

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce (Koléa)

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

Spécialité : Organisation et management des entreprises

Thème

Le tableau de bord outil d'aide à l'élaboration de la stratégie d'entreprise

Cas : de la CAAT

Elaboré par :

AFTIS Nasser Eddine

Encadré par :

Madame: DJEDDI

Lieu de stage : Compagnie Algérienne des Assurance Bir Mourad Rais

Duré de stage : 26 /04/2021 AU 15/06/2021

:

Année

Universitaire 2020/2021

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce (Koléa)

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

Spécialité : Organisation et management des entreprises

Thème

Le tableau de bord outil d'aide à l'élaboration de la stratégie d'entreprise

Cas : de la CAAT

Elaboré par :

AFTIS Nasser Eddine

Encadré par :

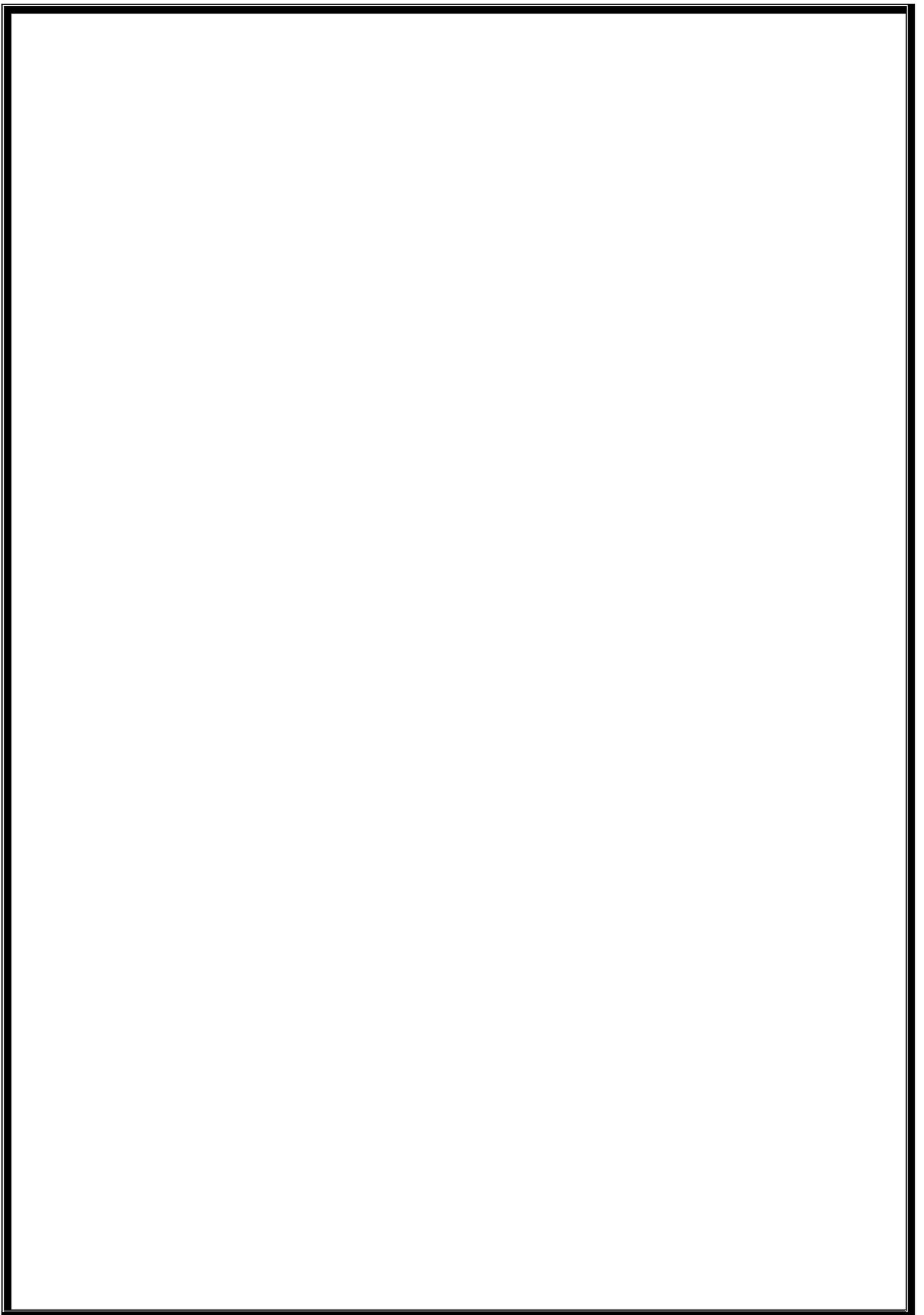
Madame: DJEDDI

Lieu de stage : Compagnie Algérienne des Assurance Bir Mourad Rais

Duré de stage : 26 /04/2021 AU 15/06/2021

Année

Universitaire2020/2021



DEDICACE

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents que Dieu les garde ;

Mes frères et sœurs ;

Ma famille ;

Mes amis et mes camarades ;

NASSER EDDINE.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à remercier :

EnPremier lieu, Allah tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.

EnDeuxième lieu, le corps enseignant et administratif de notre Ecole(ESC), pour les efforts fournis ;

J'adresse également mes vifs remerciements et ma profonde gratitude a :

Notre encadreur : M^{eme}. DJEDDI Farida pour avoir accepté de diriger ce travail, et pour son aide et ses précieuses orientations;

Il est agréable de saisir cette occasion pour présenter

mesremerciementsParticulièrement :

À l'ensemble de tous les personnels de :

*La direction générale de la CompagnieAlgérienne des Assurances
« La CAAT » ;*

Enfin, aux membres du jury, d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

RESUME

Le tableau de bord est un la boussole de manager est un guide pour la bonne direction, son existence dans n'importe quelle organisation est évidente, les indicateurs de tableau de bord déterminent le changement des objectifs stratégique, le tableau de bord mesure la performance.

Nos objectifs dans la partie théorique sont : détermine le concept de la stratégie d'entreprise les définitions et diagnostic stratégique pour à objectif de comprendre comment le tableau de bord aide à la mise une place de la stratégie d'entreprise par la présentation de tableau de bord prospectif et de gestion aussi nous avons défini les indicateurs de performance et les indicateur clés de performance (*KPI*).

Notre objectif dans la partie pratique il s'agit d'élaboration d'un tableau de bord au sien de *La CAAT* direction générale par la proposition de choix d'indicateurs de tableau de bord prospectif à travers l'axe financier, axe client, axe apprentissage organisationnel et axe processus interne.

Mots clés : *Entreprise ; Stratégie ; Tableau de bord ; Performance ; Indicateurs Clés de Performance ; Tableau de Bord Prospectif ; La CAAT.*

ABSTRACT

The scorecard is a manager's compass is a guide to the right direction, its existence in any organization is evident, scorecard indicators determine change in strategic goals, scorecard measures performance.

Our objectives in the theoretical part are: determine the concept of the strategy the definitions and strategic diagnosis for the objective of understanding how the scorecard helps the implementation of a strategy by the presentation of the balanced scorecard and scorecaed also, we have defined performance indicators and key performance indicators (KPI).

Our objective in the practical part is to develop a scorecard for an Algerian insurance company by the proposal of choice of balanced scorecard's indicators through the financial axis, customer axis, organizational learning axis and internal process axis.

Keywords : *Company; strategy ; scorecard; Performance ; Key Perfoemance Indicators; balanced scorecard; Algerian insurance company.*

SOMMAIRE

SOMMAIRE

DEDICACE	
REMERCIEMENTS	
RESUME	
SOMMAIRE -----	I
LISTE DES ABREVIATIONS -----	II
LISTE DES TABLEAUX -----	III
LISTE DES SCHEMAS -----	IV
LISTE DES ANNEXES -----	V
INTRODUCTION GENERALE -----	1
PARTIE THEORIQUE -----	6
CHAPITRE I :STRATEGIE D’ENTREPRISE -----	7
SECTION 01 : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA STRATEGIE -----	9
SECTION 02 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE -----	20
CHAPITRE II :TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE -----	37
SECTION 01 : LES FONDEMENTS DE BASE DU TABLEAU DE BORD -----	39
SECTION 02 : LA PERFORMANCE ET LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF -----	54
PARTIE PRATIQUE -----	66
CHAPITRE III :ELABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT -----	67
SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L’ORGANISME D’ACCUEIL « LA CAAT » -----	69
SECTION 02 : PROPOSITION D’UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN LA CAAT -----	81
CONCLUSION GENERALE -----	94
REFERENCES BIBILOGRAPHIQUES -----	VI
ANNEXES -----	XI
TABLE DES MATIERES -----	XV

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS

ABRIVIATION	SIGNIFICATION
ABC	Activity Based Costing
ADL	Arthur D.little
AFNOR	Association Française de Normalisation
AGA	Agents Généraux d'Assurance
ASS	Assurance
BCG	Boston Consulting Group
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BSC	Balanced Scorecard
BSD	Bureaux de Souscription Directe
CA	Chiffre D'affaire
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances
DA	Dinar Algérien
DPO	Direction Planification,
EPE	Entreprise Publique Economique
FNI	Fonds National d'Investissement
GIMSI	Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique, Individualité et Individualisation
IARD	Incendies, Accidents et Risques Divers
ICP	Indicateur Clé de Performance
JANUS	Justifier, Analyser, Normaliser, Unifier, Structurer
KPI	Key Performance Indicator
LCAG	Learned, Christensen, Anrews et Guth
OVAR	Objectif, Variable, Action, Responsabilité
RC	Responsabilité Civile
SPA	Société Par Actions
TALA	Taamine Life Algérie
TB	Tableau de Bord
TBG	Tableau de Bord de Gestion
TBP	Tableau de Bord Prospectif

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 01 : LES ELEMENTS DE BASE DE LA STRATEGIE -----	19
Tableau N° 02 : LES COMPOSANTS DU VECTEUR DE CROISSANCE -----	26
Tableau N° 03 : PRESENTATION DE LA METHODE GIMSI -----	50
Tableau N° 04 : LA METHODE EN 5 ETAPES ET 15 OUTILS -----	51
Tableau N° 05 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE TBG & TBP -----	61
Tableau N° 06 : RÉSEAU DE DISTRIBUTION DE LA CAAT. -----	72
Tableau N° 07 : LA CAAT EN QUELQUES CHIFFRES -----	78
Tableau N° 08: MODEL TYPED'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF -----	87
Tableau N° 09 : CALCUL DES INDICATEURS DEL'AXE FINANCIER -----	89
Tableau N° 10: CALCUL DES INDICATEURS DEL'AXE CLIENT -----	90
Tableau N° 11 : CALCUL DES INDICATEURS DEL'AXE PROCESSUS INTERNE -----	91
Tableau N°	
12 : CALCUL DES INDICATEURS DEL'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL -	91
Tableau N° 13 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE LA CAAT POUR	
L'EXERCICE 2019 -----	92

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N° 01 : UNE POLITIQUE A TROIS (03) NIVEAUX -----	17
Schéma N° 02 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE -----	21
Schéma N° 03 : LES MULTIPLES FACETTES DE L'ENVIRONNEMENT(SPECTRED)	23
Schéma N° 04 : LE SPECTRE DES MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE -----	25
Schéma N° 05 : LA MATRICE BCG -----	27
Schéma N° 06 : LA MATRICE MCKINSEY -----	28
Schéma N° 07 : LES CINQ (05) FORCES DE LA CONCURRENCE QUI DETERMINENT LA RENTABILITE D'UN SECTEUR -----	29
Schéma N° 08 : LA CHAINE TYPE DE VALEUR -----	31
Schéma N° 09 : LA DECISION STRATEGIQUE -----	32
Schéma N° 10 : LES TROIS (03) STRATEGIES DE BASES -----	34
Schéma N° 11 : LES QUETRES (04) AXES DU BSC (BALANCED SCORECARD) -----	59

LISTE DES ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°01 : ORGANISATION DE LA COMPANIE ALGERIENNE DES ASSURANCE (La CAAT)-----	XII
Annexe N° 02 : COMPTE DE RESULTATS DE LA CAAT POUR L'EXERCICE 2019	XIII
Annexe N° 03 : BILAN DE LA CAAT POUR L'EXERCICE 2019-----	XIV

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises aujourd'hui face à des multiples défis qui les obligent d'avoir une démarche stratégique dans ses activités pour garantir la viabilité et la continuité de l'organisation dans un environnement complexe et instable. La stratégie de l'entreprise doit être réponde à des objectifs de l'organisation, pour cela le système efficace d'information et les indicateurs de performance permettant de piloter aux dirigeants et l'élaboration de stratégie concrète.

Le tableau de bord est un instrument à son importance l'aide à la mise en place d'une stratégie efficace. Donc le tableau de bord est un outil de pilotage, présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus sous forme d'indicateurs qui permettant de contrôle la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité

la stratégie comme un ensemble des choix au court, moyen et long terme que fait l'entreprise au vu de l'appréciation de son environnement et du potentiel qu'il présente. Pour cela les entreprises confrontent des situation de l'instabilité de leurs environnement elles cherchent l'adaptation avec ces complexités qui alertent de éliminer leurs existence la stratégie de l'entreprise est un discipline vaste et important, les organisations et les entreprises donnant l'importance conviviale de besoin d'élaborer un stratégie pertinente permettant à eux de réaliser leurs objectifs surmonter les défis et la complexité de l'environnement.

Le tableau de bord est un outil incontournable pour les entreprises, il guide les entreprises, il les fournit un cheminement des objectifs par le pilotage de la performant de ces d'arrières. Les indicateurs de tableau de bord reflètent la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs ; leur situation financière ; aide les gestionnaires de proposer des actions correctifs et préventifs au bout de temps pour traiter les écarts entre ce que était réalisé d'une part, et ce que était planifié d'autre part.

Les tableaux de bord classiques malgré leur utilité pour les entreprises, mais ils restent n'en pas liées à la stratégie, la principale lacune était le manque de lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats financiers. C'est là qu'est apparu le TBP pour remédiera ce manque et pour s'adapté aux nouvelles contextes économique imprévisible .C'est en effet au début des années 1990 que Robert Kaplan, en adoptant une démarche inductive, construisit un

INTRODUCTION GENERALE

tableau de bord d'un genre nouveau. A l'issue d'expérimentations dans une douzaine d'entreprises, il propose le « *tableau de bord équilibré* »¹

Le présent travail de recherche est centré sur l'étude de l'effet du tableau de bord sur la stratégie de l'entreprise à travers l'élaboration et la présentation du tableau de bord d'une compagnie d'assurance (*La CAAT*).

❖ L'objet de recherche :

Dans le cadre de notre travail de recherche, qui a pour objectif l'étude de « *le tableau de bord outil d'aide à l'élaboration de la stratégie d'entreprise* (cas : *La CAAT*) » à travers :

D'une part situer le rôle et l'importance de tableau de bord dans la concrétisation d'une stratégie efficace de l'entreprise ;

D'autre part le traitement de ce thème permettra d'élaborer un tableau de bord prospectif pour une entreprise Algérienne publique(*La CAAT*).

❖ L'importance du choix du thème :

Notre choix de traiter le thème suivant « *le tableau de bord outil d'aide à l'élaboration de la stratégie d'entreprise* (cas : *La CAAT*) », a été motivé par le fait que :

- Le thème est inscrit dans le cadre de notre formation ;
- L'importance du sujet il est associé entre la stratégie et le tableau de bord ils sont des éléments incontournables dans le management et la gestion des organisations ;
- Constater en terrain comment un tableau de bord peut être outil d'aide dans la préparation de la stratégie ;
- Mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre cursus de formation, afin d'être en contact réel avec le monde professionnel.

❖ La Problématique

A partir de cette idée, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à une question précise qui constitue la problématique de notre travail de recherche, qui est la suivante :

Comment le tableau de bord contribue-t-il à l'élaboration de la stratégie l'entreprise ?

❖ Les sous-questions

Pour atteindre l'objectif de notre travail de recherche nous essayerons de répondre aux différentes sous-questions qui découlent de la problématique formulée, et qui sont les suivantes :

¹KAPLAN. R et NORTHAN. D, TH. BALGNLED, « *Score card, mesures ... performance* », HARVARD Bisness, Janvier JANUARY, 1992, P 71.

INTRODUCTION GENERALE

1. *Lors du processus de réflexion et d'élaboration de la stratégie de la CAAT, le dirigeant s'appuie-t-il sur des indicateurs fournis par le tableau de bord ?*
2. *Quels sont les indicateurs susceptibles d'aider le dirigeant de la CAAT à bien formuler sa stratégie ?*
3. *Le tableau de bord de la CAAT aide-t-il le contrôle stratégique ?*

❖ Les hypothèses

Afin de mieux répondre aux interrogations suscitées, nous avons proposé de tester les hypothèses suivantes :

- 1) *Le dirigeant doit s'appuyer sur des indicateurs lors du processus de réflexion et d'élaboration de la stratégie pour la CAAT ;*
- 2) *Les indicateurs clés de performance (KPI) sont le type d'indicateurs qui intéresse le dirigeant de la CAAT ;*
- 3) *Le contrôle stratégique a besoin d'indicateurs fournis par les TBP de la CAAT, pour vérifier les hypothèses et la solidité de sa stratégie.*

❖ La méthodologie de la recherche

Afin de mieux cerner la problématique sous tous ses aspects et répondre aux diverses questions et interrogations posées, notre approche sera, dans un premier (*1^{er}*) temps, descriptive pour la partie théorique, basant sur la recherche documentaire, ouvrages, lois et le webographie. Cette approche nous a permis de décrire les aspects fondamentaux de la stratégie de l'entreprise et du tableau de bord.

Deuxièmement (*2^{ème}*), pour la partie pratique on a opté une approche analytique, basant sur une étude de cas qui sera réalisée au niveau de *La CAAT*. Afin d'élaborer *son tableau de bord prospectif*.

❖ Le plan de recherche

Afin de réaliser cette étude, notre travail de recherche s'articulera autour de deux (**02**) parties indissociables :

- **La première partie** : est une partie théorique qui sera composée de deux (**02**) chapitres à savoir :
 - ✓ **Le premier (1^{er}) chapitre**, intitulé : «*STRATEGIE D'ENTREPRISE*» est composé de deux (**02**) sections : *La première section* sera consacrée aux concepts fondamentaux de la stratégie de l'entreprise. *La deuxième section* traitera la démarche stratégique dans l'entreprise.
 - ✓ **Le deuxième (2^{ème}) chapitre**, intitulé : «*TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE*» est composée de deux (**02**) sections : *La*

INTRODUCTION GENERALE

première section sera consacrée aux fondements de base du tableau de bord. **La deuxième section** traitera la performance et le tableau de bord prospectif.

- **La deuxième partie** : est une partie pratique au sein de la compagnie d'assurance au niveau de direction générale (*La CAAT*). Cette partie sera composée d'un seul (01) chapitre à savoir :
- ✓ **Le troisième (3^{ème}) chapitre**, intitulé : «*ELABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE LA CAAT*» est composé de deux(02) sections : **La première section** sera consacrée à la présentation générale de l'organisme d'accueil «*LA CAAT*» (*Compagnie Algérienne des Assurances*). **La deuxième section** portera sur la présentation des indicateurs du tableau de bord prospectif de *La CAAT*.

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I :
STRATEGIE D'ENTREPRISE

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Introduction du Chapitre I

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est de rendre l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale.

La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de ce premier (1^{er}) chapitre. Où nous allons présenter les notions liées à la stratégie d'entreprise.

Ce chapitre s'articule autour de deux (02) sections :

La première (1^{re}) section traitera les concepts fondamentaux de la stratégie dans le domaine militaire, lequel est considéré comme le domaine origine, de sa naissance, puis on va étudier, l'approche sociologique de la stratégie, en arrivant à donner les différentes définitions de la stratégie ;

La deuxième (2^{ème}) section sera consacrée pour mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment la phase du diagnostic stratégique et les outils utilisés dans ce dernier, ainsi que la phase de la décision stratégique qui s'appuie principalement sur la détermination des objectifs et les résultats tirés du diagnostic, pour choisir la stratégie, possible pour l'entreprise.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

SECTION 01 : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA STRATEGIE

Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines :

1. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire

« L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia*, qui signifie l'art du général. L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires au combat »². D'autres sources, dit que : « le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, *stratos* qui signifie armée, et *agos* signifie je conduis »³, donc bien qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

Au sein de cette approche, deux écoles peuvent être distinguées :

1.1.L'art de la guerre selon Sun-Tzu

« Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun-Tzu »⁴, le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre »⁵. Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun-Tzu à fait écoulé beaucoup d'encre, certains ont nié son existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du V^e siècle avant Jésus-Christ. Organisé en treize articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où les stratégies s'attachent surtout à déjouer les plans de l'ennemi et à assurer sa propre protection qu'à rechercher la destruction de l'armée adverse.

La logique de ces treize articles peut se résumer comme suit :

- **Les fondements de l'art militaire** : la guerre est une affaire d'importance vitale pour l'Etat, la province de la vie et de la mort, la voie qui mène à la survie ou à l'anéantissement il est indispensable de l'étudier à fond, en s'appuyant sur cinq variables qui sont : l'influence morale, les conditions atmosphériques, le terrain, l'autorité, et

²R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre* », Dunod, Paris, 2005, P 21.

³M. GERVAIS, « *stratégie de l'entreprise* », Economica, 2003 P 8.

⁴Selon les éditions, Sun Tzu, peut s'écrire Sun Zi, Sun Tse, Sun Wu.

⁵C. MARMUSE, « *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques* », Economica, 2^e édition, Paris, 1996, P 58.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

l'adoption.

- **La façon de conduire la guerre :Sun -Tzu** propose de mener le combat dans le moment opportun afin de préserver des vies humaines, et que l'argent et les provisions ne s'épuisent, ainsi il recommande de bien traiter les prisonniers et de chercher à les assimiler.
- **La stratégie employée : (la neutralisation des plans de l'adversaire)** : l'idée centrale de cet article est de s'attaquer aux plans de l'ennemi avant toute chose, où les plus belles victoires sont celles obtenues sans combat. La stratégie s'intéresse donc à un moment de la guerre qui se situe dans l'entre-deux de la manœuvre menaçante et du combat, l'avantage étant obtenu en ayant une bonne connaissance de l'ennemi et de soi-même. **La préparation du combat** : la victoire vient de l'attention à éviter la moindre faute, et il faut avoir tout prévu, avoir paré à toutes les éventualités, en connaissant nos forces et faiblesses, ainsi que celles de l'ennemi.
- **L'habileté dans les commandements des troupes** : l'idée présentée ici est qu'il est possible d'imaginer un grand nombre de combinaisons de forces permettant d'obtenir la victoire, et le bon chef est celui qui a su acquiescer auprès de ses troupes une autorité incontestée, sa puissance est de faire sortir le courage et l'intrépidité de la poltronnerie et de la pusillanimité et d'engendrer la force dans la faiblesse.
- **La manœuvre du plein et du vide** : ce principe permet de choisir le moment et le lieu du combat le plus favorable, il autorise une réaction adaptée à l'évolution de l'action de l'ennemi.
- **les avantages à se procurer**: sur le champ de bataille, il faut être capable de créer des positions avantageuses, et cela se fait par la présence indispensable d'une bonne logistique, une parfaite organisation et un bon système d'information.
- **les recommandations pour agir** :Sun -Tzu précise dans cet article les variables essentielles que tout chef militaire doit garder à l'esprit pour s'assurer de la victoire, également les circonstances et le terrain qui déterminent l'action.
- **la tactique et la veille stratégique** : ce neuvième article traite surtout les problèmes purement militaires. Il fournit les principes généraux à respecter pour occuper le terrain, et tirer du moindre signal faible.
- **la connaissance du terrain** : la connaissance des lieux que les deux armées peuvent occuper, permet de définir la formation qu'il faut donner à ses troupes et de décider s'il faut livrer la bataille ou différer l'engagement.
- **les actions à mener selon les neuf types de terrain** :Sun - Tzu recommande dans ce point

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

l'action adéquate pour chaque type de terrain, où quel que soit le type de terrain, l'action doit toujours être rapide, de manière à jouer sur la surprise et tirer avantage du fait que n'est pas prêt.

