, et avec les allés retours entre les travaux déjà réalisés, la théorie et notre site, nous avons eu l'occasion de construire une problématique et supposer une hypothèse adéquate à la situation trouvée.

La méthode que nous avons mobilisée dans notre recherche est la recherche-intervention, « *Dans le cadre de ce processus, les chercheurs doivent tenir compte des problèmes et des difficultés des acteurs de terrain, des pistes de solutions qu'ils privilégient et de la recherche d'un outil de gestion qui peut être apporté par les chercheurs et susceptible de fédérer les énergies des acteurs concernés* »³.

Cependant, la qualité de l'information à laquelle on a eu à faire nous a mené à choisir cette méthodologie, par laquelle on a pu intervenir de manière à relever les dysfonctionnements à peine visible, et co-construire des indicateurs d'aide au suivi de la réalisation des objectifs de la compagnie.

Cette méthodologie est donc développée dans notre cas par celle de l'ISEOR (H.SAVALL & V. ZARDET), que nous avons utilisé dans le traitement de notre diagnostic au préalable.

³ HATCHUEL. A, MOLET. H, « Outils de gestion et logiques de production », Paris, Centre de gestion scientifique, Ecole des Mines, 1983.

1.5. Recueil et traitement des informations

Comme n'importe quel travail de recherche, le chercheur passe par l'étape de collecte de données concernant son sujet. Cela se fait à l'aide de différentes techniques qui ont pour but de fiabiliser et concréter la recherche.

Nous avons dit précédemment que nous avons adopté la méthodologie de l'ISEOR dans notre étude, cette dernière se caractérise par l'aspect qualitatif du recueil. Les techniques que SAVALL & ZARDET jugent complémentaires sont de trois :

- **Les entretiens** : *« sont conduits à l'aide d'un guide d'entretien préétabli par l'intervenant chercheur en fonction du thème de l'étude et du modèle d'analyse socio-économique »*⁴. L'encadré N°1 illustre le guide d'entretien utilisé dans nos entretiens.

⁴ H. SAVALL & V. ZARDET, « maîtriser les coûts et les performances cachés », édition ECONOMICA, paris, 1995, p. 268.

Encadré N°1 : Guide d'entretien.

Guide d'entretien :

Dans le cadre d'une étude sur le suivi de la réalisation des objectifs au sein de votre compagnie, un diagnostic a été préconisé pour l'étude pratique qui sera une partie de notre mémoire de fin d'étude. Nous avons quelques questions à vous poser pour pouvoir avoir un maximum d'informations utiles dans ce sens.

- 1/ Quels sont d'abord les objectifs que vous vous êtes assignés, ou qu'on vous a assignés ?
- 2/ Selon vous est ce que ses objectifs sont facilement atteignables, sur quel base vous juger ça ?
- 3/ Quels sont les freins ou les difficultés que vous rencontrez lors de l'activité concernant la productivité (matériel techno, meubles et immeubles...), qualité du produit, personnel, client ... ?
 3. a / Que pensez vs de la relation client/agence ?
 3. b / Que pensez vs de votre réseau (entre agences) ?
- 4/ D'après vous donc, quelle est la politique de la « 2A » ?
- 5/ Que pensez-vous de cette politique et ses engagements ?
- 6/ Quelles sont vos recommandations à propos de ça ?

Source : élaboré par nous-même.

Les entretiens formels ont été effectués avec 4 chefs d'agences et un responsable au niveau de la délégation. En plus de ceux-là, d'autres ont été effectués lors des visites au niveau des agences et durant notre stage au sein de la délégation. Ce qui a servi de moyen beaucoup plus rassurant vis-à-vis des interviewés pour la transmission d'informations.

- **L'observation directe** : « *vise essentiellement à recenser des informations sur les effets des dysfonctionnements, en termes de régulations et de dysfonctionnements induits en cascade. Les informations obtenues par observation directe sont validés en entretien : C'est pourquoi il est utile d'alterner observation directe et entretiens* »⁵.

L'observation est l'autre moyen qui nous a accompagnés tout au long de notre séjour dans l'entreprise, ça nous a permis de collecter un nombre d'informations, que nous avons confirmé et des fois infirmé lors des entretiens. Nous avons eu affaire à des allés-retours entre l'observation et les entretiens.

- **L'analyse documentaire** : a pour objectif de « *collecter des documents officiels que de trouver des informations attestant et décrivant de façon précise des dysfonctionnements et leurs effets* »⁶.

En ce qui est de la documentation, nous avons eu l'occasion de consulter un nombre de documents, ayant une relation directe et même à plusieurs reprises indirecte avec notre sujet de recherche. Ses documents là nous ont aidé à mieux comprendre et avoir une base fiable pour déceler les dysfonctionnements en parallèle que les entretiens et l'observation participante, mais la contrainte de la confidentialité été présente.

La triangulation de ses outils de collecte d'informations, fait l'objet de réduire la subjectivité de l'intervention, elle nous permet aussi de toucher du doigt la réalité du terrain, ainsi que la vérification et la validation des données recueillies par le triptyque. Ceci peut être qualifié par l'intersubjectivité contradictoire. Cette dernière est une manière de « *confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes situations et pratiques pour en tirer un sens susceptible d'être partagé* »⁷.

Etant donné que nous nous appuyant sur une approche qualitative, donc l'ensemble de données recueillies jugées qualitatives aussi, exigent une analyse conformément aux techniques de manière à faire relever un 'non-dit' appelé selon l'approche socio-économique dans une étape primaire l'« effet miroir » comprenant « un ensemble de

⁵ H. SAVALL & V.ZARDET, Op. Cit., p.271.

⁶ H. SAVALL & V.ZARDET, ibid.

⁷ H. SAVALL & V.ZARDET, « Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social », Actes de l'université d'été, IAS 2005.

résultats qui sont présentés à l'entreprise sous forme orale pour recueillir son avis, ses observations. Cette présentation orale collective permet de compléter le diagnostic »⁸.

La hiérarchisation de nos effets miroir correspond aux dysfonctionnements distingués en fonction des six domaines (voir l'annexe N°1).

Dans le but de démontré la scientificité de notre travail nous avons donné mérite à l'explication de la démarche méthodologique choisie.

SECTION 2 : CONCEPTS FONDAMENTAUX : Assurances, Contrôle de gestion.

Cette section a pour objet de présenter le cadre conceptuel de notre recherche, elle comprend des notions qui vont nous servir pour mieux comprendre le contexte. En premier nous allons aborder le secteur des assurances, en second, le contrôle de gestion.

2.1. NOTIONS SUR LES ASSURANCES

Dans cette partie nous allons définir quelques concepts de base en assurances.

2.1.1. Définition d'une opération d'assurance

Une opération d'assurance comporte plusieurs étapes, nous définirons quelques termes techniques afin de comprendre cette dernière.

2.1.1.1. Définition de l'assurance

L'assurance est « la garantie accordée par un assureur à un assuré de l'indemniser d'éventuels dommages, moyennant une prime ou une cotisation, document attestant cette garantie »⁹.

L'opération d'assurance met en présence au moins deux personnes l'assuré et l'assureur et parfois y a intervention d'un tiers qui percevra la prestation: ce sera le bénéficiaire.

D'une manière générale, l'assurance peut être définie comme la réunion de personnes qui, craignant l'arrivée d'un événement dommageable pour elles, se cotisent pour permettre à ceux qui seront frappés par cet événement, de faire face à ses conséquences.

⁸ H. SAVALL & V.ZARDET, « maitriser les couts et les performances cachés », édition ECONOMICA, Paris, 1995, p.262.

⁹ Le petit Larousse 2013.

Le professeur Joseph HEMARD a proposé la définition suivante qui paraît plus complète : «l'assurance est une opération par laquelle une partie (l'assuré), se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime ou cotisation), pour lui ou pour un tiers (bénéficiaire), en cas de réalisation d'un risque (sinistre), une prestation par une autre partie (l'assureur) qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique»¹⁰.

2.1.1.2. Les termes techniques d'une opération d'assurance

La définition précédente comporte les termes techniques d'une opération d'assurance: le risque, la prime, la prestation de l'assureur et la compensation, il nous faut cerner la signification de ces termes.

2.1.1.2.1. Le risque

Le risque¹¹ est un mot clé en assurance, il désigne à la fois :

- **L'évènement aléatoire fait générateur du sinistre** dont la fréquence de survenance conditionne la prestation de l'assureur.
- **L'objet de l'assurance**, à savoir l'élément du patrimoine soumis aux dommages, l'activité pour laquelle une responsabilité est encourue.
- **Le dommage lui-même**, en vue de cerner et délimiter le risque objet du contrat d'assurance deux démarches sont nécessaires et complémentaires ; il appartient d'abord à l'assuré de faire la déclaration des risques, c'est à dire de porter à la connaissance de l'assureur l'objet de la garantie demandée, notamment les éléments du patrimoine ou l'activité à assurer. Mais la loi, ou l'assureur par des clauses du contrat peuvent limiter la garantie en excluant certains événements ou certains dommages : ce sont les exclusions de risques.

2.1.1.2.2. La Garantie

C'est « l'Obligation de remboursement ou de prestations que le contrat impose à l'assureur en cas de réalisation du risque envisagé. Cette obligation se traduit du côté de l'assuré et/ou de la victime par un droit à réparation. Les garanties composant une police d'assurance sont clairement énoncées, ainsi que leur cas d'exclusion. Elles détaillent à

¹⁰ F.COUILBAULT, C .ELIASHBERG, « Les grands principes de l'assurance », l'Argus de l'Assurance, 11 édition, 2013, p.59.

¹¹ « GUIDE DE GESTION », Document interne de la 2a.

l'avance l'événement recouvert, les prestations auxquelles s'engagent l'assureur et leurs conditions d'application »¹².

2.1.1.2.3. La prime d'assurance

La prime est définie comme étant le coût de la garantie octroyée par l'assureur.

« La prime payée par l'assuré se compose, de **la prime pure**, qui représente le coût technique du risque, qui, augmentée du chargement commercial devient **la prime commerciale**, à laquelle il faut ajouter les chargements fiscaux, pour avoir **la prime totale**.

Le chargement commercial comprend les frais généraux de la compagnie d'assurance, la rémunération de son capital social, et les frais de production c'est à dire les commissions des intermédiaires d'assurance. Le chargement fiscal est constitué par une taxe d'assurance, prélevée par l'assureur pour le compte du fisc en même temps que la prime, et dont le taux varie selon les branches.

Dans le contrat d'assurance, l'obligation de paiement de la prime par l'assuré est la cause de l'obligation réciproque de garantie qui pèse sur l'assureur. A chaque échéance l'assureur est tenu d'aviser l'assuré pour le paiement de la prime redevable »¹³.

2.1.1.2.4. La prestation de l'assureur

C'est « le montant que verse l'assureur à son assuré ou à un bénéficiaire désigné dans les termes du contrat en cas de réalisation du risque. On peut distinguer deux sortes de prestations, une prestation forfaitaire déterminée à la souscription du et une prestation dont le montant répare le préjudice subi par l'assuré ou le tiers lésé »¹⁴.

¹² <http://www.bonne-assurance.com/definition/garantie-60.html>, consulté le 04/04/2016 à 14h15.

¹³ « GUIDE DE GESTION », Document interne de la 2a.

¹⁴ Ibid.

2.1.1.2.5. La compensation au sein de la mutualité

« L'ensemble de personnes assurées contre un même risque et qui cotisent mutuellement pour faire face à ses conséquences, constitue une mutualité. L'assurance est donc l'organisation de la solidarité entre les gens assurés contre la survenance d'un même évènement »¹⁵.

2.1.2. La particularité et les caractéristiques de l'opération d'assurance

Contrairement aux autres secteurs économiques, « *l'assurance présente une particularité, dite inversion du cycle de production*. Dans l'industrie, lorsqu'un nouveau produit est mis sur le marché, on connaît avec précision le montant consacré à sa mise au point, et partant, son prix de revient. Par contre, le chiffre d'affaires de l'entreprise est a priori inconnu, car il dépend de la capacité de celle-ci à vendre ses produits. Au contraire, lorsque l'assureur fixe la prime, il ne connaît pas le montant des sinistres ni les frais de gestion occasionnés par ceux-ci. Sa situation est donc toute différente des autres industries, puisque l'assureur connaît a priori son chiffre d'affaires (le volume des primes encaissées), mais pas le prix de revient des produits qu'il commercialise (ses charges futures). Il faut parfois de longues années avant que la compagnie ne soit en mesure d'évaluer exactement le profit engendré par un produit d'assurance du fait des cadences de règlement des sinistres lentes dans certaines branches »¹⁶.

Quant aux caractéristiques d'une opération de l'assurance, ils sont présentés par les suivants¹⁷ :

2.1.2.1. Le contrat d'assurance

Le contrat d'assurance « est la convention par laquelle une entreprise d'assurances ou assureur s'engage, en cas de réalisation du risque ou au terme fixé au contrat à fournir à une autre personne appelée « assuré » une prestation pécuniaire en contrepartie d'une rémunération appelée prime ou cotisation ».

L'article 2 de l'ordonnance 95 définit le contrat d'assurance:

« L'assurance est, au sens de l'article 619 du code civil, un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou

¹⁵ « GUIDE DE GESTION », Document interne de la 2a.

¹⁶ M. DENUIT, A. CHARPENTIER, « Mathématique de l'assurance non vie », ECONOMICA, 2 édition, 2004, P.16.

¹⁷ M. DENUIT, A. CHARPENTIER, *ibid*.

aux tiers bénéficiaires au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat. »

Alors, le contrat d'assurance est le lien juridique qui oblige l'assureur à garantir le risque, le souscripteur à en payer la prime.

Le contrat se matérialise par une police d'assurance qui comprend :

- Les conditions générales : qui sont les textes non personnalisés qui définissent les garanties, leurs limites, leurs exclusions, les engagements réciproques des parties, en tenant compte des dispositions légales et réglementaires en vigueur.
- Les conditions particulières : c'est le document qui précise notamment :
 - Le nom et adresse de la personne physique ou morale qui souscrit ;
 - La situation où s'exerce la garantie ;
 - Les caractéristiques du risque ;
 - Les garanties souscrites et le montant des capitaux ;
 - La durée de garantie du contrat et sa date d'effet ;
 - La prime à payer, le montant de la ou des franchises et éventuellement les surprimes et majorations.

2.1.2.2. Les lois fondamentales de l'assurance

Ses lois sont de trois¹⁸ :

- **La nécessité de la production** : L'assureur doit s'efforcer de réunir le maximum d'assurés, et de réaliser en permanence des affaires nouvelles. Cette production est vitale pour les deux raisons suivantes :
 - Faire jouer la loi des grands nombres ;
 - Les contrats déjà réalisés ne restent pas « éternellement » en portefeuille, il faut donc compenser les « sorties » de contrats.
- **L'homogénéité des risques** : Pour que la compensation entre les risques puissent se faire dans les meilleures conditions, il faut réunir un grand nombre de risques semblables, qui ont les mêmes chances de se réaliser et qui occasionneront des débours du même ordre. La loi de l'homogénéité des risques se traduit par la sélection des risques.
- **La dispersion des risques** : Il faut aussi éviter que tous les risques assurés ne se réalisent en même temps, sinon la compensation ne pourrait avoir lieu.

¹⁸ F.COUILBAULT, op.cit. , p. 65.

2.1.2.3. Le sinistre

Le sinistre, « fait dommageable pour soi ou pour autrui, est défini comme étant la réalisation du risque prévu au contrat et de nature à entraîner l'exécution, par l'assureur, de son engagement »¹⁹.

2.1.2.4. Les techniques de division des risques par les assureurs

Tous les assureurs ont recours à deux techniques de répartition des risques : la coassurance et la réassurance. Ces deux techniques sont indispensables et peuvent être mises en œuvre en même temps.

- **La coassurance** : consiste en un partage proportionnel d'un même risque entre plusieurs assureurs, chacun accepte un certain pourcentage du risque, reçoit en échange ce même pourcentage de la prime et, en cas de sinistre, sera tenu au paiement en même pourcentage la charge du sinistre.
- **La réassurance** : est une opération par laquelle une société d'assurance (la cédante) s'assure elle-même auprès d'une autre société (le réassureur) pour une partie des risques qu'elle a pris en charge. C'est donc en quelque sorte « l'assurance de l'assurance » ou une assurance au second degré.

2.1.2.5. Le champ d'activité de l'assurance

On distingue l'assurance vie, à laquelle on rattache les opérations de capitalisation, des autres types d'assurance dénommés **IARD** (Incendies, Accidents, et Risques divers) ou assurance de choses, assurances de responsabilité et assurances corporelles²⁰.

- L'assurance vie et capitalisation

On regroupe sous cette dénomination deux types de produits : les assurances en cas de décès, qui garantissent à la famille du souscripteur le versement d'un capital ou d'une rente en cas de décès de celui-ci, et les opérations de capitalisation qui ne sont ni plus ni moins qu'une forme d'épargne. Il existe aussi des assurances en cas de vie, ainsi que des combinaisons de ces deux types de produits, sous forme d'assurances mixtes, qui sont parfois associées à des assurances maladie ou invalidité. Les assurances de groupe.

¹⁹ Guide de gestion-2a-, document interne.

²⁰ F.COUILBAULT, C .ELIASHBERG, op.cit., p.65.

- Les assurances de dommages

Les plus connues du public sont l'assurance automobile, l'assurance habitation (incendie, dégâts des eaux, vol) et l'assurance transports. Ces assurances comprennent une partie responsabilité couvrant les dommages qui pourraient être causés à autrui, cette partie est souvent obligatoire, et une partie choses couvrant les dommages causés aux biens de l'assuré, cette partie est toujours facultative. Les assurances corporelles concernent le remboursement des frais médicaux, pharmaceutiques, hospitaliers et fournissent une indemnité en cas d'incapacité temporaire, une rente ou un capital en cas d'incapacité permanente.

Le tableau ci-après permet de visualiser la distinction entre les assurances vie et IARD.

Tableau N°1: Distinction entre les assurances vie et IARD.

ASSURANCES VIE	ASSURANCES IARD
- Assurances en cas de décès.	- Assurances de biens.
- Assurances en cas de vie.	- Assurances de responsabilité.
	- Assurances de dommages corporels (santé, hospitalisation, Individuelle accidents...).

Source : F.COUILBAULT, C .ELIASHBERG « Les grands principes de l'assurance », 2013, l'Argus de l'Assurance, 11^{eme} édition, paris, p.65.

2.1.3. Le rôle de l'assurance

Selon F.COUILBAULT et C .ELIASHBERG, l'assurance consiste à procurer aux individus, qui craignent l'arrivée d'un événement dommageable, la sécurité qu'ils recherchent et dont ils ont besoin pour se prémunir contre les risques auxquels ils sont exposés dans leurs vie, lesquels se fut difficile de les prendre en charge individuellement, en transférant cette charge vers un groupe d'individus (ou mutualité) qui manifestement feront face plus facilement à leur devoir.

L'assurance apporte sa contribution par la préservation des patrimoines nationaux et assure leur remplacement en cas de catastrophe sans que le pays touché n'en souffre gravement.

Elle remplit aussi une fonction de crédit, et ceci par diverses manières, on peut citer l'assurance sur la vie contractée par un acheteur à crédit (le souscripteur) pour prémunir son créancier (bénéficiaire) contre sa disparition prématurée.

