

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Titre :

Le Tableau de Bord des PME

Cas : Tropicana moulai b et ses fils

Elaboré par :

AHMIDAT Essiddik

Encadreur :

Dr AROUB Ratiba

Lieu de stage: Tropicana moulai b et ses fils

Période de stage : de 24/04/2016 au 25/05/2016.

2015/2016

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Titre :

Le Tableau de Bord des PME

Cas : Tropicana moulai b et ses fils

Elaboré par :

AHMIDAT Essiddik

Encadreur :

Dr AROUB Ratiba

Lieu de stage: Tropicana moulai b et ses fils

Période de stage : de 24/04/2016 au 25/05/2016.

2015/2016

Remerciement

Nous remercions dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude ainsi que notre sincère reconnaissance à tous ceux qui nous ont encouragés et qui ont contribué directement ou indirectement à l'élaboration de ce modeste travail et particulièrement à :

Notre encadreur : Mme. AROUB ratiba pour avoir accepté de diriger ce travail et pour son aide et orientation ;

Aux membres du jury, de nous avoir fait l'honneur d'évaluer ce mémoire ;

Au personnel de la SARL moulai, tout spécialement : à notre encadreur Mr moulai attallah;

Liste des figures

| N° | intitulé | page |
|----------------|---|-------------|
| Figure N° I.1 | la problématique générale de la performance | 21 |
| Figure N° I.2 | Les rapports entre les entrées, les processus et les sorties d'une part, et l'économie, l'efficience et l'efficacité d'autre part | 23 |
| Figure N° I.3 | le processus d'amélioration de la performance | 26 |
| Figure N° II.1 | Représentation du TBP selon Kaplan et Norton | 39 |
| Figure N° II.2 | Modèle générique de chaîne de création de valeur | 41 |
| Figure III.1 | la carte stratégique proposée pour la Sarl moulai | 73 |
| Figure III.2 | Evolution Retour sur investissement (ROI) | 76 |
| Figure III.3 | Evolution du CA | 77 |
| Figure III.4 | Evolution des charges (masse salariale) | 78 |
| Figure III.5 | chiffre d'affaire réalise par client | 80 |
| Figure III.6 | Evolution de turnover de la Sarl moulai | 82 |

Liste des tableaux

| N° | intitulé | page |
|-----------------|--|------|
| Tableau I.1 | Classification des firmes selon leur taille de quelques pays européens | 3 |
| Tableau I.2 | les types de PME | 7 |
| Tableau I.3 | la PME et son environnement dans la littérature | 19 |
| Tableau I.4 | les typologies de la performance | 25 |
| Tableau N°II.1 | les méthodologies de construction du tableau de bord | 47 |
| Tableau N°III.1 | la matrice SWOT de la Sarl moulai | 71 |
| Tableau N°III.2 | les objectifs stratégiques de Sarl moulai | 72 |
| Tableau III.3 | les indicateurs de l'axe financier | 75 |
| Tableau III.4 | les indicateurs de l'axe client | 75 |
| Tableau III.5 | les indicateurs de l'axe processus interne | 75 |
| Tableau III.6 | les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel | 75 |
| Tableau III.7 | Evolution Retour sur investissement (ROI) | 76 |
| Tableau III.8 | Evolution du CA | 77 |
| Tableau III.9 | Evolution des charges | 78 |
| Tableau III.10 | Chiffre d'affaire réalisé par client | 79 |
| Tableau III.11 | Evolution productivité individuelle | 81 |
| Tableau III.12 | Evolution de turnover de la Sarl moulai | 82 |
| Tableau III.13 | le tableau de bord prospectif proposé pour la SARL moulai | 84 |

Liste des annexes

| Désignation | N° |
|-----------------------|-----------|
| Les bilans de la SARL | 01 |
| Le Guide d'entretien | 02 |

Liste des abréviations

BSC balanced scorecard

CA chiffre d'affaire

CFROI cash flow return on investment

CRM Customer Relationship Management

EVA economic value added

GRH gestion des ressources humaines

PME petites et moyennes entreprise

ROA Return on Assets

ROE Return On Equity

ROI retour sur investissement

SARL société à responsabilité limitée

SAV service après vente

SPA société par action

TBG Les Tableau de bord de gestion

TQM Total Quality Management

TBP Tableau de bord de prospectif

Résumé

De nos jours, et face à un contexte économique et environnementale instable, les PME ont besoin de plus de flexibilité et de souplesse décisionnelle, d'une vision globale stratégique et aussi d'un support d'aide à la prise de décision efficace, De ce fait, les dirigeants doivent donner une importance capitale au contrôle de gestion, , mais la gestion de la PME est très particulier à cause de management intuitif appliqué par leurs dirigeants, ils ne s'appuient pas sur leurs décision sur les outils de contrôle de gestion comme le tableau de bord qui est un outil hyper important qui regroupent les données nécessaires aux décideurs de la PME pour réaliser ses objectifs et garder sa pérennité.

En effet, l'objectif de cette étude vise à comprendre dans quelle mesure le tableau de bord contribue dans la prise de décision au sein de la SARL moulai.

Pour la réalisation de cet objectif, on a devisé ce travail en deux parties : une partie théorique dédiée à la présentation de la PME en Algérie, le cadre conceptuel du tableau de bord comme outil d'aide à la décision.

Quant à la partie pratique, on essaye de valoriser le degré de contribution du tableau de bord dans le processus décisionnel au sein de la SARL moulai par étude qualitative et enfin on proposera l'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour cette entreprise.

Mots clés : contrôle de gestion, prise de décision, tableau de bord prospectif, PME.

Sommaire

Remerciement

Liste des figures

Liste tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction général..... | 1 |
| Chapitre 1 : la présentation de la petite et la moyenne entreprise..... | 4 |
| Section1 : Identification de la PME en Algérie, et ses spécificités..... | 5 |
| Section 2 : le management de la PME..... | 15 |
| Section 3 : le cadre conceptuel de la performance..... | 23 |
| Chapitre 2 : Le cadre conceptuel du tableau de bord..... | 34 |
| Section1 : le tableau de bord : définition, objectif et fonction, classifications..... | 35 |
| Section 2 : la conception du tableau de bord | 44 |
| Section 3 : la mise en place du tableau de bord prospectif..... | 52 |
| Chapitre 3 : le tableau de bord au sein de la PME..... | 61 |
| Section1 : la présentation d'organisme d'accueille | 62 |
| Section 2 : la réalisation d'une enquête sur la prise de décision dans la SARL moulai et l'essai d'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la Sarl moulai B et fils El-assafia W : Laghouat..... | 64 |
| Section 3 : recommandations | 85 |
| Conclusion générale..... | 88 |
| Table des matières. | |
| Bibliographie. | |
| Annexes. | |

Introduction générale

Introduction générale :

Durant la dernière décennie, la sphère économique mondiale a connu de profonds bouleversements, qui ont accéléré le rythme de l'internalisation du système économique et ont modifié la pensée et la pratique économique et managerielle à travers le monde sous la poussée du phénomène de la mondialisation et la globalisation des marchés. Ce dernier est apparu 1950 et elle a influencé les pratiques de gestion et l'environnement économique des entreprises.

L'Algérie a été obligée de s'adapter à la nouvelle structuration de l'économie mondiale (programme de mise à niveau en 1997) par l'engagement d'une démarche de transformation de son économie, d'une économie dite socialiste à une économie de marché.

Ce changement de stratégie a changé l'environnement, il ne devient plus stable et simple qu'on le connaît, il est devenu épineux, complexe et plus concurrentiel qu'auparavant. Ce qui a poussé les entreprises qu'elles soient publiques ou privées, petites ou de grandes taille de revoir son mode et ses pratiques de gestion et compris les PME.

Les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'une région (d'un pays). (Torres, 1998 ; St-Pierre et al, 2004) Les PME représentent en général, plus de 90 % de l'ensemble des entreprises. Elles génèrent plus de 55 % du PIB et plus de 65 % du nombre total dans les pays développés. (OCDE, 2002).

Face à ce processus de développement global de l'économie mondiale facilité par les nouvelles technologies, la suppression des coûts de transports (la globalisation de l'économie), les PME algériennes ne doivent pas laisser de place à la gestion approximative, les enjeux tant internes qui consistent à satisfaire le client actuel, conquérir de nouveaux marchés pour attirer les clients potentiels tout en résistant à la concurrence, ce qui oblige l'entreprise à être de plus en plus compétitive et cela ne peut se réaliser qu'avec une grande rigueur dans la gestion et l'adaptation des procédures et techniques de management aux nouvelles exigences environnementales notamment en matière de performance.

Pour survivre, les PME doivent être performantes. La performance se définit d'après *bourguignon* (1995) comme suit « *en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* » et d'après *larino* (2003) « *est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur* ».

Cependant, la performance doit être mesurée et pilotée par la PME pour qu'elle puisse garantir leur bon fonctionnement, et pour garantir la cohérence entre : la stratégie (long terme) et l'action (court terme). La finalité et les objectifs ; les intérêts individuels et collectifs ; pour y'arriver, le management met en place un système de pilotage de la performance, ceci doit permettre au management de garder la maîtrise de l'entreprise. Le pilotage s'articule entre le déploiement de la stratégie et le processus d'apprentissage qui permet un retour d'expérience.

Pour comprendre comment la performance se construit, on élabore ce qu'on appelle le tableau de bord qui est un outil intéressant pour le système de pilotage de la performance.

Au regard des caractéristiques des petites et moyennes entreprises, des modes de gestion de leurs dirigeants et dans le prolongement des résultats, il semble qu'il existe une incompatibilité entre le caractère quelque peu formalisateur des tableaux de bord et la propension reconnue des dirigeants de PME à se référer de préférence à leur intuition et leur expérience pour décider.

Comme étant un assistant à la prise de décision, le tableau de bord est peu utilisé par les petites et moyennes entreprises en raison du management intuitif adopté par leurs dirigeants, parce qu'ils s'appuient sur leurs intuitions lorsqu'ils prennent les décisions et lorsque pilotent leurs performances.

Problématique :

Nous nous sommes intéressés au thème intitulé : « le tableau de bord au sein de la PME »

Dans cette optique, la question centrale à soulever est la suivante :

Le tableau de bord est-il perçu comme un outil d'aide à la décision dans la PME algérienne ?

Pour traiter notre problématique un ensemble de questions doivent être posées :

- 1- Quelle est l'importance accordée au contrôle de gestion au sein de la PME algérienne ?
- 2- Est-ce que les dirigeants des PME sont assez motivés afin d'adopter le concept du tableau de bord ?
- 3- Sur quel base prend le chef d'entreprise ses décisions ?

Les hypothèses :

Pour répondre à ces questions nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- 1/ la PME algérienne accorde une importance au contrôle de gestion.
- 2/ les dirigeants des PME ne sont pas assez motivés afin d'adopter le concept du tableau de bord au sein de leurs entreprises.
- 3/le chef d'entreprise prend ses décisions à l'aide de leurs expériences et son intuition.

Raisons de choix du thème :

Le premier intérêt théorique tient au domaine de recherche étudié. En effet, Notre travail qui traite de la problématique de pratiques de tableaux de bord des PME, s'inscrit donc dans un domaine de recherche récent et traite d'un sujet d'actualité.

Le deuxième intérêt théorique de ce travail concerne nos questions de recherche. En effet, très peu de travaux ont été menés sur les pratiques de tableaux de bord des entreprises. Ces recherches sont effectuées dans le contexte des pays développés. Notre recherche, elle vise à étudier les pratiques de tableaux de bord dans les pays émergents et spécifiquement dans le cadre de l'Algérie. Ainsi, notre travail a pour ambition, d'approfondir nos connaissances par rapport à la problématique étudiée.

La méthodologie de recherche :

Pour la méthodologie de cette recherche, on a adopté la méthode analytique qui passe par deux (02) phases :

Phase description présentant les concepts clé de ce thème et qui sont les PME et le tableau de bord.

Phase analyse à travers des études qualitatives pour apparaitre le degré de contribution du tableau de bord dans la prise de décision au sein de la SARL Tropicana moulai B et ses fils.

Ces deux (02) étapes sont alimentées par une collecte d'information effectuée sur la base des recherches bibliographiques et cyberographiques.

Par ailleurs, notre mémoire est scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de la PME en Algérie.

Le second chapitre traitera le cadre conceptuel du tableau de bord comme outil du contrôle de gestion aidant à la prise de décision.

Le dernier chapitre désigne une étude d'un cas d'entreprise et se décompose en trois parties, la première est consacrée à la présentation de la SARL moulai B et ses fils. La deuxième mettra en lumière la place du tableau dans le processus décisionnel au sein de la SARL moulai et pour cela on a opté pour la technique d'interview semi-directive avec différents responsables de l'entreprise, et dans la même section nous avons essayé d'élaborer un tableau de bord prospectif pour l'entreprise, enfin la troisième partie présente quelques suggestions et propositions pour la SARL.

Chapitre 1 :
présentation de la
petite et la moyenne
entreprise

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Introduction:

Aujourd'hui, la majorité des pays développés et même émergents ; considère la petite et la moyenne entreprise (PME) comme un moteur de développement économique et un principal contributeur à la création d'emplois durables et à la croissance de la valeur ajoutée.

L'Algérie est un pays en voie de développement et son économie nécessite deux millions d'entreprises pour pouvoir progresser, et nous n'avons que 700 000 entreprises ce qui est insuffisant selon les experts.

La PME est un instrument hyper important qui s'inscrit au cœur de la réflexion économique, plusieurs pays l'utilisent comme atout majeur de leurs développements et épanouissements. Mais la PME est un terme multidisciplinaire que beaucoup de chercheurs ont essayé et essaient de l'expliquer.

Les PME ne se caractérisent pas par une définition unique, en effet, la définition de la PME varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant des chiffres d'affaires, il est à noter que la variable la plus utilisée est le nombre de salariés. L'Union européenne et un grand nombre de pays de l'OCDE et des pays en développement fixent la limite supérieure à 200 ou 250 salariés¹. Et les petites et moyennes entreprises sont selon l'INSEE, celles qui sont juridiquement indépendantes et dont le nombre de salariés est compris entre 10 et 500².

Afin de comprendre le fonctionnement de la PME et son mode de gestion, le présent chapitre mettra la lumière sur la PME et son mode de gestion, le dernier point de ce chapitre développera la notion de la performance.

¹ OCDE (2002), p. 4.

² Alain BEITONE, Antoine CAZORLA, Christine DOLLA, Anne-Mariy DRAI, « dictionnaire de science économique », 3^e édition, ARMAND COLIN, France, p.341.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Section 1 : identification de la PME en Algérie, et ses spécificités

L'objectif principal de cette section est de définir la petite et moyenne entreprise en Algérie sur le plan juridique et selon les différentes approches que ce soit quantitatives ou et même globale ce qui nous permettra de mieux analyser ce phénomène et ces particularité et ces diversité.

Malgré le souci des chercheurs pour les PME, mais ils n'ont pas pu trouver une définition unique de ce terme. Cela est dû à la diversité que le terme recouvre.

Guillon (1998) pense que : « *l'extrême hétérogénéité des PME, rend difficile la définition d'un cadre général au sein duquel il serait possible de regrouper toutes les entreprises de petite taille.* ».

Dans cette section on va s'intéresser à la définition de la PME à l'échelle internationale puis à l'échelle nationale.

1-1 Essai de définition de la PME:

Il est difficile de présenter une unique définition de la PME qui soit exhaustive, car elle constitue un groupe d'entreprise très hétérogène.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont tenté d'unifier et d'universaliser le concept de la PME, nombre d'autres reconnaissent l'hétérogénéité du fait. « *La PME est un concept flou dont les définitions varient* »¹

Néanmoins, BAVROVIN et FRACHEBOUD considèrent « *qu'il existe une unanimité sur les facteurs qualitatifs qui permettent de discerner une PME* »². En effet, on peut subdiviser les définitions de la PME en trois (03) approches : quantitatives, qualitative, globales.

1-1-1 Approche quantitative³ :

Nous pouvons dire que les typologies de PME les plus connues et les plus souvent utilisées réfèrent à des données quantitatives d'emplois ; d'actifs ou de chiffre d'affaire ; il n'en reste moins que la PME est concept flou. Est-ce comme le veulent certaines statistiques ; les entreprises de moins 500 employés comme le font la plupart des pays, même si le nombre diffère⁴ ? Car le nombre de salariés par entreprise reste toujours une notion naturelle, concrète, facilement mesurable et qui peut servir à des recensements.

Elle est, donc beaucoup de cas ; plus représentative de l'entreprise.

¹ JULIEN P.A. et MOREL B. : la belle entreprise, Boreal, Montréal, 1986, P.13

² BAROUIN D. et FRACHEBOUD P. : *les PME en Europe, notes et études documentaires*, la documentation Française n°4715-4716, 19-04-1983

³ WATERWULGHER R. : *la PME une entreprise humaine*, édition De Boeck Université, Paris, 1998, P.15

⁴ Voir Tableau: Classification des firmes selon leur taille de quelques pays européens; P12

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Doit-on tout simplement ajouter au nombre d'employés le chiffre d'affaire en différenciant le secteur de fabrication du secteur commercial¹?

Et ces deux paramètres, le nombre d'employés et le chiffre d'affaire, sont-ils suffisants pour différencier les entreprises très capitalistiques de celles utilisant surtout de la main-d'œuvre ? Cela permet-il de distinguer la PME dans tous les secteurs, que ce soit dans l'agriculture, l'industrie manufacturière, le commerce, le transport ou d'autres secteurs ?

Mais la classification d'entreprise varie d'un pays à un autre.

Tableau I.1 Classification des firmes selon leur taille de quelques pays européens

| Pays | Nombres d'employé | | |
|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| | Petites firmes | Moyennes firmes | Grandes firmes |
| Autriche | 1-9 | 10-100 | >101 |
| Belgique | 1-50 | 51-200 | >201 |
| Danemark | 1-50 | 51-200 | >201 |
| U. S. A. | 1-250 | 250-500 | >501 |
| Finlande | 1-50 | 51-200 | >201 |
| France | 1-49 | 50-499 | >500 |
| Grande Bretagne | 1-50 | 51-200 | >201 |
| Japon | 1-49 | 50-500 | >501 |
| Norvège | 1-20 | 21-100 | >101 |

Source: « Les PME, bilan et perspectives », P26

En effet ; bien plus que l'aspect dimensionnel ; il est indispensable d'ajouter d'autres critères pour distinguer les différents types de PME.

Alors une définition qualitative de ces entreprises est sans doute préférable car cette différence d'ordres qualitative permet une meilleure approche de PME.

1-1-2 Approche qualitative² :

Nombre de chercheurs ont admis que la notion de PME. N'est pas seulement dimensionnelle et ont alors essayé de dépasser ces typologies quantitatives en prenant en considération la relation de l'entreprise avec son environnement. Ces chercheurs ont alors adopté une approche plus managériale et organisationnelle.

Ces typologies complexes peuvent être divisées en quatre grands groupes. Soit celles qui s'appuient sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise ; celles qui introduisent les stratégies ou les objectifs de la direction ; celles qui se basent sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme et enfin, celles qui touchent au secteur ou au type de marché dans lequel l'entreprise évolue.

¹ Voir Tableau: *Les types d'entreprises selon la taille et le secteur*; P13

² -GR. E.P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, « Les PME, Bilan et Perspectives », Les presses inter-Universitaires & Economica (1994), P28.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Le premier groupe de typologies est basé sur un critère très simple. On peut penser que l'origine ou type de propriété affecte, jusqu'à un certain point, la forme d'organisation de l'entreprise, ou du moins son évolution à long terme.

Ce premier groupe est très proche des typologies associées à l'entrepreneur vu que les caractères de la moyenne entreprise résultent du comportement des hommes qui l'animent et s'identifient à elle tout en contrôlant son développement.

On dit souvent que l'entreprise moyenne est celle qui reste « à porté d'homme », c'est-à-dire dont un homme peut embrasser l'activité. Assez souvent, cet homme, engage ses propres capitaux ou ceux d'un groupe familial.

Quant à ce qui est du pouvoir, deux situations peuvent se présenter :

- 1- une seule personne détient la majorité. Son conseil est constitué d'amis ou de membres de sa famille, il exerce seul le pouvoir.
- 2- Deux associés, rarement davantage d'une même famille ou non détiennent la majorité.
Ils se partagent le pouvoir dans l'entreprise ; généralement en se répartissant les tâches administratives, commerciales et techniques.

Le deuxième groupe touche le type d'objectifs ou l'intérêt des propriétaires dirigeants. Les anciennes typologies de ce groupe (dans les années 1970) sont issues des typologies d'entrepreneurs à des entreprises un peu plus grandes et mieux structurés ou ayant une organisation plus professionnelle. Les plus récentes d'entre elles (début des années 1980) ajoutent aux éléments la stratégie suivie par la direction, l'organisation, ou encore le potentiel des firmes. Enfin, *M. MARCHESNAY* (1988) lie cette stratégie aux intérêts de l'entrepreneur pour l'indépendance et l'impact sur le marché du point de vue de la croissance ou de la stabilité ; car en effet, personne ne conteste que la stratégie est l'affaire du chef d'entreprise, responsable suprême des succès comme des échecs.

Le troisième groupe rassemble les typologies issues de l'idée du cycle de vie des entreprises ; rattaché à la philosophie par laquelle toutes les entreprises suivent plus ou moins la même sentier d'évolution en naissant d'abord petites et en passant ensuite par différents stades jusqu'à devenir grandes, voire même très grandes, à moins de périr prématurément en chemin.

Enfin ; le dernier groupe porte sur les différences sectorielles et donc sur les types et les opportunités de marchés dans lequel évoluent les PME. Dans ces typologies, on s'arrête sur les liens entre le comportement des propriétaires-dirigeants (conservateur, professionnel ; innovateur...), le type de secteur ou de marché (traditionnel, moderne, nouveau, local, national ou international, etc.), les produits offerts (uniques ou créneaux ; à concurrence par les prix ou par la spécificité, primaires ou secondaires, etc.), la technologie utilisée (traditionnelle, moderne, de point) et les liaisons avec les autres entreprises, particulièrement les grandes (PME. Indépendantes, sous-traitants, de créneaux)

1-1-3 Approche global¹ :

Après avoir énoncé les différents typologies quantitatives et qualitatives ainsi que les définitions y afférentes, on peut résumer ces diverses typologies en disposant leurs différents éléments sur plusieurs ‘continua’, allant de moins plus, comme on peut le voir au graphique suivant, et touchant la dimension brute, le secteur ou la branche d’activité, le type de marché, centralisation ou le contrôle et la structure ou l’organisation, le niveau d’indépendance, le type de stratégie suivie, le type de technologie utilisé et le recours à l’innovation ou non.

Suivant la vision privilégiée, les typologies mettront plus d’accent sur un aspect ou à l’autre, sur plusieurs aspects ou sur quelques-uns seulement, et seront plus ou moins complexes.

On peut penser que les petites et très petites entreprises se retrouveront plutôt sur les segments vers la gauche, avec des différences sur certains ‘continua’ selon les secteurs, les marchés, la direction ; alors que les moyennes entreprises seront vues plus vers la droite, et encore plus dans le cas des grandes et surtout des très grandes entreprises ; avec, une fois de plus, plusieurs différences dues justement à cette grande hétérogénéité des PME.

¹ GR. E.P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, Op. Cit, Pp 33-34

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars ;

- Et qui respecte les critères d'indépendance.

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.

La très petite entreprise (TPE), ou micro-entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars.

Le tableau suivant présente les types de PME distinguées à partir de la définition ci-dessus :

Tableau I.2 : les types de PME

| Entreprise / Critères | Effectifs | Chiffre d'affaire | Bilan annuel |
|---|-----------|-------------------------------|-----------------------------|
| Moyenne | 50 à 250 | 200 millions à 2 milliards DA | 100 à 500 millions DA |
| Petite | 10 à 49 | Inférieur à 200 millions DA | Inférieur à 100 millions DA |
| Très petite (TPE) ou micro – entreprise | 1 à 9 | Inférieur à 20 millions DA | Inférieur à 10 millions DA |

Source: loi de finance n°01-18

L'analyse de ces diverses définitions précise qu'il n'y a pas une définition unique et universelle, elle prouve aussi la notion des PME n'est pas seulement dimensionnelle, mais elle peut être, aussi, basée sur des critères qualitatifs qui permettent de mieux cerner ce phénomène.

La définition relative aux PME en Algérie est largement critiquée, de fait que deux (02) milliard de chiffre d'affaire c'est très peu comme critère, pour cela, le gouvernement algérien remet en cause cette dernière qui sera probablement modifier par des nouvelles réglementations.

1-2 Evolution de la PME en Algérie :

Depuis l'indépendance de l'Algérie. L'évolution des PME en Algérie passe par trois périodes¹. Selon le recensement ; l'écrasante majorité des PME est né au début des années 1980 ; car avant cette période ; les PME ont été marginalisé dans l'économie algérienne.

¹ Document du ministère de la PME, actes des assises nationales de la PME ; janvier 2004

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

1-2-1 La première période : de 1962 à 1982

L'Algérie a adopté dans cette période une économie de type socialiste ce qui a favorisé la création des grandes entreprises nationales (SONACOM, SONITAX)

Durant cette période, la PME joue un rôle de complément aux entreprises du secteur public. Elle a été assez marginalisée, ainsi l'industrie de transformation privée avait un caractère familial ou plus artisanal. Sans grande envergure.

D'une façon générale ; cette période s'est caractérisé par une fiscalité lourde et une économie fermée ; ce qui a conduit à la création de 600 unités par an en moyenne (de 1962 à 1982) avec un impact économique limité.

1-2-2 La deuxième période : de 1982 à 1988

Dans cette période ; suite aux phénomènes de la mondialisation et l'adhésion aux principes de l'économie de marché. L'Algérie a organisé le cadre juridique et administratif de la PME.

Ce changement se concrétise par la création d'un nouveau cadre législatif, En 1982, Par la loi n° 82-11 du 21-08-1982 relative à l'investissement économique privé national. Du fait de ce changement. Le gouvernement accorde au secteur privé un rôle complémentaire dans certaines activités.

Suite à cela, l'Algérie a créé l'office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé en 1983. accompagné par l'ouverture de la chambre nationale de commerce aux entreprises privées en 1987.