- ***l'attaque par le feu*** : une telle violence n'est justifiée que lorsque la victoire ne peut être obtenue autrement, car pour **Sun Zu**, le but de la guerre n'est pas d'apporter la désolation mais de procurer la paix à l'Etat.
- ***l'utilisation d'agents secrets*** : pour combattre efficacement l'ennemi, il faut disposer de renseignements préalables sur la situation.

« Les principes de Sun - Tzu constituent un ensemble parfaitement cohérent, et une source d'inspiration non négligeable pour le monde des affaires aujourd'hui »⁶.

1.2. La stratégie militaire selon von Clausewitz

« Les travaux de Carl von Clausewitz constituent l'un des traités militaires les plus volumineux et les plus universellement connus »⁷.

La guerre selon **Clausewitz**, est une simple continuation de la politique par d'autres moyens, ainsi la guerre est une forme de l'engagement total et de longue durée pour affaiblir progressivement l'adversaire, alors que selon **Sun - Tzu** la guerre était plus subtilement de conduire l'adversaire à abandonner la lutte y compris son combat.

Clausewitz voit que la stratégie se situe avant le combat, et elle peut être définie comme suit : *« La stratégie est l'usage de l'engagement aux fins de la guerre. Elle doit donc fixer à l'ensemble de l'acte de guerre un but qui correspond à l'objet de la guerre. C'est-à-dire qu'elle établit le plan de guerre et fixe en fonction du but en question une série d'actions propres à y conduire ; elle élabore donc les plans des différentes compagnies et organise les différents engagements de celles-ci »⁸.*

« Selon les stratégies de Sun-Tzu et de Clausewitz, l'art de la guerre est celui de la conduite d'un affrontement entre adversaires, mais avec l'apparition de l'arme nucléaire une autre forme d'action stratégique basée sur l'idée de la dissuasion a été introduite. Dans ce cas, la logique s'inverse et le but est alors de faire usage de sa « réserve puissance » pour dissuader l'adversaire de s'engager dans un conflit »⁹.

« Ces différentes conceptions militaires de la stratégie, ont constituées des sources d'inspiration des managers d'entreprises, lesquels découvrent parfois que les logiques des

⁶M. GERVAIS, *OP. Cit.* P 14.

⁷C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 58.

⁸Editions de Minuits 1955. (in C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 69.

⁹M. GERVAIS, *OP. Cit.* p 8.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

stratégies « douces » à la *Sun -Tzu* ou non offensives dans la ligne de la dissuasion ont du bon et permettent de disposer d'une plus grande variété stratégique »¹⁰.

Ainsi selon Gervais, la stratégie militaire est transposée à la vie des affaires, en effet, on peut penser que l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte, dont l'enjeu est la survie et qu'elle cherche à modifier à son profit l'état de l'environnement, en explorant un maximum d'options et en établissant un plan de campagne qu'elle tentera d'exécuter au mieux.

1.3. Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l'entreprise

A travers les points qui se suivent on remarque que la stratégie de l'entreprise nécessite des éléments, inespérés de ceux de la stratégie militaire¹¹ :

- a. Le pourquoi de la lutte, c'est-à-dire la finalité poursuivie par la firme;
- b. Le (s) lieu(x) du combat, c'est-à-dire les parties de l'environnement ou les couples produits-marchés qui feront l'objet du combat;
- c. Les voies du combat : la stratégie permet de saisir les opportunités et d'éviter les contraintes;
- d. Le mode opératoire de la lutte : faut-il engager une guerre ouverte ou se contenter d'un mode dissuasif?
- e. Les moyens du combat, c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix effectués en (a), (b), (c) et (d);
- f. La mise en œuvre des moyens, c'est-à-dire la définition des activités et leur gestion;
- g. Le contrôle des activités.

Ces points peuvent être regroupés en trois ensembles, où la première constitue les objectifs généraux de la firme, laquelle contient le choix (a), le deuxième correspond à la stratégie dont il contient les choix (b), (c), (d) et (e).

2. L'approche sociologique de la stratégie

« La sociologie des organisations s'est fortement développée après la seconde Guerre mondiale »¹². « Maints d'auteurs en théorie des organisations ont abandonné le postulat de la domination de l'économie selon lequel la stratégie est uniquement déterminée par les forces du marché et de la concurrence, et ils tendent d'imposer le seul jeu des acteurs comme processus structurant »¹³, puisque l'entreprise est une organisation finalisée composée

¹⁰C. MARMUSE, *OP. Cit.* p. 72.

¹¹M. GERVAIS, *OP. Cit.* P 18.

¹²M. MARCHESNAY, « *Management stratégique* », les éditions chihab, 1997, P10.

¹³A.C. MARTINET, « *Management stratégique : organisation et politique* », McGraw-hill, Paris, 1984, P 51.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

d'individus et de groupes, où son fonctionnement est d'abord et par essence la résultante des relations interpersonnelles ou intergroupes.

La stratégie est au cœur du comportement social des individus et des organisations, et la problématique fondamentale est d'essayer de comprendre comment des stratégies individuelles deviennent collectives et permettent de gouverner la complexité. Le comportement stratégique d'un individu, « selon **M. Crozier**, est déterminé d'une part à la rationalité laquelle est liée au contexte de lutte –coopération »¹⁴, et d'autre part par « les relations interagies de pouvoir. Ainsi les gens se comportent stratégiquement, et ce ne signifie pas qu'ils savent ce qu'ils veulent, qu'ils formulent des objectifs, et qu'ils s'y tiennent, le plus souvent, leurs actions sont ambiguës, changeants, et dépendent des opportunités qui se présentent et elles s'insèrent dans un processus continu »¹⁵. Alors le passage du comportement d'un individu, à ce d'une organisation fait émerger une stratégie collective, notant que l'acteur lorsqu'il fait partie d'une organisation il utilise toujours une stratégie.

Comme le souligne **Michel Crozier** et **Erhard Freidberg**, « chaque acteur s'efforcera simultanément de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) et d'échapper à leur contrainte par la protection systématique des apports de liberté et de manœuvre (stratégie défensive). L'importance respective de ces deux orientations stratégique variera, bien entendu, dans le temps et dans l'espace en fonction de la situation et des atouts propres de chaque acteur. Elles coexisteront cependant toujours dans toute stratégie d'action »¹⁶.

Une stratégie collective exige suffisamment de cohérence et d'intentionnalité, où son émergence, se résulte d'un/ ou par la combinaison des quatre modalités suivantes :

- Le développement d'une vision forte à laquelle les membres de l'organisation adhèrent sans arrière-pensée ;
- les individus ont des buts en commun, au sein de l'organisation, lesquels sont obligés à les poursuivre, admettant que ces buts résultent des buts personnels ;
- Les acteurs trouvent leur intérêt à partager volontairement des buts qui ne sont pas lessiens ;
- Un détenteur d'influence dominant réussit à imposer ses buts formels et sa stratégie à toute l'organisation en ayant recours à l'autorité.

¹⁴M.CROZIER, « *Une approche sociologique des stratégies dans les organisations* », Revue Française de Gestion, janvier-février 1988, P 62.

¹⁵M. GERVAIS, *OP. Cit.* P 20.

¹⁶M.CROZIER et E. FRIEDBERG, « *L'acteur et le système*, Seuil », 1977, P 91

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Ainsi, dans ce même contexte l'identification de la stratégie retenue dans une organisation, est influencée par les *réseaux sociaux*, par lesquels se résultent des relations interindividuelles. Et de la *culture de l'organisation* qui est un ensemble de croyances partagées et implicites, inspirées de, l'histoire de la firme, et de son appartenance, à un secteur d'activité de sa localisation dans une région donnée, ou de la présence dominante en son sein d'une profession spécifique, elle interagit sur la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement.

3. Définition de la stratégie d'entreprise

En matière des affaires, il est difficile de donner une définition unique et universelle, car à chaque auteur une définition lui est confiée selon son approche de recherche.

Pour **Igor ANSOFF**, « *la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation* »¹⁷. Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.

Ainsi, si **SALLENAVE**, intègre d'autres composant dans sa définition de la stratégie tels que : le plan, l'équilibre concurrentiel, et l'avantage de l'entreprise, en la définissant comme suit : « *la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée* »¹⁸.

Alors **Alain Charles MARTINET** la définit qu'elle : « *désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise* »¹⁹. Cela veut dire que le noyau qui est le gouvernement de l'entreprise, va prendre des décisions, en s'appuyant sur un ensemble de critères, tel que : l'environnement, les règles, les normes, et les conditions nécessaires pour guider l'entreprise à atteindre ses objectifs, en s'intéressant plus sur le facteur du temps.

Selon Porter, la stratégie de l'entreprise est : « *la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre* »²⁰. Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en œuvre, pour atteindre ces objectifs.

¹⁷I. ANSOFF, « *Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation* », Paris, 1989, P 110

¹⁸J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG), « *Stratégie d'entreprise, Anti manuel, les Editions d'organisations* », 1984, P 52.

¹⁹A.C. MARTINET, *OP. Cit.* P 48.

²⁰M. PORTER, « *Choix stratégiques et concurrence* », Economica, 1982, P XII.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Ainsi, la stratégie se détermine par la relation entre les informations recueillies et l'action, ce qu'il a stipulé **E. MORIN** où la stratégie « [...] est l'art d'utiliser les informations quisurviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action [...]. »²¹.

En effet, dans le cas de la diversité des définitions, **Marchesnay** les classe autour des thèmes répétitifs suivants²²:

- **Le thème des buts** : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation. **Le thème du plan**: est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan pas de stratégie, dans cette conception extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique ;
- **Le thème de l'environnement** : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. D'où les définitions de ce thème se rapprochent au marketing stratégique ;
- **Le thème du changement** : est stratégique toute décision impliquant des changements importants, et structurels.

De sa part **Marmuse**, définit la stratégie comme : « l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale. Tour à tour planifiée ou opportuniste, elle tend à assurer le développement de l'entreprise par la réduction de sa vulnérabilité concurrentielle et par l'accroissement de ses propres capacités d'action. Elle utilise en permanence les arguments de l'action et de la défense pour profiter des opportunités qui s'offrent à elle ou qu'elle a su créer. Qu'elle soit implicite ou explicite, la stratégie est toujours à la fois choix de moyens (processus) et résultat de ses choix »²³.

Donc même si les différentes définitions, se différencient dans certains éléments mais elles se sont unifiées pour deux concepts qui sont les objectifs et les moyens mis en œuvre. Cette dernière définition nous semble qu'elle est satisfaisante en englobant tous éléments de la stratégie.

²¹E. MORIN, « *Science avec conscience* », Paris, Seuil, 1990, P 78.

²²M. MARCHESNAY, *OP. Cit.* P 04.

²³C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 58.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

4. Les niveaux de la stratégie

Certains auteurs comme **MARCHESNAY**, et **ANDREW**, font une distinction entre la stratégie générale (**corporate strategy**) et la stratégie d'activité (**business strategy**).

« La stratégie générale correspond à la politique générale de l'entreprise, elle est élaborée par la direction générale »²⁴.

Pour **Kenneth ANDREW** cette stratégie est : « *l'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté* »²⁵.

« La stratégie d'activité est tenue par les responsables des unités, et les décisions prises à ce second niveau sont logiquement et formellement contraintes par les décisions du premier (1^{er}) niveau »²⁶.

Selon Kenneth ANDREW, « cette stratégie est moins englobant que la première, et elle couvre « *le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme* »²⁷.

« Ces deux niveaux sont étroitement liés, où dans la petite entreprise, ils sont *parfaitement confondus* »²⁸.

Dans ce même contexte, « **MARMUSE**, ajoute un troisième niveau de direction et de répartition des responsabilités (**Schéma 01**), qui est la stratégie opérationnelle (**operation strategy**), ce niveau est essentiellement de nature tactique, où l'idée de stratégie est moins présente dans ce niveau, car les opérations étant largement déterminées par les décisions du niveau supérieur »²⁹, ainsi la tactique consiste à concevoir, préparer et exécuter les opérations requises pour accomplir la stratégie,

Selon Jean- Pierre BRECHET « *la distinction entre le tactique et la stratégie se situe dans la nature et le degré de complexité de l'information traitée. La stratégie traite une information fluide et imparfaite, où se mêlent les données parfois précises, souvent probabilistes et contingentes. La tactique se fixe sur les objectifs concrets, observables et*

²⁴M. MARCHESNAY, *OP. Cit.* P 05.

²⁵K. ANDREW cité par (R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre* », Dunod, Paris, 2005, P 23).

²⁶C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 43.

²⁷K. ANDREW, *OP. Cit.*, P 23.

²⁸M. MARCHESNAY, *OP. Cit.* P 05.

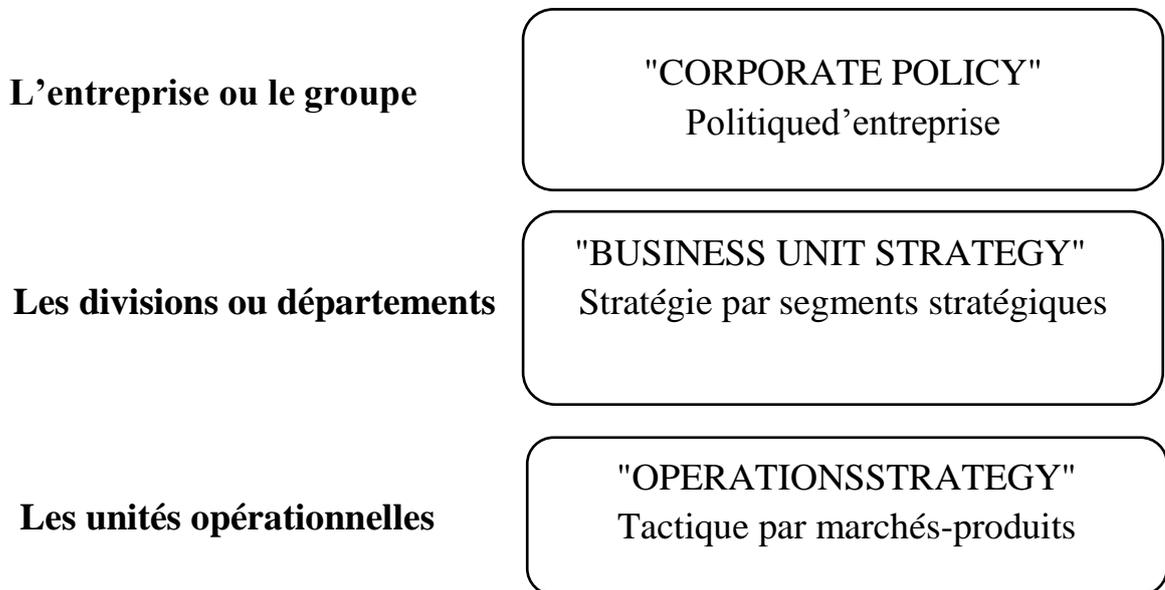
²⁹C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 43.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

mesurables ; sur l'effet tangible que doit produire telle opération élémentaire. Elle se montre par nature plus déterminée, plus mécanique que la stratégie»³⁰.

Le schéma suivant illustre les trois (03) d'une politique stratégique :

Schéma N°01 : UNE POLITIQUE A TROIS (03) NIVEAUX



Source : C. MARMUSE, *Op. Cit.* P 44.

5. Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu (les scénarios).

- **La mission**³¹: (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?

Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

³⁰J- P. BRECHET, « *Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre* », Eska, Paris, 1996, P 96.

³¹R-A. THIETART, J-M. XUEREB, *OP. Cit.* P 26.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

- **Le métier** : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.
- **La vocation**³²: correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part.
- **Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services)**³³ : il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.
- **La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie)** : « ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »³⁴. « Elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément »³⁵.
- **Les moyens d'actions : (les ressources mobilisées)**³⁶ : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission.
- **Le mode de développement**³⁷ : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.
- **Les compétences distinctives** : quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et

³²J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « *Management, Stratégie et organisation* », 6^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2006, P 49.

³³R-A. THIETART, J-M. XUEREB, *OP. Cit.*, P 27.

³⁴M. GERVAIS, *OP. Cit.* P 56.

³⁵R-A. THIETART, J-M. XUEREB, *OP. Cit.* P 26.

³⁶J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* P 115.

³⁷*Idem.* PP 232-233.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.

- **Les priorités³⁸** : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs.
- **La préparation à l'imprévu³⁹** : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futures possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : LES ELEMENTS DE BASE DE LA STRATEGIE

Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous? quels sont nos produits-marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

Source: R-A.THIEPART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, P 33.

Donc après avoir étudié les aspects conceptuels généraux de la stratégie, nous passons, dans la suite, à *la présentation de la démarche stratégique.*

³⁸R-A.THIEPART, J-M.XUEREB, 2005, **OP. Cit**, PP 31-32.

³⁹J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, **OP. Cit**. P 448.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

SECTION 02 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action.

Selon MINTZBERG, « les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus »⁴⁰.

« Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes »⁴¹. Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement.

Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité. Alors, pour la démarche stratégique on va étudier celle délibérée.

1. Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé **BESSEYRE DES HORTS**, quand il définit la stratégie d'entreprise : *« la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise :*

Orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier... »⁴², À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique.

⁴⁰H.MINTZBERG, « *Le management, voyage au centre des organisations* », éditions d'organisation, Paris, 1998, PP 55-69.

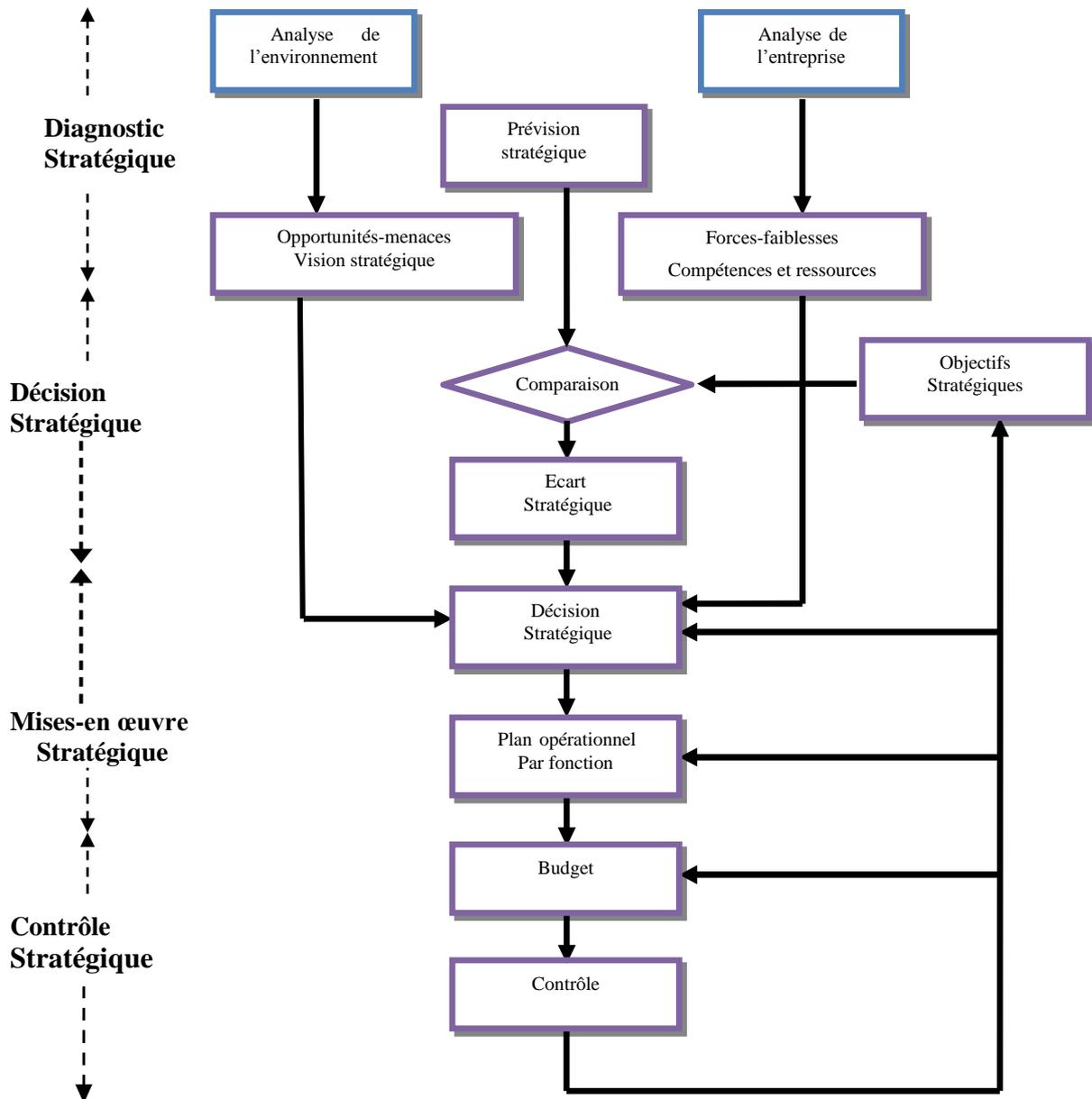
⁴¹M.J.AVENIER, « *la stratégie « chemin faisant* », Economica, Paris, 1997, P 19.

⁴²C-H. BESSEYRE DES HORTS, « *Vers une Gestion stratégique des ressources humaines* », Editions d'Organisation, 1988, p 32 (*in management stratégique*, MARCHESNAY, 1997).

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

En effet, « *Jean Pierre et al*, ont proposé le schéma suivant (*Schéma N° 02*) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, lequel est inspiré du modèle LCAG »⁴³.

Schéma N° 02 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* P 38.

2. Le diagnostic stratégique⁴⁴

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème de positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles

⁴³Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (« *in stratégor* », 1997, P 10).

⁴⁴M. MARCHESNAY, *OP. Cit.* P 168.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles.

« L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité,etc.

2.1.La segmentation stratégique

« Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique »⁴⁵.

« A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents »⁴⁶.

« Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), strategic business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH) »⁴⁷.

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

- **Le type de la clientèle** : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?
- **La fonction d'usage** : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.
- **Les circuits de distribution** : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.
- **La concurrence** : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.
- **La technologie** : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

⁴⁵J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* P 72.

⁴⁶STRATEGOR, « *Politique générale de l'entreprise* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997, P 91.

⁴⁷C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 185.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

- **La structure des coûts**⁴⁸ : en examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique.

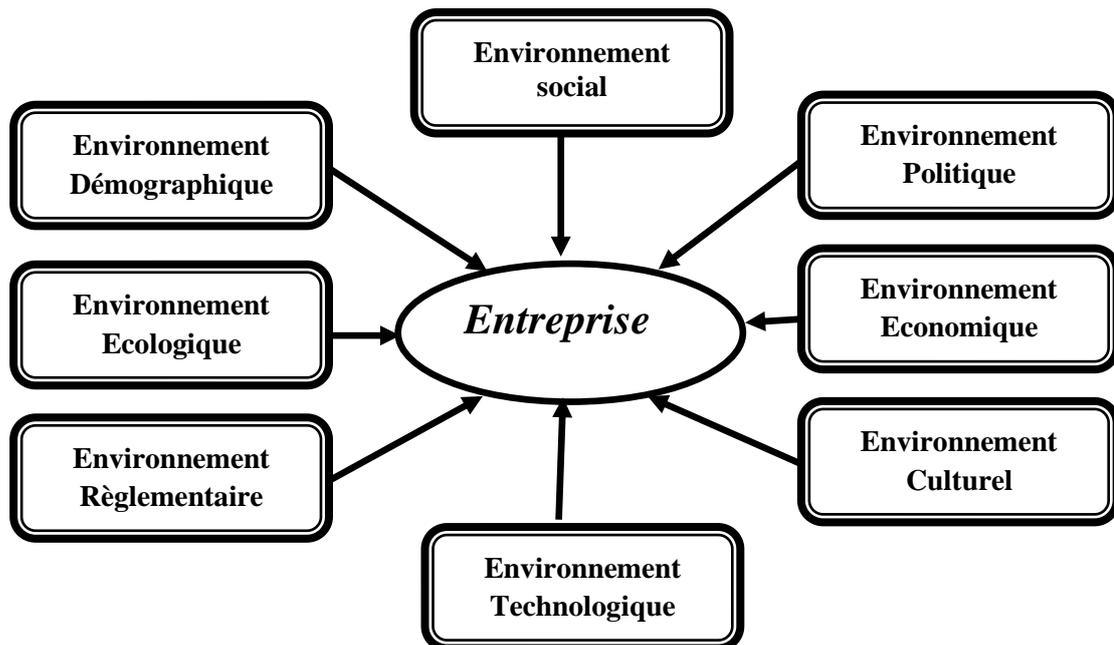
2.2. Le diagnostic externe

« Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès) »⁴⁹.

« Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie »⁵⁰.

- **L'environnement global** : Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (*Schéma N° 03*).

Schéma N° 03 : LES MULTIPLES FACETTES DE L'ENVIRONNEMENT(SPECTRED)



Source: J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* P 81.

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

⁴⁸STRATEGOR, *OP. Cit.* 1997, PP. 94-96.

⁴⁹M. GERVAIS, *OP. Cit.* P. 41.

⁵⁰J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* P 81.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

- **L'analyse de secteur** : « le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité »⁵¹, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances⁵²:
 - **La demande** : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.
 - **L'offre** : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
 - **Les groupes stratégiques** : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions de concurrents.
 - **L'intensité concurrentielle** : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

2.3. Le diagnostic stratégique interne

« Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous savons faire cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande Fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa (ou ses) compétences(s) distinctive(s) »⁵³.

Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants :

- **Les fonctions et les processus**⁵⁴ : classique dans sa démarche, ce diagnostic s'appuie d'abord successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise, pour procéder à cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes qui sont : déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction, et choisir le mode d'évaluation soit dans l'absolu, soit par rapport à ses concurrents sinon de comparer le profil de l'entreprise à un profil « Idéal » attendu par l'environnement.
- **Les ressources et les compétences**⁵⁵ : les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostic est donc

⁵¹C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 240.

⁵²J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* PP 80 - 99.

⁵³M. GERVAIS, *OP. Cit.* P 44.

⁵⁴J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* PP 102 - 121.

⁵⁵R-A. THIETART, J-M. XUEREB, *OP. Cit.* 2005, P 73.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie. Ainsi cette opération détermine l'ensemble des connaissances et des savoir-faire de l'entreprise.

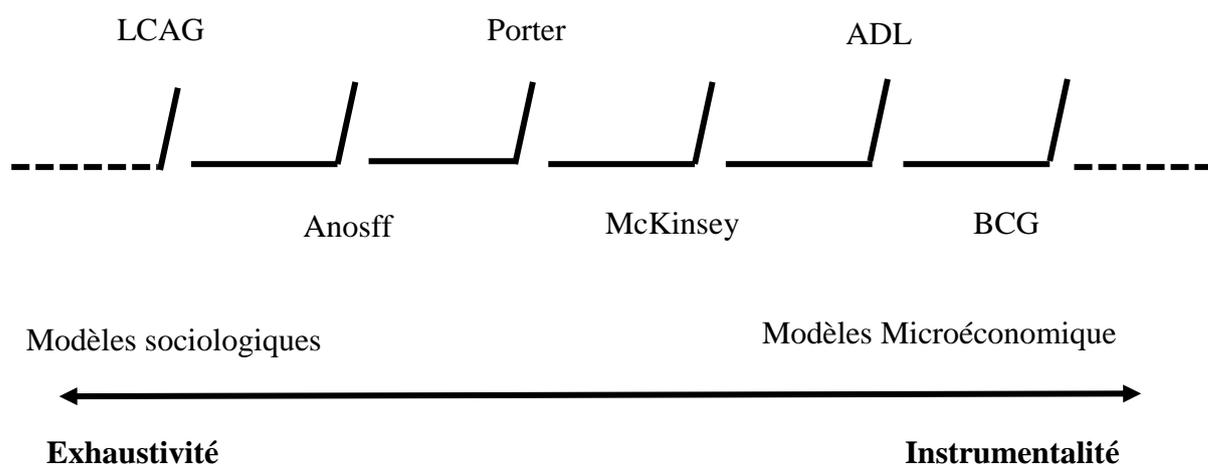
3. Les outils du diagnostic stratégique⁵⁶

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin :

- Besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques;
- Besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va de plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans le **Schéma N°04**.

Schéma N° 04 : LE SPECTRE DES MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE



Source: STRATEGOR, op. Cit. 1997, P 104.

« L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle **LCAG** repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de « **SWOT** », lequel revient à se demander si la combinaison des forces (**Strengths**) et des faiblesses (**Weaknesses**) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (**Opportunities**) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (**Threats**) qui entourent l'entreprise »⁵⁷.

⁵⁶STRATEGOR, *OP. Cit.* 1997, P 104.

⁵⁷M. GERVAIS, *OP. Cit.* P 40.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

3.1. Le modèle d'Ansoff

Dans son ouvrage intitulé : « *Stratégie du développement de l'entreprise* », Igor Ansoff, a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise (**Tableau N° 02**).

Selon Marmuse, « Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans la logique de développement »⁵⁸.

Tableau N° 02 : LES COMPOSANTS DU VECTEUR DE CROISSANCE

	Produits	Actuels	Nouveaux
Missions			
Actuelles		Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles		Extension du marché	Diversification

Source : I. ANSOFF, op. Cit. P116.

3.2. La matrice du Boston Consulting Group

« La matrice BCG (Schéma N° 05) positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la part de marché relative d'une part, et le taux de croissance du marché d'autre part »⁵⁹.

Selon les auteurs de Stratégor, « derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale »⁶⁰.

La matrice est composée de quatre quadrants, où chaque quadrant contient un segment d'activité selon ses caractéristiques⁶¹ :

- **Les vaches à lait** : comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.
- **Les poids morts** : ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.
- **Les dilemmes** : sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre.

⁵⁸C. MARMUSE, *OP. Cit.* P.374.

⁵⁹J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* P 131.

⁶⁰STRATEGOR, *OP. Cit.* 1997, P 105.

⁶¹C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 376.

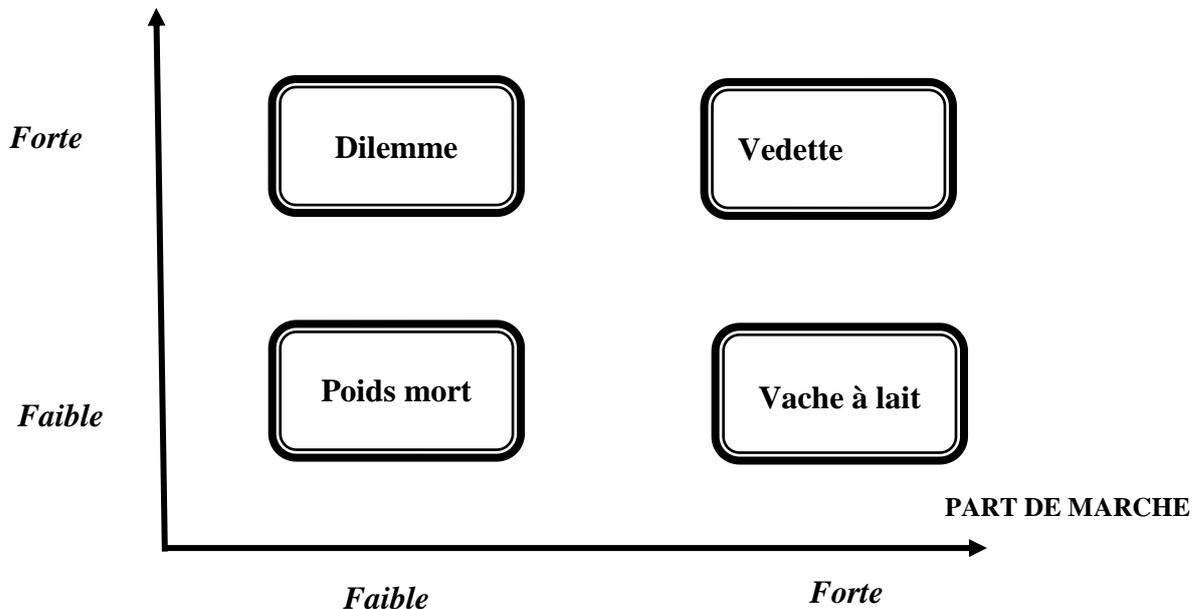
CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

- **Les vedettes** : contiennent les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

Le Schéma suivant montre *la matrice PGC* :

Schéma N° 05 : LA MATRICE BCG

CROISSANCE DE MARCHE



Source : C. MARMUSE, *op. Cit.* P 375.

« L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autre, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits endéclin »⁶².

3.3.La matrice McKinsey(ABC)

« Cette matrice (*Schéma N° 06*), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne) »⁶³.

« Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs »⁶⁴.

⁶²R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, *OP. Cit.*, P 170.

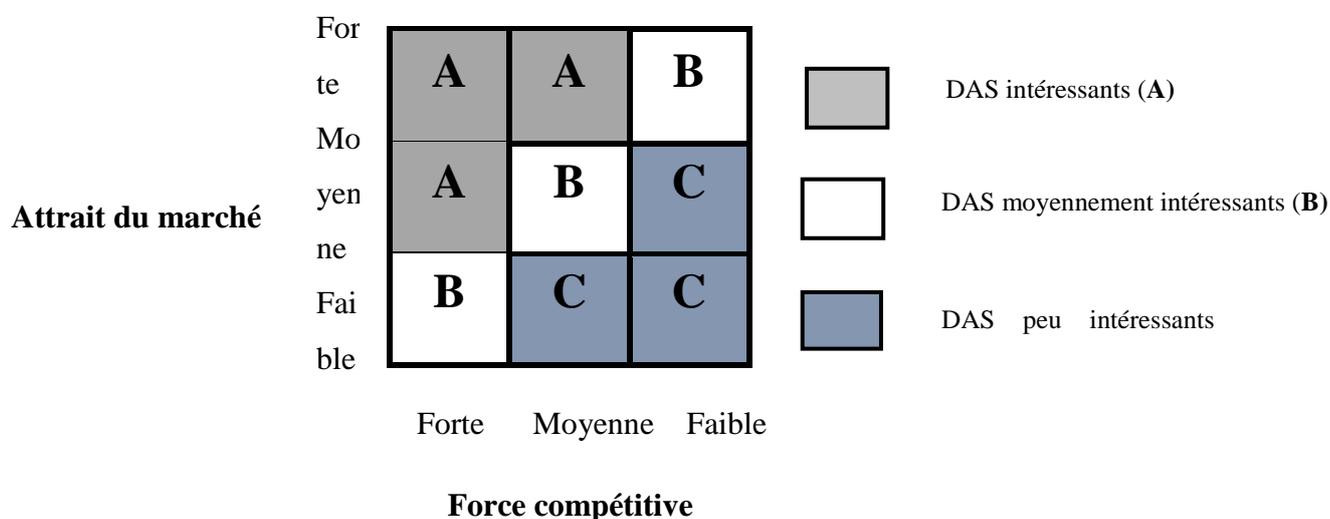
⁶³J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* p 137.

⁶⁴R-A.THIETART, J-M.XUEREB, *OP. Cit.* 2005, P173.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Le Schéma suivant montre *la matrice MCKINSEY* :

Schéma N° 06 : LA MATRICE MCKINSEY



Source : C. MARMUSE, op. Cit. P 380.

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont⁶⁵ :

- Elle est supérieure à l'analyse du **BCG** concernant les variables d'évaluation de la concurrence ;
- La grille de positionnement **ABC** correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par *le BCG* ;
- La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence.

3.4. Le modèle de Porter

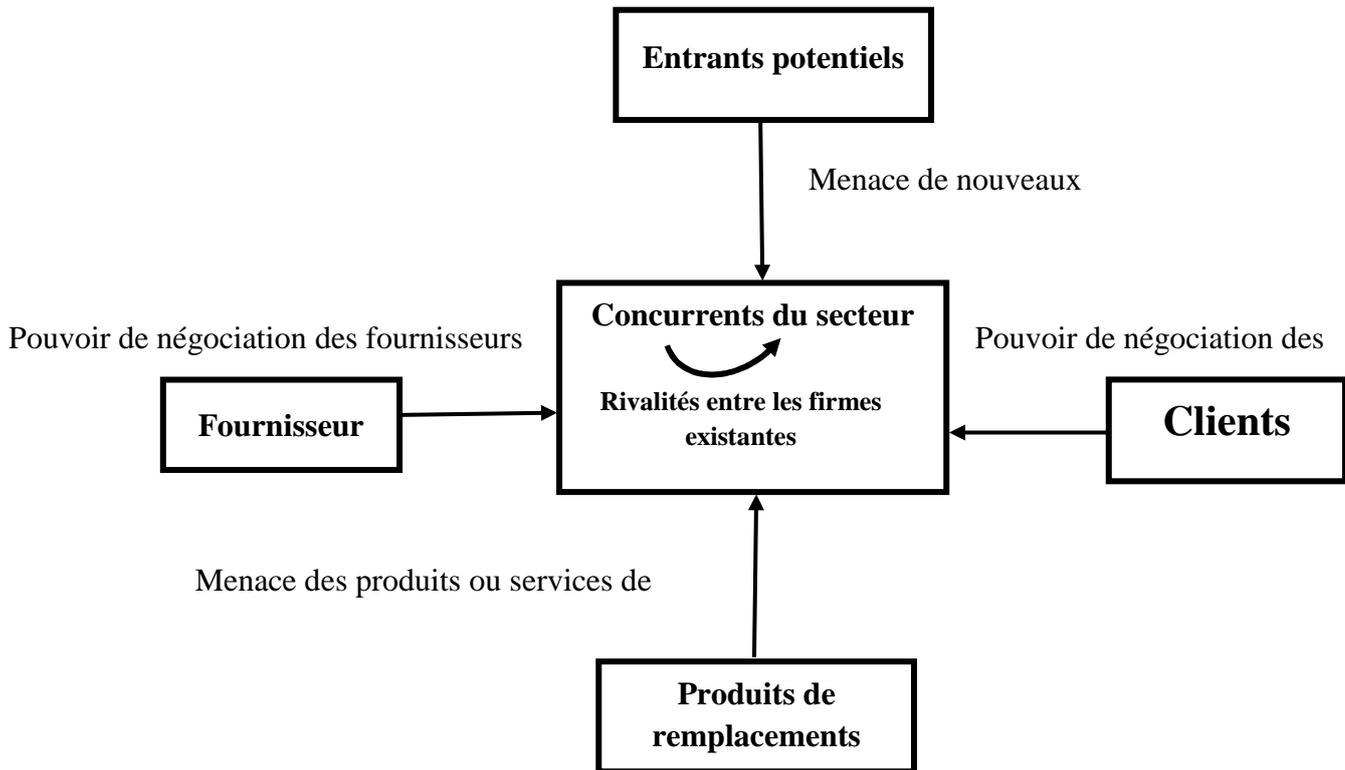
Le schéma méthodologique proposé par *Michaël Porter* (Schéma N° 07), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

Le Schéma suivant montre les (05) forces de concurrence de *Porter* :

⁶⁵M. GERVAIS, *OP. Cit.* p.89.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Schéma N° 07 : LES CINQ (05) FORCES DE LA CONCURRENCE QUI DETERMINENT LA RENTABILITE D'UN SECTEUR



Source :M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, P 15.

« Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise »⁶⁶. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces :

« l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement (produits de substituts), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants »⁶⁷.

« En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur »⁶⁸, et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes dans un secteur donné,

⁶⁶P. JOFFRE, G.KOENIG, « Stratégie d'entreprise, Anti manuel », les Editions d'organisations », 1984, PP 21- 22.

⁶⁷M. PORTER, *OP. Cit.* P 15.

⁶⁸J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* P 93.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

s'il dépasse en moyenne le coût du capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue.

D'après Marmuse, « le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise »⁶⁹.

« Aussi M. Porter recommande de scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme « groupes stratégiques », car ces groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité »⁷⁰.

Cette analyse -de secteur - explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais, elle peut avoir deux critiques selon **J-P Helfer et al**⁷¹ :

- Elle intègre mal la dynamique concurrentielle ; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné ;
- Les notions de secteur, de marché, d'activité, sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière « *chère* » à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hyper-compétition, la présente analyse n'a plus sa place.

3.5. La chaîne de valeur⁷²

C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain **M. Porter**, où il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (**Schéma N° 08**).

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, **Helfer et al** recommandent⁷³ :

- De replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.
- De comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur.

⁶⁹C. MARMUSE, *OP. Cit.* P 263.

⁷⁰M. GERVAIS, *OP. Cit.* PP 112-113.

⁷¹J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* P 93.

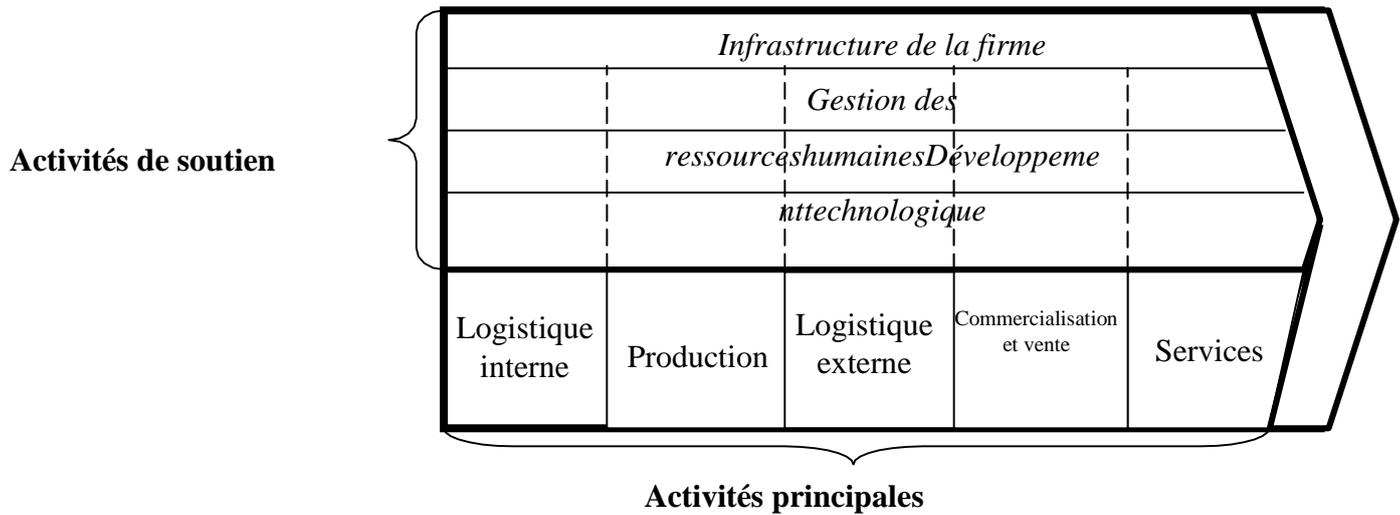
⁷²M. PORTER, *OP. Cit.* P 49.

⁷³J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit.* P 110

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Le Schéma suivant montre *la chaîne de valeur* d'une entreprise :

Schéma N° 08 : LA CHAINE TYPE DE VALEUR



Source : M. PORTER, op. Cit. P 53.

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. « *Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits ou centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités* »⁷⁴.

En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

Selon Marchesnay, cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes⁷⁵ :

- La mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.
- Il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel.
- L'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels.

⁷⁴R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, *OP. Cit.* P 84.

⁷⁵M. MARCHESNAY, *OP. Cit.* P 113.

4. La décision stratégique

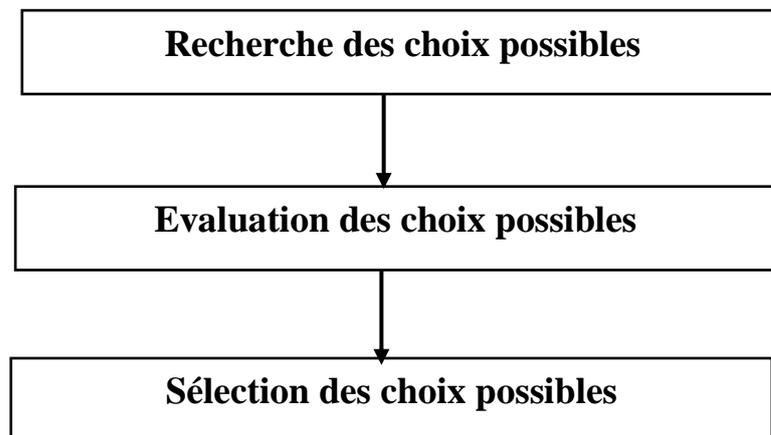
« Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par **H. Simon** »⁷⁶. (Figure N° 09), dont il comporte les étapes suivantes⁷⁷:

1. Le premier (**1er**) niveau représente l'**intelligence**, ou *recherche des choix possibles* autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et internes.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « **satisfaisante** » par rapport aux objectifs fixés.

Le Schéma suivant illustre le modèle de la décision stratégique de **H. Simon**

Schéma N° 09 : LA DECISION STRATEGIQUE



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* P 40.

2. « Le deuxième (2^{ème}) niveau est la **modélisation**, ou *évaluation des choix possibles* cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles

⁷⁶H.A SIMON, « *The New Science of Management Decision* », Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996, P 134.

⁷⁷C. MARMUSE, *OP. Cit.* PP 137-138.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

de l'environnement »⁷⁸.

Selon Helfer et al, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement⁷⁹:

- À définir des critères de choix;
 - À pondérer ces critères;
 - À noter chaque choix possible par rapport à chaque critère;
 - À totaliser les scores;
3. La dernière (3^{ème}) étape est *la sélection*, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivant :
- Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales;
 - La probabilité de réalisation des objectifs;
 - Le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.
 - Les résultats du diagnostic interne ;
 - La synergie, ils'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.
- 5. La mise en œuvre de la stratégie**

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes:

1. les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu , quand le faire , qui va le faire?
2. Les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

6. Le contrôle⁸⁰

Il ne s'agit pas d'un simple examen, mais il constitue un enchaînement, cyclique, hiérarchique, itératif, d'opérations complexes. En conséquence, le processus n'apparaît pas

⁷⁸R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, *OP. Cit*, 50

⁷⁹J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit*. P 40.

⁸⁰J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *OP. Cit*. P 43.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise.

7. Les stratégies génériques⁸¹

Le concept des stratégies génériques revient à **Porter**, il s'appuie à combiner deux (02) grands types d'avantage concurrentiel qui sont "**coûts moins élevés**", et "**différenciation**", au champ d'activités visé qui soit une "**cible large**" portant sur tout le secteur, soit une "**Cible étroite**" visant uniquement une partie de celui-ci. Donc cette combinaison donne trois *stratégies de base* (**Schéma N° 10**) pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur.

Le Schéma suivant montre les trois (03) stratégies de base :

Schéma N° 10 : LES TROIS (03) STRATEGIES DE BASES

C h a m p co	Avantage concurrentiel	
	Coûts moins élevés	Différenciation
	Cible large	Domination par les coûts
	Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits
		Différenciation
		Concentration fondée sur la différenciation

Source : M. PORTER, 1986, *OP. Cit.*, P 24.

7.1. La domination par les coûts

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la *seule* à dominer, et non une parmi plusieurs. Pour ce faire elle se base sur une ou plusieurs sources de l'avantage par les coûts, lesquelles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, ou un accès préférentiel aux matières premières...

7.2. La différenciation

La logique de la stratégie de différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques.

Autrement dit, dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs

⁸¹M. PORTER, 1986, *OP. Cit.*, PP 22-23.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins, cette position unique est rémunérée par un surprix.