2.2. LE CONTROLE DE GESTION

2.2.1. Historique du contrôle de gestion

Le terme de 'contrôle de gestion' a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion. Autrement dit, on ne peut pas effectuer un contrôle de gestion sans vraie maîtrise de la comptabilité de gestion. Cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle, il s'est imposé dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition de tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable, pour piloter l'entreprise, à atteindre les objectifs prévus. Dans sa forme initiale le contrôle de gestion a un caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting (rapport d'activité)²¹.

Ce modèle a été adopté par les entreprises américaines telles que **Dupont de Nemours ; General Motors**, d'autres européennes et internationales²².

Le contrôle de gestion est apparu au début du siècle pour faire face au besoin de maîtriser la gestion des entreprises grandissantes, c'est dans un contexte de fort développement économique, technique et social qu'il naît.

Les entreprises s'organisent en s'inspirant du modèle de Taylor, la comptabilité industrielle voit le jour, puis la gestion par les budgets.

Le contrôle de gestion est d'ailleurs à l'époque souvent synonyme de gestion budgétaire. En conséquence: on ne trouve de fonction de contrôle de gestion que dans les grandes entreprises pratiquant la gestion budgétaire.

²¹ H. LÖNING, « Contrôle de gestion », 3^{ème} édition DUNOND, 2006, p. 3.

²² A. DAYAN, « manuel de gestion volume1 », édition ELLIPSES, 2009, p. 790.

La situation resta la même jusqu'à il y a une vingtaine d'années, il n'est pour s'en convaincre que de feuilleter la plupart des manuels de contrôle de gestion parus jusque dans les années 70. Ils comportent : le calcul des coûts complets ; les budgets et les écarts. Pendant ce temps; aux Etats-Unis, Le raisonnement en terme de marge sur coût variable et l'organisation en centres de profit se développent, dès les années 20.

La diffusion des informations a certainement joué un rôle dans l'évolution des sciences de gestion en générale, et du contrôle de gestion en particulier. La crise des années 70 a donné au contrôle de gestion un regain qui lui fait faire des progrès considérables.

D'un contrôle de gestion composé essentiellement d'outils chargés de mesurer et de contrôler la rentabilité, on est passé en partie grâce aux techniques informatique à une approche « système d'information et d'aide à la décision ».

De nouvelles problématiques de l'évaluation des performances se sont développées en liaison avec le système d'animation des hommes, donc de la gestion des ressources humaines. Le périmètre de la fonction s'est élargi pour englober des préoccupations environnementales, comme la pollution, ou pour s'appliquer à des domaines jusque-là hors champ, comme les organisations à but non lucratif²³.

Actuellement sous l'effet de la crise et des importantes mutations qui bouleversent la gestion des entreprises; le contrôle de gestion est à nouveau remis en cause. La mondialisation de l'économie est la domination des marchés financiers conduisent à donner la priorité aux critères financiers.

Ces derniers deviennent les éléments de référence dans les choix stratégiques et l'évaluation des performances. L'approche traditionnelle du contrôle de gestion notamment l'utilisation d'outils centrés sur la performance des acteurs; ne répond plus aux nouvelles attentes.

On s'oriente vers un contrôle de gestion centré sur la création de valeur financière, telle que perçue par les marchés financiers. Le système de contrôle de gestion doit donc désormais viser à accroître la performance globale de l'entreprise et à animer ; en ce sens; la structure organisationnelle.

²³A. DAYAN, Op.cit. p. 800.

Ces deux approches, sans être incompatibles ; ont une logique différente donc des référentiels différents; nous tenterons, partant de l'approche traditionnelle et de ses outils centrés sur la performance des entités qui composent l'organisation, de tenir compte de l'évaluation souhaitable du contrôle de gestion. Nous considérons que les objectifs en termes d'efficacité et d'efficience sont toujours d'actualité. Mais il faut que localement on ne perde pas de vue les orientations stratégiques ou la performance globale de l'organisation.

Se situent à l'interface entre la stratégie et la gestion opérationnelle; l'horizon du contrôle de gestion et donc à la fois le long terme et le court terme. Par ailleurs, devant agir sur la capacité et la volonté des individus à œuvrer dans le sens des finalités de l'organisation, outre sa dimension technique; il a également une dimension psychologique et sociologique non négligeable.

Le contrôle de gestion d'une entreprise est donc dépendant de tous ces éléments qui vont le façonner, notamment la stratégie, la structure organisationnelle, le système de motivation. Et le choix effectués quant à la prise en compte de ces dimensions par exemple : priorité au court terme au long terme, à la performance des entités plutôt qu'à la performance globale; à l'approche technique plutôt que sociologique, etc. Conduisent à la notion de la contingence des systèmes de contrôle de gestion. Le système de contrôle de gestion répond à des finalités qui lui sont propres mais sa configuration dépend des caractéristiques de l'organisation considérée et du choix des dirigeants. La notion de contingence permet de d'englober dans notre champ tous les types d'organisations, on ne peut pas dire que le contrôle de gestion ne convient pas à certaines organisations, les PME et les organisations publiques par exemple²⁴.

Le contrôle de gestion traditionnel élaboré dans un certain contexte; celui des grandes entreprises industrielles et commerciales; doit être adapter au type d'entreprise à son environnement.

2.2.2. Définition du contrôle de gestion

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

²⁴ A. DAYAN, op.cit., p 813.

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

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »²⁵.

Selon **R. N. ANTHONY** (1965)²⁶ « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1988, il ajoute une autre définition où « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies»²⁷.

Selon **Philippe RAMOND**²⁸ « Le contrôle est une activité noble, avant tout d'essence stratégique. Il s'agit d'une réflexion, d'une analyse *a posteriori* des résultats obtenus, dans leur intégralité, pour une unité ou une entreprise. À la lumière des finalités économiques de l'entreprise, de ses exigences de rentabilité, le contrôle permettra aux dirigeants d'éclairer leurs choix stratégiques et tactiques, leur plan à moyen terme, la détermination de leurs grands objectifs ».

Selon **H. BOUQUIN** « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour ANTHONY suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente. Pour RAMOND cette fonction permet aux dirigeants de déterminer les objectifs de l'entreprise à moyen et long terme et aide à prendre les

²⁵A. DAYAN, « manuel de gestion, Livre comptabilité-contrôle-audit », édition ELLIPSES, 2009, p.819.

²⁶R.N. ANTONY, « Planning and systems a Framework for Analysis », Harvard University, 1965.

²⁷R.N.ANTHONY, « La fonction du contrôle de gestion », Publi-Union, 1993.

²⁸P.RAMOND, « Management opérationnel », 2004, édition MAXIMA, Paris, P.97.

décisions. Pour BOUQUIN les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

On peut comprendre que le contrôle de gestion d'une entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une solution évolutive.

En outre, on doit distinguer le contrôle de ce qu'on entend par le « suivi ». Si le contrôle est réflexion, le suivi est l'action.

Le suivi « prévient les risques d'échecs, les résultats non conformes aux objectifs, les sanctions négatives »²⁹.

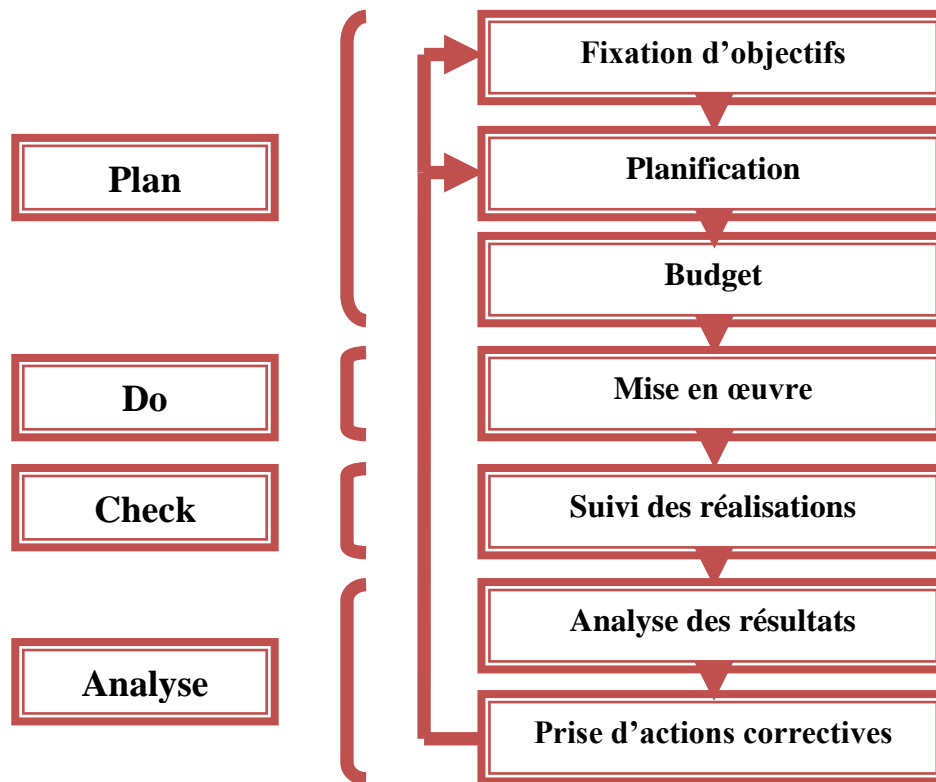
2.2.3. Processus de contrôle

Le processus proposé par W.E DEMING (1988) du cycle de contrôle illustre de manière très proche le processus du contrôle de gestion.

Ce processus est conçu sur la base de quatre étapes essentielles, et chacune est détaillée dans le schéma ci-après :

²⁹ P. RAMOND, *ibid.*

Schéma N° 1: Processus de contrôle de gestion.



Source : H. LOINING et all, « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », édition DUNOD, Paris, 2013, p. 3.

2.2.4. Les Niveaux du contrôle

ANTHONY a développé, de manière complémentaire à sa définition du contrôle de gestion un triptyque du contrôle. Il distingue trois niveaux³⁰ :

- **Le contrôle stratégique** : qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence ;
- **Le contrôle de gestion** : qui s'adresse aux cadres responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs, c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examiné ;
- **Le contrôle opérationnel** : qui est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations, il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé.

³⁰ H. LONING et all, « contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », édition DUNOD, Paris, 2013, p.8.

2.2.5. Les Outils de contrôle

Pour remplir ses missions, atteindre des objectifs fixés pour le future ; le contrôle de gestion a construit progressivement un nombre d'outils :

- **Gestion prévisionnelle** : a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale ; ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon différents scénarios, et produire à l'intention de la direction générale, des objections de résultats annuels probables. Nous distinguons le plan, le budget et le contrôle budgétaire³¹.
- **L'outil comptable** : La comptabilité générale apparaît comme un outil de gestion préliminaire pour le bon fonctionnement du contrôle de gestion. Par contre, la comptabilité analytique joue un rôle fondamental et elle est l'un des outils anciens du contrôle de gestion³².
- **Le reporting** : Est issu de la « responsibility accounting » apparue dès le début du XX^e siècle dans les grandes entreprises américaines. Il est défini par GRAY & JOHSTON comme « Un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation, de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire il est censé gérer »³³. Il sert donc à rendre compte du degré de réalisations des objectifs. Il est utilisé pour faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie.
- **Système d'information** : En informatique et en télécommunication et plus généralement dans le monde de l'entreprise le terme système d'information (SI) possède la signification suivante : Un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédure, matériel...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous formes de textes, images ou de données codées dans des organisations³⁴.

³¹ M.GRAVAIS, « le contrôle de gestion », édition ECONOMICA, paris, 2005, p.273.

³² F. GIRAUD, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », 2^{ème} édition, 2005, p.148.

³³ J. GRAV & Y. PESQUEUX, « évolutions actuelles des systèmes de tableau de bord : comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises », Revue française de comptabilité, n°242, février 1993, p.61.

³⁴ B.ABTEY & A.VINAY, « contrôle de gestion stratégique de l'entreprise. Approche par le SI », édition Clet, France, 1984, p.53.

- **Le tableau de bord :** Lorsqu'on s'engage dans la voie du contrôle de gestion, il est souvent nécessaire de compléter le système budgétaire et comptable par un outil qui fournit, plus rapidement et plus fréquemment les informations essentielles pour conduire l'action. Cet outil est le tableau de bord.

Selon M. Gervais, un tableau de bord peut être défini comme un « système d'informations qui focalises l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action »³⁵. En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. En fait, comme le souligne Michel Leroy le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter les réactions des managers.

C'est sur cet instrument que porte notre présent travail (2^{ème} chapitre).

2.2.6. Les Objectifs du contrôle

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de faire amener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation. Son rôle consiste à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif, et d'aider les opérationnels à atteindre ensemble les buts visés par l'entreprise ' dans de bonnes conditions d'efficacité'³⁶.

2.2.6.1. Maîtrise de la gestion

Pour atteindre ce but, nous devons noter prendre en considération les points suivants :

2.2.6.1.1. Conditions pour assurer une bonne maîtrise de la gestion

- Nécessité d'une décentralisation des responsabilités avec le maintien de la coordination.
- Nécessité d'une décentralisation du système budgétaire en gérant des centres de responsabilité ou unités de gestion, dont le découpage est adapté à l'organisation.

2.2.6.1.2. Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit s'assurer que :

³⁵ M. GERVAIS, « Le contrôle de gestion », édition ECONOMICA, paris, 2005, p.10.

³⁶ L. LANGLOIS, « contrôle de gestion », édition BERTI, paris, 2006, p. 110

- les objectifs sont traduits en un ensemble cohérent de sous objectifs pour les responsables opérationnels ;
- les plans précis permettent d'atteindre les objectifs avec les moyens disponibles et qu'ils sont effectivement réalisés.

2.2.6.1.3. La coordination

Elle est de deux sortes :

- **Coordination verticale**

Elle s'effectue entre les différentes unités opérationnelles, pour s'assurer que les objectifs sont compatibles avec les moyens.

- **Coordination horizontale**

Elle est mise en œuvre pour assurer la coopération entre les différentes unités, et l'adéquation entre les ressources et les moyens.

2.2.6.1.4. Le facteur humain

- Apprécier les performances des différentes fonctions et des différents individus ;
- Motivation : procéder à l'évaluation individuelle des responsables, qui doit être liée à un système de sanctions récompenses adéquat.

2.2.6.2. Maîtrise de l'activité

- Mesure de l'activité de l'entreprise et de ses principales unités opérationnelles, en vue de rechercher des gains de productivité et la rendre plus efficace.
- Maîtrise des risques dont l'entreprise est susceptible de subir.
- Amélioration de l'efficacité par la conception et la bonne utilisation du système d'information de gestion qui doivent pouvoir restituer aux différents niveaux de la hiérarchie, les informations qui permettent d'assurer pleinement leurs responsabilités dans le cadre de délégations reçues.
- Détermination des normes et des standards en matière de rentabilité et d'activité puis comparaison avec les résultats obtenus.

2.2.6.3. Maîtrise de la rentabilité

- Mesure de la rentabilité globale de l'entreprise, de ses principales activités et de ses produits. Et faire évoluer la rentabilité par l'augmentation des produits ou la réduction des coûts.

2.2.6.4. Maîtriser l'évolution de l'entreprise

Maîtrise de l'évolution de l'entreprise par :

- L'élaboration de normes de prévisions en fonction d'objectifs fixés, le suivi des réalisations correspondantes ainsi que par l'analyse des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler.
- Mise en œuvre d'une planification à moyen terme dans le cadre d'une stratégie définie et la détermination de budgets annuels cohérents avec les plans à moyen terme.
- Assurer une meilleure exploitation et développement de l'entreprise par une utilisation optimale des moyens d'exploitation, une meilleure gestion du personnel et en mesurant des décisions stratégiques.

Ainsi on a essayé de définir les notions qui nous seront utiles à mieux mener notre pratique au sein de l'entreprise, celle-ci nous allons la présenter dans la prochaine et dernière section de ce chapitre introductif.

SECTION 3 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Dans cette section, nous allons présenter l'Algérienne des assurances (2a), et le groupe auquel elle fait partie.

3.1. PRESENTATION DU GROUPE ARCOFINA SPA

Le groupe ARCOFINA SPA est présidé par M. le Président directeur général ABDEL OUAHAB Rahim. Le groupe doté d'un capital de 7.180.073.000,00 DA. Opérant dans des secteurs d'activités diversifiés, tel que la grande distribution, l'assurance et la réassurance, la production de produits pharmaceutiques, promotion immobilière, hôtellerie, technologies nouvelles ... et l'Algérienne des Assurances en fait partie de ce groupe, l'organigramme suivant montre l'ensemble des filiales du groupe ARCOFINA SPA.

Schéma N°2 : Organigramme du Groupe ARCOFINA SPA.



Source : données de la « 2a ».

3.2. PRESENTATION DE L'ALGERIENNE DES ASSURANCES SPA « 2A »

3.2.1. Statut juridique

Création qui s'inscrit dans le cadre de l'ordonnance 95 - 07 du 25.01.1995 consacrant l'ouverture du marché des assurances.

Agrément N°14/98 en date du 05/08/1998 pour pratiquer l'ensemble des opérations d'assurance et de réassurance (premier agrément délivré à une société d'assurance privée à 100%)

Société par actions au capital social de 2.000.000.000 DA entièrement libéré. Actionnariat constitué par un groupe d'investissement d'envergure en expansion, activant dans des secteurs d'activité diversifiés (Distribution et production de produits pharmaceutiques, promotion immobilière, assurance, technologies nouvelles.....)



3.2.2. Système de management

La 2a est la première compagnie d'assurance à être certifiée selon la norme internationale ISO 9001 version 2008 relative à la satisfaction des exigences clients depuis le 16 septembre 2004.

Le certificat a été renouvelé le 29 septembre 2013 pour une durée de 3 ans. Cette certification est décerné par le leader nord-américain « QMI Canada » signifiant la reconnaissance du système de management de la qualité mis en place par la compagnie, et l'aboutissement des efforts déployés par l'ensemble du personnel pour satisfaire les exigences des clients.



3.2.3. Réseau commercial

L'essentiel des ressources humaines de la société est dévolu au soutien du réseau; neuf (09) délégations régionales situées dans les grandes villes du pays (Alger Est, Alger Ouest, Annaba, Bejaïa, Oran, Sétif, Constantine, Ghardaïa et Tlemcen).

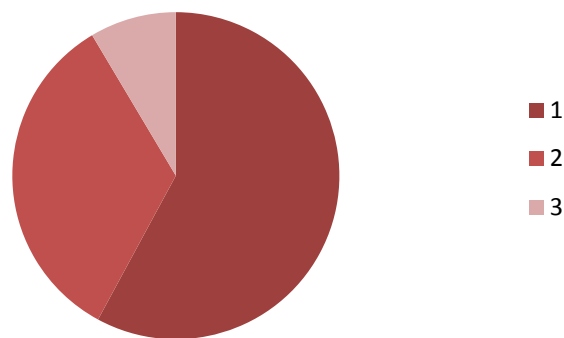
L'implantation progressive des principaux sites urbains et industriels, puis les chefs-lieux de Wilaya, avec comme pivot essentiel un réseau de 154 agences réparti à travers le territoire national.

Tableau N°2 : Répartition du réseau commercial de la 2a.

1	Agences directes	88	58%
2	Agences générales	51	34%
3	Agences principales	13	9%
	Total	152	100%

Source : données de la 2a.

Graphe N°1 : représentation de la répartition du réseau commercial de la 2a.



Source : données de la 2a.

3.2.4. Plan marketing et communication

Dans l'évolution de toute entreprise, la communication joue un rôle primordial dans la réalisation des objectifs de celle-ci, vu l'impact suscité chez le client interne et externe de l'entreprise, la communication des assurances a connu beaucoup de changements, la communication a pris de l'ampleur et nos concurrents utilisent tous les moyens modernes pour réussir à atteindre leurs objectifs.