1-2-3 La troisième période : à partir de 1988

À partir de l'année 1988, l'Algérie a connu une phase de transition. Ce qui pousse l'Algérie à mettre en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique ; au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des PME telles que la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, est la première loi qui donne la place à l'entreprise privée et reconnaît son importance dans la nouvelle politique économique. Et le nouveau code de l'investissement qui a été promulgué le 05/10/1993 relatifs à la promotion de l'investissement. Ce code a eu pour objectif : la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'études de dossier, le renforcement des garanties.....

Par ordre chronologique, voici les décrets qui ont suivi la loi 90-10 pour faire face au changement d'orientation économique :

- le décret n° 91-37 de 1991, portant sur la libéralisation du commerce extérieur ;
- le décret n° 93 - 12 du 05 Octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement ;
- en 1994, l'adoption du cadre juridique permettant la privatisation des entreprises Publiques ;

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

- en 1995, l'adoption de la loi sur la privatisation.

1-3 Les spécificités de la PME :

Spécificité environnementale

- Incertitude: face à l'environnement technologique
- Vulnérabilité: envers les forces de la concurrence (clients, fournisseurs)

Spécificité organisationnelle

- Structure: peu formalisée, peu différenciée
- Ressources: « pauvreté » en ressources humaines et financières

Spécificité décisionnelle

- Cycle de décision stratégique: à court terme, réactif (c. proactif)
- Processus décisionnel: intuitif, expérientiel, peu d'utilisation d'informations et de techniques formelles de gestion, focalisé sur les flux physiques (c. les flux informationnels)

Spécificité psychosociologique

- Rôle dominant de l'entrepreneur: peu de partage d'informations, peu de délégation de prises de décision
- Climat psychologique: attitudes favorables mais peu d'attentes envers les systèmes d'information

Spécificité des systèmes d'information

- Fonction SI: stade de développement peu avancé, subordonnée à la fonction comptable, peu d'expertise, d'expérience et de formation en gestion des systèmes d'information
- Complexité des SI: emphase sur les applications administratives (c. de gestion) à base de progiciels (c. développement sur mesure), peu d'expertise technique
- Succès des SI: sous utilisation des systèmes d'information, peu d'impact sur l'efficacité décisionnelle et organisationnelle

Source: GREPME, « Les PME: bilan et perspectives », P. 278.

1-4 les caractéristiques de la PME :

Presque, tout les PME que ce soient public ou privé, ont des trait commun, nous pouvons les subdiviser en deux : des faiblesses qui ralentissent leurs développements et menacent leurs survie, et des atouts qui leurs permettent d'aller en avant et qui leurs donnent la force.

1-4-1 Des atouts : se révèlent dans :

- **Sa petite taille :** ce qui lui permet d'avoir une structure simple et dynamique tout en évitant la rigidité et les niveaux hiérarchiques, cela lui permettre à la PME de s'adapter aux fluctuations et aux changements environnementaux apparaissant. Selon sadoudi(2006) : « *la flexibilité permet à la PME d'être réactive à toute modification de l'environnement.* »¹

¹ SADOUDI Mouloud ; « la problématique du financement de la PME en Algérie ». colloque international : les exigences de mise à niveau des PME dans le monde arabe ; Chlef, 17 et 18 avril 2006

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

En effet, leur taille lui permet d'adopter des modes de gestion plus opérationnel ce qui n'est le cas dans les grandes entreprises, qui prennent des décisions en s'appuyant sur le long terme.

- **La flexibilité** : il paraît que la PME choisit une niche dans le marché et s'y adapte à la production aux moindres coûts d'investissement. Grâce à :
 - l'indépendance de la PME, le gérant a le pouvoir de maîtriser la transaction et la négociation pour les conditions les plus favorables¹.
 - la structure réduite des PME ou les rapports sociaux dans le domaine des ressources humaines est simple²
- **L'interactivité** : selon l'approche systémique, l'entreprise est un système ouvert. Donc interactive avec l'environnement externe. Cette interactivité se présente comme une voie stratégique car la PME est en relation avec son environnement dans un optique d'échange c'est en relation forte et permanente avec ses partenaires (clients, fournisseurs, banquiers...) d'une part, d'autre part, elle est organisationnelle dont elle incarne par commodité dans l'intensité de relations qui existent entre les membres de l'organisation.
- Enfin, « elle constitue dans le monde contemporain le meilleur moteur de développement dans les pays développés et en développement, elle contribue à former un tissu économique »³.

1-4-2 les faiblesses

Malgré les atouts que la PME, mais la PME est soumise à des problématique qui gênent son développement qui se révèlent dans :

- **Une part de marché relativement restreinte**⁴ : il est difficile pour la PME de pouvoir résister à la concurrence des grandes entreprises avec des parts de marché relativement restreinte. Cela ne permet pas à la PME d'influencer le marché de façon significative.
- **Financièrement** : la PME ne dispose pas les moyens et les ressources financières suffisamment importants pouvoir développer son activité et assurer son pérennité.
- **Manque d'information**⁵ : la PME manque d'informations sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés, de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.

¹ Bernard Belletant, Nadine Lavertto, Bernard Paraque ; « Diversité économique et modes de financement des PME » ; L'Harmattan, 2001

² Paul Angoulvent ; « les petites et moyennes entreprises » ; paris, décembre 1991, p69

³ Michel Kalika- Jean Pierre Helfer-Jacques Orsoni, Management Stratégie et organisation,ed. Vuiber-juin 2006, P65.

⁴ Pascale FABER, « La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et organisation » ; IAE de Lille,

⁵OCDE (2004), p39.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

- **Les défauts managériaux** : les PME en général, ont une gestion très spécifique, qui se caractérise par un management intuitif (*intuition –décision –action*).
- **Pouvoir**¹: leur faible de faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé.

1-5 Les caractéristiques générales de la PME privé algérienne² :

La PME privé algérien recouvre des réalités très différentes. Mais, ils ont des traits commun qui se révèlent dans :

- Malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes se heurtent, dans leur très grande majorité, à diverses raisons endogènes et exogènes ;
- Elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées de statuts juridiques privilégiant très largement l'entreprise personne physique, la SARL et dans une moindre mesure, l'EURL. Quant à la SPA, elle demeure peu répandue, quoique l'on dote depuis quelque année une progression de ce statut juridique ;
- Leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recruté dans le giron familial, assure lui-même la gestion et elle dispose la quasi-totalité de pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives, la maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieur ne s'effectue que très exceptionnellement.

¹ OCDE (2004), p39.

² Code algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009.p21.

Section2 : le management de la PME

La PME a une particularité dans sa gestion qui est marqué par une gestion approximative.

Contrairement aux grandes entreprises, nous remarquons que les dirigeants des PME ne s'appuient pas dans sa gestion quotidienne sur des outils techniques, mais cette vision s'est changée d'une façon ou d'une autre, car les gestionnaires se sont rendue de compte que les méthodes de gestions développées leur permettront de donner à leurs décisions la pertinence, et donc elles leur permettront de ne pas prendre de risque.

2-1 la PME : une gestion spécifique (une gestion de proximité)

La PME est dirigée par un management très particulier appliqué par ses dirigeants qui s'appuient sur leurs intuitions et leurs expériences. *"Le cycle de décision stratégique, ou l'horizon temporel de la PME est plus souvent à court terme, étant axé sur la réaction plutôt que l'anticipation. De plus, ces entreprises emploient peu de méthodes et de techniques de gestion telles que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet. Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme étant plus intuitif, "au juger", moins dépendant d'information et de modèles formels de prise de décision"*¹. (Blili et Raymond, 1994 : 229).

Le processus de décision suit le schéma **intuition-décision-action** ; ce qui permet à la PME d'avoir une stratégie souple ; le processus permet à la PME de réagir dans l'immédiat par rapport aux changements environnementaux. *" alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à venir pour que la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clé pour leur expliquer au besoin tout changement de direction"*².

2-2 Stratégie implicite :

La stratégie est un élément essentiel qui assure la pérennité de l'entreprise, elle consiste à prendre des décisions qualitatives ayant des effets à long terme et fondées sur un diagnostic précis de l'entreprise dans son environnement. Ces décisions doivent permettre d'atteindre des objectifs de survie et de développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et des innovations.³

En effet, les PME se caractérisent par une absence de planification, car leurs dirigeants prennent les décisions en suivant le schéma **intuition-décision-action**.

Mais, *" cette absence de planification ne signifie pas absence de stratégie. Marchesnay (1988 :67) souligne les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie ou ferait de la stratégie sans le savoir. En effet compte tenu du fait que la*

¹ OLIVIER TORRES, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », communication, Université Paul Valéry, Montpellier III, p12.

² Idem, p12.

³ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, Berti Editions, Alger, 2007.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

*prise de décision appartient à un individu, il convient de poser le primat des processus sur les procédures. Ce qui spécifie le mieux la petite entreprise, c'est la confusion entre la stratégie, la politique générale et le management stratégique (mise en œuvre planifiée et décentralisée d'objectif décidé par la direction générale). La Corporate Strategy et la Business Strategy sont intimement liés, indissociés. "*¹

En effet, la confusion entre la stratégie et la politique générale et le management stratégique fait en sorte que la stratégie mise en place par l'entreprise tient en compte ces objectifs, ce qui peut servir l'entreprise à atteindre ces buts préétablies.

2-3 Gestion des ressources humaines dans la PME :

La gestion des ressources humaines dans est très particulière, car le dirigeant de la pme remplit aussi la fonction des ressources humaines, *"bien que l'actualité ait tendance à mettre en évidence l'importance des ressources humaines, l'écart entre le discours et les pratiques est souvent considérable....."*

Comme pour les grandes entreprises, on observe ce décalage en pme, même s'il s'atténue avec la personnalité du dirigeant et différents facteurs.

En effet. *"Si dans une grande entreprise, on peut différencier clairement les rôles entre dirigeant et personnel, il n'en est pas de même dans les pme où le dirigeant est à la fois objet et sujet de décision. Dans cette perspective de remise en cause, le dirigeant devra donc à la fois la concevoir et la mettre en œuvre, ce qui n'est simple. "*²

La gestion des ressources humaine est assurée le plus souvent par le dirigeant de la pme, c'est-à-dire celui qui gère l'entreprise et celui qui gère les ressources humaines (polyvalent).

L'appellation la plus fréquemment utilisée par les dirigeants de PME est « la gestion de personnel » au lieu de « la gestion des ressources humaines » cela reflète la non valorisation des employés par la direction, et cela contient une connotation restrictive et nettement séparatrice des rôles à l'intérieur d'une entreprise entre la direction et les employés.

En effet. On observe peu des actions d'aspect social prises par les dirigeants de PME envers ses employés, donc l'emploi de l'appellation « gestion du personnel » est tout à fait justifié en l'état actuel des choses.

2-4 le control de gestion au sein de la PME :

L'idée très répandue dans les PME est que la fonction de contrôle de gestion n'est pas utile qu'aux grandes entreprises, c'est une erreur, car beaucoup de PME font du contrôle de gestion, sans le savoir ou sans le nommer.

¹ OLIVIER TORRES, Op.cit., p13.

² Henri Mahé de BOISLANDELLE, « gestion des ressources humaines dans les PME », 2^{ème} édition, paris, economica, 1998.p14 :15.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Cette absence de la fonction de contrôle de gestion est due à la proximité de dirigeants et de ses collaborateurs qui n'implique pas une organisation complexe pour contrôler ou orienter des équipes très diverses ou lointaines.

2-4-1 Définition¹ :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constate évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

D'après R.N Anthony : "*le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente*".

Cette définition :

- Présente le contrôle de gestion comme une fonction d'**accompagnement du déploiement de la stratégie** ; il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique ;
- Offre une **vision managériale** en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance ;
- Affirme l'importance de la **gestion du couple coût-valeur** en reformulant le concept d'efficience.

Et selon A. Burlaud et C. Simon : "*le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation.*"

Cette définition souligne le rôle de contrôle de gestion (abondamment développé par les théories des organisations) dans la coordination des comportements. Une organisation est constituée d'être humains poursuivant leurs objectifs propres qui sont généralement différents de ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion met en place des dispositions qui conduisent à une convergence des intérêts individuels vers l'objectif de l'organisation.

2-4-2 Adaptation de contrôle de gestion dans les PME :

Nous remarquons que le tableau de bord est l'outil de contrôle de gestion le plus marquant dans la PME, le tableau de bord récapitule les indicateurs de gestion les plus pertinents pour le pilotage de l'entreprise.

Le tableau de bord se définit comme un ensemble d'information présenté de façon synthétique et destinées au *pilotage* de l'entreprise et de ses centres de responsabilité.

¹ L.Langlois ;C.Bonnier.M.Bringer, « Contrôle de gestion », Berti édition, 2008, Alger. P121.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Les tableaux de bord sont :

- Centrés sur les **facteurs clé du succès** de l'entreprise ;
- Adapté à un **responsable**.

Ils ne comportent qu'un petit nombre d'indicateurs qui sont, non seulement **financiers**, mais aussi **physiques**, voire **qualitatifs**.

Il doit être un document concis et éliminant toute l'information inutile. Limité aux principaux indicateurs de gestion utiles à l'entreprise, il est un instrument de contrôle développant les qualités de réactivité. Sa structure et les règles de calcul des indicateurs retenus sont- sur le moyen terme-stables. Le tableau de bord est ainsi bien adapté aux besoins de la PME car son élaboration ne requiert pas des moyens de gestion trop importants.

Malgré ceci beaucoup de PME ne ressentent pas le besoin de construire un tableau de bord. Les responsables de ces PME pensent connaître leur environnement et ne voient pas la nécessité d'introduire des procédures de contrôle formalisées, dérivées, dans leur esprit, des pratiques de la technostructure des grandes entreprises.

L'instauration d'un tableau de bord peut être ressentie par les collaborateurs comme un moyen de contrôle de leur propre activité et être ainsi rejetée.

Enfin, les petites entreprises craignent souvent d'alourdir leurs coûts de gestion en formalisant leurs procédures.

Les tableaux de bord des PME doivent être élaborés par des outils informatiques simples et exploitables sur micro-ordinateurs.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Exemples : le tableau de bord de restaurant Baccus

| Restaurant Baccus | | mois..... | |
|---|-------------|--------------------------|----------------|
| Tableau de bord | | | |
| Indicateurs | Valeur mois | Valeur mois Exercice N-1 | Cumul exercice |
| Résultat comptable Ventes de repas Ventes accessoires (frais de personnel) (achat de denrées) (frais fixes abonnés) Résultat | | | |
| Activité Nombre de services Nombre de repas Nombre moyen repas par service | | | |
| Prix moyen par repas hors vins Consommation de vins par repas Coût moyen des denrées par repas | | | |
| Coefficient multiplicateur $\text{Denrées} = \frac{CA \text{ repas hors vins}}{\text{Coût des denrées}}$ $\text{Vin} = \frac{CA \text{ vins}}{\text{Coût achat vins}}$ | | | |
| Productivité personnel $\text{nombre repas} / \text{employé}$ $CA / \text{employé}$ | | | |

Source : L.Langlois ;C.Bonnier.M.Bringer, op, cit.p429

Ce tableau de bord présente les indicateurs que les gestionnaires de la PME ont besoin pour prendre les décisions, ces indicateurs permettent de déterminer le niveau de productivité de chaque employé en chiffre et en nature, et cela permettent de répondre à la question suivante : est-ce que l'entreprise est en situation de sureffectif ou pas ?, car celui-ci est un risque permanent dans l'entreprise.

2-5 les freins à la mise en place d'outils de gestion dans une PME¹ :

La mise en place d'outils de gestion dans une PME pose un vraie problème dans la PME parce que les chefs d'entreprise ne parlent pas aussi facilement de contrôle de gestion, parce qu'ils associent parfois ce terme à la comptabilité et à la finance.

¹ Marie-Noëlle, Daniel hirsch, Nathalie kacher, marc polossat, « le grand livre du contrôle de gestion », eyrolles, paris, 2013, p 483.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Des domaines ; ils l'avouent parfois, qui dépassent leur champ de compétences. Ils considèrent la production des « chiffres » plutôt comme une obligation administrative et fiscale et en ont délégué la production, suivant la taille de leur assistant ou leur comptable, et font confiance à leur expert-comptable pour les valider et leur apporter des conseils éclairés.

Leur point de vue peut se comprendre : la situation de comptes produite tous les ans. Même si elle reflète bien la performance de l'entreprise et sa situation financière, est difficilement exploitable comme outil de gestion car :

- Elle est tournée vers le passé
- Sa périodicité annuelle et son délai de production ne laissent aucune place à l'action ;
- Au-delà du jargon comptable, l'absence d'axes analytiques ne permet pas de faire le lien avec l'entreprise ou les activités de l'entreprise : de connaître ses revenus par gamme de produits ou le coût de sa fonction commerciale.

2-6 la comptabilité doit s'adapter aux besoins des PME¹ :

La comptabilité a sa place dans une PME comme outil de gestion, car ses responsables doivent pouvoir mesurer périodiquement l'impact économique de leurs choix opérationnels, mais elle doit au préalable s'adapter à leurs besoins :

- La périodicité de production de l'information doit être plus fréquente (trimestrielle au moins, voire mensuelle).
- Quand elle est tenue dans l'entreprise et comporte des axes analytiques ses données sont directement exploitables ; si tel n'est pas le cas, elle peut être utilisée comme garde-fou pour s'assurer de la cohérence globale des chiffres et il faut puiser dans d'autres bases de données extracomptable, des informations plus détaillées le fichier de la facturation clients pour les ventes, celui des commandes pour les achats, de la page pour les coûts de personnel ou les contrats pour certains frais fixes (loyer de matériel, entretien...)

Ces données seront également utiles aux responsables le moment venu pour établir les objectifs et le budget de l'année à venir.

Comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, il n'est pas question ici de bâtir un double comptabilité, mais de mettre à la disposition des responsables les chiffres clés sur les activités de l'entreprise, chiffres d'affaires, coûts de revient et marges par produit ou secteurs d'activité.

¹ Marie-Noëlle, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat . Op.cit, p 483-484.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

2-7 Le dirigeant comme point nodal du système de gestion de la PME :

Deux particularités majeures définissent le système organisationnel de la PME : une forte centralisation du pouvoir associée à un système stratégique spécialisé.

Les chercheurs se sont entendu que la gestion dans la PME est extrêmement personnalisée. De nombreux auteurs affirment qu'on peut assimiler la PME à la personne même du dirigeant¹, et cela peut s'exprimer par les différentes fonctions que le dirigeant de la PME accomplit dans la gestion quotidienne de la PME.

Le dirigeant demeure la clef de voûte de tout le système organisationnel. De par le poids du dirigeant, la PME "*possède la propriété fondamentale d'être un centre de décision autonome. Autonome voulant dire que le dirigeant de la structure PME étudiée joue un rôle crucial dans tout processus décisionnel important pour l'entreprise*"². Le dirigeant de la PME est celui qui imagine, planifie, développe, réalise sa vision par ces décisions.

Dans la mesure où il existe peu de différences entre le dirigeant et le propriétaire de l'entreprise, la PME vit une confusion pratique entre organisation et dirigeant. Qu'il s'agisse de décisions stratégiques, administratives ou budgétaires, le pouvoir décisionnel implique, de façon privilégiée, le dirigeant omniprésent à tous les niveaux organisationnels.

2-8 la PME face à son environnement :

L'étude de la relation qu'entretient la PME avec son environnement peut engendrer divers propos, tant théoriques que pratiques, permettant d'améliorer les analyses stratégiques. Comme le souligne Marchesnay, "*l'étude de la petite entreprise et de ses dirigeants doit également permettre de développer des avancées en matière d'analyse de l'environnement*" (Marchesnay, 1993b). En effet, l'analyse du rapport entreprise - environnement peut passer par un cadre se centrant prioritairement sur les acteurs de l'organisation ou se préoccupant essentiellement du contexte pour envisager les liens de causalité. Les caractéristiques des PME peuvent entraîner une analyse conciliant ces deux perspectives. De ce fait, leur étude peut présenter des intérêts méthodologiques.

Le manque d'alternatives caractérise la gestion stratégique de l'entreprise de petite taille. Cependant, que ce soit en ce qui concerne la conceptualisation de l'environnement (Guilhon, 1998b) ou les manœuvres stratégiques mises en œuvre (Bourcieu, 2000) la PME peut aller au-delà du simple constat passif et adopter une position active face à son environnement. D'ailleurs, comme l'écrit Marchesnay (2001), "*[i]l est trivial d'affirmer que le pouvoir de marché des PME est faible. Une telle conception, véhiculée par les tenants de la grande firme "managériale", est en voie d'être battue en brèche dans maints secteurs de la nouvelle économie*".

¹ M. Gervais, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.

² M. Bayad et D. Nebenhaus, « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale PME, Vol 11, N°2-3, 1988.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Il apparaît, à la lecture de la littérature abordant le thème de l'environnement de la PME, que les petites entreprises sont soumises à leur contexte car il leur manque bon nombre de ressources.

Cette gestion de la pénurie les conduit à une activité stratégique purement réactive Pour laquelle leur faiblesse de capacité est tout à fait adéquate.

La contrainte domine l'analyse stratégique des PME. C'est ainsi que nous avons pu noter diverses remarques :

Tableau I.3: la PME et son environnement dans la littérature

| Auteurs | Citations |
|---------------------------------|--|
| Silvestre et Goujet, 1996 | <i>"les PMI sont plus sensibles aux aléas du marché sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement".</i> |
| Sammut, 1995 : 118 | <i>"une PME n'a pas la même relation avec son environnement qu'une entreprise de grande dimension : l'une essaye de se frayer un chemin, l'autre s'impose".</i> |
| Paché, 1990 | <i>"(...) par principe, les organisations de dimension réduite (effectifs inférieurs à 50 salariés) subissent l'environnement plus qu'elles ne le structurent à leur profit".</i> |
| Chappoz, 1991 | <i>"La petite entreprise s'insère dans un environnement dense et complexe. Dans la plupart des cas, elle semble en subir fortement l'influence sans exploiter les avantages qu'il recèle".</i> |
| Julien et Marchesnay, 1988 : 31 | <i>"la petite entreprise subit l'environnement alors que (...)la très grande firme le modèle largement".</i> |

Section 3 : le cadre conceptuel de la performance :

L'objectif principal de l'entreprise c'est « survivre », et pour survivre, la PME doit être performante. La performance d'une entreprise se définit comme sa capacité durable à atteindre ses objectifs stratégiques (lorino). Elle dépend de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de façon pérenne tout en maîtrisant ses coûts.

3-1 Définitions de la performance :

Étymologiquement, « performance » vient du mot anglais « to performe », qui est du vieux français qui signifie « accomplir ».

Pour la première définition : "*Est performance dans l'entreprise tout ce qui, est seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.*"¹

Dans cette définition, nous constatons que l'auteur a lié la notion de la performance avec la contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques,

GUILLEVIC suggère que : "*La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il ne s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche*". Et selon la vision de cet auteur la performance est l'accroissement de la production, c'est-à-dire :

La performance=la productivité.

Pour DIMITRE WEISS : "*La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe direction, les résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion*"². D'après l'idée de DIMITRE WEISS, la performance est égale le profit.

D'après Doriath (2005) "*le concept de performance fait référence à un jugement sur résultat sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation*"³.

Lebas⁴ (1995), propose quelques éléments en communs dans les différentes définitions de performance :

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur).
- La réalisation, le résultat.
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe).

¹LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », Organisation, 3e édition, Paris 2003, p9

² D.WEISS.K.O, la fonction Rh, l'édition d'organisation, paris, 1988, p675.

³ DORIATH, B. contrôle de gestion, 4^{ème} édition dunod, 2005, p125.

⁴ Lebas.m(1995), « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, juillet-aout, p-p 66-71.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

- Compétition ou application des concepts de progrès continu (faire mieux que le concurrent, ou que le référentiel, ou faire mieux que la dernière fois).
- Jugement, comparaison.

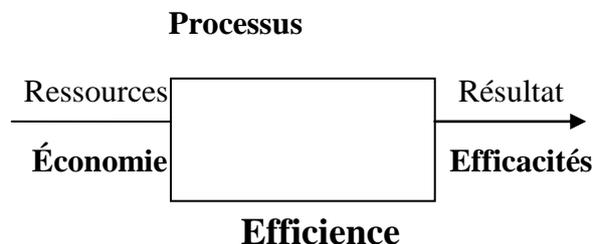
D'après tout les définitions que nous avons présentées, nous concluons qu'il y a une diversité que le terme recouvre ; donc il est difficile de présenter une seule définition de la notion qu'il soit exhaustif et universelle. *"La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne saucier : "la notion de performance doit donc elle aussi, être précisé à chaque fois que l'on veut l'utiliser "¹.*

3-2 Les composantes de la performance :

Le concept de performance d'entreprise d'après bouquin, regroupe trois notions essentielles :

- économie,
- efficacité,
- efficience.

Figure N° I.1 : la problématique générale de la performance



Source : bouquin, H. le control de gestion, 9^{ème} édition PUF, 2010, P200.

3-2-1L'Économie :

L'économie désigne la réduction au minimum du coût des ressources utilisée (capital humain ; matériaux et équipement ; matière première et autre), tout au long d'activité dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le gestionnaire doit chercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation² :

¹ Pierre Voyer, « le tableau de bord de gestion et indicateur de performances », 2^{ème} édition, PUQ, canada, 2006.

² Molho d et poisson d.f, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2003. P 29.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût ;

Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

3-2-2 Efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature, « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »¹.

L'évaluation prend en général le sens d'efficience lorsqu'elle s'intéresse à établir et à apprécier² :

- Le rapport entre les résultats (ou outputs) et les ressources utilisées (ou inputs), y compris les coûts de formation ;
- La qualité des études en fonction des coûts de formation ;
- Le taux d'occupation professionnelle des produits d'un système de formation selon les coûts de formation ;
- Les niveaux de salaires en fonction de la nature et du coût des études ;
- Adéquation des formations reçues par rapports aux occupations professionnelles...

L'efficience compare ainsi les outputs aux inputs, les coûts aux résultats. Elle peut aussi être analysée en termes d'efficacité technique et d'efficacité économique.

Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

3-2-3 l'efficacité :

Le bureau du vérificateur général du Canada définit l'efficacité comme étant « *la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés. Par exemple, pour augmenter les revenus dans un domaine donné, un programme peut être conçu pour créer des emplois* »³.