7.3. La concentration

La stratégie de concentration (niche) consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dans le secteur, et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres.

Cette stratégie comporte deux variantes :

- La stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible ;
- La stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier dans le segment cible.

Les deux (02) variantes de la stratégie de concentration reposent sur des *différences* entre les segments retenus pour cible par la firme et les autres segments du secteur.

CHAPITRE I : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Conclusion du chapitre I

Après avoir étudié ce chapitre, nous pouvant dire que :

L'origine de *la stratégie* est le domaine militaire, dont elle signifie l'organisation des ressources conformément à un plan pour vaincre l'ennemi, où on trouve que la plupart de la terminologie utilisée dans le domaine économiques stratégiques, est inspirée du domaine de la guerre. Ainsi *la stratégie* a une approche sociale, fondée sur le concept que chaque individu adopte une stratégie, qui devient collective et permet de gouverner la complexité dans une entreprise.

Malgré la diversité des définitions de ce concept pour *l'entreprise*, nous trouvons qu'elles sont d'accord sur certains éléments importants qui sont : les ressources, et les objectifs et, pour certains définition s'ajoute l'environnement comme un élément, qui ne peut pas être négligé lors de son élaboration.

La stratégie comporte trois niveaux différents, qui sont la stratégie opérationnelle, **business stratégie**, et **la corporate stratégie- stratégie générale-** laquelle constitue le niveau supérieur et représente les objectifs des dirigeants. L'analyse de la stratégie de l'entreprise indique qu'elle comprend plusieurs éléments entre autres : la mission, l'image, le portefeuille d'activités, la synergie, et la vision...

La formulation de *la stratégie* suit souvent un processus, en commençant par *la phase de diagnostic* interne et externe avec l'utilisation des différents outils **de diagnostic**, en passant à *la phase de sélection* d'un choix stratégique en fonction des résultats du diagnostic, et des objectifs fixés par les dirigeants, ensuite en arrivant à *la mise en œuvre* de cette *stratégie*, et enfin il y aura un contrôle qui permet de déterminer les écarts stratégiques et leurs causes.

Donc après avoir étudié les aspects conceptuels fondamentaux de *la stratégie d'entreprise*, nous passons, dans la suite, à *la présentation du tableau de bord* à travers ses *indicateurs de performance* dans le deuxième (2^{ème}) chapitre.

CHAPITRE II :
TABLEAU DE BORD ET LES
INDICATEURS DE
PERFORMANCE

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Introduction du chapitre II

Pour élaborer *la stratégie* d'une entreprise, les dirigeants ont besoins **d'informations pertinentes** relatives à les objectifs de cette dernière, qu'elles soient *stratégiques* ou *opérationnelles*, ces **informations** doivent être bien structurées pour faciliter **la prise de décision**, seul *le tableau de bord* répond à ce besoin.

Les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de contrôler et de vérifier les activités clés de l'entreprise. Ils permettent également, d'anticiper et de prévenir les problèmes, et continuellement améliorer le processus, motiver le personnel et travailler pour l'amélioration et la protection de l'environnement...

L'objectif de ce chapitre est de présenter le tableau de bord et les indicateurs de performance

Au cours du présent chapitre, sont étudiés deux (02) sections :

La première (1^{re}) section sera consacrée à la présentation des différentes notions de base du tableau de bord;

La deuxième (2^{ème}) section traitera le concept de performance à travers ses indicateurs, et le tableau de bord prospectif (TBP).

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

SECTION 01 : LES FONDEMENTS DE BASE DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord (**TB**) a pour vocation d'aider à l'élaboration de la stratégie d'entreprise et sert dans cette perspective à mesurer le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir vers l'atteinte des objectifs.

Dans cette section, nous allons aborder : l'évolution et cadre conceptuel du tableau de bord, définition, caractéristique et typologies du tableau de bord.

1. Évolution et cadre conceptuel du tableau de bord (TB)

Nous allons traiter l'évolution du tableau de bord ainsi que son cadre conceptuel.

1.1.Évolution de la notion du tableau de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20ème siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre *les années 20* et *40*, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

C'est vers *les années 40*, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des *années 60*, certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspond réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion. Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Jusqu'aux *années 80*, le tableau de bord était présenté comme un outil de reporting. Et ce n'est que vers *les années 90*, que les notions de tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

1.2.Le cadre conceptuel du Tableau de Bord

Selon (J.L. MALO, 2008), le tableau de bord «est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de «management par les chiffres» qui a commencé à déferler dès la fin du XIXème siècle»⁸². (MALO 1992) a exposé deux conceptions du tableau de bord⁸³ :

⁸²J.L. MALO, «*Les tableaux de bord*», Revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica, 2008. P 23.

⁸³ Th. NOBRE, «*Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ?*», 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011. P 4.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- **Le tableau de bord, banque de données** : ce dernier facilite la prise de décision par la direction générale, en utilisant des informations rétrospectives (récapitulatives).
- **Le tableau de bord au service de la délégation**, doit permettre le suivi de l'exercice de la délégation et aider les responsables dans la prise de décision.

Dans le cadre d'un contrôle de gestion centralisé (**BOUQUIN 1994 & DELMOND 1994**), l'objectif du contrôle de gestion signifie seulement la «**vérification**», ce qui a longtemps conduit à adopter les tableaux de bord et le reporting interne à partir d'indicateurs purement financiers. Alors que les approches par les processus et les activités, (**LORINO 1993, JOHNSON et KAPLAN 1987**), le contrôle de gestion se base sur des problématiques d'actions «**de maîtrise**» de l'évolution de l'organisation et de sa performance. A partir de ce type d'informations que les tableaux de bord sont établis. (**LORINO, MOTTIS 1997**). Intégrant ainsi, des indicateurs quantitatifs, physiques et également qualitatifs (**LAVERTY & BOUQUIN 1993, GRAY**).

A cet égard, (**M. BOITIER, 2002**) rapporte dans sa thèse de doctorat que : «*dans les années 1990, le couplage entre la stratégie et l'action est resserré notamment grâce à la mobilisation de nouvelles représentations de l'organisation et grâce à la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle. Il s'agit en particulier de la comptabilité fondée sur les activités et des tableaux de bord tenant compte des dimensions qualitatives intervenant dans la gestion des processus* »⁸⁴. L'auteur souligne également que : «*cette redécouverte du tableau de bord est allée de pair avec la préoccupation de définir un contrôle de gestion qui coordonne les processus, en incitant à agir sur les causes et ce, dès l'amorce des dérives. Les tableaux de bord permettent un suivi des phénomènes générant les éventuelles dérives avant qu'elles n'apparaissent en termes comptables. Ces tableaux ont la particularité de permettre de contrôler des indicateurs de nature variés*»⁸⁵.

Le tableau de bord, occasionne ces dernières années différentes contributions très fluctueuses. A ce propos (**D. BESSIRE, 2011**) annonce que «*le tableau de bord, suscite aujourd'hui un grand intérêt auprès de la communauté académique, des cabinets de conseil et des entreprises. Les différentes approches ont leurs forces et leurs faiblesses*»⁸⁶.

⁸⁴M. BOITIER, «*Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés*» : Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, Université de Toulouse UT1 ; P 119.

⁸⁵J.L. MALO, *Op.Cit*, P 120.

⁸⁶ D. BESSIRE, «*Du Tableau De Bord Au Pilotage : L'entreprise Au Risque De Se Perdre*», HAL, Archives-ouvert.fr, du 18 May 2011, P 8.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

2. Notions et définitions de tableau de bord

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des tableaux de bord ; on cite parmi eux : **P.LURKIN, C.SELMER, A.FERNANDEZ... etc.**

*Le tableau de bord « le tableau de bord est, avant tout, des instruments de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant ou du responsable de service en vue de la réalisation des objectifs finaux. Les tableaux de bord éclairent le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Ils faciliteront la détection des erreurs de parcours et des écarts ».*⁸⁷ (P.LURKIN 1990).

Pour (C.SELMER1998) « *Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie* »⁸⁸.

Par ailleurs A.FERNANDEZ « *un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision* ».⁸⁹

En 2013, *Le lexique de finance*, le définit comme étant : « *Un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...). Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir* »⁹⁰.

En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. A ce titre, comme le souligne Leroy « *le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers* »⁹¹.

⁸⁷ LURKIN P, « *États financiers, analyse et interprétation* », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990, P 88.

⁸⁸ Caroline SELMER, « *concevoir le tableau de bord* », Edition DUNOD, Paris, 1998, P 3.

⁸⁹ A. FERNANDEZ, « *L'essentiel du tableau de bord*, » Paris, Éd. d'organisations, 2005, P 178.

⁹⁰ Lexique de finance, paru dans le site www.vernimmen.net, consulté le 05/05/ 2013 à 21H15.

⁹¹ Leroy M, « *Le Tableau de bord* », Ed, Organisation, Paris, 1991, P 45.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

3. Rôle et objectifs

Le tableau de bord est un outil d'aide au management, son objectif comporte deux volets distincts : un volet pour le constat, destiné au reporting, et un volet pour l'action, destiné au pilotage du service.

- **Son côté reporting (*une vision verticale des résultats*)** : permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique.

Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides pour faciliter la prise de décision des responsables.

- **Son côté pour l'action (pilotage) (*une vision multidimensionnelle*)** : les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Ces données permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci.

Selon (R.N. ANTHONY, 2010), l'objectif du tableau de bord « est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La donnée est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) »⁹².

Ainsi, **le tableau de bord de gestion**, permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides. Cette définition résume bien le rôle et les objectifs du tableau de bord : « **management chart**, qui est un instrument d'information à court terme, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre »⁹³.

Ainsi, on peut résumer le rôle du tableau de bord de pilotage, au travers d'opinions et d'avis des auteurs, comme suit :

⁹²R.N. ANTHONY, « *Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ?* » Revue Finance & BI, n°24, 2010.

⁹³J. & M. PEYRARD, « *Dictionnaire de Finance* », 2^{ème} Ed. Vuibert, 2001.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

3.1. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils⁹⁴ :

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

3.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de⁹⁵ :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

3.3. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions. A ce propos (M. LEROY, 2001), souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée »⁹⁶. En attirant en permanence les responsables sur points importants de leur gestion et après analyse des valeurs cruciales (*clignotantes*), cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

⁹⁴ Alazard Claude et Separi Sabine ; « *DECF Contrôle de gestion* » ; 5^{ème} édition, Dunod, Paris, P 600.

⁹⁵ Claude Alazard et Sabine Separi, DCG11 « *contrôle de gestion* », Ed Dunod, Paris, 2006, P 634.

⁹⁶ M. LEROY, « *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise* », Ed d'Organisation, 2001, P 37.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

3.4. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

C'est les résultats (*financier et non financier*) ou les indicateurs, affichés par le tableau de bord, qui traduisent la performance de l'entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation de différents acteurs de l'organisation :

Le tableau de bord développe une réflexion collective et organisée qui permet d'animer une équipe et d'installer une animation entre les différents acteurs d'une même unité. Car en fournissant des informations objectives sur les performances des responsables, et de leurs équipes d'une même unité ou direction, les tableaux de bord stimulent ainsi leurs motivations et leur cohésion. Il offre à ces derniers la possibilité de s'autocontrôler et les aide ainsi à atteindre leurs objectifs stratégiques. « *De nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l'organisation* »⁹⁷.

4. Typologies du tableau de bord

Il existe trois types de tableaux de bord, selon SAULOU Jean-Yves⁹⁸ :

4.1. Tableau de bord stratégique

Ce type de **TB** est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est le moyen ou le long terme. **Le TB** stratégique présente une synthèse des informations contenues au sein des **TB** des échelons hiérarchiques inférieurs.

4.2. Tableau de bord de pilotage

Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

4.3. Tableau de bord d'activité

Ce **TB** est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables,...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. **Le TB** d'activité doit être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

⁹⁷ S. A. LALAMA, « *Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d'une société de confection* », Mémoire de Mastère et Contrôle de Gestion, Maroc, Sept 2004, P 13

⁹⁸ J-Y.SAULOU, « *le tableau de bord du décideur* », édition d'Organisation, Paris, 1982, P 30.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

5. Les instruments du tableau de bord⁹⁹

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques... etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision

5.1. Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »¹⁰⁰. Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur.

5.2. Les ratios¹⁰¹

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

En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative;

La définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation et la nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

5.3. Les graphiques

Un graphique est une traduction visuelle de données numériques. Il facilite la compréhension de la situation en faisant parler les chiffres. Les graphiques permettent la comparaison entre plusieurs valeurs, l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps, la décomposition d'une valeur totale en différentes parties (pourcentage du chiffre d'affaire par pays.), la répartition d'un ensemble par tranche (effectif par tranche d'âge.), la corrélation entre deux séries de valeurs (évolution du prix de vente et des quantités vendues.).

5.4. Les lignotants

Ce sont des seuils limite définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et mettre en action des œuvres correctives.

Toute difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse d'informations disponibles. Les

⁹⁹LOROY.M, *Op.Cit*, P 76.

¹⁰⁰DORIATH. B, « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », édition Dunod, Paris, 2008, P 72.

¹⁰¹Claude ALZARD & Sabine SEPARI, *Op, Cit*, P558.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

clignotants s'allument lorsqu'il y a une anomalie, une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Si les clignotants ne s'allument pas, cela signifie que le fonctionnement est correct. Les clignotants du tableau de bord logistique fonctionnent.

- **Avec un code couleur** : la couleur rouge signifie le danger, la couleur verte signifie que tout se passe comme prévu.

5.5. Les commentaires

Ils apportent une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent sur le tableau de bord. Ils sont sous forme télégraphique (petit texte qui mentionne l'essentiel), il y a deux possibilités pour les commentaires dans un tableau de bord, soit le commentaire est inséré à côté de chaque chiffre ou graphique, soit l'ensemble des commentaires sont regroupés sur une même page au début du tableau de bord.

Les commentaires peuvent se porter sur sept rubriques¹⁰² :

Faits marquants du mois;

- Activités du mois ;
- Explications des écarts constatés ;
- Décision prise par les responsables ;
- Avancement des actions de progrès prises précédemment ;
- Questions sur les précisions à prendre;
- Justifications des tendances sur les mois à venir.

5.6. Les multimédias

C'est ce qui permet d'intégrer sur un même support des données de différentes natures (*son, texte, image*), consultable de manière interactive. Ils autorisent une perception plus riche de la situation.

6. Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord

6.1. Les conditions générales¹⁰³

On peut les récapituler comme suit :

- Des ressources importantes, d'autant plus que la démarche est rentable ;
- Un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation à chaque situation, car il n'existe pas de tableaux de bord universels applicables mécaniquement et automatiquement;

¹⁰²Caroline SELMER, « *concevoir le tableau de bord* », 2011, P 94.

¹⁰³Voyer Pierre, « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », presse de l'Université du Québec, Québec, 1999, Page : 146.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- On ne peut se contenter d'acquiescer un système informatisé de production de tableau de bord, car un tableau de bord n'est pas un système informatique mais un système de gestion qui peut être informatisé ;
- Faire correspondre le système de tableaux de bord aux besoins des managers et au contexte de l'organisation ;
- Le tableau de bord ne compense pas l'absence d'une réelle volonté de performance et de la culture de la mesure qui doit la sous-tendre ;
- S'assurer d'intégrer harmonieusement les tableaux de bord dans le fonctionnement et la gestion des secteurs choisis, car l'implantation des tableaux de bord ne doit pas être considérée comme un exercice à la mode. C'est la seule façon de justifier l'investissement ;
- Suivre une approche formative et participative pour garantir une utilisation adéquate des systèmes que les gestionnaires se sont donnés en partage ;
- Le tableau de bord doit être une situation évolutive pour demeurer pertinent ; car c'est un outil en constante évolution qui doit s'améliorer avec l'organisation et correspondre aux changements de priorités, à l'apparition de nouveaux acteurs, activités, ainsi qu'aux modifications du contexte de gestion et des objectifs qui font surgir, à leur tour, d'autres préoccupations ;
- Effectuer la démarche de réalisation des tableaux de bord dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée.

6.2. Les conditions spécifiques¹⁰⁴

Pour lancer correctement un projet de tableau de bord, l'entreprise devra réunir les conditions spécifiques pour faciliter et satisfaire les exigences suivantes :

- L'organisation doit être prête et suffisamment mature ;
- Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés ;
- Les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs ;
- Le projet du tableau de bord doit avoir une vision claire et partagée ;
- Les ressources nécessaires doivent être mises à la disposition des intéressés.

¹⁰⁴VOYER Pierre, *Op, Cit*, P 160.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

7. Les limites de tableau de bord de gestion¹⁰⁵

Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

- ✓ Il n'y a pas de tableaux de bord adaptés à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité;
- ✓ Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens;
- ✓ L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations;
- ✓ La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers;
- ✓ La conception du tableau de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisés loin du terrain;
- ✓ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment;
- ✓ Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec les meilleures entreprises concurrentes ;
- ✓ Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les Indicateurs ne favorisent pas la gestion transversale ;
- ✓ Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

8. Les étapes de conception d'un tableau de bord¹⁰⁶

La conception d'un tableau de bord (TB) passe généralement par plusieurs étapes :

8.1. La fixation des objectifs

Toute la construction d'un **TB** est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultats à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir. La formalisation d'objectifs est très importante dans une organisation, que ce soit dans une entreprise privée, une entreprise publique ou une administration.

Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré, et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif, mais aussi qualitatif. L'objectif s'inscrit dans le cadre d'une politique générale. C'est la manifestation

¹⁰⁵Claude ALZARD & Sabine SEPARI, *Op, Cit*, P 565.

¹⁰⁶Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI, 4^{ème} édition, *OP, Cit*, P 554.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

concrète de la réalisation d'une politique choisie. Cependant l'atteinte de l'objectif ne peut se réaliser qu'à la participation de tous.

8.2. Identification des points clés

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord, elle consiste à déterminer les facteurs clés de succès, nécessaire à la réalisation des objectifs.

En d'autres termes, retenir les sous objectifs à suivre, afin d'atteindre les objectifs globaux. On possède à cette sélection, car il est impossible de retenir tous les objectifs, du fait qu'ils n'ont pas la même importance.

8.3. La recherche des indicateurs pertinents

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de trouver les indicateurs qui conviennent le mieux à mesurer les points clés précédemment déterminés.

8.4. La collecte des informations

Une fois les indicateurs définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devient utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues.

8.5. La mise en forme du tableau de bord

Outre la facilité de lecture, la manière dont est préparée l'information influence sur le comportement des destinataires du TB. Il est donc nécessaire, de structurer de manière opérationnelle le support d'information, qui est le tableau de bord.

La démarche consiste, à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire un dispositif d'explication courante.

9. Méthodes et étapes d'élaboration du tableau de bord

La mise en œuvre d'un système de **TB** est un choix stratégique, de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un **TBG**, à savoir, **cinq (05) étapes** et **quatorze (14) outils**, *GIMSI, JANUS et OVAR*.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

9.1.Méthode GIMSI

(G :Généralisation, I :Information, M :Méthode et Mesure, S : Système et Systématique, I : Individualité et Initiative). *ALAIN Fernandez* a mis en place la méthode GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage. **GIMSI** est une méthode de conception globale de pilotage et de mesure de la performance. Cette méthode est destinée à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents.

La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, elle est structurée en dix étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Le tableau suivant illustre les étapes de la méthode **GIMSI** :

Tableau N°03 :PRESENTATION DE LA METHODE GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectif
<i>Identification</i>	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
<i>Conception</i>	03	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	04	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord chaque équipe
	05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	06	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	07	Système du tableau de bord	Construction du Système du tableau de bord, Contrôle de la cohérence globale
<i>Mise en œuvre</i>	08	Choix des progiciels	Elaboration de la grille, Sélection pour le choix des progiciels adéquats
	09	Intégration et Déploiement de la solution	Implantation des progiciels, Déploiement à l'entreprise
<i>Suivi permanent</i>	10	Audit du système	Suivi permanent du système

Source : *FERNANDEZ A.*, «Les nouveaux tableaux de bord des managers » Sixième édition d'Organisation, paris, 2013, P 119.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

9.2.Méthode Cinque (05) étapes et Quinze (15)outils

La méthode de conception des tableaux de bord en **5 étapes et 15 outils** proposée par **Alain FERNANDEZ** dans son nouvel ouvrage répond aux exigences d'une entreprise actuelle. Cette méthode est particulièrement adaptée aux structures légères en environnement concurrentiel.

❖ Concevoir le TB en 5 étapes et 15 outils¹⁰⁷

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni quelques outils. Dans cela nous aurons détaillé les 5 étapes incontournables pour tous les projets et présente les 15 outils à connaître pour mener à son terme cette entreprise. Le tableau ci-dessous résume cette méthode :

Tableau N° 04 : LA METHODE EN 5 ETAPES ET 15 OUTILS

Etape	Objectifs	outils
Etape 01 <i>Sélectionner les axes de progrès</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principales sources de revenus ; • Situer l'entreprise sur le marché; • Evaluer les attentes des clients; • Repérer les principaux leviers ; • Evaluer et choisir les axes de progrès. 	<i>Outil n° 01</i> <i>Outil n° 02</i> <i>Outil n° 03</i> <i>Outil n° 04</i> <i>Outil n° 05</i>
Etape 02 <i>Déterminer les points d'intervention</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les processus et les activités critiques. 	<i>Outil n° 06</i>
Etape 03 <i>Sélectionner les objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les objectifs; • Mesurer les risques ; • Elaborer les plans d'action. 	<i>Outil n° 07</i> <i>Outil n° 08</i> <i>Outil n° 09</i>
Etape 04 <i>Sélectionner les indicateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les indicateurs; • Présenter l'indicateur sur le poste de travail. 	<i>Outil n° 10</i> <i>Outil n° 11</i>
Etape 05 <i>Structurer le tableau de bord</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles; • Construire le tableau de bord; • Organiser le tableau de bord; • Maintenir le tableau de bord. 	<i>Outil n° 12</i> <i>Outil n° 13</i> <i>Outil n° 14</i> <i>Outil n° 15</i>

Source : Alain FERNANDEZ, OP, Cit, P 18

9.3.Méthode JANUS¹⁰⁸

Une méthode proposée par **SELMER** Caroline dans son ouvrage « *concevoir le tableau de bord* ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la

¹⁰⁷ Alain FERNANDEZ, « *l'essentiel du tableau de bord* », 4^{ème} édition, édition EYROLLES, Paris, 2013, P 17.

¹⁰⁸ SELMER. C, « *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision* », édition Dunod, Paris, 1998, P 29.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit:

- **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet;
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus;
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes;
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations;
- **Normaliser les différentes mesures de performance** : Choisir les indicateurs de performance appropriés ;
- **Normés les liens entre performance et pilotage** : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents;
- **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage;
- **Utiliser un système informatique adapté** : la démarche de choix du support informatique ;
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

9.4. Méthode OVAR¹⁰⁹

OVAR (*Objectifs, Variable d'Action, Responsables*), est une méthode française conçue en 1981 par les professeurs du groupe (HEC) : (D. MICHEL, M. FIOL et H. JORDAN). Cette méthode consiste à déterminer pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre.

Les concepteurs de cette méthode souhaitent donner un caractère moins rétrospectif et davantage prospectif aux tableaux de bord.

La construction des tableaux de bord via la méthode **OVAR**, démarre par les dirigeants qui définissent les objectifs et les variables d'actions (**OVAR**) d'abord, alors que la

¹⁰⁹Site de Hautes Ecoles de Commerce de Paris (HEC) : <https://www.hec.edu/fr> consulté le 17/05/2021 à 18H30.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma *OVAR* et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie. La méthode *OVAR* est composée de quatre (04) étapes importantes:

- **Etape 01 :** Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de la conception) ;
- **Etape 02 :** Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation ;
- **Etape 03 :** Conception des grilles objectives / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1) ;
- **Etape 04:** Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous la quelles les indicateurs seront présentés.