Ayant compris les défis futurs la 2a est en train de procéder à une réorganisation afin de répondre aux besoins actuels du marché.

Le plan de communication de 2014 s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de la compagnie ayant retenu comme objectifs :

- Contribuer activement au développement du chiffre d'affaires de l'entreprise et augmenter sa part de marché, sur la base d'une politique de diversification de produits et marchés ;
- Appliquer une approche de communication cohérente à destination des marchés ciblés ;

- Faire connaître les atouts dont dispose l'Algérienne des Assurances en termes de capacités et de management de la qualité mise en place par notre entreprise.

L'Algérienne des assurances a adopté une nouvelle stratégie en termes de communication pour faire face et asseoir sa position au sein du secteur. Notre objectif pour 2014 est de faire mieux avec une augmentation de plus de 50% par rapport à 2013.

Le plan de communication de 2014 se décompose en deux parties essentielles :

- La communication média : Radio, Presse, Site Web, ...
- La communication hors média : Revues, Support plaquette, Support dépliant pour les séminaires et les congrès, Sponsoring et Mécénat, ...

3.2.5. Branches et produits de l'Algérienne des Assurances

Les branches de la « 2a » sont comme suit, illustrées chacune avec sa gamme de produits :

- **Assurance risques divers** : Incendie, Responsabilité Civile (RC) Professionnelle, Vols, Dégâts des Eaux, Bris de Glaces, Multirisques Habitation, Multirisques Entreprises et Professionnelles.
- **Assurance construction et engineering** : Tous Risques Chantiers, Tous Risques Montage, RC Décennale, Engins de Chantier.
- **Assurance industrielle** : Incendie, Pertes d'Exploitation, Bris De Machines, RC Produits.
- **Assurance agricole** : Incendie, Grêle, Bétail, Serres, Avicole, Pêche et Aquaculture, Apicole.
- **Assurance transport** : Facultés Maritimes, Terrestres et Aériennes, Tous Corps de Navires et d'Aéronefs.
- **Assurance automobile** : RC et Dommages aux véhicules, Assistance aux véhicules et aux Personnes.
- **Assurance de personnes en partenariat avec AMANA** : Assurance Voyage et Assistance, Accidents Corporels, Groupe, Décès, Vie, Capitalisation, Individuelle.

3.2.6. Ressources humaines

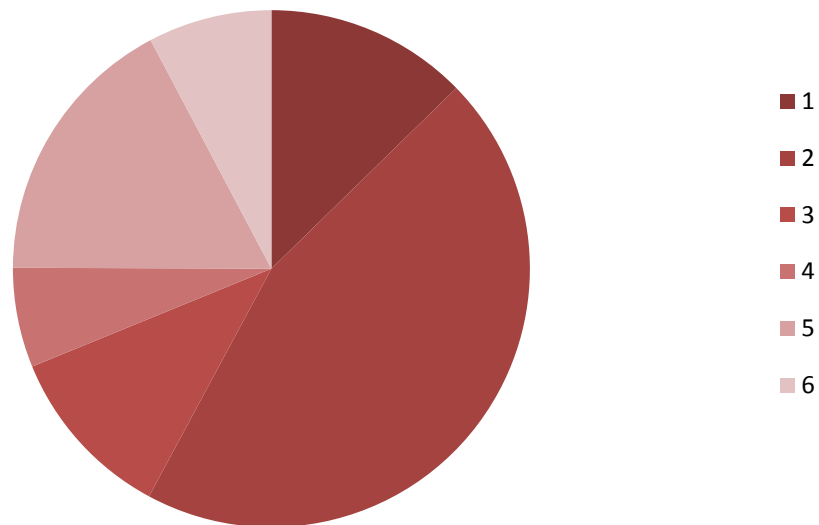
L'effectif enregistré en 2014 est de 465 employés, dont 253 relèvent des catégories cadres représentant 62% de l'effectif total.

Tableau N°3 : Statistiques des ressources humaines.

1	Cadres supérieurs	59
2	Cadres moyens	210
3	Agents de maîtrise	51
4	Agents d'exécution	29
5	Chefs d'agences directes	80
6	Collaborateurs d'agences directs	36
	Total	465

Source : données de la 2a.

Graphe N°2: représentation des statistiques des ressources humaines.



Source : données de la 2a.

En conclusion, ce chapitre présentant notre cadre conceptuel et méthodologique nous permettra d'entamer notre travail de recherche dans un cadre institutionnel. Au sein de l'Algérienne des assurances, nous allons essayer d'explorer le terrain afin d'élaborer un diagnostic suivant la méthodologie expliquée dans la première section, tout en mobilisant et suivant les notions présentées dans la seconde section, enfin nous allons élaborer et implémenter un tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs comme finalité.

**CHAPITRE 2 : ELABORATION DU
TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA
REALISATION DES OBJECTIFS DE
L'ALGERIENNE DES ASSURANCES**

Lors de la présentation de notre organisme d'accueil (Chapitre1- Section3), la « 2a » vise une couverture de qualité afin d'optimiser la satisfaction de ses clients, et cela est approuvé par l'audit de certification ISO 9001 version 2008. Cette dernière signifie que l'activité de la compagnie repose sur ses principes, donc la norme encourage l'adoption d'une approche processus pour le respect des exigences, cette dernière sera développée dans la première section de ce chapitre, suivie par une analyse dysfonctionnelle dont nous avons anticipé la démarche dans le premier chapitre.

Ensuite nous passerons à l'élaboration de notre tableau de bord de suivi en faisant un aperçu théorique sur ce dernier, nous finirons ce chapitre par une dernière section, où nous essayerons de suggérer un plan d'actions, ou des recommandations correctives qui serviront d'aide au règlement des dysfonctionnements.

Nous allons présenter ce chapitre comme suit :

Section 1 : Etude de cheminement d'un produit au sein de la « 2a » ;

Section 2 : Elaboration du tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs de la « 2a » ;

Section 3 : Proposition d'un plan d'actions correctives.

SECTION 1 : ETUDE ET ANALYSE DYSFUNCTIONNELLE DU CHEMINEMENT D'UN PRODUIT D'ASSURANCE.

Dans cette section, nous allons aborder l'application de la « 2a » à l'approche processus, ensuite d'après les données disponibles nous allons effectuer une analyse dysfonctionnelle sur la base du diagnostic et de la documentation.

1.1.L'APPROCHE PROCESSUS

L'approche processus sera développée d'une manière à ce qu'elle nous servira dans notre cas d'étude.

1.1.1. Définition de l'approche processus

Selon TARONDEAU et WRIGHT (1995), quand on parle d'approche processus c'est qu' « il y a développement de la transversalité dans l'organisation lorsque la stratégie de l'entreprise est mise en œuvre par des unités horizontales d'organisation, appelées « processus », plutôt que par des unités verticales, qu'il s'agisse de fonctions, de divisions ou de départements »³⁷.

Selon la **norme FD X 50-176 (2005)** : l'approche processus est « l'appréhension de fonctionnement d'un organisme au travers de la notion de processus.

NOTE 1 : Lorsqu'elle est utilisée comme principe de management, cette approche souligne l'importance :

- de comprendre et satisfaire les exigences des clients et des autres parties intéressées ;
- de considérer les processus en terme de valeur ajoutée ;
- d'identifier et de maîtriser les interactions entre les processus ;
- de mesurer l'efficacité et l'efficience des processus ;
- d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

NOTE 2 : L'approche processus est seulement un des éléments du management global du système que constitue l'organisme »³⁸.

³⁷ O. MEIER et al. « Management du changement », édition DUNOD, Paris, P.30.

³⁸ « Outils de management, Management des processus », AFNOR, 2005.

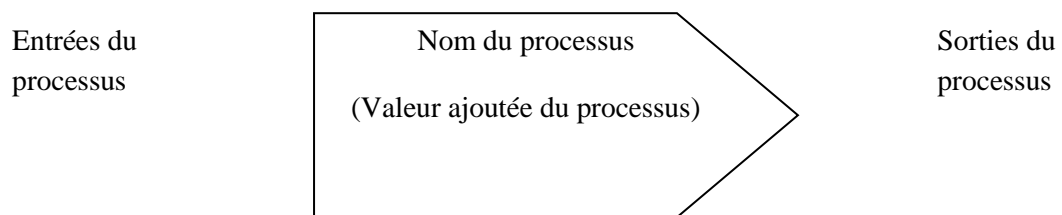
1.1.2. Définition d'un processus

Selon l'ISO 9000 version 2000 : « un processus est un ensemble d'activités, corrélées ou interactives, qui transforme des éléments d'entrée (les entrants E) en éléments de sortie (S) »³⁹.

Selon le modèle des « 5M » : « le processus transforme de la matière entrante en produit à l'aide de moyens (ressources matérielles), de main d'œuvre (ressources humaines), de méthodes (référentiels, normes, guides, procédures, fiches d'instructions...) en maîtrisant le milieu (usine, conditions d'environnement, poste de travail...) »⁴⁰.

D'après les deux définitions précédentes, un processus se caractérise par : des entrées, des sorties, et une suite d'activités qui transforme les éléments d'entrées en éléments de sorties. Il doit aussi porter un nom, comme illustré ci-dessous :

Schéma N°3 : Représentation graphique du processus.



Source : H. BRANDENBURG et J-P. WOJTYNA, « L'approche processus, mode d'emploi », 2003, p.28, éditions d'organisation, France.

1.1.3. Cartographie des processus

La cartographie des processus d'une organisation est une architecture graphique de restituer les processus et leurs interactions.

Avant d'élaborer la cartographie, il faut tout d'abord identifier les processus qui sont de trois types⁴¹ :

- **Les processus de direction** : Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, ils assurent la cohérence des processus

³⁹ D. THIAULT, « Le Modélisateur, de la modélisation des processus d'entreprise », HERMES et LAVOISIER, Paris, 2007, p.20.

⁴⁰ D. THIAULT, op.cit.

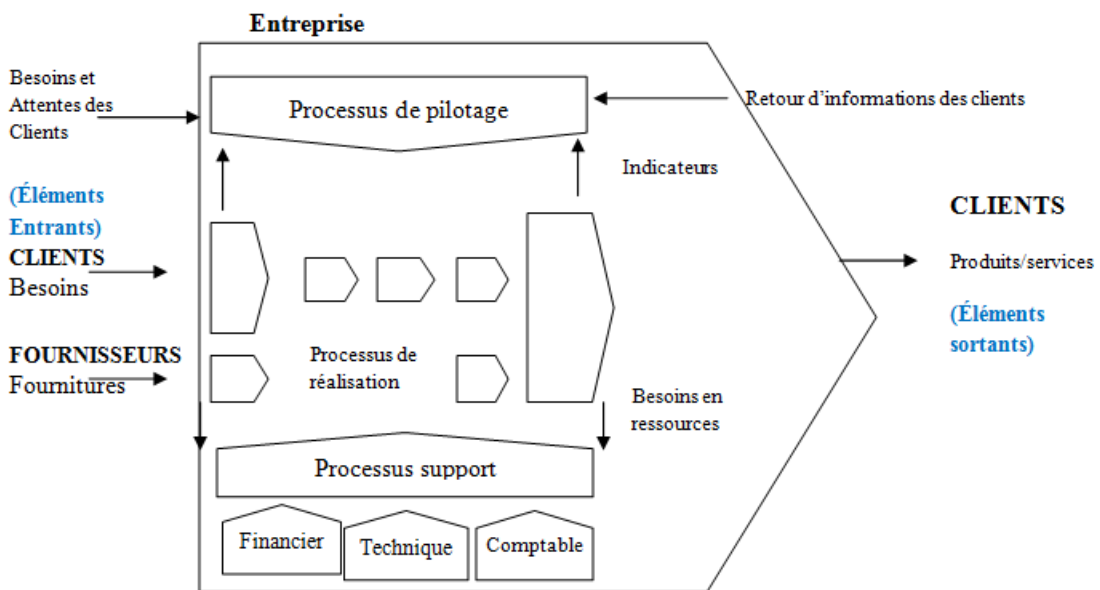
⁴¹ M. CATTON, « Guide des Processus », édition l'AFNOR, France, 2008, p.74.

de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances.

- **Les processus de réalisation** : Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie du produit.
- **Les processus support** : Ils sont nécessaires au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent les ressources financières, humaines, ... etc.

D'après Hans BRANDENBURG, la carte est représentée comme suit⁴² :

Schéma N°4 : Représentation d'une cartographie des processus de l'entreprise.



Source : H. BRANDENBURG et J. P. WOJTYNA, « L'APPROCHE PROCESSUS : mode d'emploi », P.22, Editions De l'ORGANISATION, 2003, Paris.

1.1.4. Les faits déclencheurs de l'amélioration d'un processus

La maîtrise des processus, au-delà des nécessaires actions d'organisation, s'obtient et se poursuit au travers d'actions systématiques d'amélioration continue auxquelles tout le personnel est appelé à contribuer. Il y a cependant une difficulté à faire en sorte que le

⁴² H. BRANDENBURG et J-P. WOJTYNA, « L'approche processus, mode d'emploi », éditions d'organisation, 2003, France.

management et l'amélioration des processus ne ronronnent pas. Il faut de temps en temps réveiller le chat qui dort et lancer une opération d'amélioration planifiée. Ceci étant, c'est quand même au quotidien que les actions d'amélioration s'imposeront à la suite de différents faits déclencheurs comme par exemple⁴³ :

- les dysfonctionnements du processus ;
- l'insatisfaction des clients internes ou externes du processus et plus généralement des acteurs du processus ;
- la multiplication des anomalies de fonctionnement ou des non-qualités des produits ;
- l'évolution de l'environnement du processus qui rend nécessaire sa propre évolution ;
- les résultats donnés par les indicateurs et les enseignements à tirer du tableau de bord ;
- la modification (amélioration) d'une activité ou d'une interface proposée par un opérateur.

1.1.5. Les objectifs de l'approche processus

Les objectifs d'une approche processus donnent une bonne indication des domaines pour lesquels les règles de management sont mises en œuvre⁴⁴ :

- La définition d'une politique, d'une stratégie et d'objectifs qui conditionnent la structure et le fonctionnement des principaux processus de l'organisme ;
- L'organisation (caractère transversal), car le bon fonctionnement d'un processus ne peut être assuré que par une définition précise de chaque fonction et des responsabilités individuelles ;
- La gestion des ressources humaines car l'approche processus peut générer d'importantes modifications sur les définitions de postes et surtout sur les comportements individuels ;
- La maîtrise des compétences, donc des savoirs et des savoir-faire, car elle permet de mieux les partager. Elle est essentielle pour reconfigurer ou optimiser un processus en mettant la bonne personne à la bonne place ;

⁴³ M. CATTAN, « guide des processus », édition AFNOR, France, 2008, p. 190.

⁴⁴ M. CATTAN, op.cit., p.16.

- La maîtrise des informations et des outils qui permettent de les gérer. Les nouvelles technologies de l'information ou encore les outils d'assistance par ordinateur ont considérablement bouleversé le déroulement de certains types de processus ;
- La motivation du personnel qui ne pourra être maintenue, entre autres, que grâce à une communication constante et efficace ;
- La compétitivité qui s'obtient en particulier par l'élimination des dysfonctionnements, la suppression des activités qui ne produisent pas de valeur ajoutée, la maîtrise des ressources, la réduction des délais ;
- L'écoute client qui est un des facteurs primordiaux de sa satisfaction.

1.2.L'APPROCHE PROCESSUS AU SEIN DE LA « 2A »

A ce niveau, nous allons présenter la cartographie ainsi que les logigrammes des processus métier.

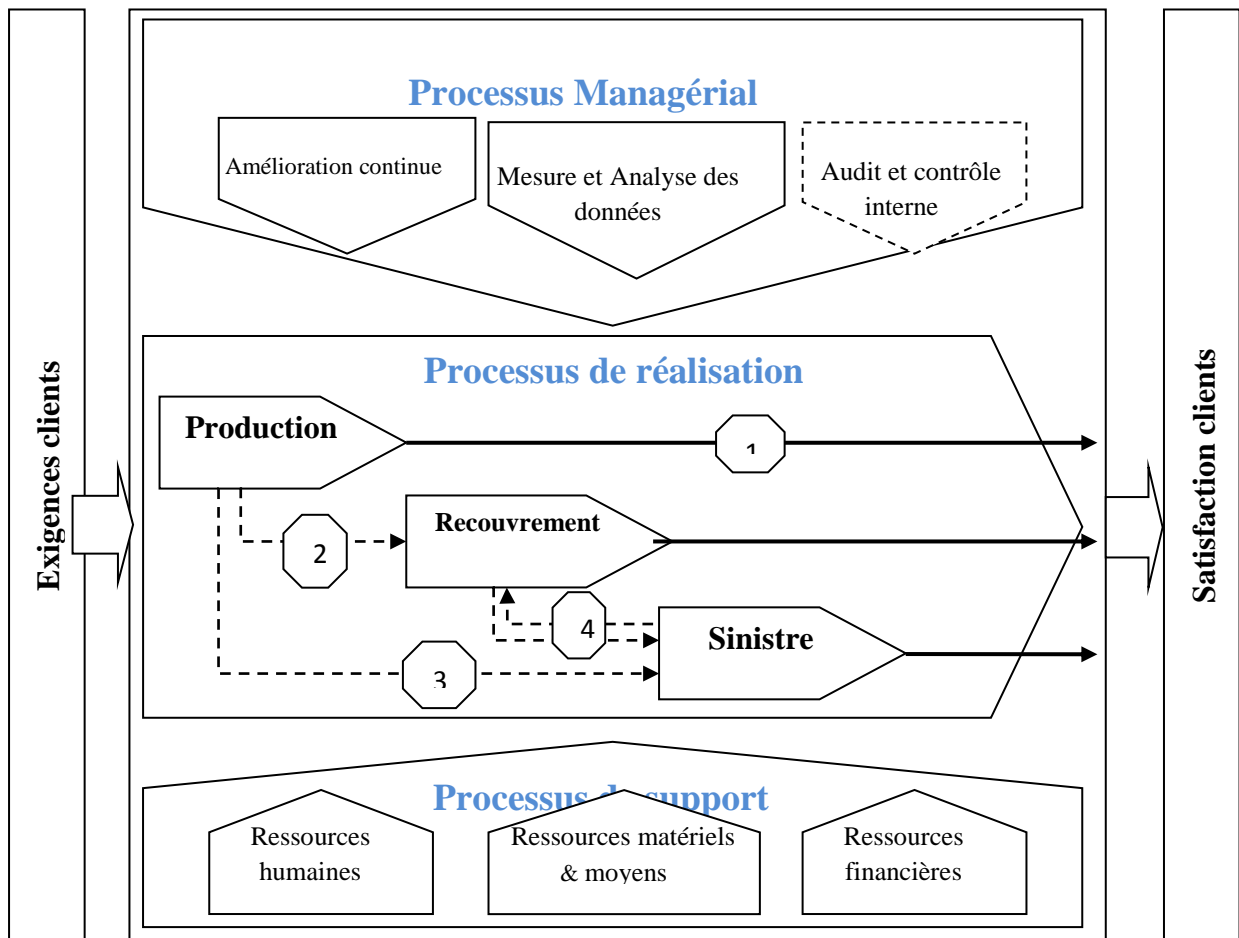
1.2.1. Présentation de la cartographie des processus de la « 2a »

L'activité de la « 2a » est constituée essentiellement de deux, la production des contrats d'assurances, et le règlement des sinistres qui y parviennent. La cartographie suivante (voir Schéma N°7) représente les trois types de processus qui la constitue ; respectivement les processus managériales dont il y a le processus de l'amélioration continue, le processus de la mesure et l'analyse des données, ainsi que le processus d'audit et contrôle interne ; les processus métiers dont le processus de la production, le processus recouvrement et le processus sinistre font partie ; enfin les processus support qui sont essentiellement le processus R.H., le processus ressources matériels et moyens, et le processus des ressources financières.