Exemple : un système de production qui doit fabriquer 20000 unités/semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

¹ De Boislandelle H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, Paris, 1988, p140.

² Que sais-je N°2167, L'AUDIT OPERATIONNEL, édition PUF

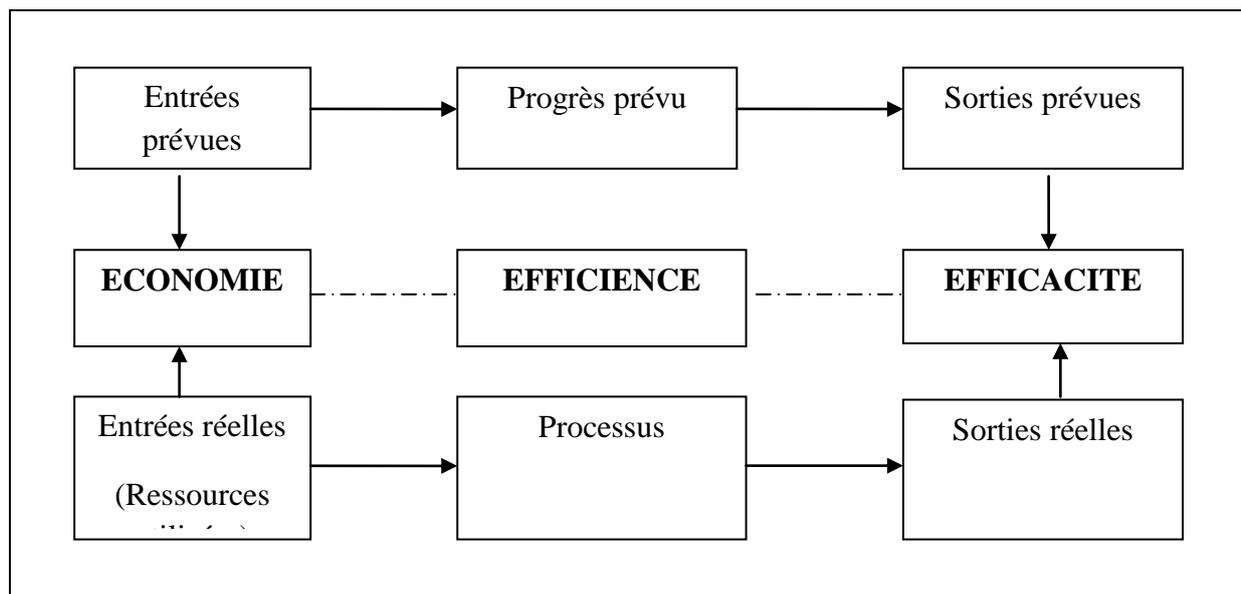
Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

L'efficacité consiste à la question suivante : « est ce que l'objectif est atteint ? », donc elle examine le rapport entre l'effort fournie et la performance.

Selon (Doriath, 2008)¹. Elle « traduit l'aptitude à atteindre les objectifs ». L'efficacité se trouve donc dans la réalisation concrète des buts préétablie par les dirigeants de l'entreprise.

Le modèle dans la figure 2 suivante illustre les rapports entre les entrées (inputs), les processus et les sorties (outputs) et entre l'économie, l'efficacité et l'efficacite :

Figure N° I.2 : Les rapports entre les entrées, les processus et les sorties d'une part, et l'économie, l'efficacité et l'efficacite d'autre part



Source: Le manuel d'audit de la performance de Bangladesh, Dhaka 2000, p. 5

On peut ajouter des notions qui a un lien avec la performance

3-2-4 le rendement :

Au sens strict, le rendement est la production par unité de terre. On parle par exemple d'un rendement de X quintaux de blé à l'hectare. Le rendement se mesure donc par le rapport entre la quantité de produit agricole récolté et la superficie de la terre qui a produit cette récolte. En ce sens, le rendement concerne la terre, la productivité concerne le travail et le capital. Cependant par extension on parle des rendements moyens et marginaux du travail et du capital.

De façon générale le mot rendement désigne ce que rapporte un placement. On parle par exemple du rendement d'un portefeuille de valeurs mobilières ou d'un parc immobilier².

¹ DORIATH, B. contrôle de gestion 20 fiches, 5^{ème} édition dunod, paris, 2008, p129.

² Alain BEITONE, Antoine CAZORLA, Christine DOLLA, Anne-Mariy DRAI, Op.cit. p.393.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Le rendement correspond au retour financier ou retour sur investissement obtenu par rapport à l'investissement précédemment effectué et s'exprime en pourcentage. Il permet d'évaluer la performance d'un investissement.¹

3 2-5 la productivité :

La productivité est un indicateur d'efficacité de la combinaison productive. Le calcul de la productivité met en rapport le volume de production réalisé avec la quantité de facteurs de production utilisée.

Après avoir vu les trois composante de la performance, et les autres notions qui sont lié à la performance. Nous pouvons voir les différents types de performance

3-3 les types de performance :

Nombreux chercheurs ont admis qu'il n'y a pas une seule définition de la performance qu'elle exhaustive et universelle à cause de la diversité que le terme recouvre, par ce fait, la notion de la performance est remplacé par la notion de la performance globale.

La performance globale ou intégrée d'entreprise est l'ensemble des « performances » des fonctions et des partenaires de l'entreprise. Ces différentes « performances » sont :

- La performance organisationnelle.
- La performance économique.
- La performance stratégique.
- La performance financière.
- La performance concurrentielle.
- La performance humaine.
- La performance sociale.
- La performance globale.

Chaque type de performance a sa propre définition, parce que nous ne pouvons pas relier la performance à une seule action ou à un seul résultat.

¹ www.andlil.com. Consulté le 20 /05/2016.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

La performance peut se mesurer par des indicateurs, et elle est influencé par des acteurs, le tableau suivant présente les types de performance ainsi que les acteurs et les indicateurs de chaque type de performance :

Tableau I.4 les typologies de la performance

| Typologies | Acteurs | Indicateurs |
|---|--|---|
| Performance économique : Capacité à atteindre Les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente. | Managers/actionnaires | Productivité du travail, rendement matière..... |
| Performance financière : Capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire. | Actionnaires | Rentabilité financière, retour sur capitaux investissement. |
| Performance concurrentielle : Capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts | Marché | Parts de marché, taux de satisfaction des clients, taux de fidélisations des clients. |
| Performance sociétale : Capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale | Parties prenantes primaires et secondaires | Taux d'émission de CO2 ; taux de rotation du personnel, taux d'accident du travail. |

Source : «management des entreprises », P16

Cette division de la performance permet de mieux analyser et de mesurer la performance par des indicateurs, elle Permet également de connaître les acteurs qui influencent chaque type de performance.

3-4 l'amélioration de la performance :

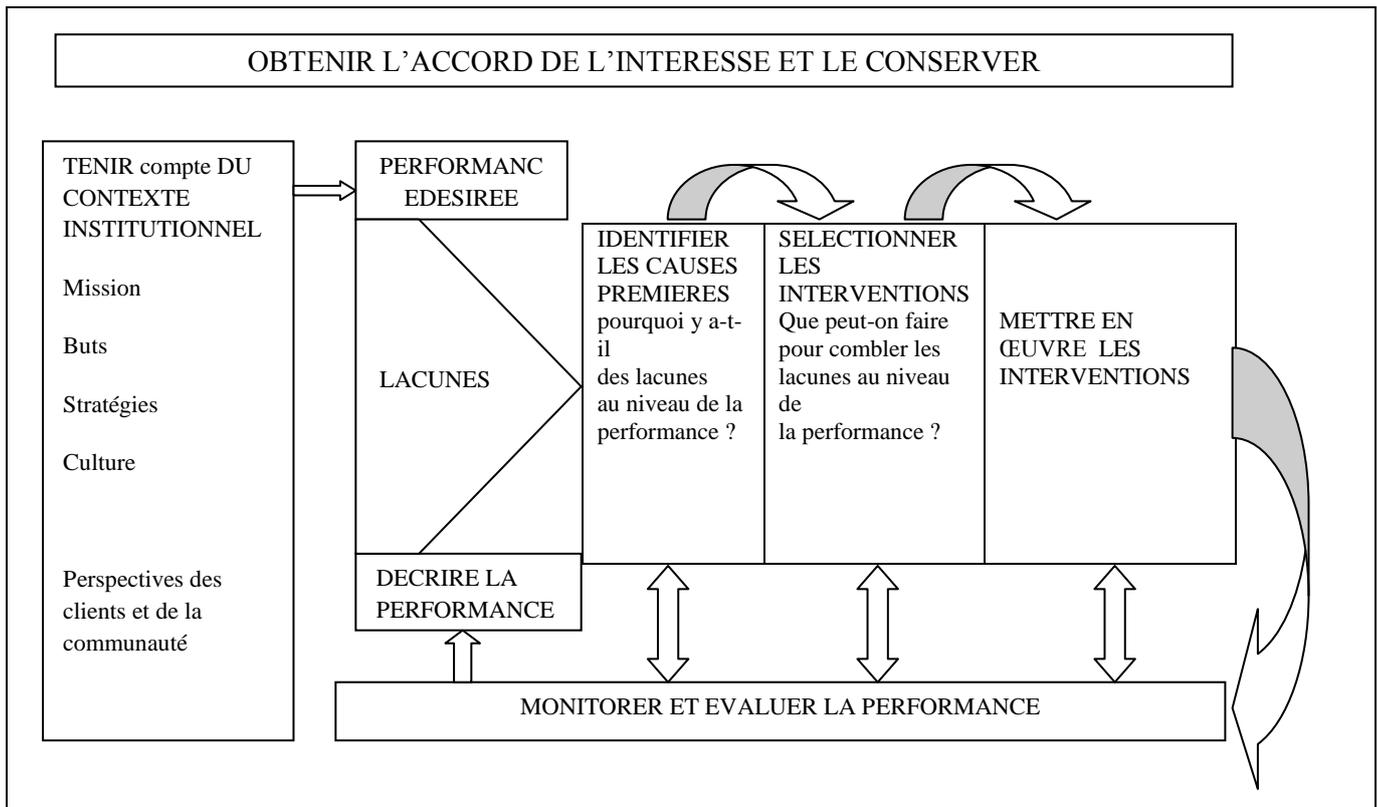
La définition standardisée de l'amélioration de la performance est fournie par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (U.S. Agency for International Development– USAID) : « *L'amélioration de la performance est un processus qui consiste en l'atteinte des résultats institutionnels et individuels désirés. Le but de l'amélioration de la performance est de fournir des services de haute qualité et durables. Les résultats sont atteints par le biais d'un processus qui tient compte du contexte institutionnel, qui décrit la performance désirée, identifie les lacunes entre la performance désirée et la performance réelle, identifie les causes premières, sélectionne des interventions pour refermer les brèches et mesure les changements dans la performance* ».

3-4-1le processus de l'amélioration de la performance :

Le processus d'amélioration de la performance, basé sur le modèle dans la Figure n, aide à nous montrer quels facteurs contribuent à la performance désirée et ce que l'on peut faire pour les renforcer.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

Figure N° I.3 le processus d'amélioration de la performance



Source : l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International

3-5 Les indicateurs de performance comme nouvel outil de gestion¹ :

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, Kaplan et Norton (1996) avancent que ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance des entreprises.

Les entreprises elles-mêmes reconnaissent qu'il faut adapter les systèmes actuels de mesure de la performance. Comme le souligne Chow et al. (1997), une étude récente a révélé que 80% des grandes entreprises américaines voulaient changer leur système de mesure de la performance.

Ainsi, le développement, l'implantation et l'évaluation de mesures de la performance innovatrices est un des grands défis auxquels doivent faire face les entreprises. Le développement pourrait se faire, d'une part, en se basant sur un cadre général d'analyse quant au contenu.

¹ <http://core.ac.uk/download/pdf/6388064.pdf>

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

D'autre part, la conception de mesures de la performance devrait suivre certains principes pour en assurer l'efficacité. En particulier les objectifs et stratégies de l'entreprise devraient être pris en compte au moment de la conception.

3-6 les indicateurs de mesure de la performance :

Les entreprises modernes et compris les PME, dans un souci de maintenir leurs situations concurrentielles, sont dans une recherche permanente d'amélioration de leurs performances.

- **Quels indicateurs pour mesurer la performance ?¹**

Les entreprises ont cherché, durant les années quatre-vingt dix, à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la performance à des mesures non financières.

Historiquement, et au moins aux Etats-Unis, la performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires.

Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière.

Ces indicateurs traditionnels ont fait l'objet des critiques nombreuses qui ont amené une double proposition d'amélioration :

- Définir des *indicateurs financiers* plus représentatifs de la création de valeur d'entreprise (EVA ou economic value added, CFROI ou cash flow return on investment).
- Utiliser des *indicateurs non financiers* qui seraient des indicateurs avancés d'une performance de plus en plus immatérielle. Le développement des actifs immatériels est en effet mal pris en compte par les documents comptable selon Kaplan et Norton (2001) citant plusieurs études. En 1982, les actifs corporels représentaient 62% de la valeur de marché des entreprises. Dix ans après, le ratio est descendu à 38% et à la fin du 20ème siècle, il ne comptait plus que pour 20% .

Cette double proposition fait l'objet de débats. Concernant les indicateurs non financiers, un outil est d'ailleurs apparu durant les années quatre-vingt dix et a connu un certain succès, le balanced scorecard (BSC). Compte tenu du succès de cet outil et des questions qu'il suscite, nous lui consacrerons un long développement.

3-6-1 les indicateurs financiers :

Selon Fernandez ; un indicateur se définit comme « *une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur* »¹.cette

¹ BERLAND, N. mesurer et piloter la performance, 2009, P119.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

appréciation est donc primordiale pour l'évaluation et la mesure de la performance d'une entreprise.

Résultat par action, croissance du résultat par action, ROE ou Return On Equity (taux de rentabilité financière), free cash flows, croissance des cash flows, ROA (Return on Assets) et ROI sont les indicateurs privilégiés de mesure de la performance financière. Ces mesures posent toutefois des problèmes²:

- Elles ne prennent pas en compte le coût du capital.
- Elles sont influencées par les règles de la comptabilité financière et sont soumises au calendrier comptable ou budgétaire annuel (problème des cut off).
- Elles sous-estiment les éléments immatériels.
- Elles sont faiblement corrélées avec la performance boursière de l'entreprise. Ainsi, les ventes sont un piètre indicateur de création de valeur.

3-6-2 Les indicateurs non financiers:

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, parce qu'ils ne prennent pas en considération l'aspect comportementale, et ils se focalisent sur les fonctions plus que sur les processus, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers considérés comme plus en phase avec les réalités de la concurrence actuelle. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée car tenant compte de ses multiples aspects³.

3-6-2-1 L'utilisation des indicateurs non-financiers⁴ :

Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le balanced scorecard mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions.

En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les shareholders (actionnaires) à une performance mesurée pour les stakeholders (parties prenantes). Trois séries de raisons peuvent ainsi expliquer la montée des indicateurs non financiers (Ittner et Larker, 1998) :

Les limites des indicateurs comptables et financiers :

- ils sont trop historiques et induisent une gestion rétroviseur,
- ils ne permettent pas d'appréhender correctement la performance future,
- ils récompensent des comportements court-termistes ou incorrects,
- ils ne sont pas actionnables car ne fournissent pas d'information sur les causes des phénomènes,

¹ Fernandez, a. « les nouveaux tableaux de bord des managers, éditions eyrolles, 5^{ème} édition, 2010, P67.

² BERLAND, N. op. Cit, P120.

³ Idem, P122.

⁴ Idem, P122, 123.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

- ils n’informent pas sur les changements clés,
- ils sont trop agrégés pour aider les managers,
- ils reflètent des fonctions plus que des processus,
- ils ne permettent pas de valoriser l’immatériel.

La pression concurrentielle : l’incertitude de l’environnement s’est accrue et les offres des entreprises sont de plus en plus complexes et sophistiquées d’où le besoin d’élargir la mesure de la performance.

Le développement de systèmes concurrents : les programmes de qualité totale (TQM ou Total Quality Management), la supply chain (gestion de la chaîne logistique), le CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) sont autant de systèmes ayant conduit à des mesures de performances concurrent du système comptable.

3-6-3 les qualités nécessaires aux indicateurs ¹:

Les indicateurs sont souvent la pierre angulaire d’un bon tableau de bord. Tout le monde les voudrait représentatifs de la performance, à même d’entraîner les ajustements nécessaires au bon pilotage de l’entreprise, sans effets pervers secondaires... Toutes ces qualités sont très Difficiles à réunir sinon impossible d’où de fréquentes déceptions et des critiques trop faciles sur les tableaux de bord existant. Par exemple, il arrive régulièrement d’entendre des managers affirmer : « Les indicateurs remontant des services vers la centrale sont très nombreux, mais ce sont pour la plupart des indicateurs de moyens, d’environnement ou d’activité très rarement des indicateurs de performance ».

Un bon indicateur doit satisfaire un certain nombre de qualité, il doit être :

✓ **Objectif**

C’est-à-dire ne pas dépendre de l’interprétation du manager ou de l’instrument de mesure. Certains indicateurs dépendront par nature de l’instrument de mesure. Il suffit de penser à un indicateur sur le climat social pour lequel on demanderait aux salariés leur opinion. Il sera bon alors d’objectiver ces indicateurs à l’aide d’autres mesures telles que le nombre de jours de grève par exemple ou le turnover.

✓ **Quantifiable**

Tout jugement sur une situation suppose de disposer d’une mesure absolue ou relative de celle-ci. Même des situations très qualitatives par nature comme les ressources humaines peuvent faire l’objet de mesure. Il existe même une discipline pour cela, le contrôle de gestion sociale (Martory, 2003). Mesurer peut toutefois conduire à ne plus être objectif quand par exemple, on attribue des valeurs subjectives (« bien », « moyen », « mauvais ») à des phénomènes.

¹ BERLAND, N. op. Cit, P130.

Chapitre 1 : la présentation de la petite et moyenne entreprise

✓ **Fidèle**

L'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques. Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur (qu'est-ce qu'une « absence », qu'est-ce qu'un « défaut » ?) ; et de la rigueur des procédures de saisie et de traitement de l'information.

✓ **Simple et compréhensible**

Il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action. Une opacité dans le calcul ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant. C'est souvent le cas des indices trop synthétiques ou des indicateurs qui veulent trop bien faire en mesurant précisément.

✓ **Sensible**

L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer, il faut toutefois se méfier de la volonté de mesure en temps réel.

✓ **Evolutif**

Les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec les systèmes qu'ils sont censés éclairer. Ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décideur.

Chaque tableau de bord comprend des indicateurs qui permettent aux responsables de chaque centre de « piloter » au mieux leur centre.

Conclusion :

La PME est une entité qui crée de la valeur économique et social, elle est un moteur pour le développement et l'épanouissement de tous les pays que ce soit émergent et les pays en voie de développement comme l'Algérie, de ce fait, il faut s'intéresser à la PME qui a une gestion très spécifique qui se caractérise par une prise de décision qui suit le schéma **intuition-décision-action** et une absence de planification, mais cette absence de planification ne signifie pas une absence de stratégie selon manchesnay (1988 :67).

Malgré cette gestion qu'est très particulière mais nous remarquons que les outils ont ses places dans le système décisionnel pour la PME ; comme le tableau de bord qui est un outil pour piloter la performance. Ce dernier rassure la pérennité de la PME ; elle se définit comme tout ce qui, est seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

La performance est mesurée par des indicateurs qui se déclinent sous deux catégories financiers et non financiers qui sont consolidé dans le tableau de bord et le deuxième chapitre va mettre la lumière sur le cadre conceptuel du tableau de bord.

Chapitre2 :
Le cadre conceptuel
du tableau de bord

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

Introduction :

Pour les dirigeants, l'objectif principal est naturellement que leurs entreprises soient performantes afin de garder sa pérennité, cependant l'incertitude de l'environnement économique et des affaires ainsi que ses spécificité font que cette objectif ne soit pas une fin en soi ; les dirigeants se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et de conserver la position actuelle de leurs entreprises dans le marché et pourquoi pas l'améliorer.

La discipline du contrôle de gestion fait appel souvent à un ensemble d'outils et de technique utilisé par les managers pour gérer une entreprise : la comptabilité analytique, processus budgétaire, et l'un de ces outils de gestion, le tableau de bord qui se définit selon Bouquin (2001) : *Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions¹ ».*

Afin de mieux comprendre la conception et la réalisation d'un tableau de bord pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'aborder les trois points suivants :

- Dans la première section nous allons présenter le tableau de bord : définition, objectif et fonction, ainsi que ses différentes classifications.
- La deuxième section concernant les étapes de constructions du tableau de bord, ses indicateurs ainsi ses différents conditions de succès.
- La troisième section sera consacrer à l'évaluation de la performance d'une entreprise à travers d'un tableau de bord. Cela nous exige de faire une analyse de quelques indicateurs de performance : commerciale, humaine et financière.

¹ BERLAND, N. op.cit, P115.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

Section 1 : le tableau de bord : définition, objectif et fonction, classifications.

Cette section va mettre la lumière sur les définitions du tableau de bord et leurs différents objectifs, ainsi que les fonctions et leurs classifications.

1-1 Définitions, concept du tableau de bord :

Le terme « tableau de bord. » est fort séduisant, il évoque l'élément très connu du jargon automobile, aéronautique ou naval qui signifie l'idée d'indicateur, de clignotant permettant de piloter et de prendre des décisions dans les meilleures conditions possibles.

On peut comparer la gestion de l'entreprise à la conduite d'une voiture, le pilotage d'un avion ou encore la navigation d'un bateau. À la différence près, que la première, c'est-à-dire l'entreprise, est nettement plus complexe.

Pour comprendre ce qu'est le tableau de bord, et ce qu'il représente dans l'entreprise, pour se faire on a choisie quelques définitions du tableau de bord.

Selon MICHEL LEROY le tableau de bord est « *une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* »¹.

Cette définition met l'accent sur les indicateurs qui permettent au responsable d'avoir le niveau de suivie de la réalisation des objectifs.

Le tableau de bord est essentiellement un outil de pilotage ; ses caractéristiques principales sont les suivantes²:

Il s'agit d'un outil :

- Destiné à chaque responsable opérationnel.
- Réactif et adaptable.
- Focalise sur l'essentiel et devant traduire la stratégie choisie.

Permettant d'identifier les actions correctives nécessaires.

L'autre définition du tableau de bord stipule que : le tableau de bord d'informations présentées de façon synthétique et destinées de pilotage de l'entreprise et de centres de responsabilité.

Les tableaux de bord sont :

- Centrés sur les facteurs clés du succès de l'entreprise ;

¹ LEROY Michel, « le tableau de bord au service de l'entreprise », p14.

² Manuel de gestion, tome 1, VUIBERT, Paris, 1999, p850.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

- Adapté à un responsable.

Ils ne comportent qu'un petit nombre d'indicateurs qui sont, non seulement financiers, mais aussi physiques, voire qualitatifs¹.

Cette dernière définition parle de l'existence d'une adaptabilité au besoin du responsables, c'est-à-dire chaque fonctions de l'entreprise a sa propre tableau de bord, par exemple le tableau de bord de la fonction ressources humain n'est pas la même en matière d'indicateurs avec le tableau de bord de la fonction commercial.

Cela signifie qu'il ya des niveaux du tableau de bord

Il ya deux niveau de tableau de bord ²:

1-1-1 Tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique regroupe les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie. Son horizon est à relativement long terme. Il est utilisé par la direction générale.

1-1-2 Tableau de bord de gestion

Les Tableau de bord de gestion (TBG) communiquent les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'événement.

Il y a un (ou plusieurs) TBG pour chaque centre de responsabilité. La pluralité des TBG au niveau d'un centre est liée à leur périodicité. On distingue :

- un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement ;
- un tableau de bord hebdomadaire établi le lundi (ou le mardi au plus tard) ;
- un tableau de bord mensuel établie dans un délai e 4 à 8 jours après la fin du mois.

1-2 Les fonctions du tableau de bord³ :

Un bon tableau de bord, utile aux managers et aux décideurs, ne vaut pas uniquement par la somme des indicateurs qu'il représente. Il doit remplir des fonctions. Il doit permettre de :

1-2-1 Traduction de la vision stratégique

Faire parler de la stratégie pour mieux l'appliquer. La phase de conception du tableau de bord est sans doute la plus importante. Les indicateurs retenus doivent refléter la stratégie. C'est un minimum. Mais au travers du choix des indicateurs, et surtout de la participation des

¹ L.Langlois ;C.Bonnier.M.Bringer. op.cit.P348.

² Idem, P348-349.

³ BERLAND, N. op.cit, 2009, P115.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

uns et des autres à leur élaboration, c'est la dimension cognitive de la stratégie qui s'en trouvera ou non renforcée. Le choix des indicateurs n'est pas simplement une affaire de techniques où il suffirait de trouver les bons indicateurs.

C'est avant toutes choses, un problème de management qui permettra de diffuser la stratégie auprès de ceux qui sont chargés la mettre en œuvre.

1-2-2 Un outil de pilotage de la performance et de reporting :

Donner à tous un outil commun de surveillance de la performance (reporting et autocontrôle). Le tableau de bord doit être avant tout un outil de suivi de la performance et des actions.

Ses utilisateurs sont les managers et les opérationnels qui sont en charge de la performance. Il doit leur permettre de comprendre les résultats de leurs actions et de les corriger le cas échéant. Ce n'est que dans un second temps que certains des indicateurs du tableau de bord pourront servir à faire du reporting.

En effet, il serait assez étonnant que ces deux finalités aient des indicateurs en tout point différents. Le tableau de bord doit être décliné dans l'organisation et impliquer de nombreux acteurs. La difficulté est alors de faire en sorte que tous voient dans les indicateurs présentés la même image.

1-2-3 Mesurer et piloter de la performance sur les différentes axes :

Appréhender la performance sous ses différents aspects. Un bon tableau de bord n'est pas uniquement financier mais « traque » la performance selon différents points de vue. Il doit alors refléter la complexité du système qu'il représente et montrer notamment les interactions et les logiques d'action qui sous-tendent la performance. Le balanced scorecard (cf. infra) a particulièrement approfondi cette dimension du tableau de bord.