Donc après avoir présenté les fondements de base du Tableau de Bord, nous passons, dans la suite, à *l'étude du concept de performance et le Tableau de Bord Prospectif*.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

SECTION 02 : LA PERFORMANCE ET LE TABLEAU DE BORD

PROSPECTIF

Dans cette section nous commençons par l'expliquons du concept de performance, à travers : la définition de la performance ; les indicateurs de performance et les indicateurs clés de la performance d'une entreprise (*KPI*). Ensuite passons à la présentation du tableau de bord prospectif (**balanced scorecard**) « *TBP* », « *BSC* »

1. Concept de performance

Il n'existe pas une seule définition de la performance car la notion de performance a plusieurs définitions selon de ses dimensions et son contexte.

1.1. Définition de performance

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs (*LEBAS, BOURGUIGNON, BOUQUIN, LO RINO..., etc.*) se sont attachés à définir la performance et plus récemment cette notion selon Capron et Quairel (2005), « est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »¹¹⁰.

Selon Bourguignon (1995), dans sa définition française, « la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès »¹¹¹.

Dans le domaine de la gestion, la performance selon BOUQUIN (2006) « est vue comme un terme ambigu »¹¹².

Pour Bourguignon (2000) la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) »¹¹³.

Selon Lorino (2003) « (est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ...), et

¹¹⁰ Capron & Quairel. L, « évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrices de la performance globale », AIMS, (2005), P 78.

¹¹¹ Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance ? », in Revue Française de comptabilité, juillet-août, (1995) PP 61-66.

¹¹² Bouquin. H, « Le contrôle de gestion », 7^{ème} édition presse Universitaires de France, (2006) P 73.

¹¹³ Bourguignon. A (2000), Op. Cit. P 934.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

(est performancedans l'entreprisetoutce qui, etseulementce qui, contribueà améliorerle couplevaleur /coût).

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur, (ou une efficacité opérationnelle qui veut dire bien faire ce qui est attendu par le destinataire du bien ou de la prestation) et une consommation de ressources pour créer de la valeur (ou un coût : Il ne s'agit pas de créer la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficacité ou de productivité). Les deux éléments sont indissociables, et ne chercher à maximiser que le premier (la valeur) ou à ne minimiser que le second (le coût) n'a pas de sens¹¹⁴.

1.2. Les indicateurs de performance¹¹⁵

L'utilisation d'indicateurs de performance peut permettre l'alignement des différents départements ou unités vers ce but commun. **BOUQUIN (2006)** quant à lui présente de performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité ».

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis, et **l'efficacité** est reliée à la mesure des ressources utilisées pour ce faire. Ainsi, la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils sont mobilisés un minimum de ressources humaines et financières.

Donc, la performance optimale est réalisée quand les objectifs assignés sont atteints avec un minimum de ressources.

Selon l'AFNOR (1992), un indicateur de performance est : une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Pour Fernandez (1999), l'indicateur de performance 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 »¹¹⁶.

La définition d'indicateur met en évidence trois (03) paramètres fondamentaux à savoir :

¹¹⁴Lorino. P, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation (2003), P 9.

¹¹⁵BOUQUIN. H., « Le contrôle de gestion », 7^{ème} édition, Presse Universitaires de France, (2006), P 75.

¹¹⁶FERNANDEZ. A. (1999). « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation, P 155.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- **La notion de mesure** : elle n'est pas nécessairement directe et sous-entend généralement une recherche d'information à des niveaux plus ou moins élevés du système évalué ;
- **La notion d'objectif** : il est considéré comme un aspect fondamental de l'indicateur, car le but principal d'une évaluation des performances d'un système est de mesurer l'écart entre les performances réelles et les performances souhaitées, et de juger le caractère plus ou moins acceptable de cet écart.
- **La notion d'action** : l'indicateur est forcément lié à l'action qu'il est susceptible d'induire.

1.2.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Les indicateurs sont outils de pilotage qui comprennent six (06) caractéristiques qui sont :

- **La pertinence** : l'indicateur doit correspondre à un objectif, une préoccupation ou à une attente. Ainsi, il doit répondre au besoin de mesure, il doit vouloir dire quelque chose pour ces utilisateurs et être utilisé dans ces sens ;
- **La qualité** : l'indicateur doit être défini précisément, bien formulé et ces différents paramètres bien établis. Aussi, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison ;
- **La faisabilité** : c'est la possibilité de produire l'indicateur par des mécanismes de mesure et de traitement rigoureux, en fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable ;
- **L'accessibilité** : l'indicateur doit être facile à obtenir et à utiliser ;
- **L'intelligibilité** : l'indicateur doit être clair, simple, compréhensible et son interprétation doit être commune et partagée ;
- **L'évocation** : l'indicateur doit être bien illustré et présenté et facilement interprétable par ces utilisateurs ;

1.2.3. Les indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance (ICP), ou en anglais *Key Performance Indicators (KPI)*, sont des indicateurs mesurables d'aide décisionnelle. Ces mesures permettant à leurs utilisateurs, de déceler les progrès et les points faibles de l'entreprise.

D'après Coquet (2009) ; les indicateurs clé de performance (**KPI**) sont des chiffres qui sont censés faire passer de manière succincte un maximum d'informations.

Aussi, un indicateur clé de performance bien défini : est présenté de façon claire, représente un ensemble concis d'informations, définit des attentes et conduit à l'optimisation.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Pour évaluer le progrès d'une entreprise, il faut engager les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre de priorité. Et faire concourir (participé) tous les services de l'entreprise dans la définition des KPI. Ces derniers sont obtenus des systèmes d'information de l'entreprise et dépendent de données ciblées provenant de tous ces services.

Ainsi « *l'indicateur de performance clés permet de mesurer les progrès vers la réalisation d'un objectif organisationnel ou opérationnel. De ce fait, il est considéré comme un moyen/ d'évaluer la performance, de réaliser un diagnostic, de communiquer, d'informer, de motiver et de progresser en permanence...* »¹¹⁷

2. Le Tableau De Bord Prospectifou *Balanced Scorecard*(TBP « BSC »)¹¹⁸

Mis en œuvre en 1992 par les deux chercheurs américains, en élaborant une méthode de conception d'un tableau de bord prospectif, en s'inspirant des travaux de (*M. PORTER*) relatifs à la chaîne de valeurs dans l'entreprise.

2.1.Définitions

Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elle aura besoin pour asseoir leur croissancefuture.

Les tableaux de bord prospectifs sont organisés autour de *quatre (04) axes principaux*(financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel). Ils regroupent les indicateurs suivants :

❖ Les indicateurs financiers

Ces indicateurs rendent compte de l'opinion que les actionnaires font de l'entreprise ; mesurant le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise.

❖ Les indicateurs tournés vers le marché

Ces indicateurs rendent compte et regroupent les indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client.

¹¹⁷www.indicateurs-Performance.fr consulté le 23/05/2021 à 10H00.

¹¹⁸Robert Kaplan et David GERMAIN Christophe) : « *tableau de bord* », édition éthique, Lille, 2003, P 52.Norton.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

❖ Les indicateurs internes

Ces indicateurs rendent compte sur l'efficacité et l'efficience *des processus* clés ; ils'agit de s'interroger sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise.

L'axe « *des processus internes* » est subdivisé en trois (03) branches qui sont :

- **Processus d'innovation** : création de produits et de processus qui correspondront aux besoins des clients. Chez Chipset, c'est essentiellement en améliorant la technique de production que l'on baissera les coûts et que l'on favorisera la croissance;
- **Processus opératoire** : production et livraison aux clients des produits déjà existants. Les actions concrètes stratégiques essentielles de Chipset consistant à améliorer la qualité de la fabrication, à réduire les délais de livraison aux clients et à livrer aux dates convenues.
- **Service après-vente** : fourniture des services et de l'assistance au client après la vente ou la livraison d'un produit.

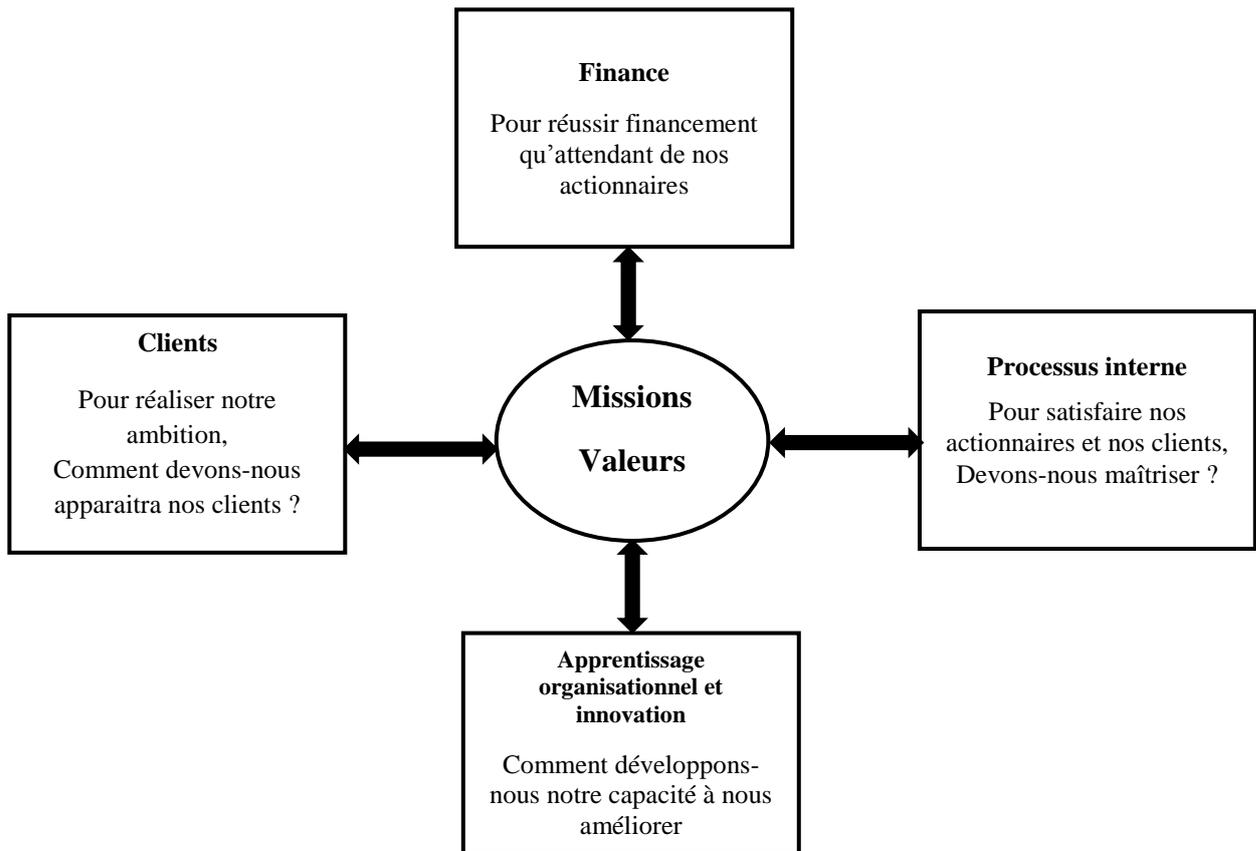
❖ Les indicateurs de progrès continu

Ces indicateurs indiquent le degré d'innovation. Cet axe « *apprentissage organisationnel* », concerne essentiellement la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment.

Le Schéma suivant illustre les quatre (04) axes du *TBP* :

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Schéma N° 11 : LES QUETRES (04) AXES DU BSC (BALANCED SCORECARD)



Source: D. HIRSCH, M-N. Désiré- LUCIANI, N. KACHER & M. POLOSSAT, *OP, Cit, P 313.*

2.2. Les caractéristiques du tableau de bord prospectif (TBP)¹¹⁹

D'après GERMEIN, le TBP dispose de trois (03) caractéristiques :

- Il sert à piloter les activités de l'organisation dans le but de créer de la valeur financière;
- Il permet de diffuser la stratégie de l'organisation;
- Il constitue un outil de management global.

3. Avantages et inconvénients du Tableau de bord prospectif (TBP)¹²⁰

Bien que le TBP ait plusieurs avantages, mais comme toutes les techniques, aussi, il dispose des insuffisances et inconvénients :

3.1. Les avantages du TBP

D'après tout ce qui a été développé sur le TBP On peut déduire les avantages suivants :

- **Le TBP** présente donc un nombre d'outils pour piloter et mesurer la performance ainsi que pour aligner les plans d'action avec les objectifs stratégiques ;

¹¹⁹GERMAIN Christophe « *tableau de bord* », édition éthique, Lille, 2003, P 52.

¹²⁰NIESSEN W, ANNE C, « *Les tableaux de bord et business plan* », Revue de la chambre de commerce et industrie de Wallonie, Bruxelles, 2005, P 343.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- En offrant une vue globale, équilibrée et synthétique des objectifs à long terme, des cibles, des plans d'actions sur le terrain et des indicateurs de suivi, ils se distinguent des tableaux de bord classique, qu'ils soient financiers ou opérationnels ;
- *Le TBP* rend aussi les réunions mensuelles ou trimestrielles du comité de direction plus efficaces 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 implanter 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.

3.2. Les inconvénients du TBP

- 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 constituer aussi fréquemment un frein important.

4. Comparaison entre le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif (TBG & TBP)

Dans le tableau suivant, sont récapitulés, les points communs et les différences entre tableau de bord prospectif (TBP) et le tableau de bord de gestion (TBG)

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Tableau N° 05 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE TBG & TBP

Balanced Scorecard	Tableau de bord de gestion
Point communs	
<ul style="list-style-type: none"> • Combinaison d'informations financières et non financières. • Recherche d'information ne se contentant pas de constater les résultats à postériori, mais permettant de prendre des décisions à temps. • Limitation du nombre d'informations pour ne pas disperser l'attention. 	
<p style="text-align: center;">Différences</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modèle reposant sur des facteurs performance et des relations causales prédéfinis. ✓ Démarche "top down". les objectifs et Cibles sont déclinés et imposés du niveau supérieur au niveau inférieur. ✓ Objectifs majeurs : calcul des rémunérations. <p style="text-align: center;">Sous-jacentes cultures</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Logique de contrat le modèle explicite et clarifie les termes du contrat. ▪ Statut social fondé sur les résultats obtenus la mesure des performances du manager doit être juste et fiable; ▪ Pragmatisme ; préférence pour les outils prêts à l'emploi. ▪ Faible protection sociale ; le salarié a besoin de certitudes sur les objectifs de l'entreprise et sa contribution à leur réalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aucun modèle préétabli. Chaque responsable effectue les analyses nécessaires pour découvrir les facteurs de succès qui lui sont pertinents. ✓ Démarche à la fois "top down" et "Bottom down". Concertation et négociation. Les responsables déterminent eux-mêmes les variables à mesurer dans leurs domaines pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur. ✓ Objectif majeur : apprentissage. ✓ Logique de caste et d'honneur, propre à chaque caste imposer un modèle d'analyse et de comportement à un responsable revient à nier son sens de l'honneur. ✓ Statut social fondé sur les diplômes et le cursus scolaire faible besoin d'un système de mesure de la performance et d'intéressement. ✓ Intellectualisme importance accordée au processus de construction du tableau de bord. ✓ Forte protection sociale-faible besoin de sécurisation par rapport à la direction de l'entreprise.

Source: BHIMANI. A, DATAR. S, FOSTER. G, HORNGREN. C, «Contrôle de gestion et gestion budgétaire», édition Pearson Education, Paris, 2006, P 98.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

5. Les fonctions de tableau de bord prospectif (BSC)

Le *BSC* est un outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable. Il lui permet d'évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions. Il permet de localiser les points faibles et les points forts de l'entreprise et constitue une base de prise de décisions. Il apparaît comme un instrument de maîtrise de l'action.

5.1. Outil de mesure qui procède par comparaison¹²¹

Le tableau de bord prospectif (*TBP*) mesure les valeurs réelles d'un certain nombre de paramètres et il les compare à des références. L'existence de références dans les tableaux de bord prospectifs est fondamentale.

Sans référence on ne fera que constater une situation sans pouvoir dire si elle est sans cas tendance à considérer comme normal ce qui est habituel. Or un tableau de bord n'est pas destiné à être contemplé mais il doit permettre au pilote, d'agir, de prendre des mesures correctives. Il faut donc avoir défini au préalable ce que l'on veut atteindre, c'est à dire les objectifs, et les comparer au réel.

Il n'y a pas de tableau de bord sans référence à des objectifs ou à des standards.

5.2. Outil de diagnostic¹²²

Le *TBP* signale un état anormal du système de gestion grâce aux indicateurs d'alerte. Il permet ainsi à son utilisateur de réagir au plus vite et de déclencher des analyses plus approfondies.

Il est à rappeler à ce niveau qu'il ne s'agit pas du diagnostic de l'entreprise, ni de ses structures, ni de son organisation commerciale ou industrielle qui a dû être fait avant. L'établissement du tableau de bord s'agit plutôt de diagnostiquer ce qui ne marche pas comme prévu. C'est un système d'alerte. Il faut donc mettre en évidence dans le tableau de bord:

- Les paramètres susceptibles de varier sans que l'on s'en compte par ailleurs ;
- Ce qui ne marche pas comme prévu; c'est le principe de gestion par exception;
- Le *TBP* doit montrer en priorité ce qui est anormal. On peut compléter l'indicateur par des plages de tolérance admise pour la variation d'un paramètre autour de l'objectif. L'amplitude de la tolérance sera fonction de la répercussion de la variation du paramètre sur le résultat de la société;

¹²¹CAROLINE Selmer; «*Concevoir le tableau de bord*»; 2^{ème} édition, Dunod; 2003, P 171.

¹²²ALAIN Fernandez; «*Tableaux de bord des décideurs*»; 2^{ème} édition, Organisation; 2000, P 234.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

- Le tableau de bord prospectif doit sélectionner la quantité et la qualité des informations qu'il fournit en fonction de leurs répercussions sur le résultat. Il ne faut pas céder à la tentation de faire figurer dans le tableau de bord prospectif des informations nombreuses parce qu'elles sont faciles à saisir alors qu'elles n'ont pas un impact limité sur les performances de l'entreprise. Le diagnostic de ce qui ne va pas étant fait, il faut analyser les causes, rechercher les solutions et prendre une décision. Pour cela le tableau de bord doit être un moyen de dialogue et d'aide à la décision.

5.3. Outil de dialogue et de délégation¹²³

Une fois que le TBP est validé, il doit favoriser le dialogue entre les différentes parties impliquées dans la conception et l'utilisation de l'outil. Peut dévier soit vers la démission, soit vers le téléguidage si le supérieur n'a pas les moyens de mesurer les performances de ses collaborateurs. Le tableau de bord est le moyen de communication écrite des réalisations comparées aux objectifs fixés. Il doit donc permettre le dialogue et le travail de groupe.

Pour cela les tableaux de bords prospectifs doivent s'enchaîner de l'analytique au synthétique en montant dans la hiérarchie. L'information est filtrée à travers les relais hiérarchiques, sans perdre de sa clarté et de sa pertinence. Dans ce cas, il est :

- Inutile qu'un supérieur ait tous les éléments d'informations de ses subordonnées ;
- Néfaste que les informations figurant sur le tableau de bord du chef ne coïncident pas avec la consolidation des mêmes informations des niveaux inférieurs ;
- Également néfaste que les niveaux de contrôle soient ambigus en faisant apparaître au niveau les éléments des niveaux n-2 ;
- Par contre utile que le supérieur ait des informations qu'il lui sont propres et dont ne disposent pas ses subordonnées.

En résumé chacun dispose des informations justes, nécessaire, cohérente entre elles et complémentaires au moment de la discussion entre chef et subordonné pour apprécier objectivement les performances du subordonné.

¹²³CARLA Mendoza., MARIE Hélène Delmond., GIRAUD Françoise, «*Tableaux de bord et scorecards*»; éd revue fiduciaires; 2002, P 111.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

5.4. Faciliter la prise de décision¹²⁴

Le TBP vise à traverser les voies et moyens d'un apprentissage collectif pour mieux faciliter la prise de décision à partir d'une meilleure maîtrise des activités. Est une des conditions les plus difficiles à satisfaire et pourtant donner à un pilote une information qui ne lui permet pas d'agir inutile.

Pour se faire, il faut qu'en présence d'un écart, le pilote sache analyser les causes, seul ou avec ses collaborateurs. Ceci suppose que les tableaux de bord prospectifs constituent un rassemblement d'enseignements complémentaires.

5.5. Outil évolutif et personnalisé¹²⁵

Le TBP doit permettre la prise en compte des possibles évolutions de priorités ou des points clés à mettre sous contrôle au cours du temps. En effet, il est nécessaire de prévoir dès la phase d'élaboration les modalités d'actualisation du tableau de bord (par exemple ajout d'un indicateur entraînant obligatoirement la suppression d'un autre).

Le tableau de bord prospectif doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de l'un de ces paramètres doit impérativement entraîner la modification du tableau de bord prospectif.

De toute façon le tableau de bord prospectif n'évolue pas, il ne sera utilisé et il induira par la suite des décisions néfastes à l'entreprise.

D'un autre côté, le tableau de bord prospectif doit être adapté à la personnalité de celui qui l'utilise. En effet, chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs qui ne sont pas universels. Ainsi, l'on trouve des responsables qui préfèrent disposer de tableaux chiffrés pour suivre la marche de leurs entités. En parallèle, d'autres suggèrent des graphiques et des courbes pour le besoin de leur pilotage. La présentation du tableau de bord prospectif varie selon la personnalité et les souhaits du responsable qui pilote l'entité.

Au terme de cette section, nous pouvons segmenter que le BSC est un outil d'excellence qui permet de mesurer la performance globale de l'organisation. La performance financière ne peut être réalisée qu'avec la conjugaison des autres axes contenus dans le BSC. Dans la section suivante nous proposons une analyse des axes d'un BSC pour voir leurs contenus avec plus de détail.

¹²⁴LIBERT Thierry ; « *Les Tableaux de bord de la communication* » ; éd Dunod ; 2001, P27.

¹²⁵A. MACRO ; « *Essentiel du tableau de bord* », éd Organisation, 2005, P209.

CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Conclusion du chapitre II

Comme conclusion finale à ce chapitre, nous pouvons dire que :

Le tableau de bord est un outil essentiel à l'élaboration de la stratégie d'entreprise permet aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision, aide à l'orientation stratégique, fournit des indicateurs qui donnent des saignaux sur la situation actuelle et les perspectives de l'entreprise. Les dirigeants ont besoin de ces indicateurs lors de processus de réflexion stratégique.

Les indicateurs de performance assurent la cohérence entre la vision stratégiques et les différents objectifs de l'entreprise, ces indicateurs constituent un avantage concurrentiel. C'est le fondement de construction de la stratégie d'entreprise on trouve que le tableau de bord stratégique autrement dit : le tableau de bord prospectif (**TBS**) ou (**Balanced scorecard**) lorsque les managers maîtrisaient ses quatre (**04**) axes, il contribue dans la réussite de la stratégie d'entreprise.

Les indicateurs clés de performance (**KPI**) doivent être associés avec la stratégie il faut éviter de ne pas relier les indicateurs clés de performance à la stratégie de l'entreprise le tableau de bord outil de contrôle, de mesure et de pilotage de la performance au sein de l'entreprise.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE III :
ELABORATION DU
TABLEAU DE BORD
PROSPECTIF DE LA CAAT

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Introduction du chapitre III

Après avoir présenté les différents aspects théoriques liés à La stratégie et les tableaux de bord, aussi le concept de performance nous essayons de démontrer comment l'entreprise exploite les indicateurs de tableau de bord stratégique à travers ses quatre (04) axes pour la mise en place de sa stratégie

La création du **TBP** à *La CAAT* est l'occasion de relier les indicateurs à la stratégie. Alors, l'axe client sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes, l'axe processus internes sert, quant à lui, à identifier les processus clés essentiels à la réalisation des objectifs et l'axe apprentissage organisationnel regroupe les facteurs, les moyens et les ressources qui permettent d'atteindre les objectifs des autres axes. L'axe client comme décrit par Kaplan et Norton s'avère essentiel vu les caractéristiques des compagnies d'assurance et étant donné que la survie d'une compagnie d'assurance dans un environnement concurrentiel dépend de sa capacité de gagner de nouveaux clients et surtout de les conserver

A cet effet, le présent chapitre est intitulé, *Elaboration du Tableau de Bord Stratégique (TBP) de La CAAT*.