Les processus métiers sont ceux qui définissent l'activité de l'entreprise, qui feront partie du cœur de notre étude, afin d'essayer d'évaluer le suivi de la réalisation des objectifs assignés aux agents sur chacun des processus. Sur la présentation nous observons que les trois processus sont inter-liés, mais débutent tous par les exigences clients et finissent par leur satisfaction. Dans l'indice « 1 », après la souscription du contrat l'assuré est satisfait par son acquisition du contrat ; dans l'indice « 2 », l'assuré doit passer par la phase du « recouvrement » car la compagnie lui a offert possibilité de paiement par échancier ; dans l'indice « 3 », afin de satisfaire le client, on passe par le processus de

règlement d'un sinistre arrivé au client ; mais dans le cas de l'indice « 4 », l'assureur ne peut pas régler le sinistre de son client si ce dernier a des impayés, donc il faut passé par le processus « recouvrement » pour pouvoir par la suite indemniser le client et les deux parties seront en règle et satisfaites. Les processus cœur du métier que nous souhaitons analysés sont : la « production » et le « sinistre ». Les deux processus sont présentés par des logigrammes (voir les annexes n°4 et n°5).

Schéma N°5 : Cartographie des processus de l'algérienne des assurances.



Source : élaboré par nous-même.

1.2.2. Présentation du processus production

Le processus production est piloté par le chef d'agence, qui a pour finalités en premier la souscription des contrats, la maîtrise des procédures de souscription, meilleure évaluation du risque, et la conquête de nouvelles parts de marché.

Chaque processus porte sur des exigences de plusieurs parties en premier lieu celles de la réglementation, d'où le respect des dispositions contractuelles, l'application de la tarification en vigueur, l'application de la codification et autres dispositions réglementaires. En deuxième celles des clients, le client cherche la meilleure couverture appropriée du risque, et le rapport qualité/prix. En troisième lieu celles de la compagnie, qui insiste sur l'application des procédures et instructions internes, la bonne évaluation du risque ainsi la maîtrise de la gestion (en cas de renouvellement).

Dans ce processus, le risque peut parvenir en premier lieu de la part du client, dans le cas d'une fausse déclaration des informations, ou le non-paiement de la prime dans les délais (avec impayés). Dans le but de limiter des risques pareils l'entreprise met œuvre en parallèle des points de contrôle et des besoins d'amélioration (processus managérial) ; et fait appel à des facteurs de soutien afin d'assurer la bonne réalisation de la production tels que les connaissances techniques et la maîtrise de la souscription, compagnie de communication et sensibilisation, et un budget adéquat pour financer l'activité.

1.2.3. Présentation du processus sinistre

Le processus Sinistre est aussi piloté par le chef d'agence, qui a pour finalités la décision et l'accord de règlement des dossiers sinistres, la liquidation de ses derniers, la maîtrise des procédures de liquidation, étude et analyse des données (après avoir le PV d'expertise).

Comme le processus production, le processus sinistre a des exigences à satisfaire dans le cas du règlement du sinistre, en premier vis-à-vis de la réglementation, avec le respect des conditions générales et particulières, et le respect de la réglementation en vigueur. En second, celles des clients, le règlement de son dossier dans les délais impartis, et la bonne évaluation pour une indemnisation conforme au préjudice subi. En troisième lieu, celles de l'entreprise, qui sont la meilleure application des procédures et notes internes, et l'instruction approfondie du dossier sinistre (expertise).

Dans le cas du rejet du dossier sinistre, cela est expliqué par le non-respect des délais de déclaration du sinistre par le client, la fausse déclaration, ou défaut et insuffisance de prise de mesures conservatoires (client responsable).

La compagnie veille à mettre en place des connaissances techniques et de maîtrise des procédures de règlement et de recouvrement afin d'assurer la satisfaction de toutes les parties prenantes.

1.3.ANALYSE DYSFUNCTIONNELLE DU SUIVI DE L'ACTIVITE DE LA « 2A »

Dans cette partie, nous allons faire une analyse afin de relever les dysfonctionnements liés à l'activité de la « 2a », ainsi que sur la base de ses derniers, nous allons faire un choix des points de contrôle et d'indicateurs significatifs représentant une criticité.

1.3.1. Analyse et choix d'indicateurs

Après avoir effectué un diagnostic par des entretiens semi-directifs, suivant une grille de nomenclature de dysfonctionnements (**voir l'annexe N°1**), constituée de six domaines selon H. SAVALL et V. ZARDET (1995) (**voir l'annexe N°3**), et une lecture analytique des processus métiers illustratifs de l'activité des assurance à savoir « production » (**voir l'annexe N°4**) et « sinistre » (**voir l'annexe N°5**), nous avons procédé par une analyse profonde de chaque élément contribuant directement ou indirectement à la réalisation des objectifs liée à cette dernière.

Selon notre observation, les objectifs que la « 2a » vise à réaliser sont :

- Diversifier la gamme de produits offerts ;
- Améliorer la qualité du service ;
- Intégrer des segments de marchés non encore exploités ou peu développés dans les trois années qui suivent;
- Plan de Formation continue pour élever le professionnalisme et l'encadrement des agents dans le court terme;
- développer les techniques modernes de gestion notamment l'utilisation l'outil informatique ;

- L'amélioration du système de rémunération qui récompense les agents selon leur mérite ;
- Dynamiser l'orientation clients dans le but de mieux répondre à leurs attentes.

Selon la documentation (logigrammes processus), les objectifs que la « 2a » vise à réaliser au niveau des agences où le contact est plus direct avec les clients, sont :

- Améliorer la capacité d'orientation et de négociation pour un meilleur rapprochement attente-produit ;
- Dans le cas des affaires importantes, la compagnie offre la possibilité à ses clients de payer par échéancier dans le but de les préserver et les fidéliser ;
- Dans le cas d'un sinistre, la compagnie se manie à satisfaire la demande de son client et cela se fait dans la norme, dans le respect des modes opératoires et législatives.

Les logigrammes processus et le diagnostic nous ont permis de relever sept points de contrôle à mettre en place, en vue de déceler les différents indicateurs pouvant nous aider à maintenir le bon suivi de la réalisation des objectifs cités précédemment.

Tableau N°4 : Le suivi des fausses déclarations clients.

Le premier point de contrôle à mettre en place est le suivi des fausses déclarations clients.

Observations / résultats des entretiens	Indicateurs suggérés
<p>- D'après les logigrammes processus nous avons constaté des non-conformités des contrats lors de la réception des fausses déclarations clients, ce qui mène les agents à effectuer de faux enregistrements par la mauvaise communication entre le client et l'agent (voir annexe3, IC.11 ; annexe 4 et annexe 5).</p>	<p>- D'après notre observation l'indicateur à mettre en place est le suivi du nombre des non-conformités par rapport au nombre de contrats souscrits, ce qui expliquera l'impact du règlement de ses fausses déclarations sur le déroulement des processus.</p>

Source : élaboré par nous-même.

Tableau N°5 : Le suivi des non-paiements de la prime dans les délais prévus.

Le second point de contrôle à mettre en place est le suivi des non-paiements de la prime dans les délais prévus.

Observations / résultats des entretiens	Indicateurs suggérés
<p>- D'après les logigrammes processus « production » et « sinistre », ce point doit faire face aux retards dans les règlements des impayés et le règlement des recouvrements, ce qui est confronté à l'exigence des clients vis-à-vis des délais (voir annexe3, IC.10 ; annexe 4 et annexe 5).</p>	<p>- D'après les résultats, trois indicateurs doivent être implémentés, en premier le règlement des impayés, en calculant un rapport du nombre des dossiers réglés sur le nombre des dossiers enregistrés, et un rapport des non-conformités des dossiers sinistres sur le nombre des dossiers enregistrés ; en deuxième le règlement des recouvrements, en calculant le rapport du nombre d'impayés réglés sur la totalité des impayés ; ceux-ci dans le but de suivre et minimiser les risques d'impayés.</p>

Source : élaboré par nous-même.

Tableau N°6 : Le suivi de l'étude de la satisfaction clients.

Le troisième point que nous jugeons important à suivre est l'étude de la satisfaction clients.

Observations / résultats des entretiens	Indicateurs suggérés
<p>- Quand nous avons procédé par une étude de marché dans une compagnie de prestations telle que la « 2a », nous avons constaté un nombre de réclamations qu'on doit évidemment prendre en considération qui peuvent être engendrés par la démarche prospect de l'agence, les retards</p>	<p>- D'après l'analyse des logigrammes et les résultats des entretiens, nous allons mettre en place deux indicateurs, le premier, par rapport au traitement des réclamations, qu'on calcule en fonction du nombre de réclamations reçus sur le nombre de réclamations traités, le second, le taux de satisfaction clients, en fonction</p>

d'indemnisation, ou même du nombre des clients satisfaits sur d'incompréhension d'un malus de la l'échantillon questionné (clients souscrits), part du client, aussi, faire un suivi de ceci dans le but d'améliorer l'orientation l'évolution de la satisfaction de nos accentuée sur le service client. clients pour le maintien du positionnement de l'entreprise (voir annexe3, IC.7, IC.9, IC.17; annexe 4 et annexe 5).

Source : élaboré par nous-même.

Tableau N°7 : Le suivi du rendement du personnel.

Le quatrième point de contrôle que nous avons jugé crucial pour le fonctionnement de l'activité est le suivi du rendement du personnel.

Observations / résultats des entretiens	Indicateurs suggérés
<p>- A ce niveau, la « 2a » doit assurer la formation et la compétence adéquate au poste, mais cela n'est pas facile si on enregistre un manque d'anticipation par les agents ou autres acteurs de la compagnie, sur l'état réel une non-adéquation des formations de bases des agents avec les postes occupés, ou aussi un manque de compétence dans les tâches occupées (voir annexe3, IC.8, IC.12, IC.13/a, IC.13/b, IC.14, IC.15 ; annexe 4 et annexe 5).</p>	<p>- D'après les observations et les résultats, nous proposons de mettre en place les indicateurs suivants, en premier, l'évaluation du rendement des collaborateurs par le rapport d'un nombre α sur la totalité des collaborateurs en fonction de palier, en deuxième, l'évolution du rendement des collaborateurs en fonction du rapport précédant (les collaborateurs évalués avec α points lors de leur intégration) sur le nombre de collaborateurs avec β points (évaluation après la formation).</p>

Source : élaboré par nous-même.

Tableau N°8 : Le suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure.

Le cinquième point de contrôle mis en place, et qui paraît important autant que les précédents est le suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure.

Observations / résultats des entretiens	Indicateurs suggérés
<p>- Sur ce point, la compagnie doit veiller sur la disponibilité des moyens de bases pour la réalisation de son activité, mais à présent, l'entreprise doit assurer des moyens indispensables lui permettant un meilleur contact avec ses clients sur les quatre coins du monde, vu qu'elle contracte avec différents pays étrangers, aussi, la mise à jour de la capacité du logiciel (étalonnage) (voir annexe3, IC.1, IC.2; IC.3, IC.6, annexe 4 et annexe 5).</p>	<p>- D'après l'observation et les résultats, les indicateurs qui peuvent nous renseigner sur ce point, en première partie, le premier indicateur est le suivi par l'analyse de temps par rapport à la liaison à internet, le second le nombre de rupture de la connexion par jour ; en deuxième partie, l'étalonnage du logiciel sera suivi en fonction des mises à jour des règlements et des modes opératoires internes et externes / générales et particuliers.</p>

Source : élaboré par nous-même.

Tableau N°9 : Le suivi du respect de la réglementation et des modes opératoires et législatives.

Le point de contrôle suivant est celui, sans le respect de son application aucune prestation n'aura lieu, le suivi du respect de la réglementation et des modes opératoires et législatives.

Observations / résultats des entretiens	Indicateurs suggérés
<p>- Dans certains cas la non-correspondance de l'attente des clients aux modes législatives et opératoires constitue un point de déséquilibre pour la compagnie tel est aussi le manque de vigilance sur les dossiers sinistres qui entraines des erreurs, dans d'autres,</p>	<p>- L'indicateur qui va nous permettre de surveiller une telle situation est le nombre de dossiers non-refusés, qui ne correspondant pas ou ne respectant pas la réglementions par rapport aux dossiers reçus.</p>

certaines règles ne sont pas respectées même de la part des compagnies concurrentes ce qui influe l'activité (voir annexe3, IC.4, IC.5; annexe 4 et annexe 5).

Source : élaboré par nous-même.

Tableau N°10 : Le suivi de la mise en œuvre stratégique.

Le septième et dernier point de contrôle constaté par le diagnostic est celui du suivi de la mise en œuvre stratégique.

Observations / résultats des entretiens	Indicateurs suggérés
- A ce stade, la compagnie doit faire très attention au déploiement de sa stratégie, car lors de l'activité il peut y avoir des dysfonctionnements pouvant perturber l'activité tels que des orientations stratégiques imprécises, une incompréhension du malus de la part des clients ou une démultiplication insuffisante de la stratégie elle-même ce qui induit le fonctionnement à l'erreur (voir l'annexe3, IC.16, IC.18, IC.19.)	- D'après notre analyse concernant ce domaine, l'indicateur qui devra être placé est le taux de réalisation des objectifs qui peut être calculé en fonction des objectifs réalisés sur les objectifs assignés ; il peut y avoir encore d'autres tels que, l'évolution en chiffres d'affaires, évolution en sinistres, sinistralité, sinistre à primes, évolution en recours ; ce sont des indicateurs liés directement à la détermination de la situation de la compagnie.

Source : élaboré par nous-même.

Encadré N°2 : Synthèse de l'analyse et choix d'indicateurs.

Synthèse de l'analyse et choix d'indicateurs :

- D'une optique globale, On constate que certaines anomalies dans le fonctionnement de l'activité de la « 2a » forme un effet une pelote de Leine qu'il faut démêler.
- Les indicateurs suggérés dans les tableaux ci-dessus, font l'objet d'un essai de suivi des facteurs facilitateurs à la réalisation des objectifs de la compagnie.

Source : élaboré par nous-même.

1.3.2. Adaptation au diagramme causes à effets

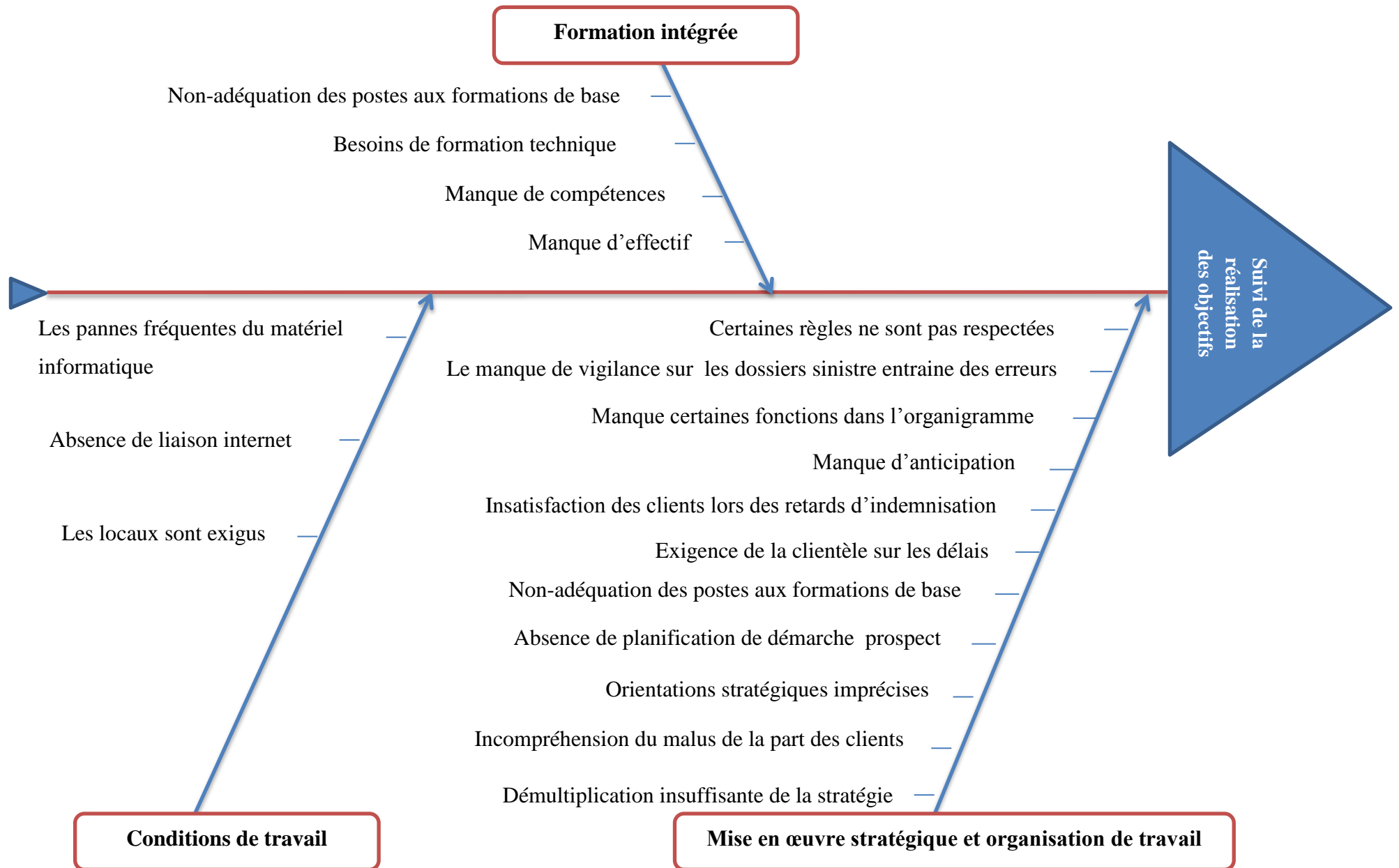
Pour procéder à cette adaptation, nous allons la scinder sur deux parties :

1.3.2.1. Présentation du diagramme causes à effets

Afin d'illustrer les dysfonctionnements relevés par l'analyse documentaire et des entretiens, de manière à mieux les familiariser et connaître la situation de l'entreprise, nous avons adopté le diagramme de causes à effets de 'Kao ru Ishikawa' et adapter nos dysfonctionnements en fonction des cinq 'M' (Matériel, Milieu, Méthode, Main-d'œuvre, Matière première).

Dans notre cas, nous avons essayé de jumeler les deux démarches, celle de SAVALL & ZARDET avec celle d'ISHIKAWA, vu que notre diagnostic a été effectué selon leur grille. Dans le schéma suivant nous trouverons trois familles de dysfonctionnements, conditions de travail, Mise en œuvre stratégique et Organisation de travail, et Formation intégrée adaptées respectivement au Matériel et Milieu, Méthode, et Main-d'œuvre.

Schéma N°6 : Diagramme causes à effets.



Source : élaboré par nous-même.

1.3.2.2. Interprétation du Diagramme causes à effets

Le schéma ci-dessus fait l'objet d'une classification des dysfonctionnements ressortis de l'analyse dysfonctionnelle, sa structuration a pour but de déceler les causes provoquant l'effet. Nous avons adopté un raisonnement déductif sur la base des entretiens, de la documentation ainsi que notre observation participante qui ont renforcés notre pensée.