1-2-4 Monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte¹ :

Le tableau de bord permet de plus de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme. Ainsi, l'utilisation d'un bon système de tableaux de bord va au moins permettre de recevoir le message plus rapidement et de localiser la zone problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones où le problème ne se situe pas.

Le gestionnaire peut donc se concentrer sur l'exception. En fait, le tableau de bord constitue avant tout, par son approche éclair, un avertisseur, un détecteur rapide de problèmes, d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Ainsi

¹ Pierre voyer, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUEBEC, canada, 2006, P46.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

libéré de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

1-2-5 Communication et de motivation¹ :

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation, de même que leur comparaison pour un nombre significatif d'unités ou d'organismes comparables, le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

Cela clarifie les relations en donnant une heure plus juste, incite à l'information par les faits, facilite la communication et le partage de l'information, le reportage de gestion et la reddition de comptes, parce que l'on sait ce que l'on vise et ce que l'on mesure. En associant les gestionnaires à la réflexion sur la mesure, ils se sentent plus en contrôle surtout s'ils contribuent à la formulation des objectifs et résultats attendus et à l'identification des indicateurs qui serviront à en mesurer l'atteinte. Même la non-atteinte d'objectif se replace mieux dans un contexte et s'explique mieux avec de bons indicateurs.

De plus, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne, en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle.

Enfin, la méthodologie exige un tel niveau de précision pour chaque indicateur que la façon de le mesurer est claire, donc plus compréhensible et plus facile à partager entre les organisations. Les technologies de l'information peuvent en général fournir aux organisations le réseau de communication permettant de tels échanges comparatifs.

1-3Le tableau de bord de prospectif :

1-3-1Définition :

Le tableau de bord prospectif traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui consistent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre.

Il mesure la performance selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel².

¹ Pierre voyer, op.cit. p48.

² Robert Kaplan et David Norton, « le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, 1998, p 15.

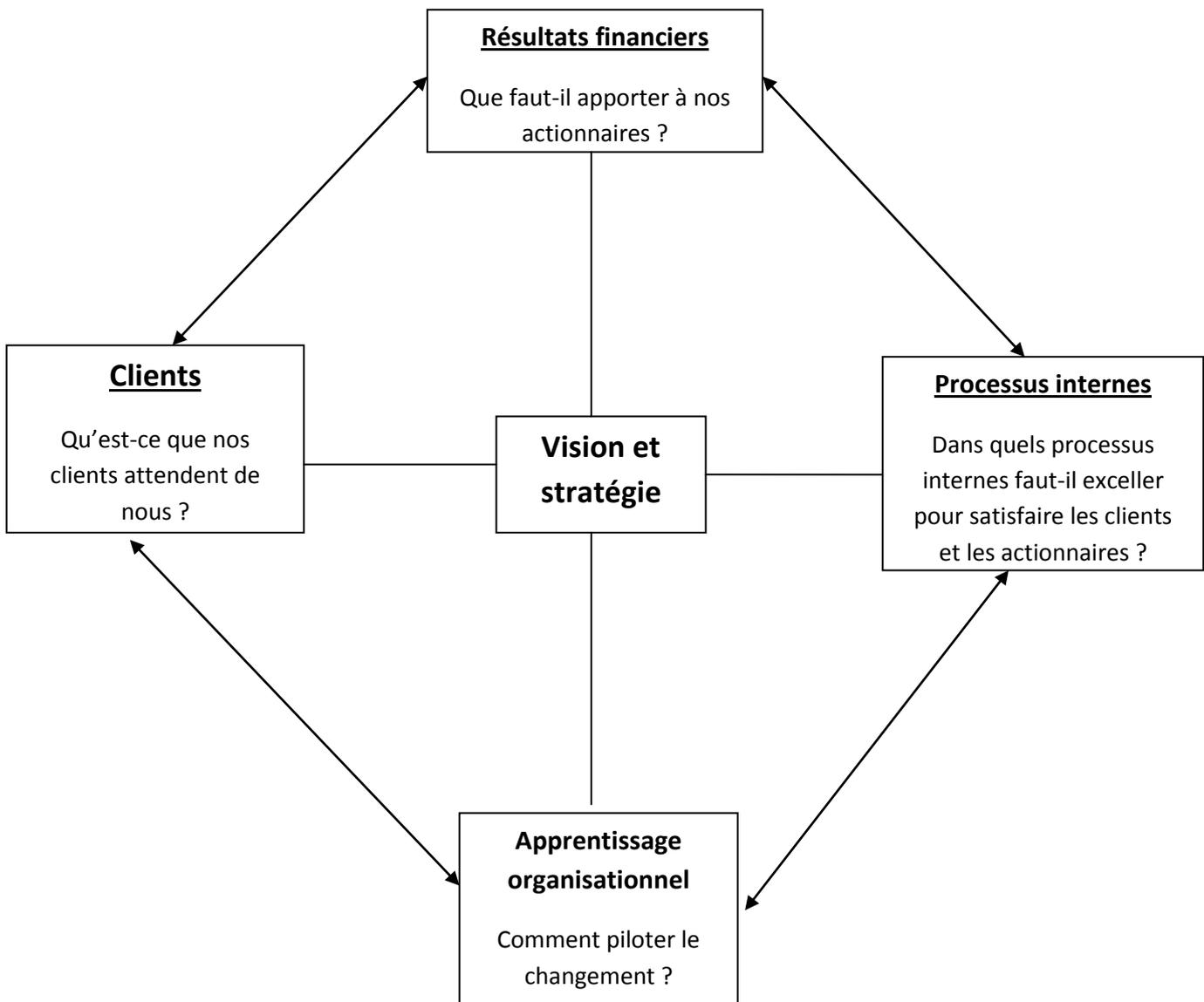
Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

Ainsi, le tableau de bord prospectif peut être considéré comme un pont reliant le niveau stratégique et le niveau opérationnel au sein de l'entreprise.

1-3-2 Les quatre axes du tableau de bord de prospectif :

Dans la conception classique de Kaplan et Norton, l'ensemble du TBP s'articule autour de quatre perspectives inter reliées et complémentaires qui sont explicitées dans le schéma suivant :

Figure N° II.1: Représentation du TBP selon Kaplan et Norton.



Source : Wilfried Niessen et Anne Chanteux, op.cit, p. 330.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

Ces quatre dimensions définissent quatre niveaux de performance complémentaires dans lesquels les managers disposent d'un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour définir leur stratégie.

- Les bons résultats financiers s'obtiennent par une satisfaction client accrue.
- Les clients seront satisfaits si les processus de l'entreprise fonctionnent correctement (D'où l'intérêt des normes de qualité par exemple).
- Et enfin, les processus fonctionneront d'autant mieux que la main d'œuvre chargée de leur mise en œuvre sera efficace.

Les quatre axes peuvent faire l'objet de définitions plus poussées.

1-3-2-1 Axe financier :

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP, Il s'agit de s'assurer de l'augmentation de la valeur actionnariale grâce à la croissance des ventes et de celle de la productivité.

Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

Ainsi, les indicateurs financiers que l'entreprise peut juger pertinents de calculer sont : retour sur investissement (ROI), valeur ajoutée économique (EVA), taux de croissance...etc.

1-3-2-2 Axe clients :

Grâce à cet axe, les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments ciblés.

- Il comporte généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur. Ces indicateurs clés de résultats concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés.
- Mais il doit comparer aussi des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la présentation pour clients ciblés.

Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs. Par exemple, certains clients privilégient les délais et la ponctualité des livraisons, d'autre l'innovation dans les produits.

Enfin, les indicateurs clients permettent aux managers de formuler la stratégie du marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

1-3-2-3 Axe processus :

L'entreprise a plusieurs leviers de compétitivité sur lesquels elle peut s'appuyer :

- Construire son développement grâce à l'innovation
- Améliorer les relations avec les clients
- Améliorer l'excellence opérationnelle en gérant mieux la supply chain, les processus internes, l'utilisation des actifs, l'utilisation des ressources...
- Devenir une entreprise citoyenne en soignant les stakeholders ou parties prenantes.

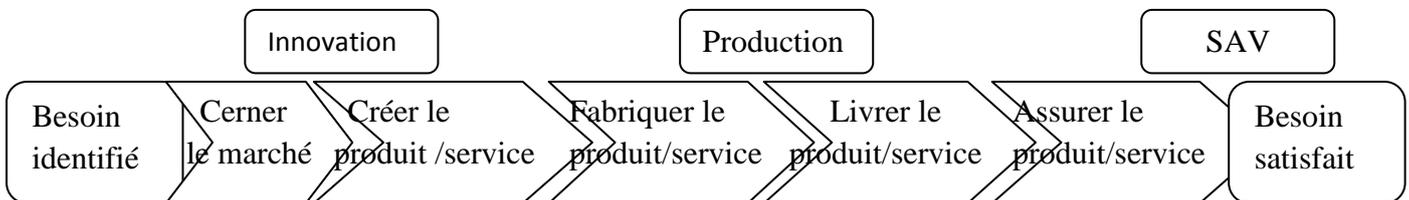
Des indicateurs spécifiques vont alors correspondre à ces différents leviers de compétitivité.

Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux ou elle doit exceller, car ils lui permettent :

- D'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés ;
- D'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

Kaplan et Norton identifient trois processus fondamentaux : innovation, production et service après-vente, qui sont représentés selon le modèle suivant :

Figure N° II.2: Modèle générique de chaîne de création de valeur.



Source : Wilfried Niessen et Anne Chanteux, op-cit, p. 333.

1-3-2-3-1 Le processus d'innovation :

Consiste tout d'abord à identifier les besoins et souhaits nouveaux des clients actuels et potentiels et ensuite, de développer des produits et des services susceptibles de les satisfaire.

1-3-2-3-2 Le processus de production :

On s'attache à fabriquer les produits et services et à les livrer aux clients. Dans les tableaux de bord opérationnels, c'est souvent à ce niveau qu'on retrouve des indicateurs en termes de productivité et de qualité.

1-3-2-3-3 Le processus après-vente :

Il concerne toutes les opérations menées après l'acte d'achat. Ce service était autrefois réservé à certaines industries (automobile, électroménager, etc.), il concerne aujourd'hui la plupart des entreprises qui se sentent de plus en plus concernées par la réponse aux attentes des clients après l'achat.

Il peut même s'agir d'un facteur de différenciation par rapport aux concurrents.

1-3-2-4 Axe apprentissage organisationnel :

Le quatrième axe du TBP concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et gérer la croissance à long terme.

Selon Kaplan et Norton on peut identifier trois facteurs :

- Le potentiel des salariés ;
- Les potentialités du système d'information ;
- La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts.

1-3-2-4-1 Le potentiel des salariés :

Le premier facteur est souvent mesuré par des ratios classiques de productivité, tel que le chiffre d'affaire par salarié.

Mais d'autres mesures apparaissent importantes, telles que la fidélité des employés (mesurée généralement par le turn-over) et la satisfaction des salariés (mesurée grâce à des enquêtes internes).

La mise en place d'un TBP implique souvent, un redéploiement des responsabilités et de compétences : l'entreprise doit être capable de réorienter les salariés en employant au mieux leurs capacités. Des programmes de formation doivent accompagner alors, la mise en place de la nouvelle organisation ou de nouveaux objectifs.

1-3-2-4-2 Les potentialités du système d'information :

Le deuxième facteur constitue une condition à l'efficacité des salariés : la motivation et le savoir-faire doivent pouvoir compter sur un bon système d'information.

Tous les indicateurs permettant aux salariés de juger de leur propre action et d'en mesurer les conséquences constituent des éléments de base :

Les tableaux de bord en général, répondent à ces besoins qu'ils sont conçus dans cette optique.

1-3-2-4-3 La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts :

Le troisième facteur est essentiel. De fait, les salariés n'apporteront leurs compétences et les mettront au service de l'entreprise, qu'à condition d'être motivés : le nombre et la qualité des suggestions qu'ils peuvent faire constitue un bon indicateur par exemple, de leur implication.

1.3.3 Forces et faiblesses du tableau de bord de prospectif :

D'après tout ce qui a été développé sur les TBP.

On peut déduire les avantages suivants¹

TBP présente donc de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance ainsi que pour aligner les plans d'action avec les objectifs stratégiques ;

- En offrant une vue globale, équilibrée et synthétique des objectifs à long terme, des cibles, des plans d'action sur le terrain et des indicateurs de suivi, il se distingue des tableaux de bord classiques, qu'ils soient financiers ou opérationnels ;
- Le TBP rend aussi les réunions mensuelles ou trimestrielles du comité de direction plus efficaces puisque celles-ci ne servent plus uniquement à résoudre les problèmes opérationnels mais aussi à discuter de la stratégie ;
- Le TBP a aussi des potentialités importantes dans le cadre du management stratégique : la majorité des entreprises ayant conçu et implémenté un TBP l'ont fait au départ pour revoir leur méthode de mesure de la performance. Ensuite, elles l'ont fait vivre et évoluer pour en faire un véritable système de gestion stratégique ;

Et les inconvénients suivants :

- ✓ L'utilisation complète de ses potentialités en tant que véritable système de management stratégique peut nécessiter un temps d'adaptation pouvant aller de quelques mois à deux ou trois années ;
- ✓ Le coût de conception, d'implémentation, le suivi et les diverses adaptations nécessaires pour faire vivre constitue aussi fréquemment un frein important ;
- ✓ Ainsi, étant donné que le TBP requiert la collecte et le traitement de bon nombre de données, les systèmes d'informations vont devoir être adaptés.

¹Wilfried Niessen et Anne Chanteux, op-cit, p. 343.

Section2 : la conception du tableau de bord

L'objectif principal de cette section c'est de connaître les étapes de conception du tableau de bord et ces indicateurs, ainsi que les conditions du succès.

2.1 Les indicateurs du tableau de bord :

La réflexion sur l'organisation de gestion et les points clés de gestion structure en amont le choix des indicateurs car, elle permet de mieux cibler les informations importantes pour une entité donnée. Nous allons présenter dans ce qui suit la définition d'un indicateur,

2.1.1 La notion d'indicateur :

Philippe Lorino¹ donne une définition assez détaillée du concept d'indicateur et qui stipule que « *un indicateur est beaucoup plus qu'un chiffre. C'est en effet un outil de gestion plus ou moins complexe réunissant une série d'information, notamment :*

- *Sa propre définition (description par un texte) ;*
- *Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple résultat d'un benchmarking ;*
- *La désignation d'un acteur chargé de produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises) ;*
- *La désignation d'un acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maîtrise le mieux le levier d'action correspondant) ;*
- *La périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;*
- *Sa définition en extension : la formule et les conventions de calcul ;*
- *Les sources d'information nécessaires à sa production (application informatique, bases de données, saisie manuelle) ;*
- *Les modes de segmentation, pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en formes détaillées (exemple : segmentation géographique décomposition par centres de responsabilité...) ;*
- *Les modes de suivi (budget, réel, écart budget / réel, historique sur N mois, comparaison même période année antérieure, cumul depuis début de l'année...) ;*
- *Le mode de présentation (chiffres, tableaux, graphiques, courbes...) ;*
- *Une liste de diffusion ;*

La vocation principale d'un indicateur est de permettre de suivi de l'atteinte d'un objectif ou d'un plan d'actions. Il convient cependant, de rappeler, dès maintenant, d'un indicateur est toujours discutable ; ce n'est qu'un de mesure et la réalité dont il essaye de rendre compte et souvent, plus complexe.

¹ Lorino. PH, « méthode et pratique de la performance », les éditions de l'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 1998, pp. 237-238

2.1.2 Les différents types d'indicateurs :

On peut classer, selon Caroline Selmer, les indicateurs d'après les typologies suivantes ¹

- La nature du phénomène mis sous contrôle :
 - Les indicateurs de performance rendent compte de la réalisation des missions de l'unité.
 - Les indicateurs de pilotage permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité indiquant là où il faut agir pour que la performance soit atteinte.
 - Les indicateurs d'éclairage portent sur des phénomènes externes à l'unité, qui ont ou auront une influence sur l'activité de l'unité.

- La durée de vie du phénomène mis sous contrôle :
 - Les indicateurs structurels s'inscrivent dans la permanence des missions, des activités et de l'environnement.
 - Les indicateurs conjoncturels sont liés à un projet, un plan d'action d'amélioration et un phénomène ponctuel.

- Leur mode d'élaboration :
 - Les indicateurs verticaux (ou hiérarchiques) déploient les objectifs généraux de l'entreprise à travers de la structure.
 - Les indicateurs de processus prennent en compte la dimension transversale de la performance de l'entreprise, et gèrent les relations inter-fonctionnelles.

- Leur nature :
 - Les indicateurs économiques se rapportent aux coûts, aux produits et aux résultats.
 - Les indicateurs physiques, traduisant physiquement l'activité, permettant d'apprécier les phénomènes avant que ceux-ci ne soient valorisés financièrement avec retard.
 - Les indicateurs humains.
 - Les indicateurs de suivi de projet.

D'un point de vue technique, et d'après Michel Leroy, les indicateurs peuvent être regroupés en plusieurs familles. Ils peuvent être classés comme suit² :

- a) *Les indicateurs d'activité* : qui expriment le plus souvent en unités physiques mais parfois monétaires. Ils s'appliquent à toutes les fonctions et rendent compte des prestations effectuées

¹ Caroline Selmer, « concevoir un tableau de bord », 1^{er} édition, DUNOD, Paris, 1998, p.72.

² Michel Leroy, op-cit, PP-88.89.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

- b) *Les indicateurs financiers* : très présents dans les systèmes de comptabilité générale et analytique, ils s'organisent en trois axes principaux, les charges et les coûts, les produits et les résultats et les marges.
- c) *Les indicateurs de rendements* : la productivité compare une activité aux moyens nécessaires pour l'obtenir et met en évidence la productivité des hommes, des machines et des équipements, des locaux et des capitaux.
- d) *Les indicateurs de rentabilité* : ils sont très nombreux dans les tableaux de bord des directions générales, des divisions et des départements qui ont des objectifs de marge ou de contribution. Ils expriment la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.
- e) *Les indicateurs de qualité* : grâce aux progrès accomplis par la démarche qualité de ces dernières années, à la certification notamment, les indicateurs de cette nature, sont de plus en plus nombreux à tous les niveaux. Ils peuvent s'appliquer en particulier aux délais, aux degrés de conformité à des spécificités précises, au niveau de satisfaction des clients sur des critères prédéterminé et aux incidents.
- f) *Les indicateurs de structure financière* : ils rendent compte de la gestion du patrimoine de l'entreprise et se rangent en catégories d'indicateurs de haut de bilan, d'indicateurs de besoin en fond de roulement d'exploitation et d'indicateurs de trésorerie.
- g) *Les indicateurs de sécurité* : ce sont des indicateurs indispensables dans les unités de production, pour la direction générale et pour la direction des ressources humaines. Ils traduisent le nombre d'accidents et le nombre de jours d'arrêts liés aux accidents de travail.
- h) *Les indicateurs de climat social* : outre l'absentéisme et le taux de rotation du personnel, il peut être souhaitable de mettre en place une échelle de valeur du climat social pour apprécier un risque éventuel de conflit social.
- i) *Les indicateurs d'intelligence économique* : ce type d'indicateurs doit obéir à des délais d'obtention et de mise à jour souvent plus lents que les autres indicateurs internes à l'entreprise. Car ils lui sont externes et peuvent lui donner une image de sa position concurrentielle, de la conjoncture et de l'espace économique et de l'activité des concurrents.

2.2 La construction d'un tableau de bord ¹:

Un projet de tableau de bord comprend cinq étapes que l'on peut regrouper en trois grandes phases plus ou moins séquentielles : l'organisation et la gestion du projet (étape 1), le développement ou l'adaptation du tableau de bord (étapes 2, 3 et 4), la mise en œuvre et l'utilisation du tableau de bord (étape 5).

¹ Pierre voyer, op.cit. p151.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

Tableau N°II.1 les méthodologies de construction du tableau de bord

| Méthodologie 1994 | Méthodologie 1998 |
|---|--|
| -Étape 1 Organisation du projet tableau de bord | Étape 1 Organisation du projet tableau de bord |
| -Étape 2 Identification des objets de gestion - Étape 3 Identification des indicateurs | Étape 2 Identification des préoccupations et objets de gestion et des indicateurs |
| -Étape 4 Précision des paramètres des indicateurs - Étape 5 Design visuel du tableau de bord | Étape 3 Le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle |
| - Étape 6 Informatisation du tableau de bord | -Étape 4 Informatisation du tableau de bord |
| -Étape 7 Mise en œuvre du tableau de bord | -Étape 5 Mise en œuvre du tableau de bord |

Source : Pierre voyer, op.cit. p151.

Le tableau de bord constitue la mise en forme synthétique et pédagogique des informations utiles à un responsable pour piloter le centre d'activité qui lui a été confié. Par vocation, c'est un outil d'information, d'alerte, de communication et d'incitation à la décision.

Concevoir un tableau de bord consiste donc à concilier des exigences apparemment contradictoires.

- Retenir peu d'indicateurs mais ceux qui sont essentiels ;
- Personnaliser le document pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène au sein de la société ;
- Agréger les informations en passant d'un niveau à un autre et ainsi faciliter le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux en ciblant la communication sur les indicateurs contractuels.

Ceci explique qu'il n'existe pas de maquette « passe-partout » et qu'il soit naturel de modifier la présentation d'un tableau de bord lorsque le responsable change.

Plusieurs choix techniques s'imposent, ils concernent :

- Les zones référentielles, entendons par là les points de comparaisons possibles pour apprécier les résultats réels constatés à un instant donné ;
- Les indicateurs de gestion sélectionnés ;
- Les modalités de collecte et d'édition des informations¹.

2-2-1les cinq étapes pour réaliser un tableau de bord² :

La réalisation du tableau de bord nécessite cinq étapes essentielles

¹ LEROY Michel, op. cit. p.64.

² Pierre voyer, op.cit. p153.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

2-2-1-1Étape 1 L'organisation du projet tableau de bord :

Cette étape consiste à réaliser les études d'opportunité et de faisabilité et de proposer un plan de réalisation. Il s'agit donc d'analyser les attentes des gestionnaires et de vérifier la pertinence du tableau de bord dans les secteurs ciblés, de déterminer l'envergure du projet, d'évaluer la présence des conditions de succès et les possibilités des systèmes de gestion et d'information existants, d'effectuer une analyse de faisabilité menant à un plan de réalisation et d'émettre des recommandations sur le respect des conditions requises, sur les ressources allouées et sur le choix des divers intervenants.

2-2-1-2Étape 2 L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs :

Cette étape consiste à compléter un tableau préoccupations-indicateurs. On commence par un découpage du secteur cible, d'abord par niveau hiérarchique (stratégique, opérationnel), puis, par volet d'activités (par programme, par secteur, etc.). On illustre, s'il y a lieu, le processus opérationnel « d'affaires » ou de production de service. On précise ensuite, pour chaque élément du découpage, ce que l'on veut mesurer : les buts, les préoccupations de gestion, les objectifs chiffrés, les zones de performance et les indicateurs nécessaires.

Après avoir fait l'inventaire des indicateurs disponibles ou pour lesquels on aurait des données, on choisit, par ordre de priorité, les indicateurs à retenir parmi ceux qui sont à la fois pertinents et possibles. L'ensemble de ces précisions fournira un bon profil de la performance du secteur ciblé.

2-2-1-3Étape 3 Le design des indicateurs et du tableau de bord: les paramètres et la représentation visuelle

Lors de cette étape, on fait le design de chaque indicateur : on donne une définition détaillée de l'indicateur et on précise les valeurs mesurées ainsi que les paramètres : la périodicité, les ventilations, les calculs, les balises et les comparaisons permettant de produire les écarts et les tendances. On détermine ensuite la représentation visuelle tout en donnant les possibilités d'interprétation et d'utilisation. L'ensemble de ces précisions sera documenté à l'aide de fiches-indicateurs.

On effectue ensuite le design du tableau de bord. Les indicateurs sont agencés en « pages » ou en « panoramas » en suivant une structure logique de navigation puis on décrit les possibilités de forage par niveaux d'information,

Les formes possibles de rapports ventilés et synoptiques connexes selon les destinataires et le degré de personnalisation souhaité.

2-2-1-4 Étape 4 L'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord :

Cette étape vise à finaliser le prototype, vraisemblablement entrepris plus tôt, puis à produire un système de tableau de bord complet. Il est nécessaire de fixer les choix technologiques d'équipements et de logiciels, puis le design technique du système de production du tableau de bord (l'extraction, la consolidation et le traitement des données), en fonction des systèmes d'information existants et des modifications prévues. Une fois l'alimentation du prototype en données terminée, on le teste et on l'installe sur le ou les sites pilotes.

2-2-1-5 Étape 5 La mise en œuvre du tableau de bord :

Selon le plan d'implantation et de changement, on procède d'abord à l'expérimentation de l'utilisation par certains utilisateurs et à la validation des indicateurs sur le terrain : on teste le ou les prototypes et on procède aux ajustements de contenu et de forme nécessaires.

On évalue ensuite le projet pilote et on déploie l'utilisation du système. En parallèle avec la mise en œuvre progressive, on installe le système informatisé complet. Les utilisateurs reçoivent une formation et les mécanismes administratifs sont adaptés à ce nouvel outil.

On voit ensuite à une intégration graduelle au fonctionnement et à la gestion de l'organisation. Tout le processus de mise en œuvre s'accompagnera de considérations de gestion du changement. De façon permanente, on verra à la validation et aux ajustements périodiques du tableau de bord selon l'évolution de l'organisation et les changements dans sa gestion.

2-3 Les facteurs de succès dans la réalisation de tableaux de bord :¹

Les recherches effectuées à ce jour et l'analyse d'expériences récentes de réalisation de tableaux de bord de gestion nous permettent de faire des constats et d'identifier des conditions générales pouvant favoriser la réussite d'un système de tableau de bord. Des conditions qu'il serait souhaitable de se préparer à remplir le mieux possible, soit avant, soit pendant le projet pour mieux orienter la démarche et éviter certains écueils coûteux.

Les constats généraux

- La réalisation de tableaux de bord est une démarche rentable, mais multidimensionnelle et exigeante pour une organisation. Elle prend du temps et nécessite des ressources importantes, à cause des exigences managerielles et technologiques qu'elle pose, des diverses facettes qu'elle possède et des multiples enjeux qu'elle génère : les attentes de gestionnaires et leurs pratiques de gestion, les préoccupations et les objectifs de performance de l'organisation, la qualité des

¹ Pierre voyer, op.cit. p151

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

systèmes d'information, les impacts humains et organisationnels reliés aux changements technologiques, etc.