Ce chapitre contient deux (02) **sections** qui se présentent comme suit :

Une **première (1^{re}) section** est consacrée à la présentation générale de l'organisme d'accueil « *La CAAT* » ;

Une **deuxième (2^{ème}) section** définit les principaux indicateurs pour chaque axe du tableau de bord prospectif « **TBP** » (cas de *La CAAT*).

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

D'ACCUEIL « LA CAAT »

L'assurance fait aujourd'hui totalement partie de notre cadre de vie quotidien. Il est devenue, plus qu'une nécessité, à travers son rôle primordial dans la protection de personnes et de leurs patrimoines qui est assuré par les compagnies d'assurances.

1. Présentation de La CAAT

La compagnie algérienne des assurances (**La CAAT**) est une Entreprise Publique Economique (**EPE**) du droit algérien habilitée à pratiquer toutes les opérations d'assurances, Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. C'est une Société Par Actions (**SPA**) au capital social qui était au niveau de **16.000.000.0000 DA** et qui était augmenté de **20.000.000.000DA** dernièrement en septembre **2018**, dont le principal actionnaire est l'Etat Algérien. Elle est soumise aux règles relatives au régime des assurances (ordonnance n°**95-07** du 25 janvier 1995 relative aux assurances modifiée et complétée par la loi **06-04** du 20 février 2006).

1.1.Création et Historique de La CAAT

La Compagnie Algérienne des Assurances « **CAAT** » (ancienne « Compagnie Algérienne des Assurances Transport »), est une entreprise publique d'assurance, née à la faveur de restructuration du secteur des assurances par le décret n° **85-82** du 30 avril 1985, pour pratiquer les assurances liées aux Transports (maritime, aérien et terrestre) du fait de la spécialisation.

Elle a commencé à être opérationnelle dès le mois de janvier 1986 dans un secteur des assurances caractérisé par le monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances et la spécialisation des sociétés.

La CAAT a donc été créée dans un environnement de monopole et de spécialisation des risques pour pratiquer une activité monobranche à savoir les assurances **transports (maritimes, aériens et terrestres)**

A partir du 1^{er} Juillet 2011, **La CAAT** est devenue, par la loi, une compagnie d'assurance « dommages toutes branches » suite à la séparation des assurances de personnes des assurances de dommages.

Les objectifs assignés à l'Entreprise consistaient principalement à :

- Couvrir efficacement les risques relevant de son champ d'activité ;

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

- Drainer l'épargne pour contribuer au financement de l'économie nationale ;
- Générer de l'emploi et de la richesse.

1.2. Nature Juridique de La CAAT

Le statut juridique de *La CAAT* est défini par les règles relatives du régime des assurances (ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances modifiée et complétée par la loi n°06-04 du 20 février 2006).

La CAAT est une entreprise publique à caractère commercial dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière placée sous la tutelle du ministère des finances Algérien.

2. Structures Organisationnelles de La CAAT

La CAAT a pour mission de soutenir la croissance économique en protégeant les entreprises et les particuliers contre les risques assurables avec la plus grande qualité de service et au meilleur tarif.

2.1. Evolution Organisationnelle de La CAAT¹²⁶

En octobre **1989**, qui est l'année de déspecialisation et l'avènement des réformes en Algérie, *La CAAT* fut transformée en entreprise publique économique (**EPE**), Société par Actions (**SPA**) L'entreprise connaîtra deux autres importantes mutations :

- La levée de la spécialisation qui a permis de commercialiser l'ensemble des branches d'assurance, ou *La CAAT* a pu construire un portefeuille important de la branche **IARD** et **automobile**, en gardant l'activité principale qui était de la branche transport très vite, elle a pu s'implanter sur tout le territoire national, accroître sa part de marché (**17,52% en 2018**) et diversifier son portefeuille d'affaires ;
- La fin du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances, consacrée par l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

La poursuite du processus de réforme, confortée par la loi n°06-04 du 20 février 2006 instaurant la séparation des assurances de dommages des assurances de personnes, a introduit le changement de statut de *La CAAT* en compagnie « d'assurances dommages toutes branches », conformément à l'arrêté ministériel du **14 juillet 2011**, L'application de cette nouvelle législation a amené *La CAAT* à réagir sur deux axes :

¹²⁶ Site de la Compagnie Algérienne des Assurances (La CAAT), www.caat.dz, consulté le 28/05/2021 à 18H00.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

- La création d'une filiale spécialisée, dédiées aux assurances de personnes, dénommée **TAAMINE LIFE Algérie (TALA)** en partenariat avec le Fonds National d'Investissement (**FNI**) et la Banque Extérieure de l'Algérie (**BEA**),
- La restructuration de son organisation.

2.2. La Structure de La CAAT

Avec une structure adaptée, à sa création, à une activité monobranche, **La CAAT** a dû se réorganiser d'une part pour la pratique de l'ensemble des branches et d'autre part, en fonction de sa croissance et de l'évolution de son environnement.

- Depuis sa création, **La CAAT** n'a cessé de modifier son organigramme en fonction des nouvelles données du marché ;
- La dernière modification et celle de l'année (**2020**) qui a été marquée par la division de la Direction Finances et Comptabilité en deux (**02**) Directions, à savoir la Direction de Comptabilité et la Direction Trésorerie, mais qui n'est pas en cours mise en application. (**Voir Annexe N° 01**)

3. Organisations de La CAAT

La présente organisation est conçue afin de réaliser avec efficacité le plan stratégique et d'améliorer le dynamisme et la rentabilité de l'entreprise :

3.1. La Direction Général

Elle regroupe les directions centrales, la structure de gestion des valeurs mobilières ainsi que la succursale immobilière. Chaque direction traite les dossiers qu'elle juge les plus importants et procède au suivi quasi permanent des autres dossiers gérés au niveau des succursales et des agences.

3.2. Les Directions Régionales (Succursales)

Sont en nombre de neuf (**09**), trois (**03**) à Alger (Alger I, Alger II et Alger III), trois (**03**) dans la région Est (Annaba, Constantine et Sétif dernièrement construite en 2017), deux (**02**) dans la région Ouest (Oran et Tlemcen, nouvellement créée) et une au Sud du pays.

Les succursales ont une organisation identique à celle de la direction générale :

- Le directeur de la succursale est assisté par un adjoint ;
- Sept (**07**) départements composent la direction de la succursale.

La mission des succursales est de représenter la direction générale au niveau d'une

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

3.3. Les Agences

Sous l'autorité de Directeur de Succursale, le Directeur de l'Agence est chargé de l'organisation, du fonctionnement et du développement de l'Agence qu'il dirige. Quatre (04) services composent la direction de l'agence.

La mission des agences de veiller à la réalisation des objectifs commerciaux et des résultats financiers de l'agence, et d'assurer la distribution des produits de l'Entreprise (Prospection, Production de Service, Informations et Conseils).

3.4. Les Inspections Régionales

Sont au nombre de trois (03) (Centre, Est et Ouest), elles sont rattachées hiérarchiquement à un inspecteur général au niveau de la direction générale.

3.5. Le Réseau de Distribution (Commercial)

En 2020, le réseau commercial de La CAAT se compose de Réseau Direct divisé en (102) agences, et (04) Bureaux de Souscription Directe (BSD), et un Réseau Indirect divisé en (06) Sous-Agences, et (62) Agents Généraux d'Assurance (AGA). Soit au total (174) points de vente implantés à travers les différentes wilayas. Il est encadré par neuf (09) succursales régionales.

Le progiciel utilisé par La CAAT : CIRIS.

Le tableau suivant illustre le réseau commercial de La CAAT:

Tableau N° 06 : RÉSEAU DE DISTRIBUTION DE LA CAAT.

SUCCURSALE	Réseau Direct		Réseau Indirect	
	AGENCES	BSD	AGA	Sous Agences
ALGER I	9	-	9	1
ALGER II	13	-	11	2
ALGER III	14	1	4	1
ANNABA	11	-	5	-
CONSTANTINE	11	-	12	-
SETIF	7	-	5	2
ORAN	14	2	9	-
TLEMCEM	11	1	4	-
SUD	12	-	3	-
TOTAL	102	4	62	6
			174	

Source : Direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation (DPO) de la CAAT.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

4. Activités, Objectifs et stratégie de LA CAAT

La CAAT, déterminée à consolider ses positions, a pris des mesures par rapport sa structure. Cette démarche est fondée sur une veille stratégique permettant la définition et la quantification des objectifs à atteindre ainsi que la planification des actions à entreprendre principalement dans le domaine commercial.

4.1. Les activités de LA CAAT

Les produits commercialisés par *La CAAT* sont :

➤ **Assurance Transports**

▪ **Assurance Maritimes**

- ✓ Facultés maritimes ;
- ✓ Corps de navire de commerce ;
- ✓ Corps de navire de pêche ;
- ✓ Corps de bateaux de plaisance ;
- ✓ Engins maritimes et fluviaux ;
- ✓ Corps de navires en construction ;
- ✓ Responsabilité Civile (**RC**) avitaillement de navire ;
- ✓ RC acconier ;
- ✓ RC du transporteur.

▪ **Assurance Aériennes**

- ✓ Facultés aéronefs ;
- ✓ Corps aéronefs ;
- ✓ Responsabilité Civile du transporteur aérien ;
- ✓ RC exploitant d'aéroport ;
- ✓ RC du contrôleur du trafic aérien ;
- ✓ RC avitaillement d'aéronef ;
- ✓ Assurance perte de licence.

▪ **Assurance Terrestres**

- ✓ Facultés terrestres ;
- ✓ Transport public ;
- ✓ Transport privé de marchandises ;
- ✓ Transport de valeurs ;
- ✓ Corps d'engins ferroviaires ;

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

- ✓ RC voiturier.
- **Assurance Des Risques Industriels**
 - ✓ Incendie et risques annexes ;
 - ✓ Bris de machine ;
 - ✓ Perte d'exploitation ;
 - ✓ Responsabilité civile ;
 - ✓ Les dommages matériels causés aux biens assurés ;
 - ✓ Les dommages immatériels (privation de jouissance, pertes de loyers...) ;
 - ✓ RC en cas d'incendie (responsabilité locative, recours des voisins et des tiers).
- **Tous Risques Informatiques**
 - Chute-choc ;
 - Maladresse-malveillance ;
 - Incendie – explosion ;
 - Accidents électrique ;
 - Vol ;
 - Catastrophes ;
 - Les frais supplémentaires d'exploitation (location de matériel, main d'œuvre supplémentaires, etc.) ;
 - Les supports de données et la reconstitution des informations.
- **Assurance Des Risques de Construction et de Montage**
 - Assurance tous risques chantier ou tous risques montage ;
 - Assurance engins de chantier ;
 - Assurance responsabilité civile décennale ;
 - Assurance responsabilité civile professionnelle.
- **Assurances Multirisques Habitations**
 - Incendie et explosions ;
 - Vol ;
 - Bris de glaces ;
 - Dégâts des eaux ;
 - Responsabilité civile.
- **Assurance Contre Les Effets Des Catastrophes Naturelles**
 - Tremblement de terre ;

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

- Tempêtes et vents violents ;
- Inondations et coulées de boues ;
- Mouvements de terrains.
- **Multirisques professionnels**
 - Incendie et explosion ;
 - Vol ;
 - Responsabilité civile ;
 - Bris de glaces ;
 - Dégâts des eaux.
- **Assurance Automobile**
 - Tous risques ;
 - Vol et incendie ;
 - Dommage collision ;
 - Bris de glaces ;
 - Acte de terrorisme et de sabotage ;
 - Emeutes et mouvements populaires ;
 - Tremblement de terre ;
 - Responsabilité civile ;
 - Personnes transportées ;
 - Défense et recours
- **Assurance Agriculture, depuis janvier 2018**
 - **Assurances Végétales**
 - ✓ Assurance Grêle ;
 - ✓ Assurance incendie des récoltes ;
 - ✓ Assurance multirisques pomme de terre ;
 - ✓ Assurance multirisques palmier-dattier ;
 - ✓ Assurance multirisques serres.
 - **Assurances Animales**
 - ✓ Assurance multirisques bétail ;
 - ✓ Assurance multirisques avicole ;
 - ✓ Assurance multirisques apicole ;
 - ✓ Assurance multirisques aquacole.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

➤ **Assurances des Risques Divers**

- Assurance matériel roulant agricole ;
- Assurance exploitation agricole.

4.2. Les Objectifs de LA CAAT

La CAAT a adopté une stratégie privilégiant la sensibilisation de la clientèle, en mettant en avant la prévention des risques et la qualité de ses prestations. Parallèlement, des mesures ont été prises pour :

- Amélioration de la qualité du service au profit de la clientèle par l'accélération de rythme des indemnisations et la qualité de l'accueil dans ses agences ;
- Modernisation du système de gestion et d'information ;
- Extension des canaux de distribution ;
- Consolidation de son rang du marché national ;
- L'intégration des intermédiaires d'assurances ;
- Le renforcement du patrimoine immobilier ;
- Protection du patrimoine national ;
- Respect de l'éthique professionnelle ;
- Le déploiement des technologies de l'information ;
- L'amélioration et la valorisation des compétences.

4.3. La stratégie de La CAAT

Avec ces capacités avérées, *La CAAT* ambitionne de conforter davantage sa position sur le marché des assurances, en se concentrant sur des axes majeurs tels que l'action commerciale, la gestion financière et les ressources humaines. La stratégie de la CAAT elle est changée selon sa structure.

❖ **Le Plan Commercial**

La stratégie de *La CAAT* sera articulée notamment sur :

- Le mix de la politique produit avec la politique client, en améliorant les offres et les services dans le sens d'une meilleure réponse aux besoins des assurés.
- L'utilisation d'un modèle de distribution renforcé par d'autres canaux tels que bancassurance ;
- L'intensification de la communication.

❖ **Le Plan Financier**

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

La CAAT projette de confronter davantage sa solidité financière par notamment :

- La poursuite de la consolidation du patrimoine immobilier ;
- L'optimisation de la politique de placement ;
- L'introduction de nouveaux moyens de paiements.

❖ **Le Plan Administratif**

Les nouveaux enjeux, internes et externes, commandent de mener une gestion novatrice des ressources humaines.

A cet effet, il y a lieu de souligner les axes suivants :

- La formation continue pour s'adapter aux innovations méthodologiques et technologiques touchant les activités de l'Entreprise ;
- La modernisation de la gestion des ressources humaines.

5. Les chiffres clés de La CAAT et son organigramme (voir annexe 01

La CAAT est classée la deuxième (2^{ème}) société d'assurance sur le marché Algérien des assurances après La SAA, elle se distingue par :

- Un capital social en augmentation ;
- Des marges d'assurance conséquentes ;
- Des marges de solvabilité largement respectés ;
- Des résultats comptables bénéficiaires.

Le tableau suivant illustre quelques chiffres clés de *La CAAT* :

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Tableau N° 07 : LA CAAT EN QUELQUES CHIFFRES

Unité : milliers de DA

Rubriques	2018	2019	Evolution
GESTION TECHNIQUE			
Production	24 125 610	24 589 110	2%
Indemnisation	12 062 242	12 942 434	7%
Provisions pour sinistres à payer	13 879 173	15 019 113	8%
Cessions en réassurance	11 633 152	12 254 186	5%
Commissions en réassurance	1 890 226	2 039 522	7%
Sinistres à charge des réassureurs	4 711 817	4 936 941	5%
GESTION FINANCIERE			
Placements Financiers	31 543 349	34 032 094	8%
Produits Financiers	1 278 932	1 584 286	24%
GESTION ADMINISTRATIVE			
Frais de gestion	4 686 818	5 266 872	12%
Effectif	1 652	1 681	2%
RESULTATS			
Marge d'assurance	7 672 001	8 122 884	6%
Résultat technique opérationnel	2 380 225	1 756 450	-26%
Résultat net	2 771 622	2 532 093	-9%
CAPACITE FINANCIERE ET SOLVABILITE			
Capital social	20 000 000	20 000 000	0%
Capitaux propres	24 593 095	25 842 167	5%
Marge de solvabilité	25 934 469	27 953 130	8%

Source : Rapport annuel de la CAAT, 2019.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

6. Présentation de la Direction Planification, Contrôle de Gestion et Organisation

La direction planification, contrôle de gestion et organisation placée sous l'autorité hiérarchique de *la Division Contrôle Interne*.

6.1. La Division Contrôle Interne

A pour missions principales d'assurer l'encadrement, la coordination et le contrôle des activités des structures dont il a la charge. Il planifier le développement et le fonctionnement de ces structures, en évalue la mise en œuvre et les assiste dans la résolution des problèmes qu'elles rencontrent.

Son rôle est de participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dans son domaine de compétence, il supervise (5) Directions :

- Inspection Générale ;
- La Direction de l'Audit ;
- La Direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation ;
- La Direction Risk Management.

6.2. Les missions de la direction Planification, Contrôle de Gestion et Organisation

Elle supervise (02) Sous-Directions : La Sous-Direction Planification et Contrôle de Gestion et La Sous-Direction Organisation et Système.

Les activités de cette direction s'étendent à l'ensemble des tâches relatives à la définition de la politique générale de l'Entreprise en matière de planification et contrôle de gestion par fixation des objectifs globaux, l'exécution des plans et budget, ainsi que la réalisation des études d'organisation et l'élaboration des procédures du travail en collaboration avec les structures concernées.

La direction doit assurer la coordination, la coordination, le contrôle des activités au moyen de procédures établies, l'assistance, l'organisation des structures, la conception et l'amélioration du système d'information.

6.3. Les attributions de la direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation

- Encadrer et animer les travaux de planification (plan stratégique à long ou moyen terme, business plan...etc.) ;
- Animer le dispositif d'élaboration du plan à court terme (annuel) avec la collaboration de l'ensemble des structures de l'entreprise ;

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

- Veiller au perfectionnement du système de planification et de contrôle de gestion et leur développement ;
- Définir les procédures d'élaboration des prévisions ;
- Mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations, et proposer les mesures correctives ;
- Améliorer et optimiser les outils de gestion prévisionnelle (modélisation, standardisation) ;
- Réaliser des études d'organisation et proposer les formes d'organisation les plus adaptées ;
- Contribuer à la conception du système d'information de l'entreprise
- Participer à l'organisation des structures et des systèmes (gestion, information et aide à la décision) ;
- Evaluer les performances des structures à travers les indicateurs du tableau de bord ou de toute autre étude.
- Fournir à la direction générale, le moyen d'analyser l'évolution des résultats de l'entreprise ;

Comme toute entreprise qui cherche à avoir de bons résultats et d'atteindre le sommet dans ses activités, **La CAAT** pratique toutes les branches soit IARD, Transport, automobile, engineering, de crédit et agricole (depuis janvier **2018**). Depuis sa création, elle a comme objectif fondamental la prise en charge, la satisfaction des besoins de ses clients afin de pérenniser leur fidélité et mériter leur confiance. Ces valeurs essentielles constituent le socle des relations d'affaires durables.

Donc après avoir présenté la Compagnie Algérienne des Assurance (**La CAAT**), nous passons, dans la suite, à la présentation de ses *indicateurs du Tableau de Bord Prospectif*.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

SECTION 02 : PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD

PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

A partir des intentions stratégiques de *La CAAT* et du concept de performance, nous avons défini des indicateurs pour chaque axe du tableau de bord prospectif comme suit :

1. Axefinancier

L'amélioration de la performance financière est un objectif permanent de *La CAAT*. L'axefinancier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes.

L'objectif est de choisir des indicateurs pertinents intégrés dans une relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

La réflexion sur la stratégie de *La CAAT* a conduit à identifier les objectifs suivants dans l'axe financier:

- L'accroissement du chiffre d'affaires;
- Une meilleure maîtrise des coûts;
- L'augmentation des placements financiers;
- L'amélioration du recouvrement des créances;
- La diversification du portefeuille.

Les cinq

(05) indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe financier et qui permettent de mesurer la performance financière de *La CAAT* sont:

1.1. Le taux de croissance du CA

Vu que la CAAT s'inscrit dans une stratégie de croissance du chiffre d'affaires, qui est un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance.

$$\text{Taux de croissance du CA} = \frac{CA(N) - CA(N-1)}{CA(N)} * 100$$

1.2. Le taux des frais de gestion

Les compagnies d'assurance accordent une grande importance à la maîtrise des frais de gestion. Elles utilisent ce ratio pour se renseigner sur le taux des frais de gestion par rapport aux primes émises. Il peut être calculé par branche (vie et non-vie) et par catégorie.

$$\text{Taux de frais de gestion} = \frac{\text{Frais de gestion}(N)}{\text{Primes émises}(N)} * 100$$

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

1.3. La marge opérationnelle

Elle mesure la rentabilité uniquement à partir de son activité.

$$\text{Marge opérationnelle} = \frac{\text{Résultat d'exploitation (N)}}{\text{CA (N)}} * 100$$

1.4. Le taux de recouvrement des créances

Le recouvrement des créances est une activité règlementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier. La CAAT rencontre des difficultés dans le recouvrement de ses créances. L'entreprise mène, à cet effet, une politique qui consiste à accroître le taux de recouvrement.

$$\text{Taux des recouvrements} = \frac{\text{Recouvrements (N)}}{\text{Créances (N)}} * 100$$

1.5. Le taux de rendement des placements

Le rendement des placements s'entend de la différence entre les produits et les charges de placements

$$\text{Taux de rendement des placements} = \frac{\text{Résultat de placement (N)}}{\text{Placement (N)}} * 100$$

2. Axe client

Une proposition consiste à donner une satisfaction aux clients et ainsi, faire d'eux un moteur d'une part, pour la répétition des actes d'achat et d'autre part, des agents de promotion du produit vendu. L'objectif sera donc d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser ceux existants à travers leur satisfaction.

Nous avons choisi cinq (04) mesures clés de la performance concernant les clients. Elles se répartissent entre les objectifs suivants :

- Parts de marché;
- Conservation des clients;
- Acquisition de nouveaux clients;
- Image de marque.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Les indicateurs que nous avons choisis sur l'axe clients sont :

2.1. La part de marché

C'est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance et la position de l'entreprise sur son marché pendant une période donnée.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{CA de La CAAT (N)}}{\text{CA du secteur (N)}} * 100$$

2.2. Le taux de croissance des parts de marché

Le taux de croissance des parts de marché exprime le pourcentage de progression ou de diminution des parts de marché pour une période donnée. Il se calcule comme suit :

$$\text{Taux de croissance des parts du marché} = \frac{\text{Part de marché (N)} - \text{Part de marché (N-1)}}{\text{Part de marché (N-1)}} * 100$$

2.3. Chiffre d'affaires (CA) réalisé avec les nouveaux clients

Cet indicateur mesure le chiffre d'affaires réalisé avec les nouveaux clients gagnés par l'entreprise. Cette mesure informera sur l'élargissement de la base clientèle de *La CAAT*. Ce chiffre d'affaires est connu directement à partir de la base de données sur les clients.

2.4. Le taux de croissance des affaires nouvelles

Le taux de croissance des affaires nouvelles constitue un véritable indicateur de l'activité commerciale. Il peut être calculé en valeur et en nombre de contrats et par intermédiaire. Les données (*affaires nouvelles*) ne figurent pas en comptabilité mais les statistiques fournies par le système d'information de la compagnie permettent de renseigner sur ces données.

$$\text{Taux de croissance des affaires nouvelles} = \frac{\text{Affaires nouvelles (N)} - \text{Affaires nouvelles (N-1)}}{\text{Affaires nouvelles (N-1)}} * 100$$

3. Axe apprentissage organisationnel

Les déterminants de la performance de cet axe sont :

- La formation et l'actualisation des connaissances du personnel;
- La performance du système d'information;
- Le climat, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise;
- Le potentiel et la fidélité des salariés.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Afin de pouvoir réaliser les objectifs cités ci-dessus, la compagnie doit se doter d'une infrastructure technologique adaptée par l'amélioration de son système d'information et ce, pour automatiser les opérations de souscription et d'indemnisation mais aussi afin d'assurer une circulation de l'information d'une manière verticale et horizontale entre toutes les fonctions de l'organisation.