Les dysfonctionnements cités représentent les points critiques, ayant une relation directe avec le fonctionnement de l'activité de la « 2a ». L'analyse précise de ses derniers de manière déductive nous permet donc de développer le processus suivant :

Causes → Dysfonctionnements de l'activité de la « 2a » → Effet.

En partant des effets résultants des dysfonctionnements, nous allons déduire les causes correspondantes à chaque famille, tel qu'il est exposé dans le schéma.

- Dans le domaine de la formation intégrée, les dysfonctionnements relevés sont causés par le manque de critères précis de recrutement où ce dernier est aléatoire, non-programmation de formations afin de combler l'écart technique des agents.
- Dans le domaine des conditions de travail, certainement les dysfonctionnements cités relève de quelques circonstances plus fortes que la capacité de la compagnie, mais d'autres du minimum d'importance attribuée à eux.
- Dans le domaine de l'organisation de travail et de la mise en œuvre stratégique, les dysfonctionnements les plus majeurs se situant dans ce dernier, sont engendrés par la mauvaise passation des informations, manque d'anticipation et de planification de méthode de travail ce qui influence la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison inconvenablement.

Après avoir effectué cette analyse, qui avait dès le départ pour but de nous aider à implémenter des indicateurs qu'on essayera de mesurer dans un tableau de bord. Ce dernier sera élaboré dans la section suivante dont l'objectif est la meilleure maîtrise des dysfonctionnements notamment la réalisation des objectifs de la « 2a ».

SECTION 2 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA REALISATION DES OBJECTIFS AU SEIN DE LA « 2A ».

2.1. NOTIONS SUR LE TABLEAU DE BORD

Nous allons présenter quelques notions sur le tableau de bord, pour mieux cerner notre étude de cas.

2.1.1. Définition du Tableau de bord

On a choisi quelques définitions du tableau de bord parmi plusieurs :

Pour **Norbert GUEDJ** c'est : « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »⁴⁵.

Selon **Michel LEROY** le tableau de bord est : « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion et d'en rendre compte »⁴⁶.

1. « une synthèse chiffrée, en temps réel, des principales informations nécessaires pour orienter l'activité d'un centre, ou d'une entreprise vers le meilleur emploi des moyens investis »⁴⁷.
2. « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clefs de la gestion et destiner à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action .ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physique ou qualitatifs »⁴⁸.

D'après les définitions précédentes, Le tableau de bord est un dispositif informatif, comportant un langage commun, présentant des informations de synthèse qui doivent

⁴⁵ N. GUEDJ, « contrôle de gestion », 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2000, P.285.

⁴⁶ M. LEROY « tableau de bord au service de l'entreprise », 1^{er} édition d'organisation, Paris, 1998, P.14.

⁴⁷ A. DAYAN « manuel de gestion », édition ellipse, Paris, 1999, P.187.

⁴⁸ P. BOISSELIER « contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 1999, P.70.

permettre d'évaluer l'amélioration de l'activité et l'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateurs.

Ces derniers ont non seulement un caractère quantitatif mais aussi qualitatif qui est important, cela dépend du fondement de la spécialité du tableau de bord, et qui sont essentiellement en relation avec les processus opérationnels qui aide les responsables à prendre des décisions.

Donc le tableau de bord est un outil qui permet de filtrer les informations disponibles dans le système d'informations et de sortir celles qui sont les plus importantes.

Il est une composante du système d'informations, en constitue l'interface qui oriente le manager dans la recherche et la sélection d'informations pertinentes et synthétiques de la base des données.

2.1.2. Les rôles du tableau de bord

Selon ALAZARD et SEPARI, le tableau de bord doit battre les limites des autres outils de contrôle, et cela est développé en nombre de trois⁴⁹ :

- **Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

- **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts.

⁴⁹ C. ALAZARD et S. SÉPARI, « DCG11 le contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2010, p552-553.

Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

- **Le tableau de bord, aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- pour une prise de décision répartie ;
- pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

2.1.3. La typologie du tableau de bord

On distingue trois grandes familles de tableau de bord ⁵⁰:

- **Le tableau de bord « fonctionnel »** : il est appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou de toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de département. Il comprend des indicateurs propres à la spécialité de la direction et des indicateurs propres au fonctionnement de la direction.

⁵⁰ R. AIM, « indicateurs et tableau de bord », Edition Afnor, Paris, 2004, P.05.

- **Le tableau de bord « stratégique »** : il est élaboré pour les besoins des dirigeants, ses critères retenue sont autant à l'entreprise (concurrence) qu'interne (fonctionnement et résultats économiques).il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis- à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long termes.
- **Le tableau de bord « projet »** : il est spécifique de la direction d'un grand projet.il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques-qualité-cout-délais.

2.1.4. Les composantes du tableau de bord

Le tableau de bord est constitué de plusieurs composantes :

2.1.4.1. Les Indicateurs

2.1.4.1.1. Définition de l'indicateur

Il est important d'évoquer la notion de l'indicateur plus profondément :

Selon le dictionnaire « Larousse », un indicateur est un « Appareil, instrument servant à fournir des indications, des renseignements sur la valeur d'une grandeur, exemple Indicateur de vitesse, de consommation d'essence »⁵¹.

Selon le FD X 50-171⁵², un indicateur est une « information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers ».

Selon le lexique d'économie de Dalloz, un indicateur est « une notion générale désignant un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donné »⁵³.

⁵¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/indicateur/42576>, consulté le 03/03/2016, à 22h20.

⁵² « Système de management de la qualité, indicateurs et tableau de bord », AFNOR, juin 2000.

⁵³ « Lexique d'économie », Dalloz, Paris.

2.1.4.1.2. La forme des indicateurs utilisés

Les instruments les plus fréquents sont ⁵⁴:

- **Les écarts**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. Un directeur commercial ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts sur les ventes (par familles de produits).

- **Les ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Exemple :

$$\frac{\text{réalisé à fin du mois}}{\text{budget total de l'exercice}} * 100$$

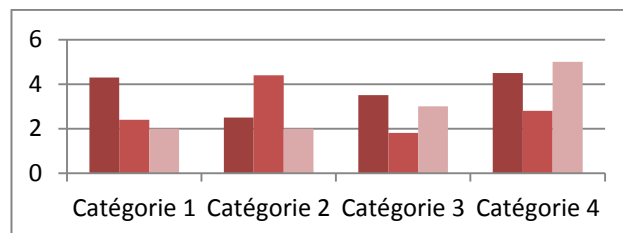
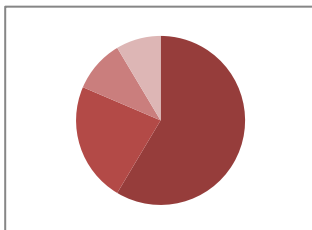
En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

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

- **Les graphiques**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées :



⁵⁴ C. ALAZARD et S. SÉPARI, *ibid.*

- **Les clignotants**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

2.1.4.1.3. Typologies d'indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs⁵⁵ :

a) la nature de l'indicateur lui-même

- indicateurs de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- indicateur financier ou non financier ;
- indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis ;

b) l'utilisation ou le rôle de l'indicateur

- indicateur de reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
- indicateur d'alerte : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;
- indicateur d'équilibration : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif ;
- indicateurs d'anticipation : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

⁵⁵ C. ALAZARD et S. SÉPARI, op.cit., p. 560.

2.1.4.1.4. Conditions de pertinence des indicateurs

Il y a de nombreuses règles et conditions à respecter pour que les indicateurs jouent pleinement leurs rôles. De manière générale⁵⁶ :

- la définition des indicateurs doit être cohérente pour l'ensemble de l'organisation ;
- les indicateurs doivent être conçus, reconnus et acceptés par les acteurs utilisateurs.

Pour être utile et pertinent, un indicateur doit avoir plusieurs qualités :

- être quantifiable et mesurable ;
- être fiable dans sa mesure et simple à renseigner ;
- être clair et facile à comprendre, lisible pour tous (si possible construit par les utilisateurs) ;
- être consolidable ;
- être lié à une référence, une norme, un historique ;
- être utilisable en temps réel.

De ce fait, les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux, d'autant que les moyens informatiques permettent de multiplier à l'infini, les mesures et les calculs.

Plusieurs questions permettent d'aider à élaborer et à choisir un indicateur :

- que cherche-t-on à mesurer ?
- quelle précision est nécessaire ?
- à quelle fréquence faut-il mesurer ?
- qui génère l'information de base ?
- quels sont les utilisateurs intéressés ?

Mais il faut rester vigilant quant au rôle de l'indicateur :

- un indicateur ne représente qu'une partie de la réalité d'un problème ;
- aucun indicateur n'est parfait ni exhaustif ;
- un indicateur est interprété différemment selon les acteurs ;
- un indicateur peut focaliser sur une variable, sans qu'elle soit pertinente pour l'action.

⁵⁶ C. ALAZARD et S. SÉPARI, op.cit., p. 561.

2.1.4.2. Les objectifs

Après avoir défini l'objectif, nous présenterons les différentes typologies de ce dernier :

2.1.4.2.1. Définition de l'objectif

Selon A. FERNANDEZ, « l'objectif définit concrètement le but à atteindre. Décider de faire mieux ne devient un objectif tout à fait acceptable qu'à partir du moment où l'on est capable de dire : combien, avec quoi, et quand ? Que l'on travaille seul ou en groupe, toutes les suggestions seront tamisées en tenant compte des caractéristiques essentielles d'un bon objectif »⁵⁷.

Selon P. RAMOND, « Un résultat mesurable attendu à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées »⁵⁸.

D'après les définitions précédentes, l'objectif se détermine en fonction d'un but réalisable et une échéance précise exprimant le passage d'une situation actuelle à une situation future, Sachant que l'objectif est formulé pour la résolution d'un dysfonctionnement, ou la prise en compte des opportunités et menace de l'environnement.

2.1.4.2.2. Typologies des objectifs

On peut fixer les objectifs à deux niveaux, individuel et collectif⁵⁹ :

- **Au niveau collectif**

On a :

1. **L'objectif d'activité** : porte directement sur la production de l'unité, sur une contribution directe aux résultats de l'entreprise. Il s'exprime toujours en termes de quantité, qualité, coût, délai.
2. **L'objectif de fonctionnement** : porte sur l'organisation interne de l'unité, sur les conditions de production. Très souvent l'atteinte d'un objectif d'activité est conditionnée par la résolution d'un problème de fonctionnement.

⁵⁷ A. FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition EYROLLES, France, 2013, p.64.

⁵⁸ P. RAMOND, « Management Opérationnel », 3ème édition MAXIMA, France, 2004, p. 39.

⁵⁹ P. RAMOND, *ibid.*

- **Au niveau individuel**

On a :

1. **L'objectif de production:** porte sur les résultats attendus du collaborateur, sur sa contribution directe aux résultats de l'unité. Il s'exprime toujours en termes de quantité, qualité, coût, délai.
2. **L'objectif opérationnel:** porte sur les activités et les tâches réalisées. Il s'exprime en nombre d'opérations à effectuer et représente l'effort demandé au collaborateur.
3. **L'objectif de progrès :** porte sur les compétences et s'exprime en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être. Il constitue les axes de progression d'un collaborateur pour une meilleure maîtrise de son emploi.

2.1.4.3. Modèle de tableau de bord

Le tableau de bord type est le suivant :

Tableau N°11 : La maquette du tableau de bord type⁶⁰.

Tableau de bord du centre			
Indicateur	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1			
Ind1			
Ind2			
...			

Source : C. ALAZARD et S. SEPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion », 2010, P. 557, 2eme édition, DUNOD, Paris.

2.1.4.4. Relation entre l'indicateur et l'objectif :

Dans un tableau de bord, les objectifs et leurs indicateurs associés sont toujours liés les uns aux autres, et ceux-ci sont liés par une logique de cause à effet. Deux types de logiques peuvent être définis ⁶¹:

⁶⁰ C. ALAZARD et S. SEPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010, p. 557.

⁶¹ P. JAULENT et M.A. QUARES, « Pilotez vos performances », 2ème édition, AFNOR, France, 2008, p.29.

- une logique linéaire formalisée par des liens de causalité ;
- une logique systémique illustrée par des boucles de causalité.

➤ **Liens de causalité :**

Quand un événement A est suivi de l'événement B, nous nous précipitons pour indiquer que l'événement 'A' a causé l'événement 'B'. Ainsi, lorsque le soleil se couche l'obscurité survient, et comme ce phénomène se produit à maintes reprises et qu'il est soutenu par une loi (rotation de la terre) il y a bien une relation de causalité

➤ **Boucles de causalité :**

Selon l'approche systémique, développée par J. W. FORRESTER depuis 1961, il tente, par la simulation de représenter les relations dynamiques en boucles de causalité, ces dernières sont en deux formes :

- Les boucles amplificatrices : sont celles qui génèrent la croissance (boucle positive) ou le déclin (boucle négative) de manière exceptionnelle.
- Les boucles régulatrices : sont celles qui finissent par limiter la croissance ou le déclin pour tendre vers l'équilibre de l'organisation.

2.2.ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI DES OBJECTIFS AU SEIN DE LA « 2A »

Comme il a été présenté en haut dans la première section, nous avons essayé de coconstruire des indicateurs qui vont nous servir d'aide au suivi de la réalisation des objectifs au sein de la « 2a ».

Dans notre tableau de bord, les seuils (en taux ou en montants) sont déterminés par le Plan de Gestion Prévisionnel de la « 2a » ; il est mis à jour chaque année afin de pouvoir calculer les écarts par rapport aux réalisations, puis les analyser et alerter.

Notre tableau de bord sera le suivant, découpé en fonction des points de contrôle, simulé avec des chiffres réels recueillis à l'entreprise.

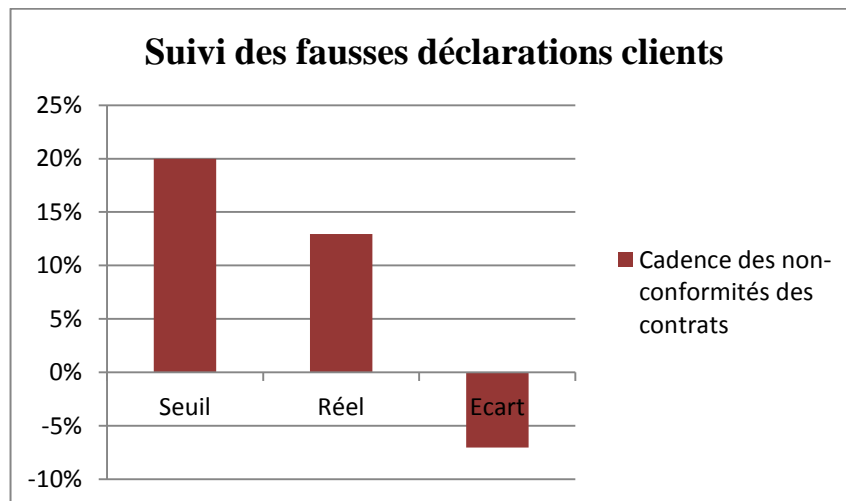
Tableau N°12 : tableau de suivi des fausses déclarations clients.

Objectif	Indicateur	Seuil	Réel	Ecart
Suivi des fausses déclarations clients	Cadence des non-conformités des contrats	≤ 20 %	12.96 %	-7.04 %

Source : élaboré par nous-même.

L'indicateur ci-dessus est calculé en fonction du nombre des non-conformités par rapport aux nombre de souscriptions. Cet écart favorable consiste en la proportion minimale tolérée des non-conformités des contrats souscrits.

Graphe N° 3 : Suivi des fausses déclarations clients.



Source : élaboré par nous-même.

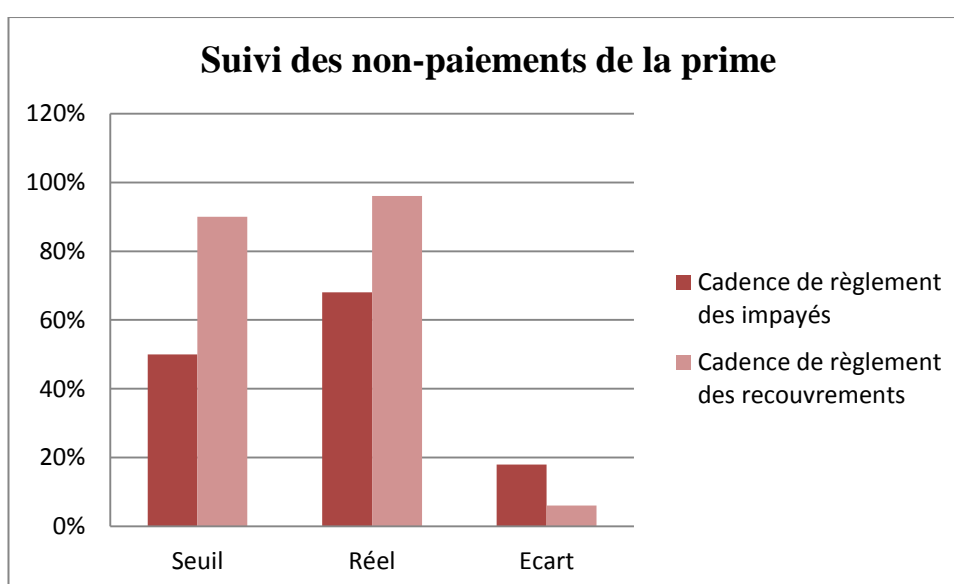
Tableau N°13 : tableau de suivi des non-paiements de la prime.

Objectif	Indicateur	Seuil	Réel	Ecart
Suivi des non-paiements de la prime	Cadence de règlement des impayés	$\geq 80\%$	74.98%	-5.02%
	Cadence de règlement des recouvrements	$\leq 50\%$	68%	18%
	Cadence de règlement des recouvrements	$\geq 90\%$	96.05%	6.05%

Source : élaboré par nous-même

Le premier indicateur est calculé de deux manières, la fonction première est Le nombre de dossiers réglés sur le nombre de dossiers enregistrés 'impayés'. La deuxième est Le nombre des non-conformités des dossiers sinistres sur le nombre de dossiers enregistrés 'impayés'. Le second indicateur est calculé en fonction du nombre d'impayés réglés par rapport à la totalité des impayés. Les écarts obtenus sur le premier indicateur sont favorables et qui signifie que le règlement des impayés est bien suivi. Or le deuxième indicateur représente un écart défavorable, car il y a des dossiers non réglés et que nous devons alerter pour leur règlement.

Graphe N° 4 : Suivi des non-paiements de la prime.



Source : élaboré par nous-même.