- Il n'existe pas de tableaux de bord universels même s'il existe des exemples de tableaux de bord dont on peut s'inspirer. Un ensemble d'indicateurs ne s'emprunte pas automatiquement à une organisation voisine et l'existence d'exemples génériques ne dispense pas les organisations d'un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation. Par exemple, si les objectifs de gestion sont absents ou mal formulés, les indicateurs empruntés ailleurs peuvent être de qualité, mais difficiles à interpréter faute de référentiels précis issus de ses objectifs propres et de son contexte.

On ne réalise pas des tableaux de bord en se contentant d'acquérir un système informatisé de production de tableaux de bord.

Un tableau de bord n'est pas un système informatique, mais un système de gestion informatisé. Certaines organisations se sont lancées dans la réalisation de tableaux de bord en pensant qu'identifier des indicateurs ne consistait qu'à faire une analyse de besoins – ou de désirs –, à mieux présenter les statistiques existantes et à passer la commande au service informatique pour alimenter le système en données disponibles.

On a souvent limité les efforts consentis à l'informatisation « cosmétique » des données existantes. Or, au départ, les systèmes offerts sur le marché, malgré leur puissance impressionnante ne contiennent pas de données et ne proposent pas d'indicateurs optimaux.

- Il est primordial de faire correspondre le système de tableaux de bord aux besoins des gestionnaires et au contexte de l'organisation. Les gestionnaires sont responsables du suivi de gestion, donc ils connaissent assez bien leurs besoins en gestion et sont jusqu'à un certain point responsables de l'information qu'ils utilisent pour l'effectuer. Ce sont eux qui vont en justifier la pertinence par l'intégration du système à leur gestion et son appropriation effective par l'ensemble de ses utilisateurs. Ne jamais oublier qu'au bout du compte, ce sont eux qui sont imputables, et non le système ! Si l'on arrive à des interprétations trop différentes ou que des distorsions surviennent trop souvent, les gestionnaires vont considérer les indicateurs comme peu fiables, même si les chiffres sont valides. Certaines organisations qui ont fait réaliser des tableaux de bord par des spécialistes, en vase clos, ont eu beaucoup de difficultés à les faire accepter par les gestionnaires concernés.
- À l'opposé, certaines organisations ont considéré le tableau de bord comme une panacée. On a voulu lui faire jouer des rôles de philosophie de gestion, de système rigoureux de prise de décision, sans s'être d'abord assuré de posséder la maturité de gestion nécessaire pour que l'utilisation d'indicateurs de performance soit réellement intégrée dans la dynamique de gestion et de prise de décision. Or, un tableau de bord de gestion n'est pas, à proprement parler, un système de gestion, mais plus un outil d'information qui contribue à une meilleure gestion. Un projet tableau de bord peut aussi représenter l'occasion d'une formulation plus précise des préoccupations et des objectifs de

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

l'organisation par le questionnement qu'exige son développement méthodique. Le tableau de bord ne compense pas non plus l'absence d'une réelle volonté de performance et de la culture de la mesure qui doit la sous-tendre.

- En outre, si les tableaux de bord sont implantés parce que cela constitue un exercice à la mode, ils ne serviront à rien et seront vite abandonnés ! Il faut s'assurer de les intégrer harmonieusement au fonctionnement et à la gestion des secteurs choisis, seule façon d'en justifier l'investissement. Il serait en effet peu rentable d'élaborer des indicateurs et des tableaux de bord pour des préoccupations qui ne sont pas importantes, sur lesquelles on n'a aucun contrôle ou qui n'intéressent personne !
- Une gestion intégrée du projet assure la cohésion des interventions des divers experts et des intervenants, selon leur disponibilité et leur degré d'autonomie. Suivre une approche participative et formative est la seule façon d'assurer, par les gestionnaires, une appropriation et une utilisation adéquate d'un système qu'ils se sont donné et un partage des perspectives, des concepts et d'un langage commun. Cela est d'autant plus important que diverses perspectives devraient converger au lieu de s'affronter : la perspective du développeur, l'équipe de projet et expert-conseil avec leurs objectifs de projet, la perspective de l'utilisateur (le gestionnaire) avec ses besoins et ses limites, la perspective du producteur technologique avec ses considérations informatiques.
- Le tableau de bord est un outil en constante évolution ; il doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent. En effet, il doit évoluer avec l'organisation et correspondre aux changements de priorités, à l'apparition de secteurs névralgiques et d'activités critiques, aux modifications du contexte de gestion et des objectifs qui, à leur tour, entraînent d'autres préoccupations chez les utilisateurs, aussi bien en termes de choix des indicateurs que des références de comparaison et d'interprétation (objectifs, balises, etc.). L'effort de maintien à jour des tableaux de bord doit donc être permanent.
- Il est primordial d'effectuer cette démarche dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée pour l'ensemble de ceux qui sont concernés. Utiliser les indicateurs pour s'adapter au présent, encadrer l'amélioration dans le futur et non punir le passé...

Effectivement, pour réussir, on doit aussi composer avec des enjeux humains et organisationnels qui, ignorés, pourraient entraîner l'échec. En effet, pour certaines organisations, concevoir un système de mesure de la performance représente un changement radical et peut occasionner un grand choc culturel.

Section3 : la mise en place du tableau de bord prospectif

Comme étant un outil de gestion, et d'évaluation de la performance, nous allons voir dans cette section comme le tableau de bord est utilisé comme outil de gestion et de prise de décision par les dirigeants et aussi comme outil d'évaluation de la performance dans l'entreprise.

3-1 Mesure de la performance :

« *La performance n'existe que si on peut la mesurer* »¹

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient aussi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

A ce sujet A. KHEMAKHEM Précise que : « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise.* »²

Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise, entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indicateur, celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise.

L'indicateur est considéré comme le champ de réception des événements et des informations (il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations).

¹ J.Y.SAULQUIN : " Gestion des ressources humaines et performance des services " ; in *Revue gestion des ressources humaines* ; N° 36, juin 2000, P 21

² A. KHEMAKHEM, op-cit. P.343.

3-2 La structure de tableau de bord prospectif :

Le **TBP** est construit autour de quatre axes équilibrés permettant de mesurer la performance d'une entreprise : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus interne et l'apprentissage organisationnel. L'objectifs est cerner les moyens de créer de la valeur ajoutée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

Il y a équilibre entre les indicateurs externe, à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus et le développement des compétences. Les dirigeants d'entreprise possèdent ainsi un outil qui leur donne des indications sur l'environnement, la performance de l'entreprise et les aide à maintenir le bon cap. Il facilite la prise de décisions rapides et identifie les ajustements nécessaires de la stratégie pour aboutir à l'objectif.

3-3 la mise en place et suivi :

La mise en place d'un **TBP** a été abordé par plusieurs auteurs chaque un précisant les étapes qu'il convient de suivre, en effet, il peut exister autant de tableau de bord prospectif que d'entreprise. C'est dans ce sens qu'on ne peut pas envisager une méthode unique pour la mise en place d'un **TBP**.

Par ailleurs, on propose une démarche de dix phases comme détaillé ci-dessous :

3-3-1 Définitions des objectifs¹

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

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

A l'aide de ces éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Evidemment les objets qualitatifs seront difficilement mesurables, par exemple la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place d'une étude de satisfaction qui sera distribuée au sein d'un échantillon représentatif des clients.

Pour parvenir à la détermination des objectifs de l'organisation il est nécessaire que la clarification des missions et les objectifs se fait au travers d'une démarche interactive ou la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnelles. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que les différentes délégations d'autorité. La mise en place d'un tableau de bord n'est pas synonyme de remise en cause de l'organisation. Néanmoins le système de tableau de bord pourra mettre

¹ABDELGHAFOR KAANIT, « élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT-BATNA) », mémoire de magistère présente au laboratoire d'automatique et productique, université HADJ lakhdar « BATNA », (2004-2005), pp61-62

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

en exergue des défauts dans l'organisation et pourra, dans un second temps, mener à des changements.

3-3-2 l'élaboration de la carte stratégique

La carte stratégique d'un tableau de bord prospectif explicite les hypothèses de la stratégie, au sens de M. Porter. Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui induisent les résultats stratégiques. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client. Elle procure aux responsables un cadre pour décrire et gérer la stratégie dans une économie du savoir.

La carte stratégique fournit les bases pour structurer un tableau de bord prospectif qui est l'élément indispensable du système de management stratégique. Cette carte constitue un point de référence commun et compréhensible pour l'ensemble du personnel d'une organisation.

Par exemple, la carte stratégique :

- Permet de visualiser de façon synthétique les objectifs stratégiques définis au niveau d'un ministère ;
- Facilite la réflexion sur les interactions éventuelles entre les différents objectifs de niveau ministériel, l'articulation entre le plan ministériel de contrôle de gestion et les dispositifs éventuellement mis en place au niveau des directions ;
- Et peut aussi faciliter l'articulation des politiques ministérielles dans les domaines impliquant plusieurs ministères (exemples : aménagement du territoire, politique de la ville, sécurité, etc.).

3-3-3 Arrêter les mesures et les plans d'action pour concrétiser les objectifs stratégiques retenus

Il s'agit ensuite de définir les moyens pour arriver aux objectifs stratégiques retenus. Ce travail incombera aux mêmes groupes qui ont défini la stratégie et les objectifs stratégiques, selon une même procédure.

3-3-4 Identifier des indicateurs

L'adage « pas de gestion sans mesure » ressort très fréquemment de tous les bons ouvrages de gestion. C'est pourquoi, l'étape d'identification, puis de création d'indicateurs est essentielle dans le processus de construction du **TBP**. Mais qu'est-ce qu'un indicateur ?

Selon FERNANDEZ « *un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus /réponse une action ou une réaction du décideur* ».

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive.

L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel. Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories :

- **Les indicateurs d'alerte** : signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions réparatrices. Au contraire, leur silence indique un état normal.
- **Les indicateurs d'équilibration** : signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. A notre sens, ces indicateurs se confondent avec les indicateurs d'alerte.
- **Les indicateurs d'anticipation** : informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie¹

Les concepteurs du TBP, quant à eux, suggèrent de ne retenir que des mesures de résultats (indicateurs de suivi à posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés ou indicateurs de prospection) adapté à la stratégie de l'entreprise. Toutefois, rappelons que ces indicateurs doivent permettre de mesurer la performance selon les quatre axes et qu'un équilibre entre eux doit être trouvé.

A ce stade, il s'agit d'identifier les indicateurs potentiels et non pas encore de les construire.

Afin d'orienter valablement les collaborateurs sur le sens de leurs travaux, il ne sera pas inutile de présenter quelques exemples tirés de la littérature.

Au terme de cette phase, l'établissement devra avoir identifié les indicateurs les plus pertinents.

Encore faut-il déterminer leur nombre et leur panachage entre les différents axes ! cette question a été souvent posée à Kaplan et Norton qui répondent de la manière suivante² « d'après notre expérience nous pensons que le TBP devrait avoir entre vingt et vingt-cinq indicateurs.

FERNANDEZ³ a énoncé un certain nombre de règles, l'indicateur doit :

- ✓ Etre utilisable en temps réel.
- ✓ Mesurer un ou plusieurs objectifs.
- ✓ Induire l'action.
- ✓ Etre constructible.
- ✓ Pouvoir être présenté sur le poste de travail.

¹A.FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ». Édition d'organisation, Paris 2001. P 232-235.

²R.Kaplan, D.Norton, op.cit.2001.p 407.

³A.FERNANDEZ, op. cit.p246.

3-3-5 Déterminer les facteurs clés de succès et les valeurs cibles

Est intimement liée aux indicateurs la détermination des facteurs clés de succès. En effet, un indicateur ne peut se concevoir sans valeur cible. Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste on isole deux grandes démarches :

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

3-3-6 la construction les indicateurs

Une fois les indicateurs choisis et sélectionnés et les sources d'information à disposition, Intervient l'étape de construction proprement dite des indicateurs. Selon HUBINON et GRIMMIAUX dans la fiche d'identité d'un indicateur, on doit pouvoir retrouver :

- Le but.
- La définition.
- La saisie des données (responsable, source, champ d'application, type, processus de saisie et de validation, fréquence de saisie).
- Le rapport (responsable, outil).
- La diffusion (responsable, information à diffuser, destinataire, fréquence, support).
- La référence.

3-3-7 Procéder à l'analyse des relations causes-effets

Comme l'affirment ses concepteurs « un **TBP** bien construit doit énoncer la stratégie au travers d'une suite de relations de cause à effet. Il doit faire apparaître clairement le rapport entre les objectifs (et les mesures) des quatre axes de manière à ce qu'ils soient d'abord validés puis exploités.

Il doit éclairer l'enchaînement des hypothèses de relations de cause à effet entre les mesures de résultats et les déterminants de la performance. En conséquence, il est plus qu'une simple liste d'indicateurs. Il doit démontrer les liens qui existent entre les hypothèses ressortant des objectifs et les indicateurs dans les divers domaines examinés afin que l'équipe dirigeante dispose d'un véritable outil de pilotage ». KAPLAN et NORTON l'ont réaffirmé « *si tu peux le mesurer, tu peux le changer* »¹ .

C'est pourquoi, tous les indicateurs retenus doivent être analysés à la lumière des relations causes-effets. Ceux qui n'entrent pas directement dans ce moule logique doivent être écartés au profit d'autres mieux à même de fournir aux décideurs les bonnes bases décision en fonction de la stratégie arrêtée. C'est la raison pour laquelle un indicateur sera valable pour un

¹R. KAPLAN, D.NORTON, op.cit. 2003. P41-43.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

établissement et pas nécessairement pour un autre étant donné que les objectifs stratégiques arrêtés par les deux organisations ne sont pas les mêmes. La chaîne de causalité poursuit, en fait, deux buts :

- Rendre visible et mesurable le déploiement de la stratégie au travers d'un petit nombre d'indicateurs susceptible d'orienter l'action.
- Favoriser le développement d'initiatives stratégiques et l'implication des collaborateurs de l'entreprise.

3-3-8 Arrêter définitivement la carte stratégique et finaliser le tableau de bord prospectif

Une fois tous ces éléments en mains (les objectifs stratégiques et leurs mesures de concrétisation, les indicateurs, les relations causes-effets), il est possible d'établir définitivement la carte stratégique de l'entreprise.

Note

- **Axe** : indique à quelle perspective le **TBP** fait référence
- **Objectif stratégique** : répond à la question « Quoi ? », c'est-à-dire « que voulons-nous atteindre avec notre stratégie ? »
- **Indicateur** : instrument de mesure
- **Valeur actuelle** : indique la dernière valeur connue
- **Valeurs cibles** : indique la valeur cible que nous voulons atteindre cette année et donne une orientation pour l'avenir
- **Plan d'action** : répond à la question « comment ? », soit quelles sont les mesures à prendre pour améliorer la situation ; en espèce, il s'agit d'un lien direct avec le système qualité.

3-3-10 Préparer le plan de mise en œuvre du tableau de bord prospectif

La mise en œuvre de la stratégie et du TBP nécessitent une bonne préparation, puisque le but à atteindre est d'amener tous les collaborateurs à comprendre l'utilité du TBP et la nécessité de faire sienne la stratégie de l'entreprise. Il appartient donc à la direction de partager son projet avec tous les employés et tous les partenaires extérieurs de l'organisation.

Lorsque tout le monde comprend la stratégie et les objectifs stratégiques qui la concrétisent, les initiatives, même les plus banales, sont toutes alignées verticalement sur la stratégie. L'institution parle alors d'une même voix et selon un même langage.

Par ailleurs, il convient également d'éviter à tout prix tout phénomène de rejet face à cet outil supplémentaire, venant perturber les habitudes dont le caractère « inquisiteur » peut, parfois, transparaître, surtout dans des organisations qui n'ont jamais cultivé la transparence, voire la mesure de la performance.

Certains seront étonnés de cette méfiance affichée ici, surtout si l'équipe dirigeante a scrupuleusement appliqué les conseils prodigués ci-dessus, notamment, la nécessité de

Chapitre 2 : le cadre conceptuel du tableau de bord

procéder selon le principe de Botton-up. En réalité, même en mettant à contribution une large palette de collaborateurs, il est impossible de faire participer tous les cadres et les employés à un tel processus. De surcroît, ceux qui participent sont souvent les plus motivés dès le départ. Cela peut entraîner un biais dans l'appréciation par la direction du niveau de connaissance du projet.

Sur l'angle opérationnel, le plan doit préciser comment le système fonctionne. Il doit, notamment, indiquer de quelle manière les mesures et les indicateurs sont reliés aux bases de données et au système d'information pour communiquer le **TBP** dans tout l'hôpital. Il doit aussi préciser que **TBP** est intégré au système de management et que, dans ce contexte, une saisie sans faille des données est de rigueur, afin d'en augmenter la fiabilité.

Enfin, le plan donnera toute précision utile quant aux délais d'implantation, aux modalités de mise en œuvre et à la finalisation du projet.

En conclusion, le plan doit contenir trois volets principaux, l'un touchant à la compréhension du **TBP**, l'autre à son fonctionnement et le dernier à son implémentation dans le terrain.

Avant de libérer le projet pour son implémentation proprement dit, il ne sera pas inutile d'évaluer l'outil, selon ses concepteurs, un bon test consiste à voir si vous pouvez comprendre la stratégie rien qu'en regardant le **TBP**¹. De plus, il conviendra de vérifier que tout soit opérationnel.

Par exemple à la question de savoir si l'on doit différer le lancement du **TBP** jusqu'à ce que les données pour tous les indicateurs soient disponibles, KAPLAN et NORTON répondent ceci : « A l'issue de la conception initiale du **TBP**, de nombreux indicateurs ne sont souvent pas encore disponibles pour le suivi. La première réaction est prévisible : « si nous ne pouvons pas mesurer ce que nous souhaitons, essayons de souhaiter ce que nous pouvons mesurer ; utilisons des indicateurs pour lesquels nous avons déjà des données ! » c'est une erreur. Si **TBP** a été bien pensé, les indicateurs représentent les informations les plus importantes de l'entreprise.

Si les indicateurs n'existent pas pour le moment, c'est que des processus de gestion majeurs ne sont peut-être pas gérés. Nous conseillons aux organisations de se montrer patients et d'établir de nouveaux processus pour obtenir les nouvelles informations ».

3-4 Les avantages et les limites

Comme tout apport scientifique et méthodologique, le tableau de bord à déclencher une évocation de propos contradictoire à son issue, certains témoignent de son utilité et son indispensabilité au sein de l'organisation et d'autres pensent qu'il n'est pas d'une grande utilité.

¹ R.kaplan, D. Norton, op.cit.2001. P113.

3-4-1 les avantages du tableau de bord prospectif¹

- ❖ Le **TBP** a l'avantage de fournir aux managers des informations synthétiques à partir des pilles d'information qui souvent sur leur bureau, et les mène ainsi à se focaliser sur des indicateurs décisifs en rapport avec la stratégie de l'entreprise et de mieux piloter leur organisation. Il permet de donner une vue globale de la performance actuelle et future ainsi que les éventuelles mesures de correction.
- ❖ Le **TBP** assure l'équilibre entre ce qui est financier et ce qui est non financier, entre ce qui est rétrospectif et ce qui est prospectif, entre mission, vision et la stratégie. C'est pour cela qu'il se fonde sur quatre axes en l'occurrence, les finances, les clients, les collaborateurs, les systèmes et les processus internes.
- ❖ Il ajuste performance et stratégie à tous les niveaux organisationnels. Et pousse les dirigeants et le personnel à avoir une vision claire et globale de l'activité de l'entreprise.
- ❖ Le **TBP** aide les managers à identifier et comprendre les relations de cause à effet à travers la carte stratégique pour surmonter les entraves et remédier aux dysfonctionnements dus aux objectifs stratégiques contradictoires, et améliore la prise de décision.
- ❖ Il veille à annoncer les choix et les programmes non optimaux, qui ne tiennent pas compte de l'ensemble des objectifs (financiers et non financier), et il identifie les processus internes indispensables au succès de la stratégie et précise au niveau de quel axe l'amélioration de ces processus devrait se faire.
- ❖ Il clarifie et simplifie la stratégie à tous les niveaux de l'organisation, car il facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques, de plus il permet un retour d'expérience.
- ❖ Le **TBP** aligne les objectifs des employés et ceux de l'entreprise, par la participation des premiers dans sa conception et sa mise en place, car les employés sont considérés comme « propriétaire » ce qui les motive à atteindre les objectifs qui leurs sont confiés. Les dirigeants savent quels sont les résultats à réaliser par les employés sans pour autant leur dicter la manière de les réaliser (mobilisation).
- ❖ Le **TBP** renforce le système d'incitation du personnel par un système de rémunération différencié selon les performances de chacun.
- ❖ Le **TBP** est outil simple à comprendre, souple et dynamique, il permet une flexibilité de management.
- ❖ L'installation d'un **TBP** n'exclut pas les autres systèmes déjà en fonction au sein de l'entreprise (comptabilité analytique, contrôle budgétaire,...etc.), mieux encore il les complète.

¹ R.kaplan, D. Norton, op.cit.2001. P71-73.

3-4-2 Les limites du tableau de bord prospectif²

Plusieurs critiques ont été adressées au TBP, comme détaillé ci-dessous :

- ❖ Certains estiment que le TBP nécessite un système d'information sophistiqué et très coûteux, et s'avère complexe pour certains entreprises tels les PME ;
- ❖ Le TBP, ne prend pas en considération les incertitudes et les décalages temporel, en effet l'impact d'une variable sur une autre n'est pas immédiat, de plus les objectifs liés à l'axe financier relève du court terme tandis que ceux des axes clients et apprentissage organisationnel sont à long terme ;
- ❖ Il a tendance à faire abstraction de la contingence stratégique de pilotage ;
- ❖ L'équilibre sur lequel se base le TBP n'est pas facile à obtenir, souvent l'axe financier a une prépondérance par rapport aux autres axes, et les actions liées à ces derniers sont favorisées que dans la limite qu'elles affectent immédiatement le résultat financier ;
- ❖ Le TBP est souvent associé à une démarche « top down » qui garantit l'application de la stratégie, mais ne donne pas d'importance à l'aspect humain, ce qui crée un sentiment d'espionnage chez le personnel qui n'a pas participé à l'élaboration du TBP, et peut entraver la tâche de contrôle.
- ❖ Les relations de cause à effet ne sont pas tout à fait claires, sont plutôt axées sur les finalités que sur les causalités.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis non seulement de découvrir l'importance du tableau de bord et ses fonctions dans une organisation, mais aussi de suivre les différentes étapes de construction de cet instrument de l'identification de l'environnement de l'entreprise jusqu'à sa mise en œuvre.

Il nous a permis aussi de présenter la nouvelle approche de l'élaboration du tableau de bord prospectif (Balanced scorecard), ainsi que ses différents axes de succès pour bien piloter la performance de l'entreprise.

Enfin, on peut dire que le tableau de bord est un outil d'évaluation de la performance tout à fait essentiel, mais il convient d'être parfaitement lucide sur ces limites, il n'est pas une finalité en lui-même.

Sa véritable valeur réside dans l'exploitation que l'on en fait pour agir et réagir sur le terrain de l'entreprise, et entraîner des améliorations concrètes.

² R.kaplan, D. Norton, op.cit.2001, P71-73.

Chapitre 3 :
Cas pratique

Chapitre 3 : cas pratique

Introduction

Nous avons présenté dans deux 1^{ers} chapitres, le cadre théorique de notre étude, dans le premier chapitre, nous avons présenté la PME et ses spécificités et son environnement et aussi le management de la PME, et dans le deuxième chapitre, nous avons présenté le tableau de bord et ses généralités.

Dans ce chapitre nous allons essayer d'appliquer ce que nous avons vu dans les deux premiers chapitres théoriques. Pour ce faire, nous avons eu besoin d'effectuer un stage au sein de la Sarl moulai b et ses fils.

Ce chapitre aura pour objectif le traitement des points suivants :

Dans la 1^{ère} section, nous allons présenter l'organisme d'accueil « Sarl moulai B et ses fils » ;

Dans la 2^{ème} section, nous allons réaliser une enquête par entretiens avec trois cadres de la SARL, et nous allons également essayer d'élaborer un tableau de bord prospectif pour la Sarl moulai B et ses fils.

Dans la 3^{ème} section, nous allons faire des recommandations pour la Sarl

Nous terminerons ce cas pratique par une conclusion.

Section 1 : la présentation d'organisme d'accueil

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise « moulai » en mettant l'accent sur son historique, sa création, ses fonctionnements.

1-1 Historique de l'entreprise « moulai » :

L'entreprise moulai est créée en 2002 en novembre à la zone industrielle el-assafia loin de dix kilomètres de la wilaya de Laghouat par l'homme d'affaire ibn Ahmed moulai, cette entreprise qui porte le nom de son créateur et ses fils (Tropicana moulai B et fils), moulai est une entreprise familiale créée par un capital au début de 26.000.000, oo.