C'est ainsi que nous avons choisi les indicateurs suivants :

3.1. Nombre moyen d'heures de formation par employé

Cet indicateur est utilisé pour suivre l'objectif d'amélioration des compétences du personnel. Bien qu'il existe d'autres indicateurs tels que le budget de formation, le nombre de programmes de formation ou encore le budget par employé nous avons choisi cet indicateur vu qu'il reflète le mieux l'efficacité des cycles de formation. En effet, un budget de formation élevé ne reflète pas nécessairement la qualité de formation ou le pourcentage des employés ayant bénéficié. Le nombre moyen d'heures de formation par employé se calcule par la formule suivante:

$$\text{Nombre moyen d'heures de formation} = \frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Effectif}} * 100$$

3.2. Taux d'intégration du système d'information

L'information est au cœur de l'activité de *LaCAAT*. Cet indicateur permet de mesurer la fiabilité des informations pour assurer les services essentiels. Il sert donc à suivre le degré d'automatisation des opérations et transactions réalisées aussi bien au niveau des agents généraux qu'au niveau du siège.

3.3. Indice de satisfaction des salariés

L'enquête de satisfaction des salariés a pour but de mesurer, à un moment précis de la vie d'une compagnie, le climat général qui la caractérise. Des salariés satisfaits produisent plus. L'enquête de satisfaction des salariés déterminera l'indice de satisfaction.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

3.4. Letauxderotation dupersonnel

Il vise la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés. Chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour *La CAAT*. De plus, l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir au sein de l'entreprise. Il est égal à:

$$\text{Taux de rotation du personnel} = \frac{\text{Nombre de départ}}{\text{Effectif moyen}} * 100$$

3.5. Nombre des suggestions par salarié

La motivation et la responsabilisation des salariés sont indispensables pour qu'ils puissent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, cet indicateur mesurera la participation du personnel dans l'amélioration de la performance au sein de *La CAAT*.

3.6. Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques

Étant donné le besoin en compétences de *La CAAT*, cet indicateur devrait renseigner l'entreprise sur les efforts fournis et ceux qui restent à fournir en matière de formation et de recrutement pour couvrir les postes stratégiques.

Taux de couvertures des postes stratégiques

$$= \frac{\text{Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques}}{\text{Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques}} * 100$$

4. Axe processus interne

Les déterminants de la performance de cet axe sont les suivants:

- Améliorer le processus de souscription;
- Développer la politique de réassurance;
- Améliorer les procédures et leur application;
- Améliorer le processus de gestion des sinistres;
- Assurer l'efficacité du réseau de distribution.

Nous avons adopté, ainsi, les indicateurs suivants pour cet axe:

4.1. Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance

L'assureur répond au client par une offre d'assurance comportant les garanties ainsi que le montant probable de la prime d'assurance. Il est donc utile de mesurer

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

l'importance d'une réponse rapide aux demandes d'assurance et qui pourrait avoir un impact positif sur plusieurs plans (nombre d'affaires souscrites, satisfaction des clients, etc.).

4.2. Taux de sinistralité brute

Constitue le principal indicateur de rentabilité de la compagnie. Ce ratio doit être déterminé par exercice de survenance. Il est un ratio très utilisé en matière d'appréciation de la rentabilité technique des contrats et de l'acceptation de nouvelles affaires.

$$\text{Taux de sinistralité brute} = \frac{\text{Charge de sinistres (N)}}{\text{Primes acquises (N)}} * 100$$

La charge de sinistre correspond au total des prestations et frais payés, d'une part, et la variation de la provision pour sinistre à payer, d'autre part.

À partir du choix et de la définition des indicateurs de performance, nous proposons le Tableau de Bord Prospectif (TBP) ci-après pour *La CAAT*. Ce tableau est une récapitulation des différents objectifs stratégiques de chaque axe et de leurs indicateurs respectifs.

Le tableau suivant montre le modèle type d'un TBP pour *La CAAT* :

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Tableau N° 08: MODEL TYPED'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Axe	Objectifs stratégiques	Indicateurs de mesure	Valeurs cibles	Les écarts	Initiatives stratégiques
Financier	L'accroissement du CA	Taux de croissance du CA			
	Meilleure maîtrise des coûts	Taux de frais de gestion La marge opérationnelle			
	Amélioration de la rentabilité du PF	Taux de rendement des placements			
	Amélioration du recouvrement des créances	Taux de recouvrement des créances			
Client	Part de marché	Part de marché Taux de croissance des parts de marché			
	Conservation des clients	Taux de résiliation			
	Acquisition de nouveaux clients	CA réalisé avec les nouveaux clients Taux de croissance des affaires nouvelles			
Processus interne	Amélioration du processus de souscription	Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance			
	Développer la politique de réassurance	Taux de sinistralité net			
	Améliorer les procédures et leur application	Taux de respect des procédures			
	Efficacité dans la gestion des sinistres	Taux de sinistralité brute Cadence de règlement			
	Efficacité du réseau de distribution	CA par agence CA par succursale			
Apprentissage et organisationnel	Formation et actualisation des connaissances du personnel	Nombre d'heures de formation			
	La performance du système d'information	Taux d'intégration du système d'information			
	Le climat, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés	Indice de satisfaction des salariés Nombre de suggestions par salarié			
	Le potentiel et la fidélité des salariés	Taux de rotation du personnel Ratio de couverture des postes stratégiques			

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes et le rapport annuel de La CAAT

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Remarque : Les relations de cause à effet qui existent entre les différents axes du TBP traduisent la performance globale de *La CAAT* et aide ses dirigeants de élaborer ou madéfier les orientations stratégiques de leurs entreprise. Elles peuvent être résumées comme suit :

- L'impact des actions menées sur l'axe apprentissage organisationne est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe processus interne du TBP;
 - L'impact des actions menées sur l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationne est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe client du TBP;
 - La performance globale des actions menées sur les axes client, processus interne et apprentissage est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe financier du TBP.
- ❖ **Exemple :** Une meilleure « *formation du personnel* » va contribuer à améliorer « *la compétence du Personnel* » qui va contribuer à une meilleure « *maîtrise des produits commercialisés* » qui va contribuer à « *la satisfaction des clients* » pour avoir une bonne « *Image de marque* ».

5. Exploitation du TBP

Tenant compte des résultats de l'analyse des indicateurs de l'exercice 2016 et de la situation actuelle du marché des assurances ainsi que l'économie du pays, nous allons opter à réaliser un TBP pour les réalisations de l'exercice 2019.

6. Calcul des indicateurs pour l'exercice 2019

Après avoir définir les différents indicateur de chaque axe du Tableau de Bord Prospectif (*TBP*), nous passons maintenant au calcul des principaux indicateurs de *La CAAT* pour l'exercice 2019. (Voir Annexe N° 02 et Annexe N° 03)

6.1. Axe financier

Le calcul des principaux indicateurs de l'axe financier du *TBP* de *La CAAT* pour l'exercice 2019 se présente comme suit :

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Tableau N° 09 : CALCUL DES INDICATEURS DE L'AXE FINANCIER

Unité : milliers de DA

Indicateurs	Formule	Calcul			Interprétation
Taux de croissance du CA	$\frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}} * 100$	<i>Année</i>	<i>CA</i>	<i>Taux</i>	Le CA de la CAAT a connu une progression en 2019 de 2%. Ceci est dû à la rude concurrence que connaît le marché, la réduction des projets d'aides de l'état tels que l'ANSEJ et CNAC ainsi que la limitation des importations de véhicules neufs CAAT diversifiée le portefeuille de ses activités par grâce aux contrats souscrits au titre des assurances « Corps de navire, d'aéronefs et d'engins spatiaux ».
		2018	24 125 610	2%	
		2019	24 589 110		
Taux de frais de gestion	$\frac{\text{Frais de gestion (n)}}{CA (n)} * 100$	<i>Eléments</i>	<i>Montants</i>	<i>Taux</i>	21,83% du CA de la CAAT couvre les frais de gestion
		Frais de gestion (2019)	5 266 872	21,83%	
		CA (2019)	24 125 610		
La marge opérationnelle	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{CA} * 100$	<i>Eléments</i>	<i>Montants</i>	<i>taux</i>	Les réalisations de l'exercice 2019 ont dégagé un bénéfice qui représente près de 7,14% du CA
		Résultat d'exploitation (2019)	1 756 450	7,14%	
		CA (2019)	24 589 110		

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de La CAAT

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

6.2.Axe Client

Le calcul des principaux indicateurs de l'axe client du TBP de La CAAT pour l'exercice 2019 se présente comme suit :

Tableau N° 10: CALCUL DES INDICATEURS DE L'AXE CLIENT

Unité : milliers de DA

Indicateurs	Formula	CALCUL			Interprétations
		Année	Montant	Taux	
Part du marché	$\frac{\text{CA de La CAAT (N)}}{\text{CA du secteur (N)}} * 100$	Année	Montant	Taux	Sachant que la part de la CAAT dans le secteur est de 18,79% , la CAAT représente la 2 ^{ème} compagnie d'assurance au niveau national.
		2019	24 589 110	18,79%	
		2018	130 889 000		
Taux de croissance des parts de marché	$\frac{\text{Part de marché (N)} - \text{Part de marché (N-1)}}{\text{Part de marché (N-1)}} * 100$	Année	Part de la CAAT/secteur	Taux	La part des réalisations de la CAAT a augmenté de 7,25% en 2019 par rapport à 2018, ce qui peut être expliqué par la progression du chiffre d'affaires de 2% .
		2018	17,52%	7,25%	
		2019	18,79%		
Taux de croissance des affaires nouvelles	$\frac{\text{AFF Nouvelles (N)} - \text{AFF Nouvelles (N-1)}}{\text{AFF Nouvelles (N-1)}} * 100$	Année	Affaires nouvelles	Taux	La CAAT a souscrit un 1% d'affaires nouvelles durant l'exercice 2019 par rapport à l'exercice 2018.
		2018	14665422	1%	
		2019	14774183		

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de La CAAT.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

6.3.Axe Processus Interne

Le taux desinistralité brut de *La CAAT*, pour l'exercice 2019 est le suivant :

TableauN° 11 :CALCULDESINDICATEURSDEL'AXEPROCESSUSINTERNE

Unité : milliers de DA

Indicateurs	Formule	Eléments	Montants	Taux
Taux de sinistralité brut	Charges de sinistres (N) ----- Primes acquises (N) *100	Charges de sinistre (2019)	12 942 434	50,58%
		Primes acquises (2019)	25 589 110	

Source :Elaboré par nos sois à partir des documents internes de La CAAT.

Dutableauci-dessus,nousconstatonsqueletauxdesinistralité de **La CAAT**estde**50,58%**,cequiimpliquequeles primesenregistréessont rentables pour l'activitéde**La CAAT**.

6.4.AxeApprentissageOrganisationnel

Le taux derotation du personnel de *La CAAT*, pour l'exercice 2019 est le suivant :

TableauN° 12 :CALCULDESINDICATEURSDEL'AXEAPPRENTISSAGEORGANISATIONNEL

Indicateurs	Formule	Eléments	Montants	Taux
Taux de rotation du personnel	Nombres de départ (N) ----- Effectif moyen (N) *100	Nombres de départ (2019)	166	10 %
		Effectif moyen (2019)	1 666.5	

Source :Elaboré par nos sois à partir des documents internes de La CAAT.

20%,d'où nous pouvonsdéduirelastabilitédans l'effectifau niveau de**LaCAAT**.

7. Elaboration de TBP de La CAAT

On peut présenter le **TBP** de *La CAAT*, pour l'exercice **2019**comme suit :

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

TableauN° 13 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE LA CAAT POUR L'EXERCICE 2019

Unité : milliers de DA

AXES	Indicateurs demesure	Valeurscibles 2019	Les écarts%	Initiativesstratégiques
AXE FINANCIER				
L'accroissementduCA	CA		2%	Laveilleconcurrentielle
Meilleure maîtrise descouts	<i>Taux de frais degestion</i>	5 266 872	-2,90%	Lancementdenouvellesformulesousformedepackages
	<i>Le résultatd'exploitation</i>	1 756 450	-21,03%	Lancementdenouvellesgaranties
Diversificationduportefeuilledesorteàorienterlastratégiedesouscriptionverslesrisquesin dustrielsetagricoles				
RenforcementdelarelationaveccleréseauBancassurance				
AXE CLIENT				
Parts de marché	<i>PartCAAT/secteur</i>	15,00%	-10,84%	Utilisationdessupportspublicitairesetimplantationdespanneauxpublicitairesurdessitesc iblés
Conservation des clients	<i>Résiliation</i>	-05,00%	-1,89%	Prospectiondenouveauxclients
Acquisition de nouveaux clients	<i>CA réalisé avec lesnouveauxclients</i>	68 346	-9,65%	Evaluation des potentialités du marché nationalafinde mieux segmenterlemarché et développé vers la stratégie de partenariat
AXE PROCESSUSINTERNE				
Efficacité dans la gestion des sinistres	Tauxdesinistralité brute	50,58%	11.6%	Optimisation efficace de la gestion des sinistres par la réduireles délais derèglement
AXE APPRENTISSAGEORGANISATIONNEL				
Le potentiel et la fidélité des salariés	Taux de rotation dupersonnel	10%	-0,1%	Consolidation des équipes,engagement sociétal et renforce Les éthiques d'entreprise

Source :Elaboré par nos sois à partir des documents internes de La CAAT.

CHAPITRE III : ELABORATION DU TABLEAU DE PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT

Conclusion du chapitre III

Dans ce chapitre, nous avons procédé à l'élaboration du TBP de *La CAAT*, en se basant sur la méthodologie présentée dans la partie précédente.

Notre point de départ était la présentation de *La CAAT* tout en se référant à ses documents internes. Nous avons, ensuite, Choisissons les indicateurs clés de performance que sont trouvés dans les chiffres clés de *La CAAT*, le TBP dans ses quatre axes « *financier* », « *client* », « *processus interne* » et « *apprentissage organisationnel* ».

Le TBP structuré et représenter les objectifs stratégiques de *La CAAT* ou n'importe quelles entreprise. Chaque objectif stratégique a son indicateur de performance, ces indicateurs de performance sont souvent quantitatifs et mesurables, ce tableau de bord permet aux managers de mettre en place la stratégie et comprendre l'aptitude de cohérence entre la stratégie et les objectifs de l'entreprise

A la fin du chapitre nous trouvons l'élaboration de tableau de bord prospectif de *La CAAT* et la proposition des initiatives stratégiques.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre travail de recherche qui a porté sur « *le tableau de bord outil d'aide à l'élaboration de la stratégie d'entreprise ; Cas de La CAAT* ». Nous avons essayé d'apporter une meilleure compréhension, essentiellement sur l'impact de tableau de bord sur la stratégie d'entreprise.

De manière plus détaillée nous avons tenté de répondre à la question principale suivante : **Comment le tableau de bord contribue-t-il à l'élaboration de la stratégie l'entreprise ?**

D'abord, nous avons étudié la stratégie d'entreprise à travers la présentation des différentes notions fondamentales de la stratégie et la démarche stratégique.

Ensuite, nous avons développé notre recherche par l'étude de tableau de bord et les indicateurs de performance à travers la présentation des fondements de base de tableau de bord et le concept performance avec ses indicateurs.

Enfin, pour mieux comprendre l'ensemble des notions et concepts abordés en partie théorique nous avons consacré une partie pratique à l'aide d'un stage pratique au sein d'une compagnie d'assurance (*La CAAT*), afin d'élaborer son tableau de bord pour l'exercice 2019.

Ce qui nous a permis de conclure que :

Le tableau de bord prospectif est un instrument d'alerte et de signalisation, il permet de prévenir les risques et de déceler les opportunités. Ceci en précisant les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Afin de prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Il permet également, aux responsables de suivre les performances et contre-performances de leurs équipes, pour prendre des mesures correctives adéquates qui permettent d'éviter les écarts et les effets négatifs ;

L'attachement du Tableau de Bord avec le découpage hiérarchique et organisationnel de l'entreprise ou de l'organisation, le Tableau de Bord Prospectif (*le BSC*) est relié à un responsable et à l'essentiel de son activité. C'est un instrument d'action rapide, qui permet une maîtrise de la gestion beaucoup plus réactive (plus rapide et plus proche de l'action), et de sa disponibilité dans les délais réduits font de lui un outil de pilotage de la performance. Cependant, *le BSC* est un document d'information et de synthèse, personnel et créé sur mesure et adapté selon les responsabilités et les objectifs de son utilisateur. Il est orienté vers le contrôle, la mesure et le pilotage de la performance et surtout la prise de décision au sein de l'entreprise ;

La stratégie et le choix des outils de pilotage conditionnent le processus de contrôle de gestion. Sa problématique devient celle de la créativité de l'entreprise. Son

CONCLUSION GENERALE

objectif est lié à celle de la réduction des coûts et à l'allocation des ressources mesurées. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie. Un tableau de bord de pilotage de la performance permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie. Il permet au responsable l'exécution d'une stratégie ou encore à améliorer un processus ;

D'après notre stage au sein de **La CAAT**, nous avons :

Constaté que la mise en place d'un Tableau de Bord avec ses quatre (04) axes qui sont : L'axe financier ; Axe client ; Axe apprentissage organisationnel et Axe processus interne. Aide les dirigeants à mettre en place la stratégie, cet ensemble d'indicateurs financiers et non financiers constitue le Tableau de Bord Stratégique qui relie les objectifs à la stratégie. Ces indicateurs de performance aident au pilotage stratégique de la compagnie d'assurance **La CAAT**.

Après avoir analysé les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de La CAAT à partir de ses chiffres clés on a proposé un modèle de tableau de bord pour La CAAT que récapitulé les indicateurs avec les objectifs stratégiques. Ce tableau regroupe les indicateurs de performance

Cette étude est conduite à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif de la CAAT.

Après la présentation et l'analyse des différentes parties de notre travail de recherche, nous avons obtenu les réponses aux hypothèses données précédemment comme suit :

- **La première hypothèse est vérifiée, Parce que :** Le dirigeant doit s'appuyer sur des indicateurs lors du processus de réflexion et d'élaboration de la stratégie pour son entreprise elle est confirmée les indicateurs de tableau de bord prospectif aident les dirigeants à mettre en place la stratégie de leur entreprise donc le tableau de bord outil d'aide à la mise en place de la stratégie ;
- **La deuxième hypothèse a été vérifiée, car :** les indicateurs clés de performance (**KPI**) sont le type d'indicateur qui intéresse le dirigeant est vrai. Après avoir défini les indicateurs clés de performance ces derniers sont utilisés pour l'aide à la prise des décisions, pour mesurer la performance par rapport à les objectifs fixés ;
- **Et pour la troisième et la dernière hypothèse qui est vérifiée, de fait que :** le contrôle stratégique a besoin d'indicateurs fournis par **les TB**, pour vérifier les hypothèses et la solidité de la stratégie. Elle est confirmée car le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage stratégique ses indicateurs financiers et non financiers aide au pilotage stratégique de la performance.

❖ **Les avantages de tableau de bord de la CAAT**

CONCLUSION GENERALE

- Exprime la stratégie d'évolution de La CAAT par les chiffres clés dans les axes de TBP de *La CAAT* ;
- Faciliter le Pilotage stratégique de *La CAAT*, pour trouver la cohérence entre la stratégie et les objectifs stratégiques de *La CAAT*.

❖ Remarques et suggestions

Après notre étude de recherche et le stage pratique que nous avons effectué au niveau de *La CAAT* nous avons constaté que la mise en place d'un tableau de bord au service de la stratégie de *La CAAT* doit être :

- Communiquer à tout le personnel de la *CAAT* pour les sensibiliser sur l'importance de TB et leur implication dans les objectifs stratégiques de la *CAAT* ;
- Intégrer la maîtrise des tableaux de bord dans les formations de *La CAAT* ;
- Améliorer le système d'information pour obtenir un accès minimum est facile à l'information ;
- Unifier le système d'information dans les agences et les succursales et les relier aux objectifs de direction générale ;
- Améliorer les mécanismes de communication interne pour faire adhérer les personnels pour participer à la réalisation des objectifs stratégiques de *La CAAT* ;
- Evaluer le tableau de bord d'une manière cohérente avec les orientations stratégiques de *La CAAT* dans des courtes sessions.

❖ Difficultés rencontrées

Au cours de l'élaboration de ce travail de recherche nous avons eu des difficultés à savoir :

- ✓ Le manque des ouvrages qui traitent spécialement la stratégie des compagnies d'assurances ;
- ✓ Les données de *La CAAT* ne sont pas mises à jour ce qui explique le manque d'informations, pour cela notre tableau de bord est pour l'exercice 2019 seulement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BIBLIOGRAPHIE

I. BIBLIOGRAPHIE

LES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES :

- ✓ *Ordonnance N°95-07 du 25 janvier 1995* (modifiée par *la loi N°06-04 du 20 février 2006*) », « relative aux assurances ».

LES OUVRAGES :

- A.C. MARTINET, « *Management stratégique : organisation et politique* », McGraw-hill, Paris, 1984.
- A.MACRO ; « *Essentiel du tableau de bord* », éd Organisation, 2005.
- Alain Fernandez;«*Tableauxdebord desdécideurs*»;2^{ème} édition,organisation,2000.
- Alain FERNANDEZ, « *l'essentiel du tableau de bord* »,4^{ème} édition, édition EYROLLES, Paris, 2013.
- Alazad Claude et Separi Sabine ; « *DECF Contrôle de gestion* » ; 5^{ème} édition, Dunod, Paris.
- BOUQUIN. H., « *Le contrôle de gestion* », 7^{ème} édition, Presse Universitaires de France, (2006).
- Bourguignon. A, « *Peut-on définir la performance ?* », in *Revue Française de comptabilité*, juillet-aout, (1995).
- C. MARMUSE, « *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques* », Economica, 2^{ème}édit, Paris, 1996.
- Capron & Quairel. L, « *évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrices de la performance globale* », AIMS, (2005).
- CARLAMendoza.,MARIEHélèneDelmond.,GIRAUDFrançoise,«*Tableauxdebord et balanced scorecards*»;éd revue fiduciaires;2002.
- CarolineSelmer;«*Concevoirletableau debord*», 2^{ème}édition,dunod;2003.
- Caroline SELMER, « *concevoir le tableau de bord* », 2011.
- Caroline SELMER, « *concevoir le tableau de bord* », Edition DUNOD, Paris, 1998.
- C-H. BESSEYRE DES HORTS, « *Vers une Gestion stratégique des ressources humaines* », Editions d'Organisation, 1988, (*in management stratégique*, MARCHESNAY, 1997).
- Claude ALAZARD et Sabine Separi, DCG11 « *contrôle de gestion* », Ed Dunod, Paris, 2006.
- D. BESSIRE, «*Du Tableau De Bord Au Pilotage : L'entreprise Au Risque De Se Perdre*», HAL, Archives- ouvert.fr, du 18 May 2011.