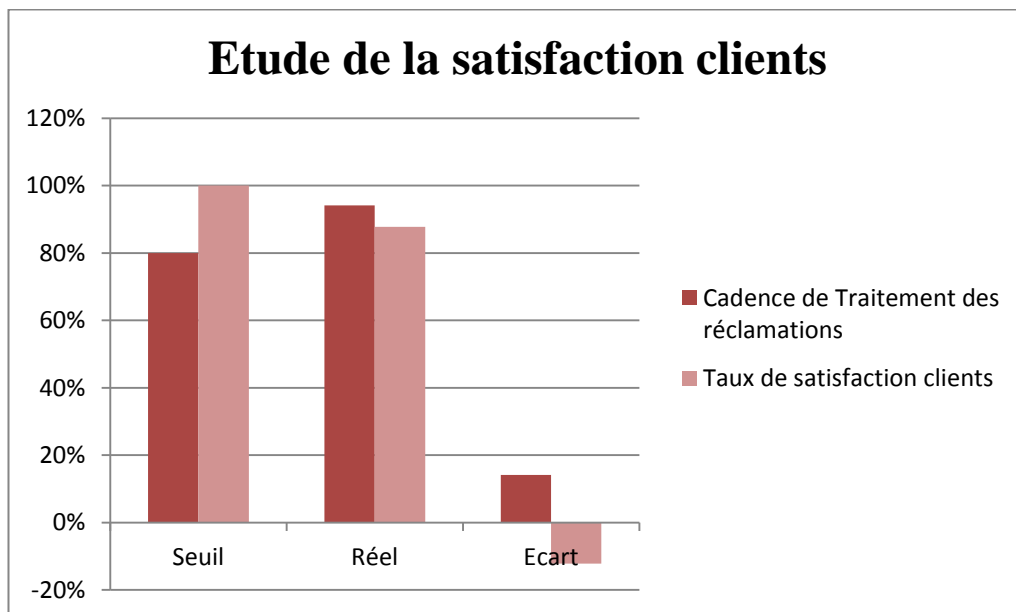
Tableau N°14 : tableau de suivi de l'Etude de la satisfaction clients.

Objectif	Indicateur	Seuil	Réel	Ecart
Etude de la satisfaction clients	Cadence de Traitement des réclamations	de $\geq 80 \%$	94.16 %	14.16 %
	Taux de satisfaction clients	de $\geq 100 \%$	87.83 %	-12.17 %

Source : élaboré par nous-même.

Le premier indicateur est formulé en fonction du nombre de réclamations reçues par rapport au nombre de réclamations traitées, le second est exprimé en fonction du nombre de clients satisfaits par rapport à l'échantillon questionné. Le premier écart signifie que nous avons pu réglés la totalité des réclamations plus à d'autres qui étaient en attente. Le second signifie l'écart est défavorable, nous devons chercher les raisons de la non satisfaction de ses clients.

Graphe N° 5 : Suivi de l'étude de la satisfaction clients.



Source : élaboré par nous-même.

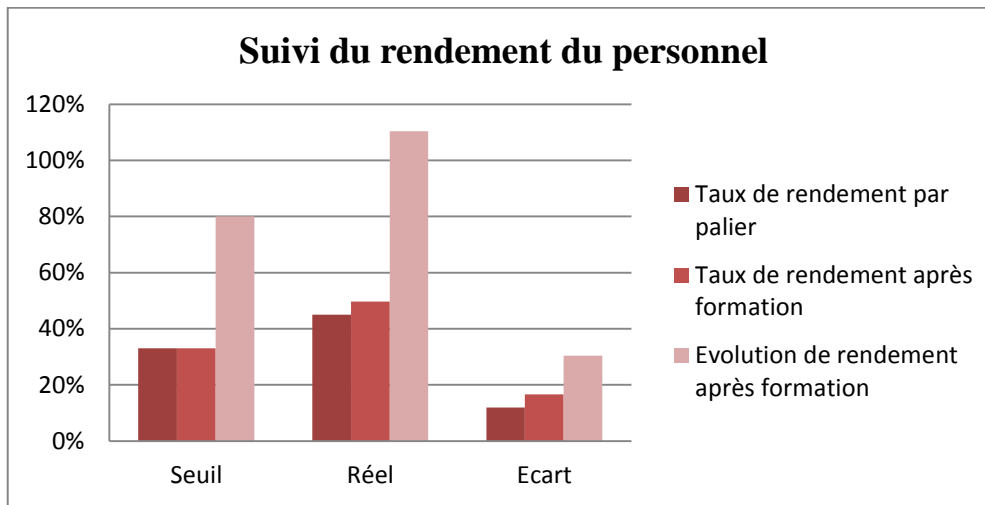
Tableau N°15 : tableau de suivi du rendement du personnel.

Objectif	Indicateur	Seuil	Réel	Ecart
Suivi du rendement du personnel	Taux de rendement par palier	33 %	45 %	12 %
	Taux de rendement après formation	33 %	49.68 %	16.68 %
	Evolution de rendement après formation	≥ 80 %	110.4 %	30.4 %

Source : élaboré par nous-même.

Sur ce point, on a trois indicateurs mis en suivi, de un, le taux du rendement par palier (sachant qu'il existe trois paliers) avec le nombre de collaborateurs évalués avec un rendement de α par rapport à la totalité des collaborateurs, de deux, le taux de rendement après formation en fonction du nombre de collaborateurs évalués avec un rendement de β par rapport au nombre total des agents formés, de trois, l' évolution du rendement après formation en fonction du taux de rendement avec β points par rapport au taux de rendement avec α points. L'écart premier, exprime un écart positif du rendement des collaborateurs de la « 2a », le deuxième, a confirmé l'importance de la formation et son besoin par les salariés, le dernier, montre l'évolution croissante du rendement après la formation du personnel.

Graphe N° 6 : Suivi du rendement du personnel.



Source : élaboré par nous-même.

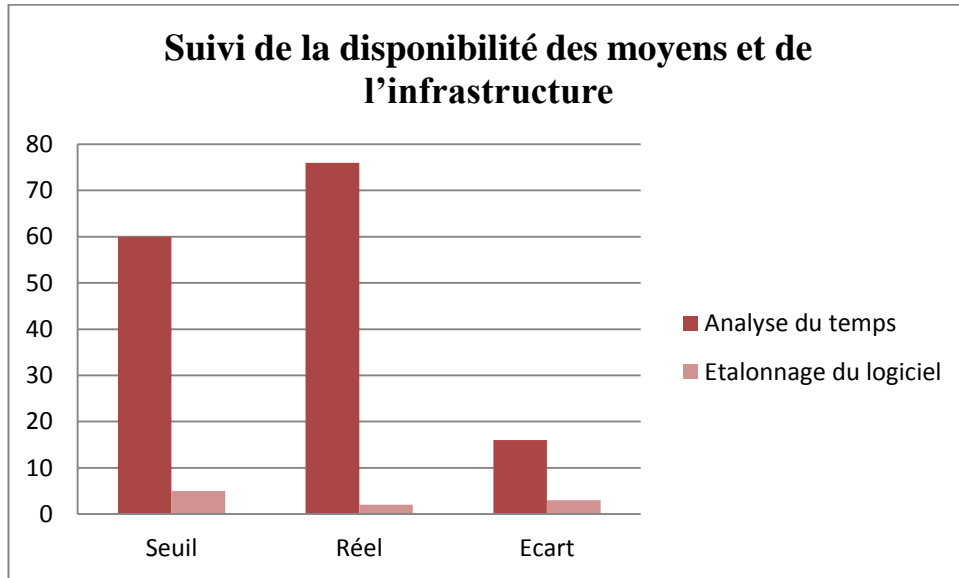
Tableau N°16 : tableau de suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure.

Objectif	Indicateur	Seuil	Réal	Ecart
Suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure	Analyse du temps	≤60 "	76"	16"
	Etalonnage du logiciel	5	2	3

Source : élaboré par nous-même.

Pour le suivi de cet objectif, nous avons mis deux indicateurs en œuvre, le premier, l'analyse du temps en fonction du nombre de rupture en minutes par rapport au nombre de liaison en minutes par jour, le deuxième, l'étalonnage du logiciel calculé en fonction du nombre de mise à jour de la réglementation et législation en vigueur. L'écart de l'analyse du temps signifie que la compagnie perd 16 minutes de plus de travail plus que la norme, et c'est dû à la tutelle. L'écart de l'étalonnage du logiciel explique que le fonctionnement ne sera pas influencé intensivement par les mises à jour, ses dernières sont exigées par l'évolution de l'environnement dont la compagnie évolue.

Graphe N° 7 : Suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure.



Source : élaboré par nous-même.

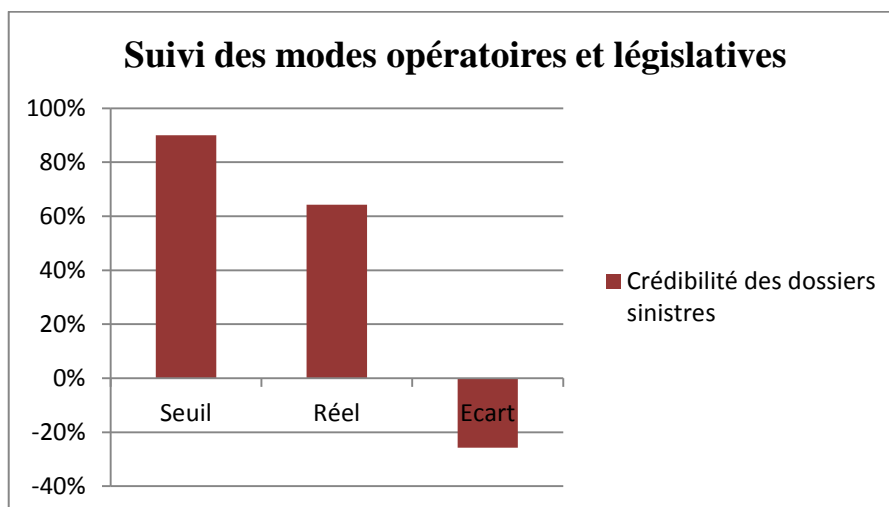
Tableau N°17 : tableau de suivi des modes opératoires et législatives.

Objectif	Indicateur	Seuil	Réel	Ecart
Suivi des modes opératoires et législatives	Crédibilité des dossiers sinistres	≥ 90 %	64.32 %	-25.68 %

Source : élaboré par nous-même.

La crédibilité des dossiers sinistres est mesuré en fonction du nombre de dossiers non-rejetés par rapport au nombre de dossiers reçus. Cet écart défavorable résulte des dossiers réglés correspondant rejet des dossiers sinistres ne correspondant pas à la réglementation et la législation générale et particulière en vigueur.

Graphe N° 8 : Suivi des modes opératoires et législatives.



Source : élaboré par nous-même.

Tableau N°18 : tableau de suivi la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique.

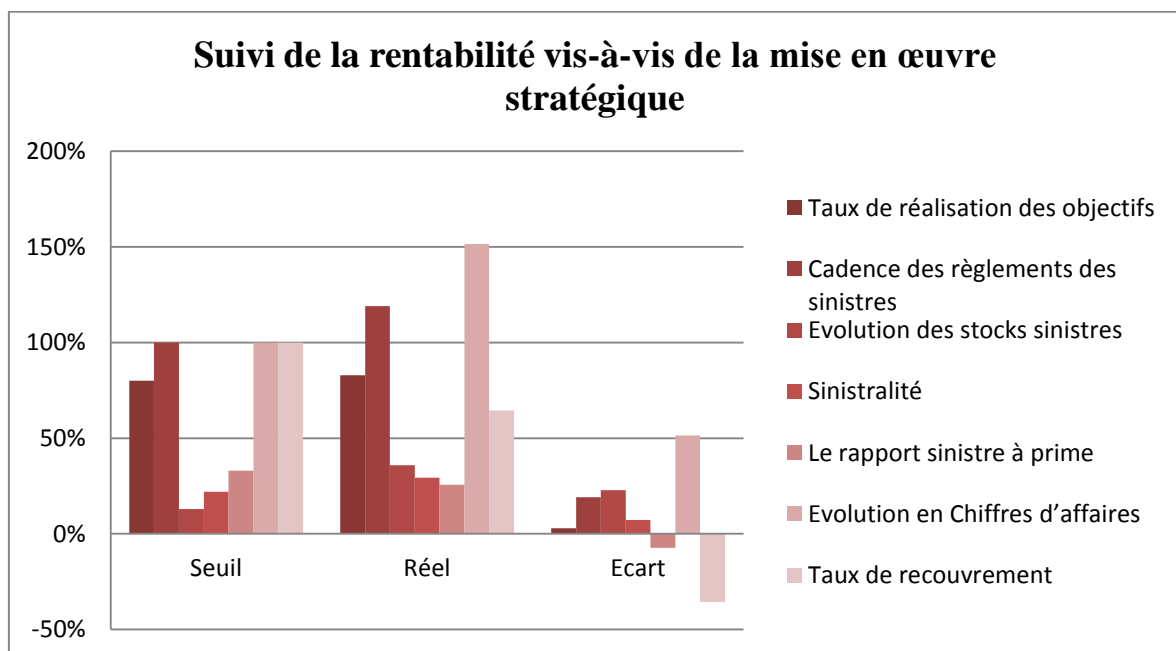
Objectif	Indicateur	Seuil	Réal	Ecart
Suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique	Taux de réalisation des objectifs	$\geq 80 \%$	82.93 %	2.93 %
	Cadence des règlements des sinistres	$\geq 100\%$	119.09 %	19.09 %
	Evolution des stocks sinistres	$\leq 13 \%$	35.88 %	22.88 %
	Sinistralité	$\leq 22 \%$	29.28 %	7.28 %
	Le rapport sinistre à prime	$\leq 33 \%$	25.74 %	-7.26 %
	Evolution en Chiffres d'affaires	$\geq 100\%$	151.4 %	51.4 %
	Taux de recouvrement	$\geq 100\%$	64.4 %	-35.6 %

Source : élaboré par nous-même.

Ce point et suivi via sept indicateurs expliqués respectivement selon le tableau ci-dessus, le premier, en fonction du nombre d'objectifs réalisés par rapport au nombre d'objectifs assignés, le second, c'est Le nombre des dossiers réglés par rapport aux déclarations, le troisième, c'est le $\frac{\text{Stocks N}-\text{Stocks N-1}}{\text{stocks N-1}} * 100$, le quatrième, Le nombre de déclarations par rapport aux souscriptions, le cinquième, c'est Le rapport des indemnisations sur les primes nettes, le sixième, c'est le $\frac{\text{CA réalisé}}{\text{CA prévu}} * 100$, septième et dernier, c'est un ratio calculé sur la base des recouvrements sur les créances, ou, en fonction des $\frac{\text{recouvrements encaissés}}{\text{recouvrements prévus}} * 100$.

Pour la réalisation des objectifs, l'écart obtenu est favorable par rapport au seuil exigé. Le second indicateur nous donne aussi un écart favorable, nous avons pu réglés les sinistres enregistrés ainsi que d'autres en attente. Pour l'évolution du sinistre et la sinistralité nous avons remarqué que les prévisions limites sont dépassées, on a enregistré beaucoup de sinistres dans cet exercice. Par contre pour le rapport sinistre à prime, on a remarqué que l'écart est favorable pour la compagnie, ce qui explique l'évolution croissante remarquable du chiffre d'affaires, n'empêche que des dossiers de recouvrements sont toujours en cours de traitement.

Graphe N° 9: Suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique.



Source : élaboré par nous-même.

Encadré N°3 : Synthèse du tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs au sein de la « 2a ».

Le tableaux de bord nous a permis de mesurer le suivi de la réalisation des objectifs dit simples de manière significative (c'est des objectifs chiffrés) qui nous communiquent leur atteinte durant l'exercice (annuel).

Les graphes nous permettent à leur tour d'avoir une vision sur l'évolution de la réalisation des objectifs durant le temps, pour mieux cerner et prendre des décisions.

Source : élaboré par nous-même.

A la fin de cette section, nous avons pu voir comment un tableau de bord de suivi est construit et présenté, avec des graphes il illustre les différentes évolutions de l'activité et la réalisation d'objectifs, sur laquelle en grande partie, nous allons se baser pour suggérer notre plan d'actions correctives ou d'amélioration à la compagnie.

SECTION 3 : PROPOSITION D'UN PLAN D' ACTIONS CORRECTIVES.

Après avoir mesuré les objectifs à l'aide d'indicateurs, qui nous ont permis de voir la situation de la compagnie en plus proche réalité, nous allons pouvoir proposer des actions et des solutions plus adéquates.

3.1. Définition d'un plan d'action

« Les actions d'amélioration sont les actions mises en place pour atteindre les objectifs fixés. Une liste d'actions est définie pour combler l'écart entre la situation désirée (les objectifs) et la situation présente. Cette liste d'action constitue un plan d'action »⁶².

Nous allons décider des actions à mener sur la base de notre analyse dysfonctionnelle.

3.2. Présentation des actions correctives

Ci-après nous allons présenter des actions correctives correspondant chaque point de contrôle qui constitue un objectif d'aide à la réalisation des objectifs de la « 2a ».

Nous rappelons que les points de contrôle à mettre en place sont les suivant :

- Suivi des fausses déclarations clients ;
- Suivi des non-paiements de la prime ;
- Suivi de l'étude satisfaction clients ;
- Suivi du rendement du personnel ;
- Suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure ;
- Suivi des modes opératoires et législatives ;
- Suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique.

Les tableaux ci-dessous, présentent les actions correctives ou d'amélioration à simuler après les résultats du tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs de notre compagnie.

⁶² G. BAROUCH, « élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi », AFNOR Editions, France, 2010, P.30.

Les actions à mener pour le suivi des fausses déclarations clients sont les suivantes :

Tableau N°19 : Actions en termes de suivi des fausses déclarations clients.

Point de contrôle	Actions à mener
Suivi des fausses déclarations clients	<ul style="list-style-type: none">- Elaborer un guide indiquant les informations nécessaires à avoir de la part des clients ;- Mise en place de techniques de contrôle et de vérification pour s'assurer de la pertinence des informations.

Source : élaboré par nous-même.

Dans une telle perspective, c'est à l'entreprise de rechercher ses clients, et anticiper le besoin en informations dans le but de délimiter les non-conformités des dossiers.

Les actions à mener pour le suivi des non-paiements de la prime sont les suivantes :

Tableau N°20 : Actions en termes de suivi des non-paiements de la prime.

Point de contrôle	Actions à mener
Suivi des non-paiements de la prime	<ul style="list-style-type: none">- Reformuler les procédures de paiement et de recouvrement prenant en compte le respect des délais et d'indemnisation ;- Elaborer des procédures de convention avec d'autres compagnies qui assurent les adversaires pour faciliter le règlement des dossiers sinistres et l'indemnisation des clients.

Source : élaboré par nous-même.

C'est vrai que la relation gagnant-gagnant est bénéfique, mais la compagnie devra prendre ses mesures pour que ses actifs ne soient pas à l'extérieur.

Les actions à mener pour le suivi de l'étude satisfaction clients sont les suivantes :

Tableau N°21 : Actions en termes de suivi de l'étude satisfaction clients.

Point de contrôle	Actions à mener
Suivi de l'étude satisfaction clients	<ul style="list-style-type: none">- Lancer des enquêtes régulièrement dans le but de relever les attentes des clients (sous forme de questionnaire) pour minimiser les réclamations ;- Elargir le portefeuille clients en élargissant le portefeuille des branches et produits ;- Fortifier les mécanismes et les canaux de communication qui conduisent les clients envers la compagnie.

Source : élaboré par nous-même.

Afin d'anticiper les besoins des clients en matière de prestations et des exigences, la compagnie devra mettre en place des dispositions la favorisant vis-à-vis de ses clients.

Les actions à mener pour le suivi du rendement du personnel sont les suivantes :

Tableau N°22 : Actions en termes de suivi du rendement du personnel.

Point de contrôle	Actions à mener
Suivi du rendement du personnel	<ul style="list-style-type: none">- Définir des critères de recrutement bien déterminés en adéquation avec les postes offerts ;- Forcer les formations en matières de techniques d'assurances ;- Engager un effectif jeune et potentiel.

Source : élaboré par nous-même.

Le facteur humain est indispensable dans toute organisation, sa mise en œuvre sur des dispositions de motivation, et d'amélioration de rendement, sont sans doutes profitables.