1-2 Fiche d'identité de la PME moulai :

- ❖ **Raison sociale : Tropicana moulai B et fils**
- ❖ **Forme juridique : société à responsabilité limitée**
- ❖ **Siège sociale : b,p-100-el-assafia W.Laghouat**
- ❖ **Actionnaire unique : ben ahmed moulai**
- ❖ **Date de création : 2002.**
- ❖ **E-mail : limonaderiemoulai@yahoo.fr**
- ❖ **Capitale sociale : 56.000.000,00**
- ❖ **Coordonnées bancaires : Badr agence de Laghouat**
- ❖ **Nif : 000003092268035**
- ❖ **Nis : 000003200233669**
- ❖ **Tél-029 12 63 86/87 fax-mob 0661 64 16 63**
- ❖ **R/c : 00B092268000/03**
- ❖ **Effectif en novembre : 57 employés**

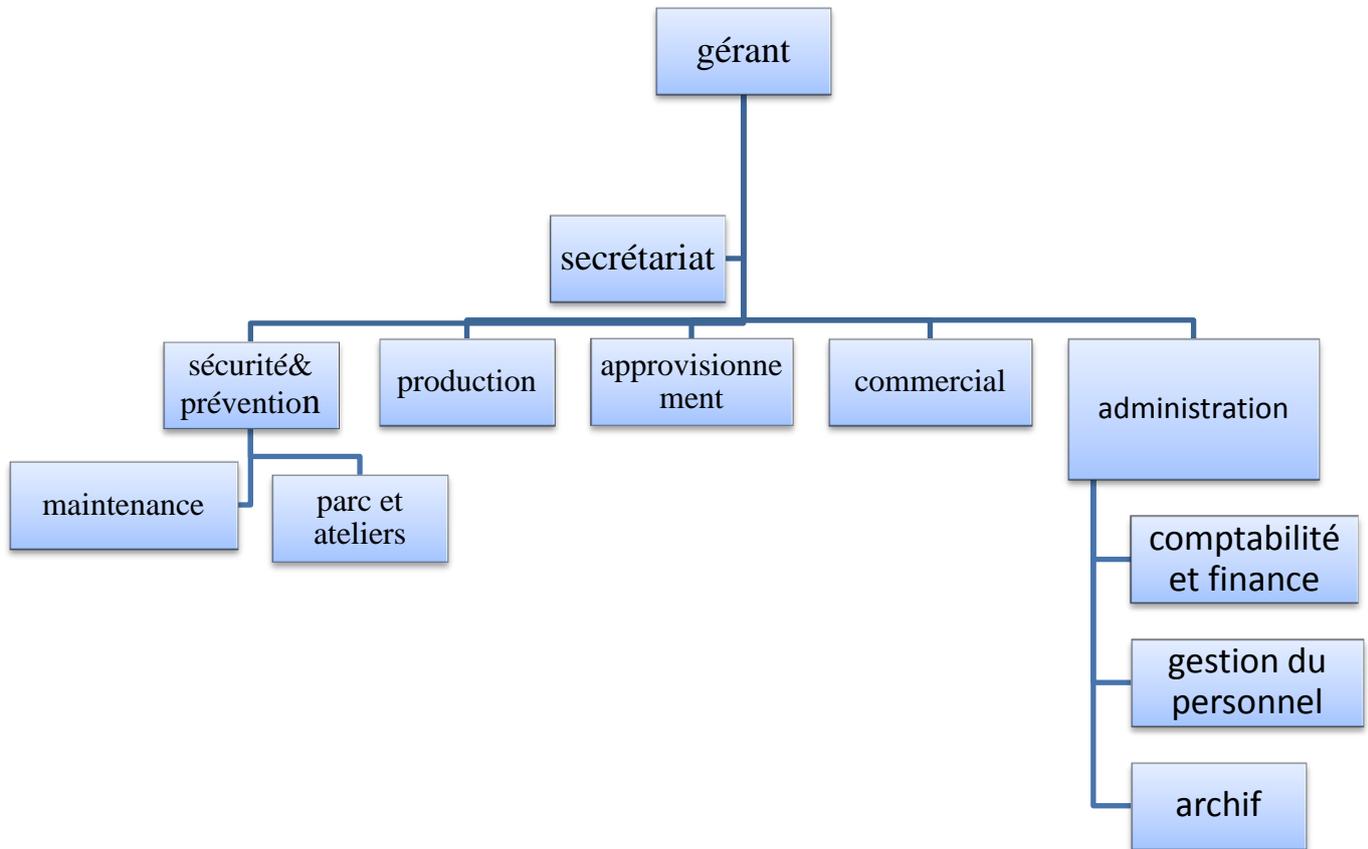
1-3 Activité de moulai :

La SARL moulai B et fils se spécialise dans la production de boissons gazeuses et jus, ses produits sont disponibles dans quatre wilayas (Laghouat, Ouargla, Ghardaïa, El-Bayad), le produit de l'entreprise dès son lancement a été très apprécié par les consommateurs, après avoir vu le processus de production de l'entreprise nous avons pu constater que le produit de l'entreprise passe par des étapes de production très développées, et il répond aux normes de sécurité de consommation.

Les produits de moulai :

- Boissons gazeuses et non gazeuses emboîté 2 litre, 33 centilitre, 1 litre
- Boissons gazeuses et non gazeuses en verre 1 litre, 30 centilitre

1-4 organigramme de Sarl moulai B et fils EL-assafia W : laghouat :



Source : élaboré par l'étudiant sur la base de l'organigramme de la SARL

Section 2 la réalisation d'une enquête par entretien sur la prise de décision dans la SARL moulai et l'essai d'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la Sarl moulai B et fils El-assafia W : Laghouat

Dans cette section nous allons réaliser une enquête par entretien avec trois cadres de la SARL sur la prise de décision, et nous allons essayer d'élaborer un tableau de bord prospectif pour cette PME.

2-1 la réalisation d'une enquête par entretien sur la prise de décision dans la SARL moulai.

Après avoir abordé dans la première section le fonctionnement et les activités de moulai b et ses fils, on va tenter d'expliquer par la présente section le tableau de bord au sein de cette PME.

Pour cela, des entretiens ont été menés avec les personnes appropriées à répondre à l'objectif principal de ce travail de recherche et qui sont principalement le responsable des ressources humains, le comptable de la SARL, le responsable de la production.

L'enquête est une recherche méthodique et de collecte d'informations portant ou non sur l'ensemble de la population étudiée. L'obtention de ces informations peut prendre la forme d'un entretien face à face (personale interview), d'une enquête par voie postale (mail Survey), d'une enquête par télécopie (fax interview), par voie téléphonique ou télématique (téléphone interview), par courrier électronique (email interview) ou par dépôt d'un questionnaire sur un site Web (Web interview)¹.

2-1-1 la technique d'interview :

Selon GRAWITZ Madeleine, « la technique est l'ensemble des procédés opératoires rigoureux bien définis, transmissibles et susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre des problèmes et des phénomènes sous l'étude »².

Selon Albert BRIMO cite par MULUMBATI N. : « l'interview est défini comme une technique qui a pour but d'organiser un rapport de communication verbale entre deux personnes, l'enquêteur et l'enquêté enfin de permettre à l'enquêteur de recueillir certaines informations concernant un objet précis »³.

Donc les entretiens, ce sont des techniques plus adaptées à l'analyse qualitative, puisqu'elles permettent d'approfondir notre thème et de travailler sur une dimension cognitive, à partir des interrogations avec des acteurs et des interviewers à l'aide de leurs savoirs, leurs convictions, leurs vécus, leurs sentiments, leurs motivations, et leurs expériences sur le domaine portuaire. Enfin, le traitement de ce processus de recherche se fait

¹ www.emarketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Enquete-5635.htm consulté le 26 Mai 2016 à 09h48.

² GRAWITZ, Madeleine, op.cit.P37

³ MULUMBATI N.: La technique d'observation, 1980, p. 20

Chapitre 3 : cas pratique

par la transcription des enregistrements, la sélection et l'analyse des entretiens, le recouplement entre les différents entretiens, afin de résumer tout les résultats de chaque questions proposées et de mettre les résultats de l'enquête, pour atteindre notre objectif.

La méthodologie utilisée dans ce travail de recherche se base sur une conception d'ordre qualitatif, le recueil et le traitement des données font largement appel à des techniques qualitatives. « Les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contacts y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception »¹.

Les études de recherche qualitatives sont plus longues qu'en recherches quantitatives, car les réponses aux questions sont ouvertes. Ces études visent principalement la compréhension des logiques qui sous entendent les opinions de tel type de population sur un certain sujet².

Nous avons réalisé un guide d'entretien semi directif qui permet à la fois de laisser aux cadres toute latitude pour exprimer leurs idées et qui soit relativement aisé d'exploitation pour la partie analyse.

2-1-2 Les avantages et les inconvénients d'une interview³ :

Les avantages des interviews se résument en deux points :

- Très utile pour compléter ou confirmer des informations collectées aux préalables par un autre moyen ;
- Permet de faire connaissance directement avec la personne sans intermédiaire matériel.

Les inconvénients des interviews, quant à eux, sont les suivants :

- Demande un temps considérable ;
- Suivant les personnes en présence, des blocages antérieurs peuvent diminuer l'efficacité de l'entretien ;
- Suivant le type d'entretien, il n'est pas facile de traiter les informations à grande échelle.

¹ GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN (M), *Etudes de marchés : Méthodes et Outils*, BERTI Editions, 2ème édition, 2005, P 87, 88

² PELLEMANS, (P) : *Recherche quantitative en marketing*, Boech & Larcier, 1999, P. 15.

³ MERCIER, (J. Y) : « *Organisation et management* », Edition des Organisations, 2000, P.181.

2-1-3 La préparation de notre entretien :

2-1-3-1 la taille d'échantillons :

On est dans un cas d'étude qualitative, l'échantillon sélectionné est composé de 3 cadres. On va leur poser des questions concernant le processus décisionnel dans la SARL.

Cadre 1 : le comptable de la SARL.

Cadre 2 : le chef personnel.

Cadre 3 : le responsable de la production.

2-1-3-2 La date et le lieu :

L'entretien a suivie le calendrier suivant :

- Cadre 01 : mercredi 4 mai 2016 (de 10 : 30h jusqu'à 11 :10)
- Cadre 02 : dimanche 8 mai 2016 (de 10 : 20h jusqu'à 11 :00)
- Cadre 03 : mardi 10 mai 2016 (de 10 :00h jusqu'à 10 :45)

Pour que les cadres soient plus à l'aise, on a choisis leur place de travaille comme un lieu d'entretien.

2-1-3-3 Le temps :

Les entretiens ont duré entre 45 et 90 minutes, Notre guide d'entretien, est de type semi-directif, nous avons choisis ce type pour donner nos interlocuteurs la liberté d'expression tout en intervenant pour relancer la dynamique de l'entretien, et pour éviter que les cadres interviewés sortent su cadre de l'objet de notre recherche.

On a organisé le temps d'entretien comme suite :

- **préambule** : (entre 5 et 10 minutes) ;

Cette étape a été faite pour bien présenter l'entreprise et le poste de travaille de chacun.

- **Développement**: (entre 30 et 40 minutes) ;

Cette étape consiste à poser des questions pour pénétrer dans le sujet

- **Conclusion** : (entre 5 et 10 minutes) ;

Cette étape a été consacrée pour permettre aux personnes interrogées de nous exprimer ses derniers propos, avec le mot final de l'interview.

Nous avons abordé nos entretiens avec les cadres de la SARL moulai sur la base de guide d'entretien (annexe) sous le thème la prise de décision dans la SARL moulai et la possibilité de mettre en place le tableau d bord dans l'entreprise.

2-1-3-4 l'élaboration d'un guide d'entretien :

Pour la réalisation de cette étude, on a opté pour la technique d'interview semi-directive. Le choix de cette technique n'est pas arbitraire mais justifié par les raisons suivantes :

- Les questions sont posées les unes après les autres et l'interviewé est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu ;
- Il y a davantage de liberté pour l'intervieweur mais aussi pour l'interviewé, ce dernier peut parler et s'exprimer sur le sujet, tout en vérifiant à l'aide de questions préétablies des points précis ;
- Au cours de l'entretien, l'intervieweur peut compléter le guide avec des questions visant à préciser les réponses données ou explorer de nouvelles pistes intéressantes.

A cet égard, on a établi un guide d'entretien construit autour de cinq (05) blocs. Chaque bloc comprend les sous questions corollaires figurant au niveau de l'Annexe N°2.

Le guide d'entretien a été conçu et envoyé avant chaque entrevue pour permettre à nos interviewés de se préparer.

Il convient de signaler que la rencontre avec les responsables concernés ne s'est faite que lorsque la préparation a été achevée (préalablement, il a fallu s'assurer que la forme des questions permet de collecter les informations désirées).

2-1-3-5 Déroulement des entretiens:

Nous rappelons que la maîtrise de la relation de communication est certainement nécessaire, car nous avons affaire à un échange « face à face ».

Afin d'avoir des réponses précises, il a fallu :

- Intéresser les interviewés à notre travail de recherche ;
- Trouver une plage horaire qui leur convienne.

2-1-4 Analyse des entretiens :

En effet, on a interrogé individuellement les principes responsables et on a abouti à la synthèse suivante :

2-1-4-1 Positionnement du contrôle de gestion et du tableau de bord au sein de la SARL moulai :

☞ Selon vous, qu'est-ce que vous entendez par contrôle de gestion ?

L'ensemble des interviewés considèrent le contrôle de gestion comme un précieux outil gestion qui permet à l'entreprise la planification, le pilotage des activités, l'optimisation des ressources afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Ils perçoivent le contrôle de gestion comme un vrai challenge pour la SARL moulai.

Chapitre 3 : cas pratique

D'après les responsables interviewés, le contrôle de gestion a de tous les temps été outil de management même si la fonction de contrôle gestion n'avait pas été structurée.

↪ et que connaissez-vous sur le tableau de bord ?

On a pu constater que seul le comptable de la SARL qui a vraiment des idées sur cette outil de gestion et d'après li le tableau de bord cette instrument de communication et de pilotage qui permet aux manager d'avoir une vue globale sur le niveau de la performance et le niveau de réalisation des objectifs par leurs indicateurs.

En ce qi concerne les deux autres cadres, ils savent que le tableau de bord fait parti des outils de contrôle de gestion qui n'est pas encore structuré dans l'entreprise.

2-1-4-2 l'élaboration du tableau de bord & prise de décisions :

↪ Travaillez-vous avec un ou plusieurs outils de contrôle de gestion ?

La compilation des réponses de nos interviewés nous permis de constater qu'ils travaillent avec plusieurs outils du contrôle de gestion, à savoir :

- Budget ;
- Reporting financier ;
- Comptabilité de gestion ;
- Contrôle budgétaire (analyse des écarts).

↪ est-ce que vous élaborez le tableau de bord que ce soit prospectif ou opérationnel chez votre entreprise ?

D'après les responsables interviewés, la SARL n'élaborent pas vraiment un tableau de bord que ce soit prospectif ou opérationnel, mais il faut signaler que le comptable de la SARL élabore un tableau de bord qui contient un petit nombre d'indicateurs (productivité, rentabilité, les indicateurs de solvabilité...) qui permet au chef d'entreprise d'avoir une vue globale sur la situation financier et sur la performance de l'entreprise.

On a pu constater que le chef d'entreprise n'accordent pas beaucoup d'importance à l'élaboration de tableau de bord que ce soit opérationnel ou prospectif.

↪ lors de la prise de décision d'ordre stratégique/tactique/opérationnel, est-ce que vous appuyez sur le tableau de bord et ces indicateurs?

D'après les responsables interviewés, la prise de décision suit le schéma intuition-décision-action, et le principal décideur de ce SARL n'accorde pas beaucoup d'importance aux outils de gestion pour prendre les décisions, mais il accorde une importance à son intuition et ses expériences dans ce domaine.

En effet, On a pu constater qu'il ya une absence de vision et d'objectifs dans cette entreprise ce que justifie cette absence de structuration de contrôle de gestion et ces outils comme notamment le tableau de bord.

Chapitre 3 : cas pratique

Par ailleurs, les interviewés estiment que le contrôle de gestion devrait être l'outil principal d'aide à la décision.

2-1-4-3 Systématisation des outils du contrôle de gestion (tableau de bord)

☞ Votre dynamique décisionnel est-elle alimentée au bon moment par l'information Engendrée par vos outils ?

D'après les responsables interviewés, leur dynamique décisionnelle est en générale sous-alimenté par ces outils. Ils pensent que c'est un grand problème, car la bonne décision doit être prise en bon moment sur la base de bonne information. Ils constatent que la mauvaise structuration de ses outils de contrôle de gestion et même l'absence de certains outils (tableau de bord) au sein de leur entreprise qui cause la lenteur dans la circulation de l'information.

2-1-4-4 Diagnostique de l'environnement du contrôle de gestion au sein de moulai

☞ Identifier vous des limités ou des contraintes que le contrôle de gestion peut rencontrer par le biais de ses outils ?

D'après les responsables interviewés, les limites ou les contraintes que le contrôle de gestion rencontré par le biais de ses outils peut être exposées dans les éléments suivants :

- Lenteur dans la circulation de l'information ;
- Les informations fournissent par ces outils sont en générale d'ordre financier ;
- La non actualisation de l'information ;
- L'incohérence entre le besoin en termes d'information chez les décideurs et la nature d'information partagée par ces outils.
- Existence d'une certaine rigidité dans la structure de l'entreprise qui engendre la lenteur dans la circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

En effet, les responsables interrogées précisent que le problème essentiels c'est le management intuitif adapté par le chef d'entreprise ce qui gêne les personnes qui s'occupent de la fonction du contrôle de gestion.

2-1-4-5 Perceptives et actions visant la promotion du contrôle de gestion au sein de votre entreprise

☞ Selon vous quelles sont les pratiques qui visent à promouvoir le contrôle de gestion chez moulai?

On a constaté suite aux réponses que la prise de conscience collective de la nécessité de s'informer, et de veiller ainsi d'intégrer les variables de l'environnement dont l'entreprise ne peut se détacher est une réalité que moulai devraient prendre en considérations par le biais de contrôle de gestion et ses outil notamment le tableau de bord qui est un véritable instrument de prise de décision.

Chapitre 3 : cas pratique

A partir des réponses des responsables interviewés, on a pu détecter quelques actions permettant de consolider la fonction de contrôle de gestion au sein de moulai. Ces actions peuvent se résumer comme suit :

- Formalisation certains outils du contrôle de gestion déjà exister et la mise en place d'autre outils afin de construire une batterie d'indicateur solide et multidisciplinaire qui peut rendre la décision systématique, facilite le pilotage de l'entreprise, améliore sa performance et l'atteinte de ses objectifs.
- Accrocher et impliquer l'ensemble du personnel dans l'élaboration des outils du contrôle de gestion notamment dans l'élaboration des budgets.
- Prendre en considération et valorisation de l'équipe de contrôle de gestion.
- L'amélioration de système d'information qui peut faciliter l'élaboration du ses outils afin de rendre le système de contrôle de gestion souple, solide et toujours actifs qui fournisse l'information nette et actualisé au bon moment.

☞ Voyez-vous que la mise en place d'un tableau de bord prospectif constitue une plateforme et solide pour stimuler la décision au sein de l'entreprise en termes de qualité et de l'efficience ?

D'après des réponses des interviewés, on a déduit que ces derniers accordent de l'importance à la mise en place de tableau de bord prospectif.

Par ailleurs ils rajoutent que mettre en place un TBP peut faciliter le pilotage de l'entreprise, et avoir une image plus holistique sur l'entreprise, ainsi de mettre en place des actions correctives avant de graviter un peu plus les choses.

En effet, les responsables voient que TBP constitue une plateforme solide pour stimuler leurs décisions en termes de qualité et de l'efficience, car ce dernier est constitué d'une batterie d'indicateur de quatre dimensions, à savoir :

Axe financier

Axe client

Axe processus interne

Axe apprentissage organisationnel

Mais, il faut signaler que le problème essentiel qui gêne la mise en place du TBP c'est que le chef d'entreprise n'est pas intéressé et motivé par l'introduction de cette outil de gestion dans son processus décisionnel, il préfère continuer à adopter le management intuitif.

☞ Pour finir, êtes-vous prêt à vous engager dans le cas où la mise en place d'un tableau de bord prospectif vous est proposée ?

D'après les réponses des responsables interrogés on a pu constater qu'il y a un une volonté notable de ces derniers à s'inscrire dans ce projet de la mise en place d'un tableau de bord prospectifs au sien de l'entreprise.

Chapitre 3 : cas pratique

En effet, les personnes interrogés considèrent que la mise en place du tableau de bord que ce soit prospectifs ou opérationnel va améliorer la communication entre tous les niveaux hiérarchique, et d'après eux cet outil constitue une plate forme pour stimuler les décisions en termes de qualité et de l'efficient.

2-2 les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la Sarl moulai B et fils EL-assafia W : Laghouat

2-2-1 Etude de l'environnement « l'analyse SWOT » :

Tableau N° III.1 : la matrice SWOT de la Sarl moulai

| Forces | Opportunités |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Capacité professionnelle et notoriété,❖ Connaissance de marché❖ Longue expérience dans le domaine des boissons gazeuses et du jus au niveau national❖ Disponibilité de ressources financières et humaines suffisamment importants❖ Une relation très forte avec les fournisseurs (relation gagnant gagnant)❖ Des matériaux très avancé de l'embouteillage | <ul style="list-style-type: none">❖ Ouverture de marché❖ Croissance économique❖ La population |
| Faiblesses | Menaces |
| <ul style="list-style-type: none">❖ Qualification des personnels❖ Absence de visions❖ Mode de gestion très ancien❖ Le non clarification des postes❖ Absence de communication entre les employés et surtout entre l'administration et les ouvriers | <ul style="list-style-type: none">❖ Un secteur très concurrentiel (plus de 6000 entreprises qui produisent les boissons et le jus).❖ L'existence de multinational ayant des parts de marché considérable (coca-cola, Pepsi). |

Source : élaboré par l'étudiant

Chapitre 3 : cas pratique

2-2-2 les objectifs stratégiques de Sarl moulai :

Tableau N°III.2 : les objectifs stratégiques de Sarl moulai

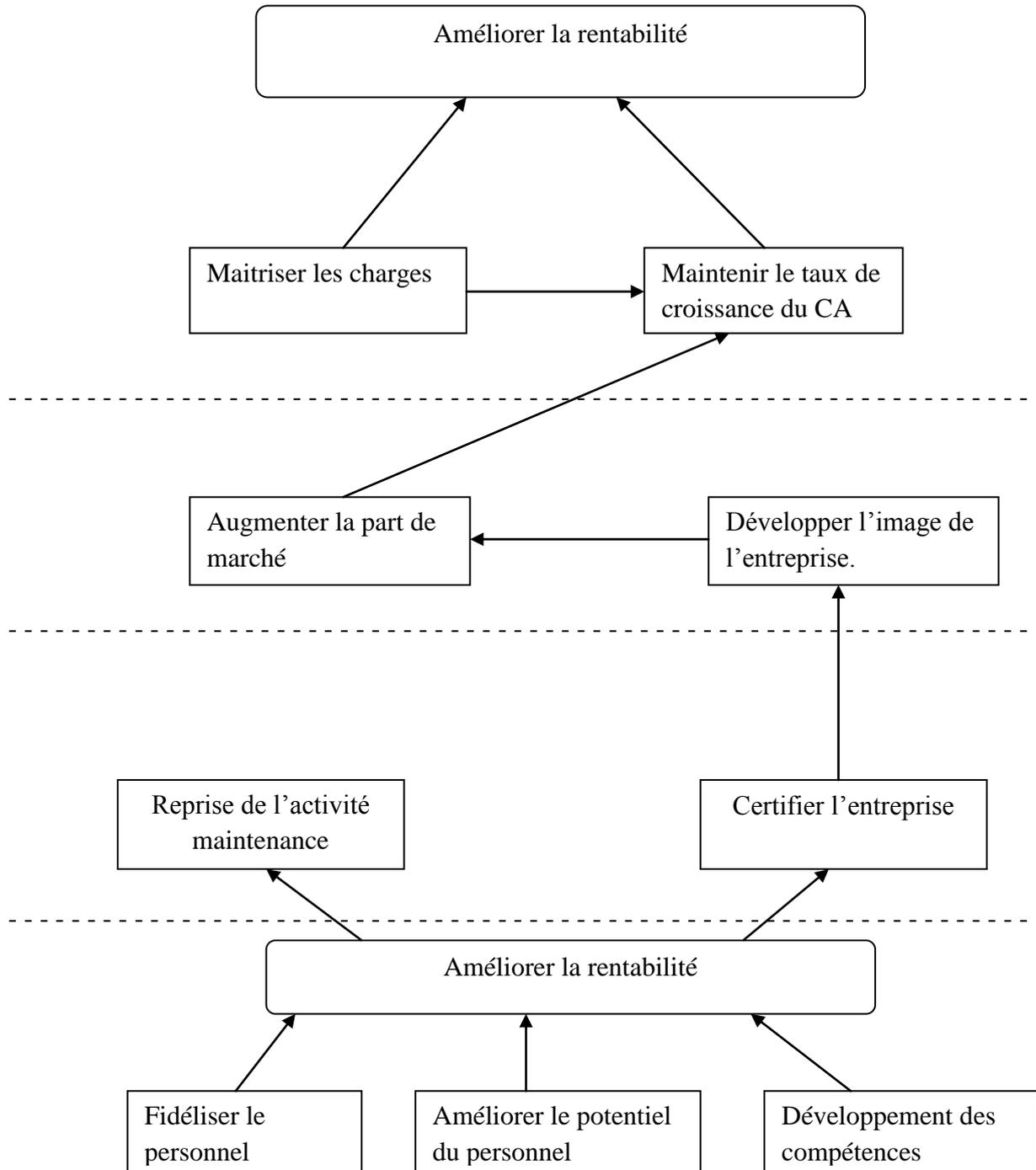
| Axe stratégiques | Objectifs |
|-------------------------------|---|
| Financier | <ul style="list-style-type: none">- Améliorer la rentabilité.- Maitriser les charges.- Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires. |
| Client | <ul style="list-style-type: none">- Augmenter la part de marché.- Développer l'image de l'entreprise. |
| Processus interne | <ul style="list-style-type: none">- La relation entre évolution d'effectifs et le chiffre d'affaires.- Eviter la perte de temps (plus de temps plus de charges).- Améliorer communication des informations. |
| Apprentissage organisationnel | <ul style="list-style-type: none">- Amélioration de la productivité des employés.- Fidéliser le personnel.- Améliorer le potentiel du personnel.- Développement des compétences. |

Source : élaboré par l'étudiant

2-2-3 la carte stratégique :

En reliant les 14 objectifs entre eux, nous pouvons maintenant construire la carte stratégique de Sarl moulai. La Figure N° III.1 résume la carte stratégique que nous avons fait figurer dessus les différents liens de causalités

Figure III.1 : la carte stratégique proposée pour la Sarl moulai



Source : élaboré par l'étudiant

2-2-4 la lecture de la carte stratégique

Résultat financier

- ❖ La satisfaction de la clientèle influence leur fidélité et contribue dans l'augmentation de la valeur ajoutée pour l'entreprise, qui de même améliore la productivité.

Satisfaction de la clientèle

- ❖ L'amélioration de procédures efficaces reliées aux clients concrétise leur satisfaction et renforce leur confiance en l'entreprise.

Procédure

- ❖ Les employés compétents, innovateurs et satisfaits contribuent dans le succès des procédures de gestion, liées aux clients, aussi réalisent le succès parfait dans leur travail et missions.