BIBLIOGRAPHIE

- DORIATH. B, « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », édition Dunod, Paris, 2008.
- E. MORIN, « *Science avec conscience* », Paris, Seuil, 1990.
- FERNANDEZ, « *L'essentiel du tableau de bord,*» Paris, Éd. d'organisations, 2005,
- FERNANDEZ. A. (1999). «*Les nouveaux tableaux de bord des managers* », Edition Organisation.
- GERMAIN Christophe « *tableau de bord* », édition éthique, Lille, 2003.
- H.A SIMON, « *The New Science of Management Decision* », Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996).
- H.MINTZBERG, « *Le management, voyage au centre des organisations* », éditions d'organisation, Paris, 1998.
- I. ANSOFF, « *Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation* », Paris, 1989.
- J- P. BRECHET, « *Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre* », Eska, Paris, 1996.
- J. & M. PEYRARD, « *Dictionnaire de Finance* », 2^{ème} Ed. Vuibert, 2001.
- J.L. MALO, «*Les tableaux de bord*», Revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica, 2008.
- J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG), « *Stratégie d'entreprise, Anti manuel, les Editions d'organisations* », 1984).
- J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « *Management, Stratégie et organisation* », 6^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2006.
- J-Y.SAULOU, « *le tableau de bord du décideur* », édition d'Organisation, Paris, 1982.
- K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «*Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre* », Dunod, Paris, 2005.).
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (« *in stratégor* », 1997).
- Leroy M, « *Le Tableau de bord* », Ed, Organisation, Paris, 1991.
- LIBERT Thierry ; « *Les Tableaux de bord de la communication* » ; éd dunod ; 2001.
- LORINO. P, « *Méthodes et pratiques de la performance* », Editions d'organisation (2003).
- LURKIN P, « *États financiers, analyse et interprétation* », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990.
- M. GERVAIS, « *stratégie de l'entreprise* », Economica, 2003.

BIBLIOGRAPHIE

- M. LEROY, « *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise* », Ed d'Organisation, 2001.
- M. MARCHESNAY, « *Management stratégique* », les éditions chihab, 1997.
- M. PORTER, « *Choix stratégiques et concurrence* », Economica, 1982.
- M.CROZIER et E. FRIEDBERG, « *L'acteur et le système, Seuil* », 1977.
- M.CROZIER, « *Une approche sociologique des stratégies dans les organisations* », Revue Française de Gestion, janvier-février 1988.
- M.J.AVENIER, « *la stratégie « chemin faisant* », Economica, Paris, 1997.
- NIESSEN W, ANNE C, «*Les tableaux de bord et bisness plan*», Revue de la chambre de commerce et industrie de Wallonie, Bruxelles, 2005.
- P. JOFFRE, G.KOENIG, « *Stratégie d'entreprise, Anti manuel* », les Editions d'organisations », 1984.
- R.N. ANTHONY, «*Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ?*» Revue Finance & BI, n°24, 2010.
- R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «*Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre* », Dunod, Paris, 2005.
- Robert Kaplan et David GERMAIN (Christophe) : « *tableau de bord* », édition éthique, Lille, 2003. Norton.
- SELMER. C, « *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision* », édition Dunod, Paris, 1998.
- STRATEGOR, « *Politique générale de l'entreprise* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997.
- Th. NOBRE, «*Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ?*», 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011.
- Voyer Pierre, « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », presse de l'Université du Québec, Québec, 1999.

LES RAPPORTS ET LES MEMOIRES :

- AISSAOUI Smail, SLIMANI Mohamed, « *Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein d'ATM-Mobilis* », mémoire pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2014 ;
- M. BOITIER, «*Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des*

BIBLIOGRAPHIE

systèmes de gestion intégrés», Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, Université de Toulouse UT1.

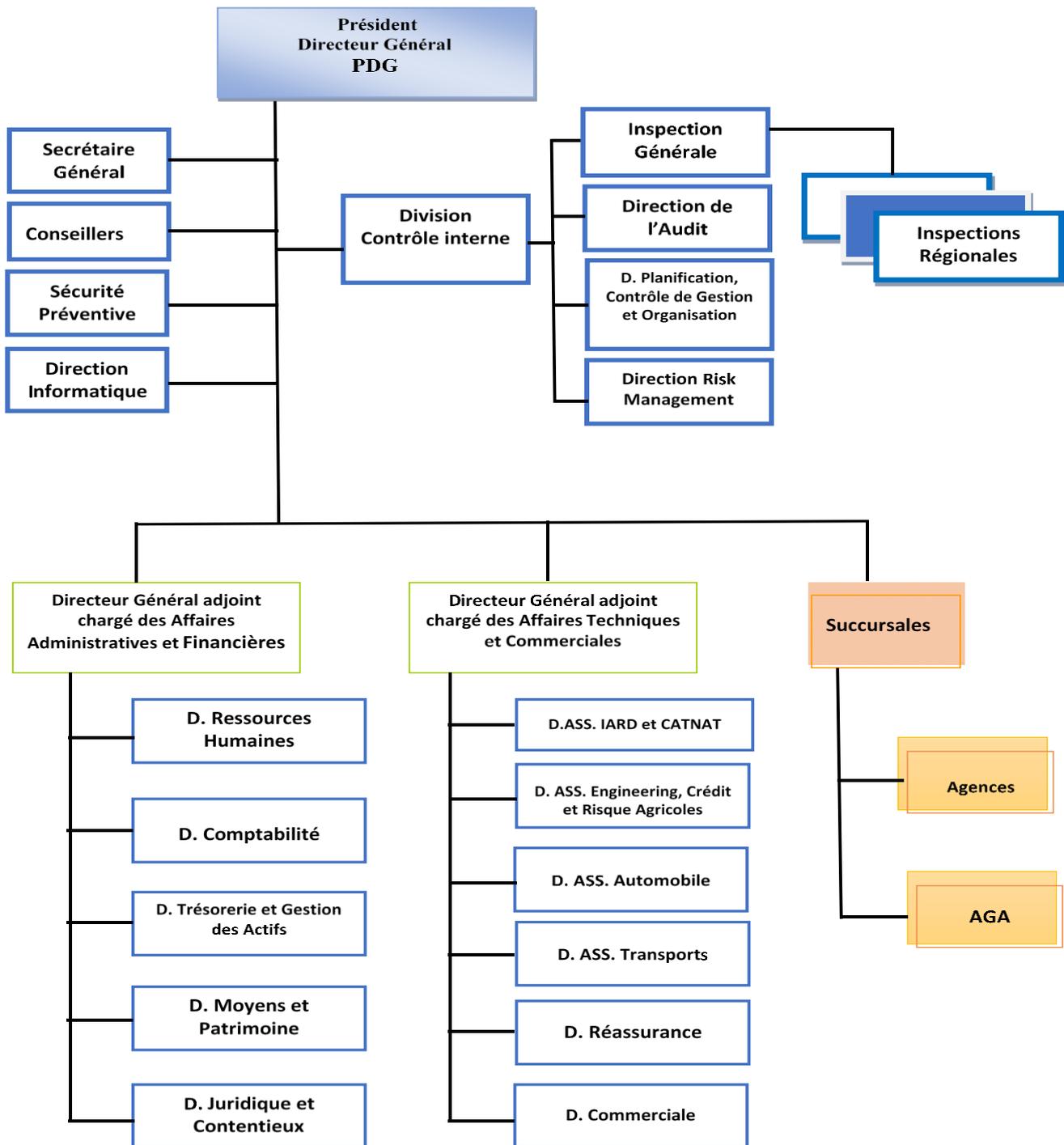
- S. A. LALAMA, « *Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d'une société de confection* », Mémoire de Mastère e Contrôle de Gestion, Maroc, Sept 2004.
- *Rapport Annuel* de la CAAT, 2018 ;
- *Rapport Annuel* de la CAAT, 2019.

II. WEBOGRAPHIE

- Site de Hautes Ecoles de Commerce de Paris (*HEC*) : <https://www.hec.edu/fr>;
- www.indicateurs-Performance.fr ;
- Site de la Compagnie Algérienne des Assurances (*La CAAT*), www.caat.dz ;
- Site de l'Ecole Supérieure des Hautes Etudes du commerce (*EHEC*) : <https://www.hec.dz>;
- Site de l'Ecole Supérieure du Commerce (*ESC*) : <https://www.esc-alger.dz>;
- Site de l'Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance : <https://www.uar.dz> ;
- Site du Conseil National des Assurances (Le CNA) : <https://www.cna.dz> ;
- www.vernimmen.net ;
- Site du Ministère des Finances : <https://www.mf.gov.dz>.

ANNEXES

**Annexe N°01 : ORGANISATION DE LA COMPANIE ALGERIENNE DES ASSURANCE
(La CAAT)**



Source : Direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation (DPO) de La CAAT.

Annexe N° 02 : COMPTE DE RESULTATS DE LA CAAT POUR L'EXERCICE 2019

RUBRIQUES	NOTE	OPERATIONS BRUTES N	OPERATIONS ET RETROCESSIO NSN	OPERATIONS NETTES N	OPERATIONS NETTES N-1
Primes émises sur opérations directes		24.589.110.376,82	12.254.186.083,06	12.334.924.293,76	12.492.457.740,98
Primes acceptées		44.099.106,65		44.099.106,65	125.286.927,26
Primes émises reportées		-922.375.427,75	-804.801.092,47	-117.574.335,28	-647.510.042,28
Primes acceptées reportées		0,00		0,00	0,00
I-Primes acquises à l'exercice		23.710.834.055,72	11.449.384.990,59	12.261.449.065,13	11.970.234.625,96
Prestations sur opérations directes		12.406.491.569,12	6.242.358.466,11	6.164.133.103,01	6.146.807.485,98
Prestations sur acceptations		3.815.562,92		3.815.562,92	13.248.204,26
II-Prestations de l'exercice		12.410.307.132,04	6.242.358.466,11	6.167.948.665,93	6.160.055.690,24
Commissions reçues en réassurance		2.039.521.541,83		2.039.521.541,83	1.890.225.787,20
Commissions versées en réassurance		10.138.159,58		10.138.159,58	28.403.548,93
III-Commissions de réassurance		2.029.383.382,25	0,00	2.029.383.382,25	1.861.822.238,27
IV-Subventions d'exploitation d'assurance		0,00		0,00	0,00
V-MARGED'ASSURANCE NETTE		13.329.910.305,93	5.207.026.524,48	8.122.883.781,45	7.672.001.173,99
Services extérieurs & autres consommations		1.326.482.199,00		1.326.482.199,00	1.182.406.566,16
Charges de personnel		2.776.865.729,07		2.776.865.729,07	2.379.469.496,69
Impôts, taxes & versements assimilés		321.599.574,81		321.599.574,81	311.526.045,62
Production immobilisée					
Autres produits opérationnels		174.896.492,23		174.896.492,23	141.953.462,29
Autres charges opérationnelles		106.571.808,84		106.571.808,84	115.293.245,20
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur		2.115.353.328,25		2.115.353.328,25	1.671.898.989,91
Reprises sur pertes de valeur et provisions		105.542.479,08		105.542.479,08	226.865.020,60
VI-RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL		6.963.476.637,27	5.207.026.524,48	1.756.450.112,79	2.380.225.313,30
Produits financiers		1.630.079.631,86		1.630.079.631,86	1.378.656.162,88
Charges financières		475.230.702,48		475.230.702,48	416.574.044,19
VII-RESULTAT FINANCIER		1.154.848.929,38	0,00	1.154.848.929,38	962.082.118,69
VIII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (VI + VII)		8.118.325.566,65	5.207.026.524,48	2.911.299.042,17	3.342.307.431,99
Impôt exigible sur résultats ordinaires				358.330.308,19	407.317.393,24
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires				20.875.317,87	163.368.259,42
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES				16.201.351.050,55	15.579.531.510,00
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES				13.669.257.634,44	12.807.909.730,67
IX-RESULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES		8.118.325.566,65	5.207.026.524,48	2.532.093.416,11	2.771.621.779,33
Elément extraordinaire (produits) (à préciser)		0,00		0,00	0,00
Elément extraordinaire (charges) (à préciser)		0,00		0,00	0,00
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00		0,00	0,00
XI-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8.118.325.566,65	5.207.026.524,48	2.532.093.416,11	2.771.621.779,33
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XII-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)					
Dont part des minoritaires (1)					

Source : Document interne de la CAAT.

Annexe N° 03 :BILAN DE LA CAAT POUR L'EXERCICE 2019

ACTIFS	NOTE	MONTANT BRUTE N	AMORT-PROV N	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisation incorporelles	2.1.1	276.928.794,32	190.245.320,11	86.683.474,21	98.179.522,48
Immobilisation corporelles	2.1.1				
- Terrains		627.211.910,93	0,00	627.211.910,93	627.211.910,93
- Bâtiments		4.859.881.924,31	2.148.451.782,91	2.711.430.141,40	2.830.029.159,65
- Immeubles de Placements		1.045.034.152,92	461.772.672,38	583.261.480,54	602.366.291,47
- Autres immobilisations corporelles		1.740.710.176,16	1.203.689.335,91	537.020.840,25	570.221.819,63
- Immobilisations en concession		34.757.250,00	9.479.240,55	25.278.009,45	26.331.258,40
Immobilisation en cours	2.1.1	1.145.162.755,19	3.657.853,85	1.141.504.901,34	1.007.243.752,84
Immobilisation financières	2.1.1				
- Titres mis en équivalence		0,00		0,00	0,00
- Autres participations et créances rattachées		3.781.239.197,40	571.340.908,18	3.209.898.289,22	3.618.161.987,11
- Autres titres immobilisés		23.058.622.190,39	2.981.440,00	23.055.640.750,39	17.062.647.076,05
- Prêts et autres actifs financiers non courants		124.465.803,04	3.099.521,97	121.366.281,07	115.014.706,69
- Impôts différés actif	2.1.5	297.295.223,75		297.295.223,75	234.482.717,90
- Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants		0,00		0,00	0,00
TOTAL I - ACTIF NON COURANT		36.991.309.378,41	4.594.718.075,86	32.396.591.302,55	26.791.890.203,15
ACTIF COURANT					
Provisions techniques d'assurance	2.1.2				
- Part de la coassurance cédée		0,00		0,00	0,00
- Part de la réassurance cédée		12.490.090.962,05		12.490.090.962,05	10.322.156.141,67
Créances et emploi assimilés					
- Cessionnaires & Cédants débiteurs		56.101.731,56	0,00	56.101.731,56	165.993.067,19
- Assurés, intermédiaires d'assurance débiteurs	2.1.3	14.393.874.410,23	3.207.802.470,45	11.186.071.939,78	10.851.687.066,30
- Autres débiteurs	2.1.3	3.537.939.540,34	32.506.364,74	3.505.433.175,60	3.197.801.026,85
- Impôts et assimilés		809.503.230,93	152.327.878,90	657.175.352,03	846.254.069,48
- Autres créances et emplois assimilés		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	2.1.4				
- Placements et autres actifs financiers courants		7.192.231.650,68	42.484.084,59	7.149.747.566,09	10.459.935.729,66
- Trésorerie		5.147.149.966,50		5.147.149.966,50	4.068.868.382,42
TOTAL II - ACTIF COURANT		43.626.891.492,29	3.435.120.798,68	40.191.770.693,61	39.912.695.483,57
TOTAL GENERAL ACTIF		80.618.200.870,70	8.029.838.874,54	72.588.361.996,16	66.704.585.686,72

Source Document interne de la CAAT.

passif	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2.1.5	20.000.000.000,00	20.000.000.000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	2.1.5	3.310.073.728,61	1.821.472.899,71
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2.1.5	2.532.093.416,11	2.771.621.779,33
Autres capitaux propres - Report à nouveau	2.1.5	0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)		25.842.167.144,72	24.593.094.679,04
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I - CAPITAUX PROPRES		25.842.167.144,72	24.593.094.679,04
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	2.1.5	8.511.250,89	8.893.583,19
Impôts (différés et provisionnés)	2.1.5	272.977.840,53	189.290.016,81
Autres dettes non courants		25.278.004,20	26.331.253,15
Provisions réglementées	2.1.5	4.699.699.321,89	3.952.661.923,13
Provisions et produits constatés d'avance	2.1.5	800.746.747,40	638.598.041,48
TOTAL II - PASSIF NON COURANT		5.807.213.164,91	4.815.774.817,76
PASSIF COURANT			
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	2.1.5	5.446.652.733,25	4.723.725.386,82
Provisions techniques d'assurance	2.1.2	22.161.356.939,00	20.089.337.197,52
- Opérations directes		16.956.588,83	14.274.300,13
- Acceptations			
Dettes et comptes rattachées	2.1.3	5.540.285.082,75	5.065.162.190,56
- Cessionnaires et Cédants créditeurs		91.993.767,91	79.593.645,64
- Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs			
Impôts Crédits	2.1.3	3.002.718.866,88	3.116.703.682,42
Autres dettes	2.1.3	4.679.017.707,91	4.206.919.786,83
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL III - PASSIFS COURANTS		40.938.981.686,53	37.295.716.189,92
TOTAL GENERAL PASSIF		72.588.361.996,16	66.704.585.686,72

Source : Document interne de la CAAT.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

DEDICACE

REMERCIEMENTS

RESUME

SOMMAIRE -----	I
LISTE DES ABREVIATIONS -----	II
LISTE DES TABLEAUX -----	III
LISTE DES SCHEMAS -----	IV
LISTE DES ANNEXES -----	V
INTRODUCTION GENERALE -----	1
PARTIE THEORIQUE -----	6
CHAPITRE I :STRATEGIE D’ENTREPRISE -----	7
Introduction du Chapitre I -----	8
SECTION 01 : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA STRATEGIE -----	9
1. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire -----	9
1.1. L’art de la guerre selon Sun-Tzu -----	9
1.2. La stratégie militaire selon vonClausewitz-----	11
1.3. Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l’entreprise -----	12
2. L’approche sociologique de la stratégie -----	12
3. Définition de la stratégie d’entreprise -----	14
4. Les niveaux de la stratégie -----	16
5. Les éléments de la stratégie -----	17
SECTION 02 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE -----	20
1. Les étapes du processus d’élaboration de lastratégie -----	20
2. Le diagnostic stratégique -----	21
2.1. La segmentation stratégique-----	22
2.2. Le diagnostic externe-----	23
2.3. Le diagnostic stratégique interne -----	24
3. Les outils du diagnostic stratégique -----	25
3.1. Le modèle d’Ansoff -----	26
3.2. La matrice du Boston Consulting Group -----	26
3.3. La matrice McKinsey(ABC) -----	27
3.4. Le modèle de Porter -----	28
3.5. La chaine de valeur -----	30
4. La décision stratégique -----	32

TABLE DES MATIERES

5. La mise en œuvre de la stratégie	33
6. Le contrôle	33
7. Les stratégies génériques	34
7.1. La domination par les coûts	34
7.2. La différenciation	34
7.3. La concentration	35
Conclusion du chapitre I	36
CHAPITRE II : TABLEAU DE BORD ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	37
Introduction du chapitre II	38
SECTION 01 : LES FONDEMENTS DE BASE DU TABLEAU DE BORD	39
1. Évolution et cadre conceptuel du tableau de bord (TB)	39
1.1. Évolution de la notion du tableau de bord	39
1.2. Le cadre conceptuel du Tableau de Bord	39
2. Notions et définitions de tableau de bord	41
3. Rôle et objectifs	42
3.1. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication	43
3.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison	43
3.3. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision	43
3.4. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances	44
4. Typologies du tableau de bord	44
4.1. Tableau de bord stratégique	44
4.2. Tableau de bord de pilotage	44
4.3. Tableau de bord d'activité	44
5. Les instruments du tableau de bord	45
5.1. Les écarts	45
5.2. Les ratios	45
5.3. Les graphiques	45
5.4. Les signotants	45
5.5. Les commentaires	46
5.6. Les multimédias	46
6. Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord	46
6.1. Les conditions générales	46
6.2. Les conditions spécifiques	47

TABLE DES MATIERES

7. Les limites de tableau de bord de gestion	48
8. Les étapes de conception d'un tableau de bord	48
8.1. La fixation des objectifs	48
8.2. Identification des points clés	49
8.3. La recherche des indicateurs pertinents	49
8.4. La collecte des informations	49
8.5. La mise en forme du tableau de bord	49
9. Méthodes et étapes d'élaboration du tableau de bord	49
9.1. Méthode GIMSI	50
9.2. Méthode Cinq (05) étapes et Quinze (15) outils	51
9.3. Méthode JANUS	51
9.4. Méthode OVAR	52
SECTION 02 : LA PERFORMANCE ET LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	54
1. Concept de performance	54
1.1. Définition de performance	54
1.2. Les indicateurs de performance	55
1.2.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance	56
1.2.3. Les indicateurs clés de performance	56
2. Le Tableau De Bord Prospectif ou <i>Balanced Scorecard</i> (TBP « BSC »)	57
2.1. Définitions	57
2.2. Les caractéristiques du tableau de bord prospectif (TBP)	59
3. Avantages et inconvénients du Tableau de bord prospectif (TBP)	59
3.1. Les avantages du TBP	59
3.2. Les inconvénients du TBP	60
4. Comparaison entre le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif (TBG & TBP)	60
5. Les fonctions de tableau de bord prospectif (BSC)	62
5.1. Outil de mesure qui procède par comparaison	62
5.2. Outil de diagnostic	62
5.3. Outil de dialogue et de délégation	63
5.4. Faciliter la prise de décision	64
5.5. Outil évolutif et personnalisé	64
Conclusion du chapitre II	65
PARTIE PRATIQUE	66

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE III :ELABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT-----	67
Introduction du chapitre III-----	68
SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME	
D'ACCUEIL « LA CAAT » -----	69
1. Présentation de La CAAT-----	69
1.1. Création et Historique de La CAAT -----	69
1.2. Nature Juridique de La CAAT -----	70
2. Structures Organisationnelles de La CAAT -----	70
2.1. Evolution Organisationnelle de La CAAT -----	70
2.2. La Structure de La CAAT-----	71
3. Organisations de La CAAT -----	71
3.1. La Direction Général -----	71
3.2. Les Directions Régionales (Succursales)-----	71
3.3. Les Agences -----	72
3.4. Les Inspections Régionales-----	72
3.5. Le Réseau deDistribution (Commercial) -----	72
4. Activités, Objectifs et stratégie de LA CAAT -----	73
4.1. Les activités de LA CAAT -----	73
4.2. Les Objectifs de LA CAAT -----	76
4.3. La stratégie de La CAAT -----	76
5. Les chiffres clés de La CAAT et son organigramme -----	77
6. Présentation de la Direction Planification, Contrôle de Gestion et Organisation---	79
6.1. La Division Contrôle Interne-----	79
6.2. Les missions de la direction Planification, Contrôle de Gestion et Organisation----	79
6.3. Les attributions de la direction Planification Contrôle de Gestion et Organisation -	79
SECTION 02 : PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU SEIN DE LA CAAT-----	81
1. Axefinancier -----	81
1.1. LetauxdecroissanceduCA -----	81
1.2. Letauxdesfraisdegestion -----	81
1.3. Lamargeopérationnelle-----	82
1.4. Letauxderecouvrementdescréances-----	82
1.5. Letauxderendementdesplacements -----	82

TABLE DES MATIERES

2. Axe client -----	82
2.1. Lapartdemarché -----	83
2.2. Letauxdecroissancedespartsde marché-----	83
2.3. Chiffre d'affaires (CA)réaliséaveclesnouveauxclients -----	83
2.4. Letauxdecroissancedesaffairesnouvelles -----	83
3. Axe apprentissage organisationnel -----	83
3.1. Nombremoyend'heuresdeformationparemployé -----	84
3.2. Tauxd'intégrationdusystème d'information -----	84
3.3. Indicedesatisfaction dessalariés-----	84
3.4. Letauxderotation dupersonnel-----	85
3.5. Nombredesuggestionsparsalarié -----	85
3.6. Tauxdecouverturedes postesoucompétencesstratégiques -----	85
4. Axe processus interne -----	85
4.1. Evolutiondudélaimoyenderéponseàunedemande d'assurance-----	85
4.2. Tauxdesinistralitébrute -----	86
5. Exploitation duTBP -----	88
6. Calcul des indicateurs pour l'exercice 2019 -----	88
6.1. Axe financier -----	88
6.2. AxeClient -----	90
6.3. Axe Processus Interne-----	91
6.4. AxeApprentissageOrganisationnel -----	91
7. Elaboration de TBP de La CAAT -----	91
Conclusion du chapitre III -----	93
CONCLUSION GENERALE -----	94
REFERENCES BIBILOGRAPHIQUES -----	VI
ANNEXES -----	XI
TABLE DES MATIERES -----	XV