Les actions à mener pour le suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure sont les suivantes :

Tableau N°23 : Actions en termes de suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure.

Point de contrôle	Actions à mener
Suivi de la disponibilité des moyens et de l'infrastructure	<ul style="list-style-type: none">- Elaborer des conventions avec les tutelles ;- Améliorer les techniques de maintenance matérielle et informatique pour éviter les retards dans l'activité ;- Fournir des espaces plus spacieux aux agents pour un meilleur fonctionnement et un meilleur contact client/agence.

Source : élaboré par nous-même.

Dans les actions montées dans le point précédent préconisent logiquement celle de celui-ci, car le rendement du personnel est étroitement lié à la disponibilité des moyens et de l'infrastructure.

Les actions à mener pour le suivi des modes opératoires et législatives sont les suivantes :

Tableau N°24 : Actions en termes de suivi du respect des modes opératoires et législatives.

Point de contrôle	Actions à mener
Suivi du respect des modes opératoires et législatives	<ul style="list-style-type: none">- Annoncer et publier les mises à jour des notes et modes réglementaires pour les clients afin d'éviter les malus ;- Améliorer la communication des modes opératoires et législatives en question aux clients.

Source : élaboré par nous-même.

La mise en place d'un plan de communication en question de publication des règlements interne et externe, particulier ou général de l'entreprise, est certainement avantageux pour cette dernière.

Les actions à mener pour le suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique sont les suivantes :

Tableau N°25 : Actions en termes de suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique.

Point de contrôle	Actions à mener
Suivi de la rentabilité vis-à-vis de la mise en œuvre stratégique	<ul style="list-style-type: none">- Améliorer le déploiement des axes et des objectifs du niveau stratégique au niveau opérationnel pour optimiser l'activité de la compagnie ;- Mettre à niveau les outils d'évaluation de l'atteinte des objectifs afin d'assurer la bonne mesure de la rentabilité.

Source : élaboré par nous-même.

La mise en œuvre stratégique est le pilier de toute activité, la compagnie devra mettre des axes solides pour assurer sa pérennité et sa survie, ses derniers doivent être déployés d'une manière optimisée.

A la fin de cette section, on a pu proposer des actions à mener dans la perspective est d'améliorer le suivi de la réalisation des objectifs. Ce plan est le livrable d'un essai de contrôle opérationnel.

En conclusion, à travers ce chapitre nous avons démontré la démarche du processus de contrôle de gestion, en passant par l'analyse d'identification des dysfonctionnements, pour faire par la suite un choix d'indicateurs pertinents, pouvant nous aider à les mesurer et déterminer les écarts de l'activité.

A partir de ce contrôle procédé, nous avons proposé des axes d'amélioration dont la finalité est de minimiser les dysfonctionnements nuisant la réalisation des objectifs de l'Algérienne des Assurances.

CONCLUSION

Ce mémoire est le résultat d'une recherche exploratoire, mettant en évidence l'importance de la mise en œuvre d'outils de management dans l'intention de rassurer les entités du bon fonctionnement de leur activité. Le contrôle de gestion est l'un des outils de management auquel la majorité des entreprises font recours avec ses multiples niveaux. Mais les compagnies devront intervenir avec d'autres outils complémentaires au contrôle de gestion tel que le diagnostic socio-économique, dans notre cas.

En effet, la méthodologie recommandée par H.SAVALL et V. ZARDET avec la nomenclature des six domaines de dysfonctionnements représente un appui de référence pour notre diagnostic. Ce dernier qui constitue une phase indispensable pour le lancement du processus de contrôle. De ce fait, nous avons essayé de jumeler l'approche socio-économique pour appuyer notre intervention avec du contrôle de gestion classique.

Cette méthodologie nous a permis de recueillir de la matière informationnelle afin d'identifier et d'analyser les causes des dysfonctionnements liés à l'activité tant à la réalisation des objectifs de la « 2a ».

A notre niveau, nous avons encore étendu l'achèvement du processus. La phase du suivi des réalisations nous a préconisé l'élaboration d'un tableau de bord, et la mise en place des indicateurs co-construits sur la base des dysfonctionnements relevés.

En outre, cela nous a conduits à affirmer les hypothèses émises au départ, à savoir que l'activité de la « 2a », par ses acteurs et son milieu, est affectée par quelques dysfonctionnements, et par conséquent la réalisation des objectifs. Compte tenu de l'analyse que nous avons effectuée nous avons proposé les axes d'amélioration, simulés dans notre tableau de bord et le suivi de l'évolution des objectifs.

A la fin de ce travail, notre souhait, serait d'avoir apporté un plus au domaine du contrôle de gestion et le suivi des activités au sein de l'Algérienne des Assurances, afin qu'elle puisse prendre en considération des éléments qualifiés non-importants pour la réalisation de leurs objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages

- A. HATCHUEL, H. MOLET, « Outils de gestion et logiques de production », Paris, Centre de gestion scientifique, Ecole des Mines, 1983 ;
- A. DAYAN, « manuel de gestion volume1 », édition ELLIPSES, 2009 ;
- A. DAYAN, « manuel de gestion, Livre comptabilité-contrôle-audit », édition ELLIPSES, 2009 ;
- A. FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition EYROLLES, France, 2013 ;
- B.ABTEY & A.VINAY, « contrôle de gestion stratégique de l'entreprise. Approche par le SI », édition Clet, France, 1984 ;
- C. ALAZARD et S. SÉPARI, « DCG11 le contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2010 ;
- D. THIAULT, « Le Modélisateur, de la modélisation des processus d'entreprise », 2007, p.20, HERMES et LAVOISIER, Paris ;
- F.COUILBAULT, C .ELIASHBERG, « Les grands principes de l'assurance », l'Argus de l'Assurance, 11 édition, 2013 ;
- F. GIRAUD, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », 2^{ème} édition, 2005 ;
- G. BAROUCH, « élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi », AFNOR Editions, France, 2010 ;
- H. SAVALL & V.ZARDET, « maîtriser les couts et les performances cachés », édition ECONOMICA, paris, 1995 ;
- H. SAVALL & V. ZARDET, « Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social », Actes de l'université d'été, IAS, 2005 ;
- H. LÖNING, « Contrôle de gestion », 3^{ème} édition DUNOND, 2006 ;
- H. LONING et all, « contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », édition DUNOD, Paris, 2013 ;
- H. BRANDENBURG et J-P. WOJTYNA, « L'approche processus, mode d'emploi », éditions d'organisation, 2003, France ;
- Le petit Larousse 2013 ;
- L. LANGLOIS, « contrôle de gestion », édition BERTI, paris, 2006 ;

- Lexique d'économie, édition Dalloz, Paris ;
- M. DENUIT, A. CHARPENTIER, « Mathématique de l'assurance non vie », ECONOMICA, 2 édition, 2004 ;
- M.GRAVAIS, « le contrôle de gestion », édition ECONOMICA, paris, 2005 ;
- M. CATTON, « Guide des Processus », édition l'AFNOR, 2008, France;
- M. LEROY « tableau de bord au service de l'entreprise », 1^{er} édition d'organisation, Paris, 1998 ;
- N. GUEDJ, « contrôle de gestion », 3^{eme} édition d'organisation, Paris, 2000 ;
- O. MEIER et al. « Management du changement », édition DUNOD, Paris ;
- P.RAMOND, « Management opérationnel », 2004, édition MAXIMA, Paris ;
- P. BOISSELIER « contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 1999 ;
- P. RAMOND, « Management Opérationnel », 3^{ème} édition MAXIMA, France, 2004 ;
- P. JAULENT et M.A. QUARES, « Pilotez vos performances », 2^{ème} édition, AFNOR, France, 2008 ;
- R.N. ANTONY, « Planning and systems a Framework for Analysis », Harvard University, 1965;
- R.N.ANTHONY, « La fonction du contrôle de gestion », PUBLI-Union, 1993 ;
- R. AIM, « indicateurs et tableau de bord », Edition Afnor, Paris.

2. Articles de revues

- J. GRAV & Y. PESQUEUX, « évolutions actuelles des systèmes de tableau de bord : comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises », Revue française de comptabilité, n°242, février 1993 ;

3. Normes et référentiels

- « Outils de management, Management des processus », AFNOR, 2005 ;
- « Système de management de la qualité, indicateurs et tableau de bord », AFNOR, juin 2000.

4. Documents internes à l'entreprise

- « GUIDE DE GESTION », Document interne de la 2a.

5. Webographie

- <http://www.cna.dz> ;
- <http://www.bonne-assurance.com> ;
- <http://www.larousse.fr>.

ANNEXES

Liste des Annexes

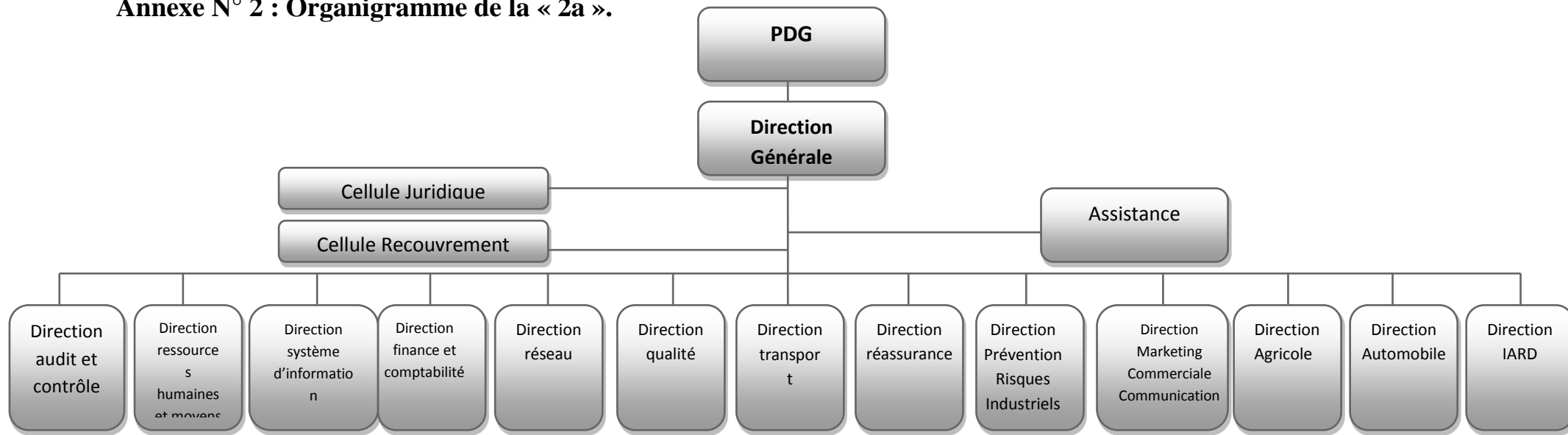
Numéro	Intitulé	Page
1	Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements	III
2	Organigramme de la « 2a »	IV
3	Organigramme de la « DRCO »	V
4	Analyse des Entretiens	VI
5	Logigramme processus Production	XI
6	Logigramme Processus Sinistre	XII

Annexe N°1 : Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements.

Thèmes	Sous-thèmes
1. Condition de travail	Matériel et fournitures Aménagement et agencement des locaux Nuisances Charge physique de travail Horaires de travail Ambiance de travail
2. organisation du travail	Répartition des tâches, des missions, des fonctions Intérêt du travail Charges de travail Autonomie dans le travail Règles et procédures Organigramme Régulation de l'absentéisme
3. Gestion du temps	Respect des délais Tâches mal assumées Planification, programmation des activités Facteur perturbateurs de la gestion du temps
4. (Communication-coordination-concertation) (3C)	3C horizontale 3C vertical Transmission des informations Relation avec les services environnants 3C au niveau de l'équipe de direction 3C entre maison-mère et filiale Dispositifs de 3C 3C entre élus et fonctionnaires 3C entre réseau et siège
5. Formation intégrée	Adéquation formation – emploi Dispositifs de formation Compétences disponibles Besoins de formation Formation et changement technique
6. Mise en œuvre stratégique	Orientations stratégiques Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en œuvre stratégique Mode de management Moyens de la mise en œuvre stratégique

Source : H. SAVALL & V.ZARDET, « Maitriser les Coûts et les Performances cachés », Édition ECONOMICA, paris, 1995, p. 275.

Annexe N° 2 : Organigramme de la « 2a ».



Directions Techniques (1^{er} rang : Soutien technique)



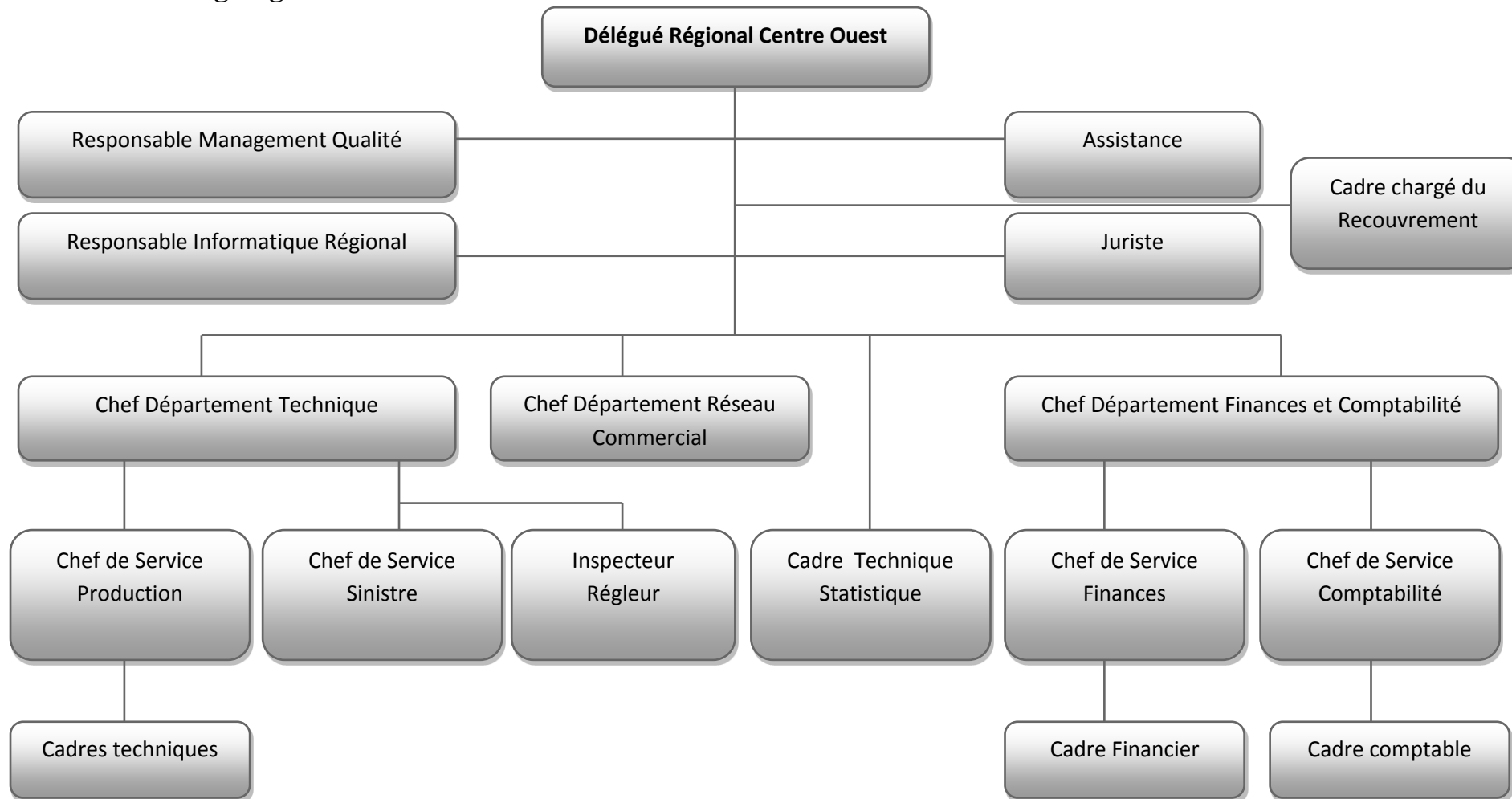
Délégations Régionales (2^{ème} rang : intermédiaires)



Agences (3^{ème} rang : Réalisation)

Source : données de la 2a.

Annexe N° 3 : Organigramme de la « DRCO ».



Source : données de la 2a.

Annexe N°4 : Analyse des Entretiens.

1. Conditions de travail

1.1 Matériel et fournitures

IC.1. Les pannes fréquentes du matériel informatique

« Du matériel quotidien tel que le matériel informatique est indispensable pour notre activité, pour le scan des pièces et des contrats pour les envoyer aux assurés, déjà l'imprimante est en panne depuis quelques jours, je vais jusqu'à l'assistante pour récupérer les documents que je lance d'ici... »

IC.2. Absence de liaison internet

« Sans connexion, on peut avoir du mal à contracter avec l'étranger comme je vous ai montré sur le plan de démarchage »

1.2 Aménagement et agencement des locaux

IC.3. Les locaux sont exigus

« L'espace dans les agences aussi est important, dans le cas où l'espace été étroit, on avait des soucis dans le travail »

2. Organisation de travail

2.1 Règles et procédures

IC.4. Certaines règles ne sont pas respectées

« Les autres ne respectent pas le taux de tarification »

« ... La limite de garantie aussi, tout dépend du fondement du contrat »

« Respecter les règles appropriés tel que de voir le véhicule avant procuration de l'assurance et d'avoir le dossier complet »

IC.5. Le manque de vigilance sur les dossiers sinistre entraine des erreurs

« Pour la déclaration des sinistres et leur règlement, il faut s'assurer de la couverture appropriée pour ne pas indemniser plus qu'il l'en faut »

« Quand le sinistre se passe entre deux clients de deux compagnies différentes, son règlement est long du au système d'indemnisation de certaines compagnies adversaires »

« Surtout surveiller à ce que le dossier soit complet, le client doit fournir les pièces nécessaires »

2.2 Répartitions des tâches, des missions, des fonctions

IC.6. Manque certaines fonctions dans l'organigramme

« Il faut créer un département de traduction juridique des contrats, car dans le cas où on a contracté avec l'ambassade des Etats Unis j'étais obligé de traduire le contrat moi-même »

3. Gestion du temps

3.1 Planification et programmation de l'activité

IC.7. Absence de planification de démarche prospect

« Personnellement, on travaille généralement avec des sociétés fidèles, rarement avec des particuliers sauf lem3aref... »

« En général, y a des agences qui se focalisent sur telle ou telle branche... elles choisissent leurs clients »

IC.8. Manque d'anticipation

« Problème de tarification, par rapport à d'autres compagnies, ... on ne trouve pas l'outil de travail, il faut contacter la tutelle (le ministère concernant la branche), des fois ça nous traîne et les autres font leur travail, ... »

3.2 Respect des délais

IC.9. Insatisfaction des clients lors des retards d'indemnisation

« Ne pas oublier la satisfaction des clients et l'indemnisation dans les plus brefs délais »

« Quand le sinistre se passe entre deux clients de deux compagnies différentes, son règlement est long du au système d'indemnisation de certaines compagnies adversaires »

IC.10. Exigence de la clientèle sur les délais

« La difficulté de convaincre les clients qui souvent réclament l'insuffisance et le retard d'indemnisation de leurs sinistres ce qui cause leur départ de la compagnie »

4. 3 C [Communication-Coordination-Concertation]