Apprentissage organisationnel

- ❖ L'apprentissage et le développement des employés représentent la base au succès des professions et le travail de groupe. L'apprentissage aussi est une méthode d'orientation parfaite vers l'objectif de l'entreprise.

Chapitre 3 : cas pratique

2-2-5 tableau des indicateurs choisis

Tableau III.3: les indicateurs de l'axe financier :

| | Objectif | Indicateur |
|---------------|---|-----------------------|
| Axe financier | Améliorer la rentabilité | ROI |
| | Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires | Evolution du CA |
| | Maitriser les charges | Evolution des charges |

Source : élaboré par l'étudiant

Tableau III.4: les indicateurs de l'axe client :

| | Objectif | Indicateur |
|------------|------------------------------------|------------------------|
| Axe client | Suivre les réalisations par client | Réalisation par client |

Source : élaboré par l'étudiant

Tableau III.5 : les indicateurs de l'axe processus interne

| | Objectif | indicateur |
|-----------------------|--|----------------------------------|
| Axe processus Interne | La relation entre évolution d'effectifs et le chiffre d'affaires | Evolution d'effectifs |
| | Eviter la perte de temps (plus de temps plus de charges) | Temps moyen d'une panne |
| | Améliorer communication des informations | Qualité de système d'information |

Source : élaboré par l'étudiant

Tableau III.6: les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

| | Objectif | Indicateur |
|-----------------------------------|--|------------------------------|
| Axe apprentissage organisationnel | Amélioration de la productivité des employés | Productivité individuelle |
| | Motivation du personnel | Taux d'absentéisme |
| | | Turnover |
| | | Evolution de l'effectif |
| | | La satisfaction des salariés |
| | Améliorer le potentiel du personnel | Nombre de formation |

Source : élaboré par l'étudiant

2-2-6 calcule des indicateurs choisis

2-2-6-1 Axe financier

2-2-6-1-1 Retour sur investissement (ROI)

Le principe de cet indicateur est de déterminer quel est le rendement apporté par la somme investie, il se mesure généralement en pourcentage par la formule suivante :

$$\text{ROI} = \text{résultat} / \text{capitaux investis}$$

Les fonctions de cet indicateur est :

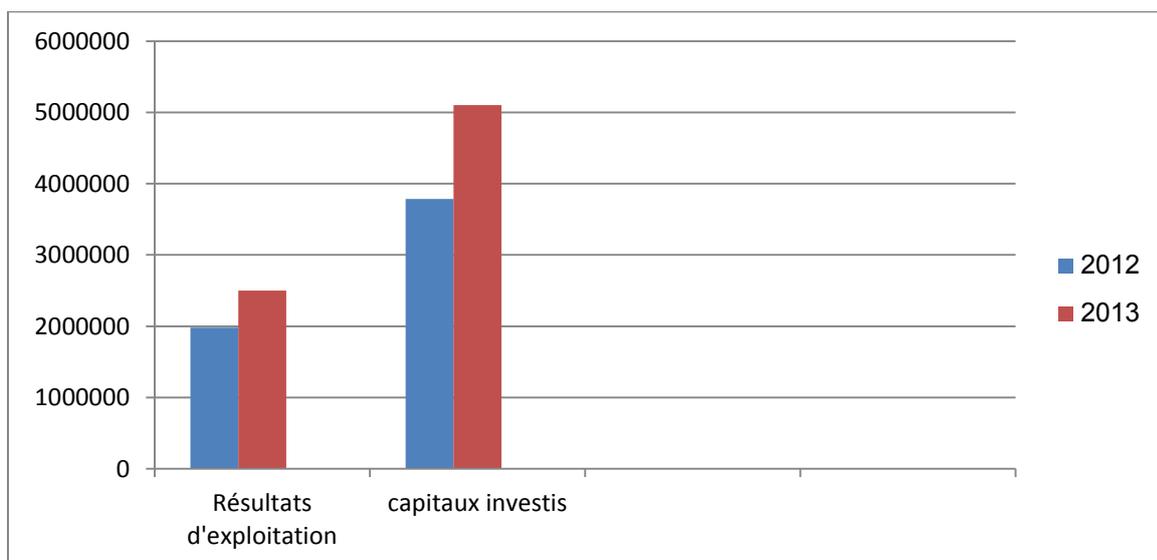
- ❖ Aide à la décision
- ❖ Analyser la performance

Tableau III.7 : Evolution Retour sur investissement (ROI)

| Année | | 2012 | 2013 |
|--------------------------|----------|-------------|------------|
| Résultats d'exploitation | objectif | 2195817,86 | 2500000 |
| | Réalisé | 1977815,369 | 306122,44 |
| Capitaux investis | | 3785892,85 | 5102040,81 |
| ROI | Objectif | 58% | 49% |
| | Réalisé | 15% | 6% |

Source : élaboré par l'étudiant

Figure III.2 : Evolution Retour sur investissement (ROI)



Chapitre 3 : cas pratique

Après l'analyse du tableau et graphe ci-dessus, nous avons remarqué que le rendement apporté par la somme investis dans l'année 2012 est de 15% et 6% dans l'année 2013 ce qui signifie que les capitaux investie ne génèrent pas un résultat d'exploitation important.

2-2-6-1-2 Evolution du CA

Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires

Tableau III.8 : Evolution du CA

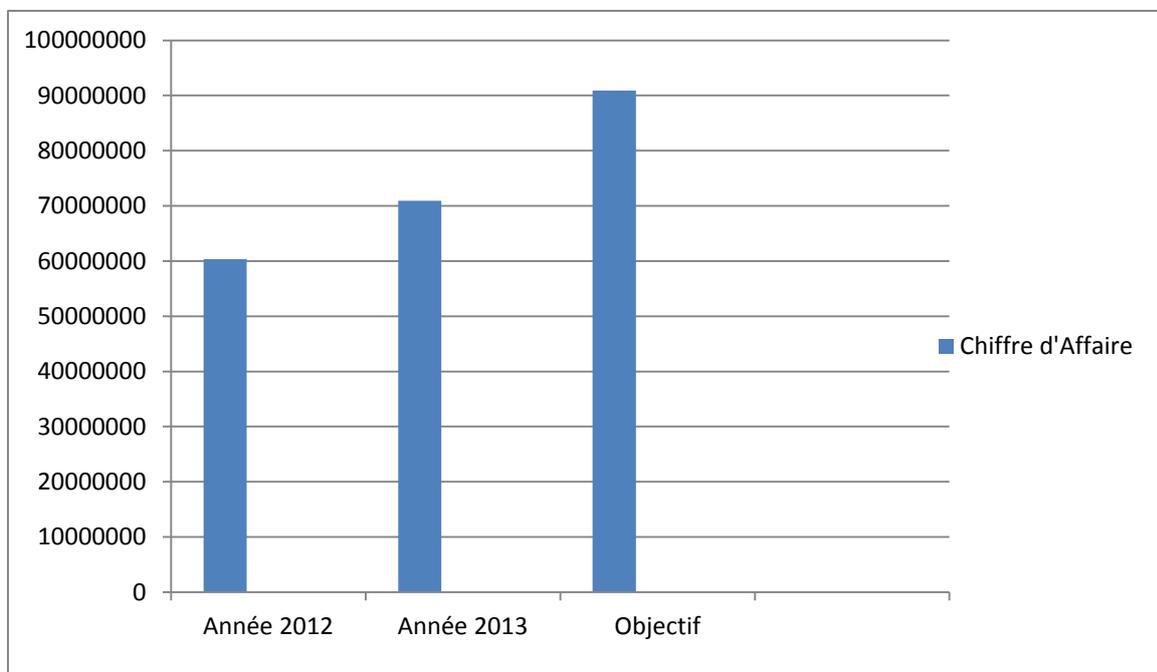
| Désignations | Chiffre d'affaires |
|--------------------------|--------------------|
| Année-12 | 60330208,45 |
| Année-13 | 70935893,2 |
| Ecart (2/1) en % | 17,98% |
| Objectif | 90900000 |
| Taux de réalisation en % | 78,03% |

Source : élaboré par l'étudiant

Le chiffre d'affaire valorisé, durant cette période, est de **70935893,2 DA**, soit une hausse de 10,98% par rapport à la même période de l'année 2012, expliqué éventuellement par l'augmentation de la productivité par produit.

Comparativement aux objectifs, le chiffre d'affaires prévisionnel est réalisé à 90900000 ce qui est quand même acceptable, là nous pouvons dire que l'entreprise est efficace.

Figure III.3 : Evolution du CA



Source : élaboré par l'étudiant

Chapitre 3 : cas pratique

2-2-6-1-3 Evolution des charges

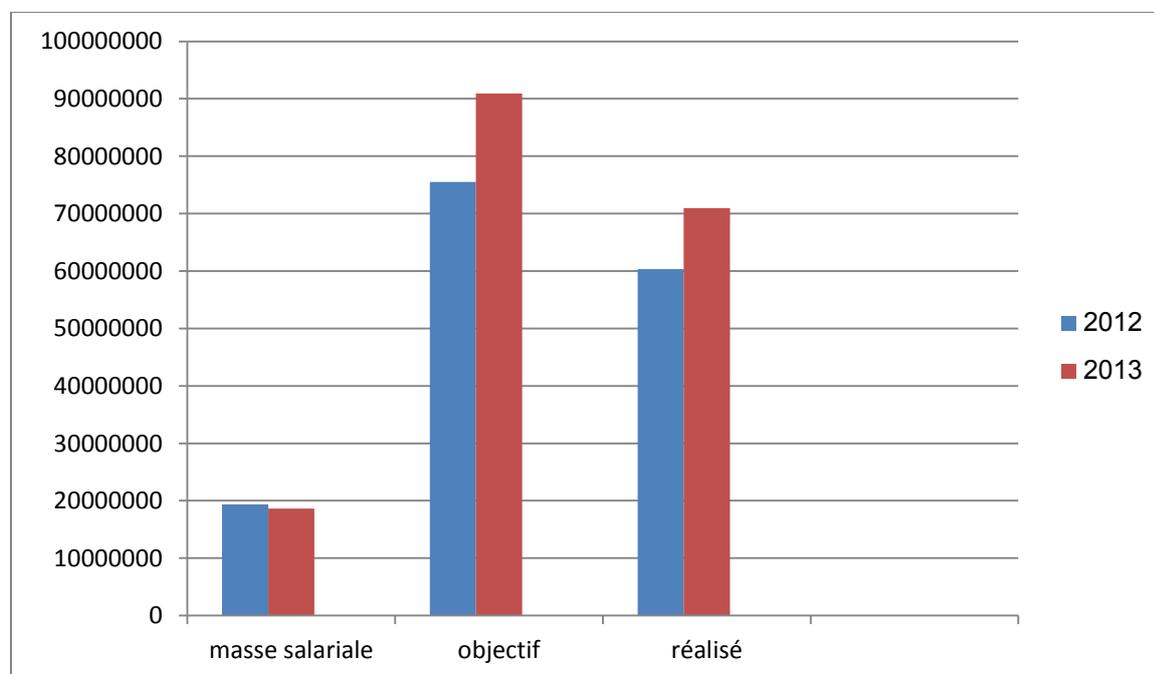
Evolution des charges = masse salariale/CA

Tableau III.9 : Evolution des charges

| | | 2012 | 2013 |
|----------------------------|----------|-------------|-------------|
| Masse salariale | | 19375157,69 | 18632544,01 |
| Chiffre d'affaires | objectif | 75500000 | 90900000 |
| | Réalisé | 60330208,45 | 70935893,2 |
| Taux Evolution des charges | objectif | 25% | 20% |
| | Réalisé | 32% | 26% |
| Ecarte de réalisation | | 7% | 6% |

Source : élaboré par l'étudiant

Figure III.4 : Evolution des charges (masse salariale)



Source : élaboré par l'étudiant

Chapitre 3 : cas pratique

Nous remarquons que cette PME n'a pas pu atteindre ses objectifs, et nous remarquons également l'augmentation de la masse salariale ce qui signifie une mauvaise maîtrise des charges, et cela a un effet négatif sur le résultat de l'exploitation.

2-2-6-2 Axe client

2-2-6-2-1 Indicateurs de l'axe client

Afin d'arriver à atteindre les objectifs précédemment cités du premier axe, nous devons analyser ceux du deuxième axe (client), dans le but d'accroître la part de marché de la Sarl moulay à travers :

- ❖ Augmenter la part de marché.
- ❖ Fidéliser les clients.
- ❖ Développer l'image de l'entreprise.

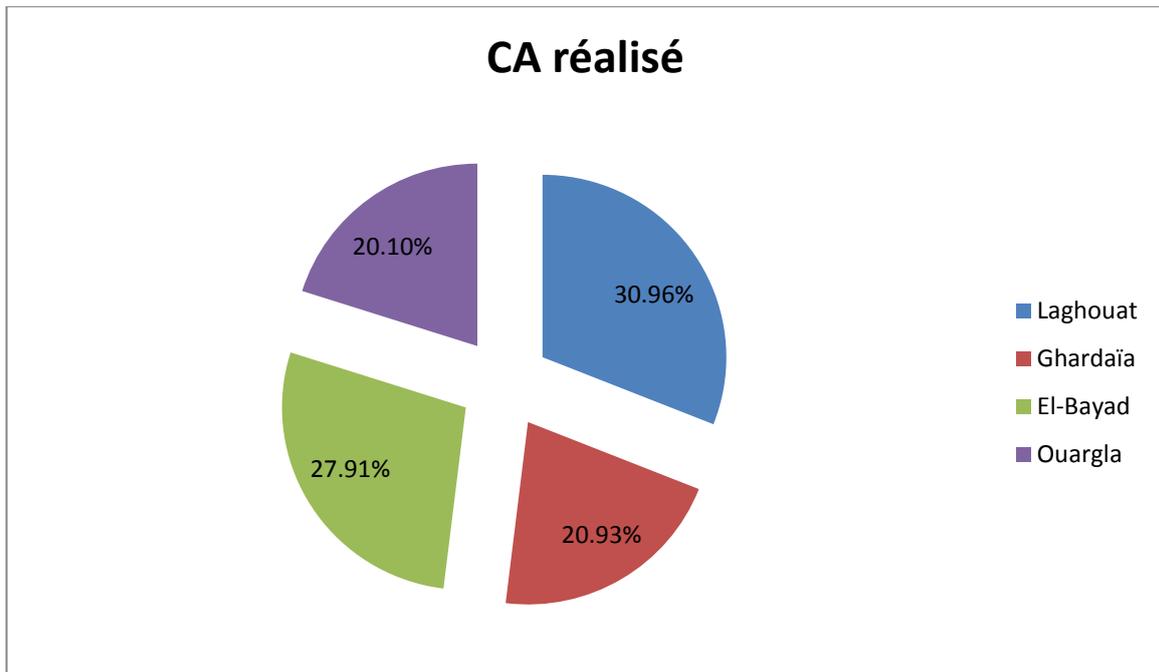
2-2-6-2-2 Réalisation par client

Tableau III.10 : Chiffre d'affaire réalisé par client.

| CLIENTS | CA réalisé 2013* | objectifs | Taux de réalisation |
|---------------------------------|-------------------------|------------------|----------------------------|
| Laghouat Niveau grossessites | 21990126,76 | 27920425,03 | 78,76% |
| Ghardaïa Niveau grossessites | 14896537,572 | 20286846,35 | 76,73% |
| El-Bayad Niveau grossessites | 19862050,096 | 24905391,97 | 79,75% |
| Ouargla Niveau grossessites | 14187179,712 | 17787336,65 | 79,76% |
| Total | 70935894,14 | 90900000 | 78,03% |

Source : élaboré par l'étudiant

Figure III.5 : chiffre d'affaire réalisé par client



Source : élaboré par l'étudiant

Les données de tableau montre que l'activité de la Sarl moulai se focalise dans la région de Laghouat grâce à la notoriété acquis par l'entreprise dans cette région depuis sa création en 2002.

Les données de tableau montre également une diversification du chiffre d'affaire réalisé ce qui permet à la Sarl de diversifier les risques et de conquérir de nouveaux régions.

2-2-6-3 Axe processus interne

2-2-6-3-1 Indicateurs de l'axe « processus interne »

Pour ce qui est des objectifs relatifs au processus interne, nous relevons ce qui suit :

- ❖ Evolution d'effectifs
- ❖ Temps moyen d'une panne
- ❖ Pour le 2ieme et le 3ieme indicateur, la Sarl moulai ne dispose pas d'information pour la calcule de ce type d'indicateurs

2-2-6-4 Axe apprentissage

2-2-6-4-1 Indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel :

Il traduit l'ensemble de facteurs d'amélioration de l'efficacité des employés qui favoriseraient la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons relevé la nécessité d'engager quelques actions, à savoir :

Chapitre 3 : cas pratique

- Amélioration de la productivité des employés.
- Fidéliser le personnel.
- Améliorer le potentiel du personnel.

2-2-6-4-2 productivités individuelles

Pour apprécier la productivité du personnel d'une manière générale, nous utilisons le ratio suivant :

$$\text{Productivité individuelle (PI)} = \text{CA} / \text{totale d'effectifs}$$

Tableau III.11 : Evolution productivité individuelle.

| Année | | 2012 | 2013 |
|---------------------------|----------|-------------|--------------|
| Chiffre d'affaires | objectif | 75500000 | 90900000 |
| | réalisé | 60330208,45 | 70935893,2 |
| Effectifs | objectif | 75 | 69 |
| | réalisé | 53 | 57 |
| Productivité individuelle | objectif | 1346310,83 | 1317391,3043 |
| | réalisé | 1138305,81 | 1244489,35 |
| Taux de réalisation | | 84,55% | 94,46% |

Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau nous remarquons que la productivité du personnel connaît une augmentation à cause de l'augmentation du chiffre d'affaire comparativement à l'année précédente.

2-2-6-4-3 Evolution d'effectifs

L'effectif global de l'entreprise, jusqu'à le 22 avril 2016 est 57 collaborateurs contre 53 à l'exercice 2015.

L'activité de la Sarl moulay s'appuie sur l'outil technologique avancé, et ce que nous avons pu remarquer dans le processus de production de limonade et de jus c'est la rare intervention du facteur humain dans la production.

L'intervention du facteur humain se limite dans les pannes des machines pour les régler et le stockage de produit et de fourniture.

2-2-6-4-4 le turnover

Le turnover est le rapport entre le nombre de départ et le totale de l'effectif

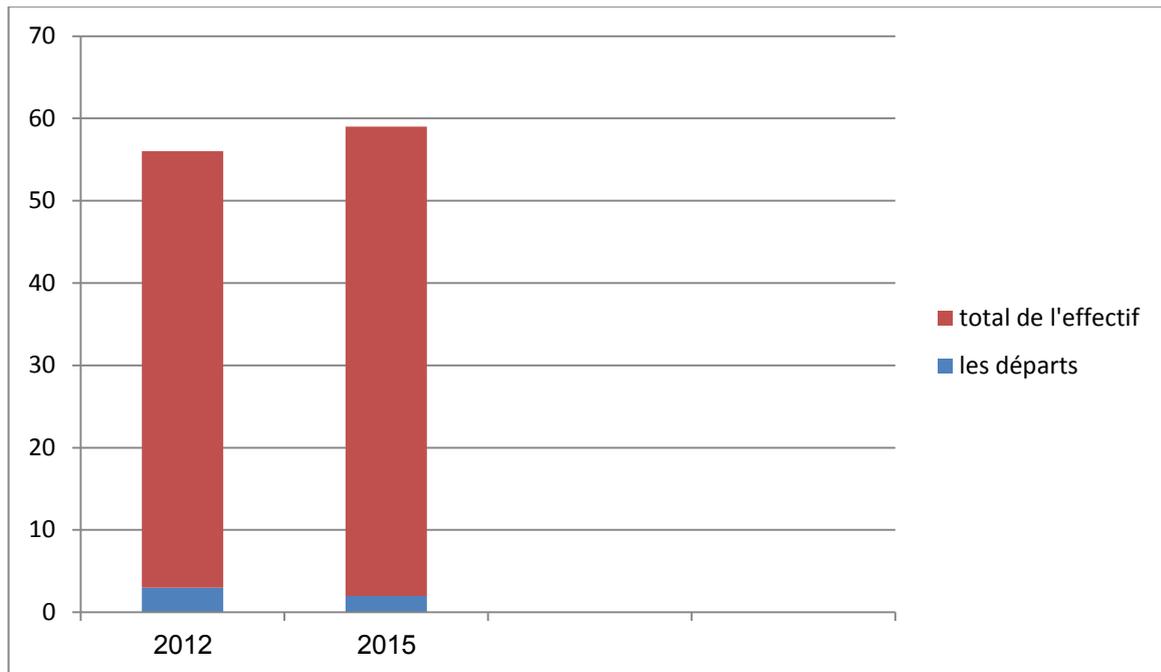
Chapitre 3 : cas pratique

Tableau III.12 : Evolution de turnover de la Sarl moulai

| Année | 2012 | 2013 |
|----------------------|------|------|
| Les départs | 03 | 02 |
| Totale de l'effectif | 53 | 57 |
| Turnover | 5% | 3% |

Source : élaboré par l'étudiant

Figure III.6: Evolution de turnover de la Sarl moulai



Source : élaboré par l'étudiant

Nous remarquons que le turnover a connu une légère baisse en 2013, et d'une façon générale le turnover est inférieur ce qui est expliqué par la volonté des dirigeants de la Sarl de garder les mêmes collaborateurs dans l'entreprise, et ce que nous avons pu remarquer dans l'entreprise c'est l'existence des employés qui travaillent dans l'entreprise depuis sa création en 2002.

2-2-6-4-5 Taux d'absentéisme

Cet indicateur informe sur la fidélisation des employés, il est obtenu en rapprochant le nombre des absents journaliers à l'effectif moyen.

Le taux d'absentéisme nous a été fourni par le service GRH, ce taux est de 4%, il est acceptable par rapport à la norme.

2-2-6-4-6 Nombre de formation

La formation vise :

- La préparation des compétences nécessaires à l'organisation

Chapitre 3 : cas pratique

- L'adaptation des compétences aux exigences des postes de travail qui subissent directement les changements induits par un environnement fluctuant et mouvant La maîtrise des techniques et des outils de travail.
- L'amélioration de la performance individuelle
- La maintenance de la compétence

Pour cette raison, la formation concerne à la fois le savoir, le savoir-faire et le savoir- être.

La Sarl moulai a formé 7 employés pour les opérateurs des machine pour démarrer et régler les paramètres des machines, cette formation s'est fait sur site.

2-2-6-4-7 la satisfaction des salariés

La Sarl moulai ne possède pas d'information concernant le degré de satisfaction de ses employés qui est primordiale afin de mesurer la fidélité de ces derniers, pour cela nous recommandons à la Sarl moulai de mettre en place une enquête annuelle qui concerne le taux de satisfaction par rapport aux variable suivante :

V1 : Relation internes et relations avec les supérieurs.

V2 : les conditions de travail

V3 : les conditions de rémunération.

V4 :l'appréciation du rythme de travail.

V5 : le climat social.

Chapitre 3 : cas pratique

2-2-7 Le tableau de bord prospectif proposé pour la Sarl moulai :

Tableau III.13: le tableau de bord prospectif proposé pour la SARL moulai

| Axe | Objectifs stratégiques | Indicateurs | Réalisation | Valeurs cibles | Taux de RL | Actions |
|-------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------|---|
| Finance | Améliorer la rentabilité | Retour sur investissement | | | | Minimiser les charges |
| | Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaire | Evolution du CA | 70935894,14 | 90900000 | 78,03% | Augmenter la productivité |
| | Maitriser les charges | Evolution des charges | 26% | 20% | 76,92% | Revoir ma méthode d'analyse de la structure des coûts |
| client | Suivre les réalisations par client | <u>Réalisation par client (DA) :</u> Laghout Ghardaïa El-Bayad Ouargla | 21990126,76 14896537,57 19862050,09 14187179,71 | 27920425,03 20286846,35 24905391,97 17787336,65 | 78,76% 76,73% 79,75% 79,76% | Fidéliser Les clients dans les quatre wilayas |
| Processus interne | La relation entre évolution d'effectifs et le chiffre d'affaires | Evolution d'effectifs | 57 | 70 | 81,42% | Revoir le fonctionnement du GRH |
| | Eviter la perte de temps plus de charges) | Temps moyen d'une panne | AB.I | ABS.I | ABS.I | Il faut investir d'avantage dans le service maintenance |
| | Améliorer la communication des informations | Qualité de système d'information | ABS.I | ABS.I | ABS.I | Synchroniser L'échange d'information |
| Apprentissage organisationnel | Amélioration de la productivité des employés | Productivité individuelle | 631479,15 | 670000 | 94,25% | -la formation -motiver le personnel |
| | Motivation du personnel | Taux d'absentéisme | 4% | 3% | 75% | Motivation du personnel |
| | | Turnover | 5% | ABS.I | ABS .I | Revoir les conditions du travail |
| | | Satisfaction des salariés | ABS.I | ABS.I | ABS.I | Mise en place d'une enquête annuelle |

Source : élaboré par l'étudiant.

Section 3 : recommandations

Cette section va être consacré pour proposer des recommandations aux dirigeants de la SARL Tropicana moulai b et ses fils que nous voulons être prise en considérations.

3-1 recommandations

On va essayer de proposer quelques suggestions, espérant qu'ils seront pris en considération pour résoudre les problèmes existants :

- La Sarl moulai doit élaborer des tableaux de bord opérationnel et stratégiques si elle veut piloter leurs performances et même pour la prise de décisions.
- La Sarl moulai doit investir d'avantage dans la formation de ses employés et le capital intellectuel et savoir les gérer.
- Communiquer régulièrement les objectifs de tableau de bord stratégiques avec tous les collaborateurs.
- La SARL est une entreprise familiale, et si elle veut se développer, elle doit ouvrir son capitale afin de disposer les ressources financières suffisamment importants pour pouvoir diversifier ses activités, alors cette aspect familiale gêne son développement.
- Mettre en place des systèmes d'information efficaces qui offrent des informations aux personnes concernées dans les bons moments et qu'elles doivent être transparentes pour assurer la fidélité du personnel du groupe.
- Mettre en place une enquête annuelle pour savoir le degré de satisfaction des salariés.
- Mettre un système d'appréciation de performance pour les salarié pour :
 - Distinguer entre les compétences et les potentiels des employés. En disposant des appréciations de l'ensemble des employés, l'organisation est en possession d'un état des lieux complet (bilan quantitatif et qualitatif des compétences et des potentiels) pour sa meilleure distribution selon les besoins de l'organisation
 - Améliorer le rendement par des actions et des mesures diverses selon les résultats de l'appréciation
 - Analyser la situation actuelle dans le poste de travail : efficacité des méthodes de travail, comportements et attitudes de l'employé, connaissances et savoir utilisés et ajustements nécessaires.

Chapitre 3 : cas pratique

- Donner la possibilité aux étudiants en fin de cycle de passer des stages au sein de l'entreprise pour partager les connaissances avec eux et pour améliorer l'image de l'entreprise.
- Créer un service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise pour lui confier des tâches pour l'analyse des coûts et l'élaboration des tableaux de bord.
- Tracer des objectifs dans les quatre axes (client, finance, apprentissage organisationnel, processus interne) du tableau de bord prospectif pour ensuite essayer de mesurer l'efficacité en comparant les objectifs aux résultats réalisés.
- Mettre en place des études de fidélité pour les salariés et des autres études pour savoir la part de marché de la SARL dans les quatre régions.
- Essayer d'accéder aux autres wilayas de l'Algérie par la sous-traitance avec des distributeurs qui vont assurer le transport des produit jusqu'aux clients finale.
- Faire des formations pour le personnel de l'administration pour qu'ils puissent comprendre des outils de gestion comme le tableau de bord et la gestion budgétaire.

Conclusion

Afin d'améliorer les pratiques du contrôle de gestion au sein de Tropicana moulai B et ses fils, il faut des aménagements d'un ordre structurel dans le but de concrétiser leur politique, et afin de motiver tous le personnel de la PME dans la prise de décision.

Le tableau de bord proposé dans 3iem section représente une solution préalable pour l'amélioration de la performance pour l'entreprise, c'est un ensemble d'indicateurs essentiels pour la gestion et la prise de décision.

Conclusion générale

A travers ce qui a été apposé lors de cette recherche qui à vise à apporter une réponse à notre problématique de départ qui consiste à dire « **le tableau de bord est-il perçu comme un outil d'aide à la décision dans la PME en Algérie ?** » Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier propose une revue de littérature sur la PME et sa gestion et ces caractéristiques et ses spécificités, le second a été consacré au cadre conceptuel du tableau de bord qui perçu comme outil d'aide à la prise de décision.

Quant au troisième chapitre, qui représente notre étude de cas, il est principalement réservé au tableau de bord et la prise de décision au sein de l'entreprise moulai. Notre stage pratique auprès de cette entreprise nous a permis de collecter les informations nécessaires pour répondre à nos interrogations ainsi juger nos hypothèses. Notre étude de cas a été l'occasion au premier lieu de comprendre l'organisation de l'entreprise moulai et en deuxième lieu de clarifier la place de tableau de bord comme outil de contrôle de gestion à la prise de décision dans cette entreprise, et pour ce faire on a opté par une étude qualitative à la base des entretiens semi-directifs avec des différents responsables de la SARL moulai et en fin nous avons essayé de proposer un TBP au sein de cette entreprise.

A la lumière des résultats des entretiens effectués, nous pouvons, donc infirmer notre **première hypothèse**, qui stipule que la PME accorde une grande importance au contrôle de gestion et cela justifié par le non-rattachement de cette dernière au plus haut-niveau hiérarchique.

En ce qui concerne notre **deuxième hypothèse**, qui stipule que les dirigeants des PME ne sont pas assez motivés afin d'adopter le concept du tableau de bord au sein de leurs entreprises nous pouvons le confirmer, car nous avons pu constater à travers notre étude pratique que le dirigeant de la SARL moulai n'a pas une volonté de s'engager dans un projet pour former ses collaborateurs afin de mettre en place cet outil de gestion.

Quant à la **dernière hypothèse** de notre travail de recherche, durant notre stage nous avons pu constater que le dirigeant de la SARL moulai n'accorde pas une importance aux outils de contrôle de gestion et compris le tableau de bord, il préfère prendre les décisions à l'aide de leurs expériences et son intuition, ce qui donne à leurs décisions la rapidité dans la phase de l'action, là nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse.

En effet, il est temps pour la SARL moulai de tendre vers la mise en œuvre d'un nouvel outil du contrôle de gestion afin de fournir aux décideurs une vision holistique d'ensemble de l'entreprise. Ce nouvel outil est à notre avis le tableau de bord prospectif que nous avons proposé de l'adopter comme un nouveau mode de gestion et de procéder nécessaire pour sa mise en place au sein de moulai. Car ce dernier présente plusieurs avantages dont :

- Le tableau de bord prospectif permet de faire coïncider les éléments clés de la performance avec la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux.
- Le tableau de bord fournit aux dirigeant mais également à l'ensemble de personnel du l'entreprise une vision claire et globale de leur activité et prendre des actions correctives (décision).

- Le tableau de bord prospectif est un excellent moyen de regrouper et d'organiser de manière cohérente les informations clés en rapport avec les objectifs de moulai. On obtient ainsi une vue d'ensemble sur sa performance et les indicateurs permettant d'attirer l'attention sur les décisions (actions correctives) à apporter au fur et à mesure de l'évolution de la SARL.

En plus quelques suggestions nous apparaissent pertinentes à proposer :

- ❖ Mettre en place un système d'information intégré pour l'alimentation des outils de contrôle de gestion de toute information pour d'une part, permettre aux dirigeants de prendre des décisions au bon moment et d'autre part le pilotage des activités de moulai.
- ❖ Communiquer régulièrement les objectifs de tableau de bord stratégiques avec tous les collaborateurs.
- ❖ Tracer des objectifs dans les quatre axes (client, finance, apprentissage organisationnel, processus interne) du tableau de bord prospectif pour ensuite essayer de mesurer l'efficacité en comparant les objectifs aux résultats réalisés.

Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail notamment en matière d'indisponibilité des données par motif de leurs confidentialités et la contrainte temps ont entravé le bon déroulement de notre étude qui ciblait un champ d'analyse plus consistant.

Cette étude ne constitue qu'une modeste tentative de recherche sur ce sujet, de ce fait on espère que d'autres études plus approfondies seraient entreprises dans cet ordre. Elle a mis en avant plusieurs aspects et sujets au sein des entreprises qui pourraient faire l'objet d'une recherche, tels :

- ❖ La contribution de contrôle à la prise de décision dans la PME.
- ❖ Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance dans la PME.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

A.FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ». Édition d'organisation, paris, 2001.

Alain BEITONE, Antoine CAZORLA, Christine DOLLA, Anne-Mariy DRAI, « dictionnaire de science économique », 3^e édition, ARMAND COLIN, France.2012.

Bernard Belletant, Nadine Lavertto, Bernard Paraque ; « Diversité économique et modes de financement des PME » ; L'Harmattan, 2001.

Bouquin, H. le control de gestion, 9^{ème} édition PUF, 2010.

Caroline Selmer, « concevoir un tableau de bord », 1^{er} édition, DUNOD, Paris, 1998.

De boislandelle h, m, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris, 1988.

DORIATH, B. contrôle de gestion, 4^{ème} édition dunod, 2005.

DORIATH, B. contrôle de gestion 20 fiches, 5^{ème} édition dunod, paris, 2008.

D.WEISS.K.O, la fonction Rh, l'édition d'organisation, paris, 1988.

Fernandez, a. « les nouveaux tableaux de bord des managers, éditions eyrolles, 5^{ème} édition, 2010.

GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN (M), *Etudes de marchés : Méthodes et Outils*, BERTI Editions, 2ème édition, 2005.

GRAWITZ, Madeleine : « **Méthodes de recherche en sciences sociales** », Dalloz, Paris, 2001.

Henri Mahé de BOISLANDELLE, « gestion des ressources humaines dans les PME », 2^{ème} édition, paris, economica, 1998.

L.Langlois ;C.Bonnier.M.Bringer. « Contrôle de gestion », Berti édition, 2008, Alger.

Lorino. PH, « méthode et pratique de la performance », les éditions de l'organisation, 3 ème édition, Paris, 1998.

LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », Organisation, 3^e édition, Paris, 2003.

Marie-Noëlle, Daniel hirsch, Nathalie kacher, marc polossat, « le grand livre du contrôle de gestion », eyrolles, , paris, 2013.

MERCIER, (J. Y) : « *Organisation et management* », Edition des Organisations, 2000.

Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, Berti Editions, Alger, 2007.

Michel Kalika- Jean Pierre Helfer-Jacques Orsoni, Management Stratégie et organisation, édition. Vuiber-juin 2006.

Molho d et poisson d.f, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2003.

Paul Angoulvent ; « les petites et moyennes entreprises » ; paris, décembre 1991.

Pierre voyer, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUEBEC, canada, 2006.

Robert Kaplan et David Norton, « le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, 1998.

WATERWULGHER R. : la PME une entreprise humaine, édition De Boeck Université, Paris, 1998.

Revues

Code algérien de gouvernance d'entreprise, édition, 2009.

Lebas.m(1995), « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, juillet-aout.

Manuel de gestion, tome 1, VUIBERT, Paris, 1999.

M. Bayad et D. Nebenhaus, « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale PME, Vol 11, N°2-3, 1988.

M. Gervais, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.

OCDE (2004).

Y.SAULQUIN : " Gestion des ressources humaines et performance des services " ; in *Revue gestion des ressources humaines* ; N° 36, juin 2000.

Le manuel d'audit de la performance de Bangladesh, Dhaka 2000.

Travaux universitaires et communication

ABDELGHAFOUR KANIT, « élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT-BATNA) », mémoire de magistère présente au laboratoire d'automatique et productique, université HADJ lakhdar « BATNA », (2004-2005).

OLIVIER TORRES, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », communication, Université Paul Valéry, Montpellier III.

SADOUDI Mouloud ; « la problématique du financement de la PME en Algérie ». colloque international : les exigences de mise à niveau des PME dans le monde arabe ; Chlef, 17 et 18 avril 2006.

Web graphie

[Http://www.andllil.com](http://www.andllil.com).

<http://core.ac.uk/download/pdf/6388064.pdf>.

<Http://www.emarketing.fr>.

Lois

La loi n°01-18 du 12 décembre 2000 relatif à la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E.) en Algérie.

Articles

LEROY Michel, « le tableau de bord au service de l'entreprise ».

MULUMBATI N.: La technique d'observation, 1980.

PELLEMANS, (P) : Recherche quantitative en marketing, Boech & Larcier, 1999.

Que sais-je N°2167, L'AUDIT OPERATIONNEL, édition PUF.

BAROUIN D. et FRACHEBOUD P. : les PME en Europe, notes et études documentaires, la documentation Française n°4715-4716, 19-04-1983.

GR. E.P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, « Les PME, Bilan et Perspectives », Les presses interuniversitaires & Economica (1994).

BERLAND, N. mesurer et piloter la performance, 2009.

Pascale FABER, « La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et organisation » ; IAE de Lille.

Documents

Document du ministère de la PME, actes des assises nationales de la PME ; janvier 2004.

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Liste des figures

Liste tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

INTRODUCTION.....1

Chapitre 1 : la présentation de la petite et la moyenne entreprise.4

Section1 : Identification de la PME en Algérie, et ses spécificités.....5

1-1 Essai de définition de la PME.....5

1-1-1 Approche quantitative.....5

1-1-2 Approche qualitative.....6

1-1-3 Approche global.....8

1-1-4 Définition de la PME en Algérie.....9

1-2 Evolution de la PME en Algérie.....10

1-2-1 La première période : de 1962 à 1982.....11

1-2-2 La deuxième période : de 1982 à 1988.....11

1-2-3 La troisième période : à partir de 1988.....11

1-3 Les spécificités de la PME.....12

1- 4 les caractéristiques de la PME.....12

1-4-1 Des atouts.....12

1-4-2 les faiblesses.....13

1-5 Les caractéristiques générales de la PME privé algérienne.....14

Section 2 : le management de la PME.....15

2-1 La PME : une gestion spécifique (une gestion de proximité).....15

| | |
|---|-----------|
| 2-2 Stratégie implicite..... | 15 |
| 2-3 Gestion des ressources humaines dans la PME..... | 16 |
| 2-4 le control de gestion au sein de la PME..... | 16 |
| 2-4- | |
| 1Définition..... | 17 |
| 2-4-2Adaptation de contrôle de gestion dans les PME..... | 17 |
| 2-5 les freins à la mise en place d'outils de gestion dans une PME..... | 19 |
| 2-6 la comptabilité doit s'adapter aux besoins des PME..... | 20 |
| 2-7 Le dirigeant comme point nodal du système de gestion de la PME..... | 21 |
| 2-8 la PME face à son environnement..... | 21 |
| Section 3 : le cadre conceptuel de la performance..... | 23 |
| 3-1Définitions de la performance..... | 23 |
| 3-2 Les composantes de la performance..... | 24 |
| 3-2- | |
| 1L'Economie..... | 24 |
| 3-2-2 Efficience..... | 25 |
| 3-2-3 L'Efficacité..... | 25 |
| 3-2-4 le rendement..... | 26 |
| 3 2-5 la productivité..... | 27 |
| 3-3 les types de performance..... | 27 |
| 3-4 l'amélioration de la performance..... | 28 |
| 3-4-1Le processus de l'amélioration de la performance..... | 28 |
| 3-5 Les indicateurs de performance comme nouvel outil de gestion..... | 29 |
| 3-6 les indicateurs de mesure de la performance..... | 30 |
| 3-6-1 Les indicateurs financiers..... | 30 |
| 3-6-2 Les indicateurs non financiers..... | 31 |
| 3-6-2-1L'utilisation des indicateurs non-financiers..... | 31 |
| 3-6-3 les qualités nécessaires aux indicateurs..... | 31 |

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel du tableau de bord.....34

Section1 : le tableau de bord : définition, objectif et fonction, classifications.35

| | |
|--|-----------|
| 1-1Définitions, concept du tableau de bord..... | 35 |
| 1-1-1Tableau de bord stratégique..... | 36 |
| 1-1-2 Tableau de bord de gestion..... | 36 |
| 1-2 Les fonctions du tableau de bord..... | 36 |
| 1-2-1Traduction de la vision stratégique..... | 36 |
| 1-2-2 Un outil de pilotage de la performance et de reporting..... | 37 |
| 1-2-3 Mesurer et piloter de la performance sur les différentes axes..... | 37 |
| 1-2-4 Monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte..... | 37 |
| 1-2-5 Communication et de motivation..... | 38 |
| 1-3 Le tableau de bord de prospectif..... | 38 |
| 1-3-1Définition..... | 38 |
| 1-3-2 Les quatre axes du tableau de bord de prospectif..... | 39 |
| 1-3-2-1 Axe financier..... | 40 |
| 1-3-2-2 Axe clients..... | 40 |
| 1-3-2-3 Axe processus..... | 41 |
| 1-3-2-3-1 Le processus d'innovation..... | 41 |
| 1-3-2-3-2 Le processus de production..... | 41 |
| 1-3-2-3-3 Le processus après-vente..... | 42 |
| 1-3-2-4 Axe apprentissage organisationnel..... | 42 |
| 1-3-2-4-1 Le potentiel des salariés..... | 42 |
| 1-3-2-4-2 Les potentialités du système d'information..... | 42 |
| 1-3-2-4-3La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts..... | 43 |
| 1.3.3 Forces et faiblesses du tableau de bord de prospectif..... | 43 |
| Section 2 : la conception du tableau de bord..... | 44 |
| 2.1 Les indicateurs du tableau de bord..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.1 La notion d'indicateur..... | 44 |
| 2.1.2 Les différents types d'indicateurs..... | 45 |
| 2.2 La construction d'un tableau de bord..... | 46 |
| 2-2-1 les cinq étapes pour réaliser un tableau de bord..... | 47 |
| 2-2-1-1 Étape 1 L'organisation du projet tableau de bord..... | 48 |
| 2-2-1-2 Étape 2 L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs..... | 48 |
| 2-2-1-3 Étape 3 Le design des indicateurs et du tableau de bord: les paramètres et la représentation visuelle..... | 48 |
| 2-2-1-4 Étape 4 L'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord..... | 49 |
| 2-2-1-5 Étape 5 La mise en œuvre du tableau de bord..... | 49 |
| 2-3 Les facteurs de succès dans la réalisation de tableaux de bord..... | 49 |
| Section 3 : la mise en place du tableau de bord prospectif..... | 52 |
| 3-1 Mesure de la performance..... | 52 |
| 3-2 La structure de tableau de bord prospectif..... | 53 |
| 3-3 la mise en place et suivi..... | 53 |
| 3-3-1 Définitions des objectifs..... | 53 |
| 3-3-2 l'élaboration de la carte stratégique..... | 54 |
| 3-3-3 Arrêter les mesures et les plans d'action pour concrétiser les objectifs stratégiques retenus..... | 54 |
| 3-3-4 Identifier des indicateurs..... | 54 |
| 3-3-5 Déterminer les facteurs clés de succès et les valeurs cibles..... | 56 |
| 3-3-6 la construction des indicateurs..... | 56 |
| 3-3-7 Procéder à l'analyse des relations causes-effets..... | 56 |
| 3-3-8 Arrêter définitivement la carte stratégique et finaliser le tableau de bord prospectif..... | 57 |
| 3-3-10 Préparer le plan de mise en œuvre du tableau de bord prospectif..... | 57 |
| 3-4 Les avantages et les limites..... | 58 |
| 3-4-1 les avantages du tableau de bord prospectif..... | 59 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 3-4-2 | Les limites du tableau de bord prospectif..... | 60 |
| Chapitre 3 : le tableau de bord au sein de la PME..... | | 61 |
| Section1 : la présentation d'organisme d'accueille | | 62 |
| 1-1 | Historique de l'entreprise « moulai »..... | 62 |
| 1-2 | Fiche d'identité de la PME moulai..... | 62 |
| 1-3 | Activité de moulai..... | 62 |
| 1-4 | Organigramme de Sarl moulai B et fils EL-assafia W : laghouat..... | 63 |
| Section 2 : la réalisation d'une enquête sur la prise de décision dans la SARL moulai et l'essai d'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la Sarl moulai B et fils El-assafia W : Laghouat..... | | 64 |
| 2-1 | la réalisation d'une enquête par entretien sur la prise de décision dans la SARL moulai.. | 64 |
| 2-1-1 | la technique d'interview..... | 64 |
| 2-1-2 | Les avantages et les inconvénients d'une interview..... | 65 |
| 2-1-3 | La préparation de notre entretien..... | 66 |
| 2-1-3-1 | la taille d'échantillons..... | 66 |
| 2-1-3-2 | La date et le lieu..... | 66 |
| 2-1-3-3 | Le temps..... | 66 |
| 2-1-3-4 | l'élaboration d'un guide d'entretien..... | 67 |
| 2-1-3-5 | Déroulement des entretiens..... | 67 |
| 2-1-4 | Analyse des entretiens..... | 67 |
| 2-1-4-1 | Positionnement du contrôle de gestion et du tableau de bord au sein d'ALGAD..... | 67 |
| 2-1-4-2 | l'élaboration du tableau de bord & prise de décisions..... | 68 |
| 2-1-4-3 | Systématisation des outils du contrôle de gestion (tableau de bord)..... | 69 |
| 2-1-4-4 | Diagnostic de l'environnement du contrôle de gestion au sein de moulai.. | 69 |
| 2-1-4-5 | Perceptives et actions visant la promotion du contrôle de gestion au sein de votre entreprise..... | 69 |

| | |
|---|-----------|
| 2-2 les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la Sarl moulai B et fils EL-assafia W : Laghouat..... | 71 |
| 2-2-1 Etude de l'environnement « l'analyse SWOT »..... | 71 |
| 2-2-2 les objectifs stratégiques de Sarl moulai..... | 72 |
| 2-2-3 la carte stratégique..... | 73 |
| 2-2-4 la lecture de la carte stratégique..... | 74 |
| 2-2-5 tableau des indicateurs choisis..... | 75 |
| 2-2-6 calcul des indicateurs choisis..... | 76 |
| 2-2-6-1 Axe financier..... | 76 |
| 2-2-6-1-1 Retour sur investissement (ROI)..... | 76 |
| 2-2-6-1-2 Evolution du CA..... | 77 |
| 2-2-6-1-3 Evolution des charges..... | 78 |
| 2-2-6-2 Axe client..... | 79 |
| 2-2-6-2-1 Indicateurs de l'axe client..... | 79 |
| 2-2-6-2-2 Réalisation par client..... | 79 |
| 2-2-6-3 Axe processus interne..... | 80 |
| 2-2-6-3-1 Indicateurs de l'axe « processus interne »..... | 80 |
| 2-2-6-4 Axe apprentissage..... | 80 |
| 2-2-6-4-1 Indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel..... | 80 |
| 2-2-6-4-2 productivités individuelles..... | 81 |
| 2-2-6-4-3 Evolution d'effectifs..... | 81 |
| 2-2-6-4-4 le turnover..... | 81 |
| 2-2-6-4-5 Taux d'absentéisme..... | 82 |
| 2-2-6-4-6 Nombre de formation..... | 82 |
| 2-2-6-4-7 la satisfaction des salariés..... | 83 |
| 2-2-7 Le tableau de bord prospectif proposé pour la Sarl moulai..... | 84 |
| Section 3 : recommandations..... | 85 |

3-1 recommandations.....85

CONCLUSION.....88

Table des matières.

Bibliographie.

Annexes.

Annexes

Annexe N°1 : les bilan de la SARL moulai b et ses fils

EURL "TROPICANA

BILAN AU MOIS DE DECEMBRE 2013

BILAN (ACTIF)

| | 2013 | 2013 | 2013 | 2012 |
|------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ACTIF | Brut | Amort-Prov. | Net | Net |
| Bâtiments | 198899348,9 | 33 682 629,61 | 165 216 719,27 | 170 189 202,99 |
| Autres immobilisations corporelles | 200865358,7 | 152 844 540,52 | 48 020 818,14 | 57 557 095,59 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 399764707,5 | 186 527 170,13 | 213 237 537,41 | 227 746 298,58 |
| Stocks et en cours | 62817488,05 | | 62 817 488,05 | 61 905 368,99 |
| Clients | 211889,63 | | 211 889,63 | 2 629 075,37 |
| Autres débiteurs | 168104,37 | | 168 104,37 | - |
| Trésorerie | 937898,13 | | 937 898,13 | 5 454 372,13 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 64135380,18 | - | 64 135 380,18 | 69 988 816,49 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | 463900087,7 | 186 527 170,13 | 277 372 917,59 | 297 735 115,07 |

BILAN (PASSIF)

| PASSIF | 2013 | 2012 |
|---|--------------------|-----------------------|
| Capital émis (ou compte de l'exploitant) | 56100000 | 56 100 000,00 |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | 24616628,42 | 24 616 628,42 |
| Résultat net (Résultat part du groupe) | 1977815,37 | 1 936 305,65 |
| Autres capitaux propres-Report à nouveau | 1936305,1 | |
| TOTAL I | 84630748,89 | 82 652 934,07 |
| Emprunts et dettes financières | | 1 728 776,55 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | 0 | 1 728 776,55 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 157242261 | 177 227 858,48 |
| Impôts | 651573,06 | 434 541,71 |
| Autres dettes | 34848334,68 | 35 691 004,26 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | 192742168,7 | 213 353 404,45 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | 277372917,6 | 297 735 115,07 |

Annexe N° 02 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Nom :

Prénom :

Fonction :

Mail :

=====

L'objet de l'étude :

Dans le cadre de la préparation de notre diplôme de Master en sciences de gestion, option Management et organisation d'entreprise. Un mémoire de fin d'études est exigé. Suite à un travail théorique il est nécessaire de le justifier par un cas pratique qui viendra consolider la littérature théorique, c'est ainsi que nous avons opté d'effectuer un stage au sein de votre entreprise car elle semble correspondre aux objectifs de ce mémoire.

Notre travail s'articule autour de « le tableau de bord des PME » et fait l'objet d'une étude sur une réalité très importante et c'est pour cela que nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à ces questions permettant de déterminer la place du tableau de bord dans le processus de prise de décision au sein de votre entreprise moulay B et ces fils.

Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps afin de répondre au questionnaire qui suit et qui représente le cœur battant de notre mémoire.

Questions :

| Bloc | Cadre générale de l'entretien « semi directif » |
|---|---|
| Positionnement du contrôle de gestion et du tableau de bord au sein de la SARL moulaï | <p style="text-align: center;">Le contrôle de gestion le tableau de bord, c'est quoi ?</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Selon vous, qu'est-ce que vous entendez par contrôle de gestion ?</u><ul style="list-style-type: none">➤ Comme concept organisationnel➤ Comme concept structurel➤ Comme concept opérationnel• <u>et que connaissez-vous sur le tableau de bord ?</u> |
| l'élaboration du tableau de bord & prise de décisions | <ul style="list-style-type: none">• <u>Travaillez-vous avec un ou plusieurs outils de contrôle de gestion ?</u>• <u>Si oui, lesquelles ?</u>• <u>est-ce que vous élaborez le tableau de bord que ce soit prospectif ou opérationnel chez votre entreprise ?</u>• <u>lors de la prise de décision d'ordre stratégique/tactique/opérationnel, est-ce que vous appuyez sur le tableau de bord et ces indicateurs?</u> |

| | |
|--|---|
| <p>Systematisation des outils du contrôle de gestion (tableau de bord)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Votre dynamique décisionnelle est-elle alimentée au bon moment par l'information Engendrée par vos outils ?</u> |
| <p>Diagnostic de l'environnement du contrôle de gestion au sein de moulai</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Identifier vous des limités ou des contraintes que le contrôle de gestion peut rencontrer par le biais de ses outils ?</u> |
| <p>Perceptives et actions visant la promotion du contrôle de gestion au sein de votre entreprise</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Selon vous quelles sont les pratiques qui visent à promouvoir le contrôle de gestion chez moulai?</u> • <u>Voyez-vous que la mise en place d'un tableau de bord prospectif constitue une plateforme et solide pour stimuler la décision au sein de l'entreprise en termes de qualité et de l'efficience ?</u> • <u>Pour finir, êtes-vous prêt à vous engager dans le cas où la mise en place d'un tableau de bord prospectif vous est proposée ?</u> |