4.1 Transmission des informations

IC.11. Mauvaise communication entre le client et l'agent

« Des fois des fausses déclarations de la part des clients, donc automatiquement l'agent il enregistre mal les informations.. »

5. Formation intégrée

5.1 Adéquation formation-emploi

IC.12. Non-adéquation des postes aux formations de base

« Je suis de formation de base communication, en ce moment je suis en formation assurance mais uniquement comment faire marcher le logiciel »

IC.13. a/ Manque de compétences

« Il faut bien investir sur les ressources humaines, le recrutement sur des critères bien définis, selon le poste adéquat, recruter les jeunes.. »

IC.14. Manque d'effectif

« Si on a pas d'effectif on est coincé »

5.2 Compétences disponibles

IC.13. b/ Manque de compétences

« Temps en temps, on ne trouve pas la personne qui prend en charge la négociation de la production, des fois on trouve mais elle n'a pas une culture d'assurance »

« L'agent lui-même doit savoir quel genre de questions pertinentes à poser à son client pour pouvoir avoir un maximum d'informations surtout dans le cas du sinistre »

5.3 Besoin de formation

IC.15. Besoins de formation technique

« Forcer les formations professionnelles en matière de techniques en assurances sur tout au niveau des agences en contact avec le client direct... »

« Des formations en langue anglaise (business) avec l'ouverture des marché pour la négociation,.. »

6. Mise en œuvre stratégique

6.1 Mise en œuvre stratégique

IC.16. Orientations stratégiques imprécises

« La 2a décline les objectifs de sa stratégie globale en fonction des engagements, donc d'une manière globale elle repose sur la satisfaction client, moyens et matériels pour le personnel, respect de modes opératoires et réglementaires (y compris l'état), satisfaction des partenaires en augmentant le chiffre d'affaires afin d'assurer le bon fonctionnement de l'activité au sein de la compagnie »

« Il faut un plan marketing très très développé, savoir comment attirer les clients »

IC.17. Incompréhension du malus de la part des clients

« Les clients acceptent difficilement les primes les plus élevés, et aussi refusent intégralement que leur prime augmente même après réalisation des sinistres »

6.2 Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique

IC.18. Démultiplication insuffisante de la stratégie

« La DG nous assigne des Objectifs chiffrés, établis par les cadres statistiques, ça se passe de la même manière au niveau de toutes les agences, c'est le Responsable des Statistiques qui les prévoit, pour toutes les branches, en fonction des résultats de l'année N-1, afin d'avoir les prévisions de l'année N »

« Pour les objectifs on ns envoie des statistiques, des chiffres à atteindre, et pour moi j'essaye de me donner des objectifs, je ne me base pas uniquement sur les chiffres de la délégation. »

IC.19. Manque de planification à long terme

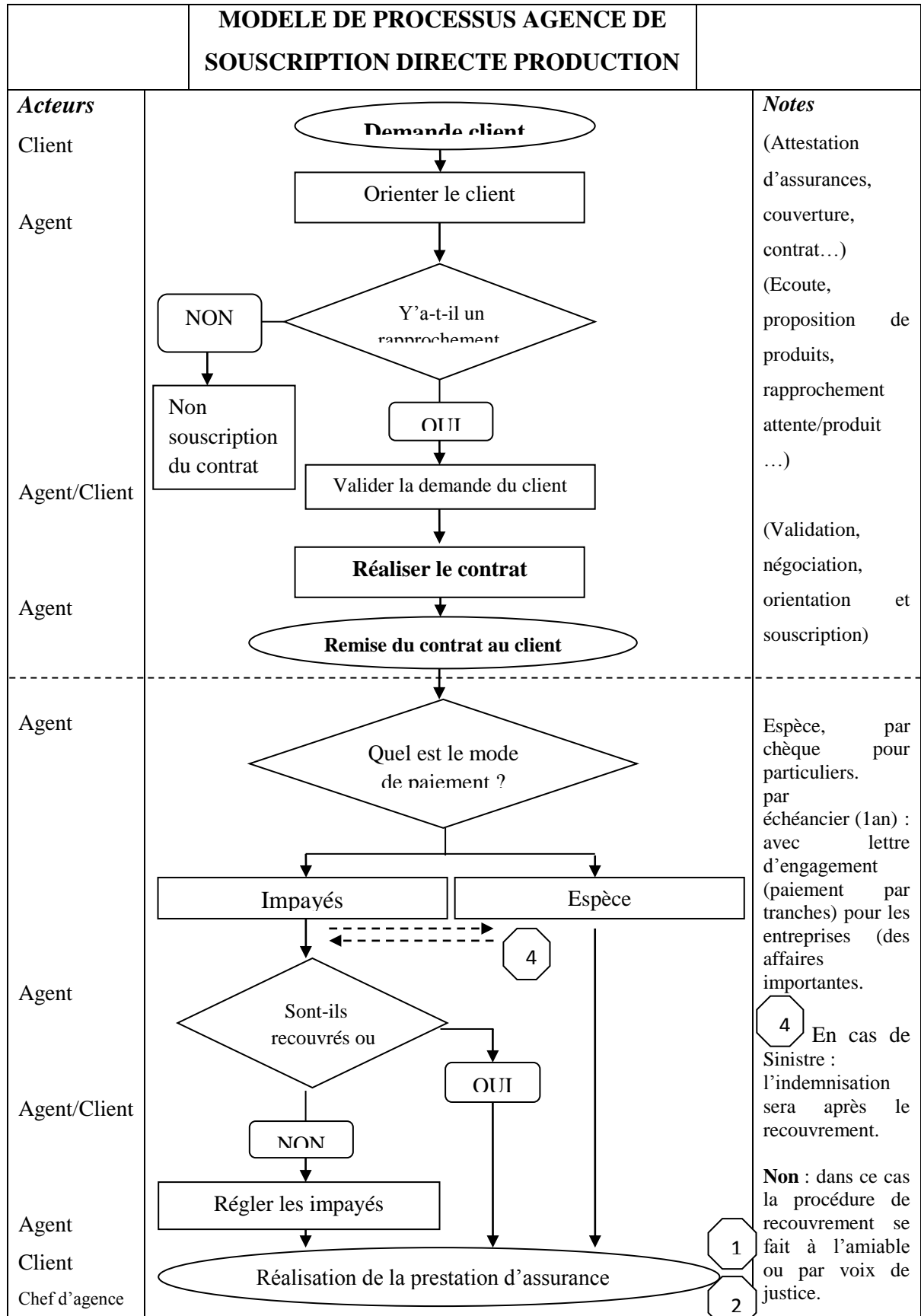
« Les objectifs sont déterminés par la DR sur la base des prévisions mais pour la réalisation ce n'est pas facile de les atteindre, je vous donne exemple des contrats uniques comme la couverture des chantiers, c'est une affaire importante mais pour une courte durée, et pour la période qui suit on cherche comment les compensées car c'est incertain à ce qu'on les renouvelle,... »

« Le premier objectif c'est l'assurance qui apporte la meilleure prime, généralement c'est 'la tout-risques' »

« Les objectifs ne sont pas du tout facile ; il faut faire du démarchage, on est une agence, on est tenue à rester »

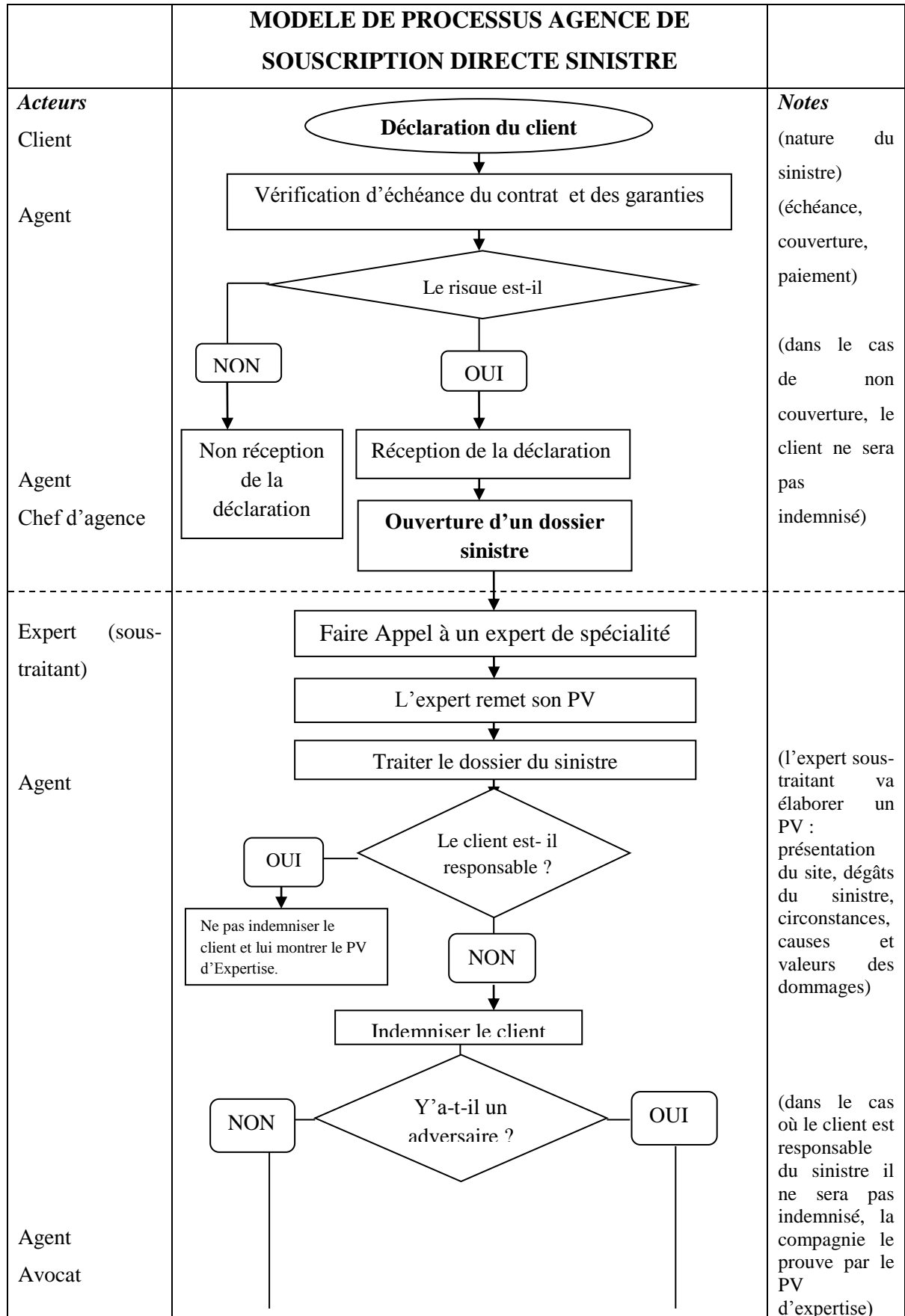
Source : élaboré par nous-même.

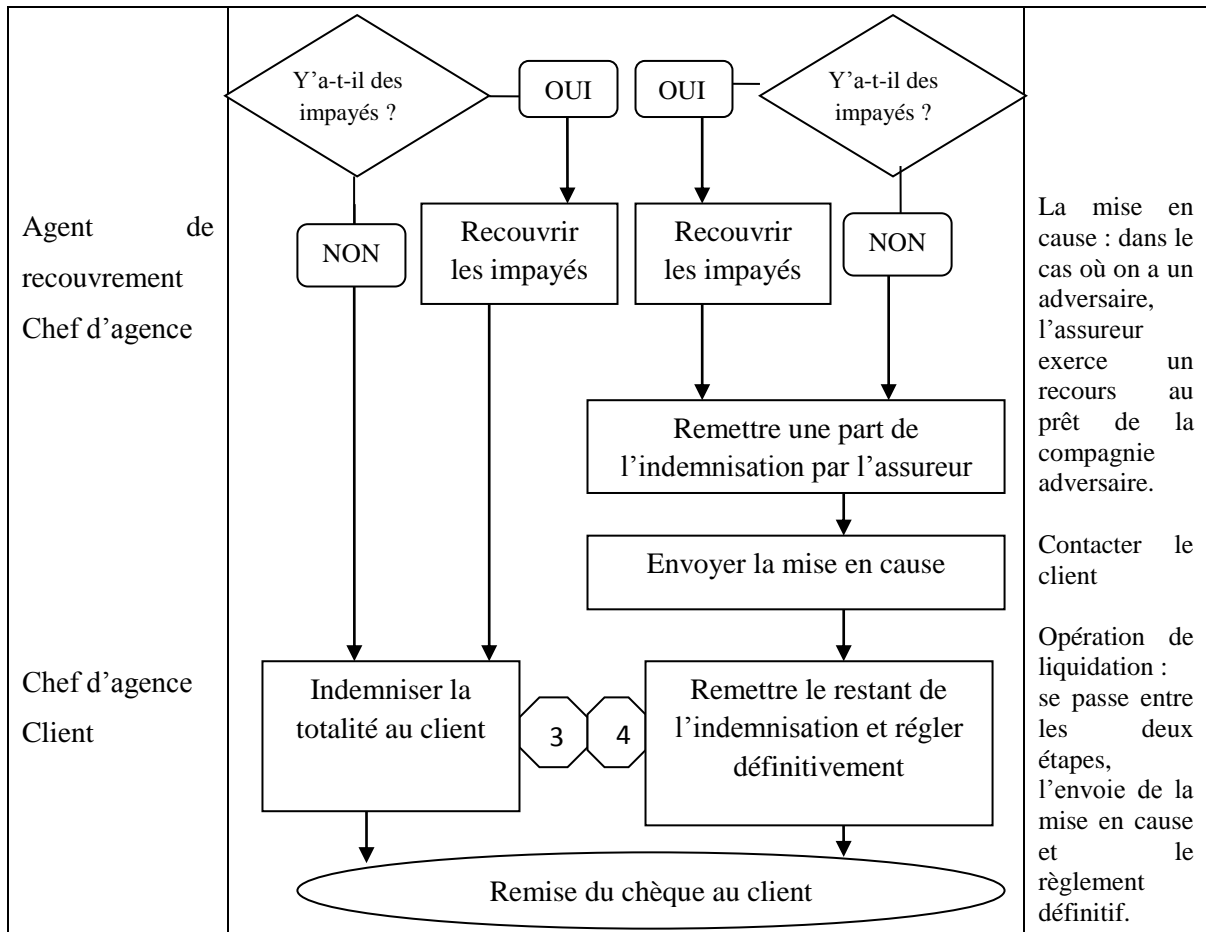
Annexe N°5 : Logigramme processus Production.



Source : document interne adapté.

Annexe N°6 : Logigramme Processus Sinistre.





Source : document interne adapté.

Tables des matières

REMERCIEMENTS

RESUME

ABSTRACT

المخلص

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : APPROCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 5

Section 1 : La méthodologie de recherche 7

1.1.Choix du thème et du terrain de recherche 7

1.2.Délimitation du périmètre de recherche 7

1.3.Objectif de l'étude 8

1.4.Démarche méthodologique et collecte d'informations..... 8

1.5.Recueil et traitement des informations 9

Section 2 : CONCEPTS FONDAMENTALES : Assurances, Contrôle de gestion 12

2.1. Notions sur les assurances 12

2.1.1. Définition d'une opération d'assurance..... 12

2.1.1.1. Définition de l'assurance 12

2.1.1.2. Les termes techniques d'une opération d'assurance..... 13

2.1.1.2.1. Le risque 13

2.1.1.2.2. La garantie 13

2.1.1.2.3. La prime d'assurances 14

2.1.1.2.4. La prestation de l'assureur..... 14

2.1.1.2.5. La compensation au sein de la mutualité..... 15

2.1.2. La particularité et les caractéristiques de l'opération d'assurance 15

2.1.2.1. Le contrat d'assurance 15

2.1.2.2. Les lois fondamentales de l'assurance.....	16
2.1.2.3. Le sinistre	17
2.1.2.4. Les techniques de division des risques par les assureurs.....	17
2.1.2.5. Les champs d'activité de l'assurance	17
2.1.3. Le rôle des assurances	18
2.2. Le contrôle de gestion.....	19
2.2.1. Historique du contrôle de gestion	19
2.2.2. Définition du contrôle de gestion	21
2.2.3. Processus de contrôle.....	23
2.2.4. Les niveaux du contrôle.....	24
2.2.5. Les outils de contrôle.....	25
2.2.6. Les objectifs du contrôle.....	26
2.2.6.1. Maitrise de la gestion	26
2.2.6.1.1. Conditions pour assurer une bonne maîtrise de la gestion	26
2.2.6.1.2. Rôle du contrôleur de gestion	26
2.2.6.1.3. La coordination.....	27
2.2.6.1.4. Le facteur humain.....	27
2.2.6.2. Maitrise de l'activité.....	27
2.2.6.3. Maitrise de la rentabilité	28
2.2.6.4. Maitrise de l'évolution de l'entreprise.....	28
Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil	29
3.1. Présentation du groupe ARCOFINA SPA	29
3.2. Présentation de l'Algérienne des Assurances SPA « 2A »	30
3.2.1. Statut juridique	30
3.2.2. Système de management	30
3.2.3. Réseau commercial.....	30
3.2.4. Plan marketing et communication	31
3.2.5. Branches et produits de l'Algérienne des Assurances.....	32
3.2.6. Ressources humaines.....	33

CHAPITRE II : ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA REALISATION DES OBJECTIFS AU SEIN DE LA « 2A » 34

Section 1 : Etude et analyse dysfonctionnelle du cheminement d'un produit au sein de la « 2A » 36

1.1. L'approche processus 36

1.1.1. Définition de l'approche processus 36

1.1.2. Définition d'un processus 37

1.1.3. Cartographie des processus 37

1.1.4. Les faits déclencheurs de l'amélioration 38

1.1.5. Les objectifs de l'approche processus 39

1.2. L'approche processus au sein de la « 2a » 40

1.2.1. Présentation de la cartographie des processus de la « 2a » 40

1.2.2. Présentation du processus production 42

1.2.3. Présentation du processus sinistre 42

1.3. Analyse dysfonctionnelle du suivi de l'activité de la « 2a » 43

1.3.1. Analyse et choix d'indicateurs 43

1.3.2. Adaptation au diagramme causes à effets 49

1.3.2.1. Présentation du diagramme causes à effets 49

1.3.2.2. Interprétation du diagramme causes à effets 51

Section 2 : Elaboration du Tableau de bord de suivi de la réalisation des objectifs au sein de la « 2a » 52

2.1. Notions sur le tableau de bord 52

2.1.1. Définition du tableau de bord 52

2.1.2. Les rôles du tableau de bord 53

2.1.3. La typologie du tableau de bord 54

2.1.4. Les composantes du tableau de bord 55

2.1.4.1. Les indicateurs 55

2.1.4.1.1. Définition de l'indicateur 55

2.1.4.1.2. La formes des indicateurs 56

2.1.4.1.3. Typologies d'indicateurs 57

2.1.4.1.4. Conditions de pertinence des indicateurs 58

2.1.4.2. Les objectifs 59

2.1.4.2.1. Définition de l'objectif	59
2.1.4.2.2. Typologies des objectifs	59
2.1.4.3. Modèle du tableau de bord	60
2.1.4.3. Relation entre l'indicateur et l'objectif.....	60
2.2. Elaboration du tableau de bord de suivi des objectifs au sein de la « 2A »	61
Section 3 : Proposition d'un plan d'actions.....	71
3.1. Définition d'un plan d'actions	71
3.2. Proposition des actions correctives	71
CONCLUSION GENERALE.....	77

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES