



ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

UN SIÈCLE DE FORMATION !

Mémoire de fin d'études

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières
et commerciales**

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THEME :

***Le Rôle du Tableau De Bord Stratégique
Dans l'Amélioration De La Performance
Organisationnelle
Cas MOBILIS***

Elaboré par :

BEKHOUCHE Billel

ZOUAOUI Slimane

Encadré par :

Mme : CHEBILA Aicha

Période de stage : *Du 16/05/2021 Au 16/06/2021*

Organisme d'accueil : *Direction Générale d'ATM Mobilis*

***Direction de la stratégie, la programmation
Et de la performance***

2020/2021



ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

UN SIÈCLE DE FORMATION !

Mémoire de fin d'études

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières
et commerciales**

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THEME :

***Le Rôle du Tableau De Bord Stratégique
Dans l'Amélioration De La Performance
Organisationnelle
Cas MOBILIS***

Elaboré par :

BEKHOUCHE Billel

ZOUAOUI Slimane

Encadré par :

Mme : CHEBILA Aicha

Période de stage : *Du 16/05/2021 Au 16/06/2021*

Organisme d'accueil : *Direction Générale d'ATM Mobilis*

***Direction de la stratégie, la programmation
Et de la performance***

2020/2021

Remerciement

Nous rendons grâce à **Dieu** le tout Puissant de nous avoir donnés le courage, la volonté et la force pour réaliser ce travail.

On remercie **toutes les personnes** qui nous ont aidés de près ou de loin à l'élaboration et la réalisation de ce modeste travail.

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement à notre promotrice **Mme CHEBILA. Aicha** qui nous a soutenus tout au long de la durée de la réalisation de ce mémoire et qui nous a fait part de beaucoup de conseils et de recommandations.

Ensuite, nous avons remercié tous mes profs de l'école supérieure de commerce et aussi **les membres du jury** pour l'honneur qu'ils nous ont accordé, accepté de passer leur temps précieux à lire de manière critique cet humble article, et nous avons encore inspiré par leurs riches commentaires et critiques.

Nos remerciements s'adressent également au directeur de la stratégie et veille de la société ATM Mobilis **Mr CHETIBI Kamel**, et **tous les personnels** de cette

direction qui nous ont accueillis, leur ont fourni les *conseils* et fourni les documents nécessaires.

Enfin, nous ne pouvons qu'exprimer notre profonde gratitude à **notre famille** : remercions **nos chers parents** pour leur courage et leur sacrifice pour leurs vœux pendant nos études, et ils ont droit à nos chaleureux remerciements.

Dédicaces

Nous sommes heureux et fiers de dédier notre travail à nos chers parents

A nous frères et amis.

A tous ceux qui me donnent un exemple, à tous ceux qui nous a soutenu dans notre vie et passé le meilleur moment avec nous et nous souhaitent du succès.

Sommaire

Introduction Générale.....	A-D
Chapitre 01 : Etude Descriptive du Tableau de Bord.....	2
Introduction	2
Section 1 : Définition, outils et rôle du contrôle de gestion.....	3
Section 2 : Le tableau de bord.....	11
Section 3 : Le Tableau De Bord Stratégique.....	21
Conclusion.....	26
Chapitre 02 : Amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise	28
Introduction	28
Section 1 : Analyse de la performance de l'entreprise.....	29
Section 2 : La mesure de la performance Organisationnelle.....	36
Section 3 : construction d'un tableau de bord stratégique.....	42
Conclusion.....	50
Chapitre 03 : Etude Pratique au sein de l'entreprise ATM Mobilis	52
Introduction	52
Section 1 : Présentation et organisation de l'entreprise ATM Mobilis.....	53
Section 2 : Construction d'un tableau de bord stratégique d'ATM Mobilis.....	60
Section 3 : La mise en Place du tableau de bord Stratégique d'ATM Mobilis.....	73
Conclusion.....	84
Conclusion Générale	86

Liste des Figures

<i>Figure 1: le triangle du contrôle de gestion</i>	5
<i>Figure 2: Les Outils du contrôle de gestion</i>	9
<i>Figure 3: Les fonction du tableau de bord</i>	13
<i>Figure 4: Les 6 facettes d'un bon indicateur</i>	18
<i>Figure 5: Les 4 Axe du TBS</i>	22
<i>Figure 6: l'équation de la performance</i>	30
<i>Figure 7 : Les axe et domaines de mesure</i>	34
<i>Figure 8 : Le système de pilotage</i>	39
<i>Figure 9 : Les indicateurs clés de l'axe client</i>	47
<i>Figure 10 : L'organigramme de l'entreprise ATM Mobilis</i>	55
<i>Figure 11 : L'organigramme de la DSPP</i>	58
<i>Figure 12 : Etapes du déroulement des entretiens</i>	60
<i>Figure 13 : Processus d'identification des KPI's</i>	62
<i>Figure 14 : Processus de suivi les indicateurs KPI's</i>	63
<i>Figure 15 : Les quatre étapes d'identification et suivi les indicateurs selon les cycles PDCA</i> ..	64
<i>Figure 16 : La carte stratégique</i>	67
<i>Figure 17 : Evolution du chiffre d'affaires</i>	74
<i>Figure 18 : Représentation graphique de la part du marché 2018 ; 2019 ; 2020</i>	77
<i>Figure 19 : Représentation graphique l'évolution du taux de couverture en 2019-2020</i>	79

Liste des tableaux

<i>Tableau 1: Exemple du tableau de bord Stratégique</i>	49
<i>Tableau 2 : Identité d'ATM Mobilis</i>	53
<i>Tableau 3 : Les objectifs stratégiques d'ATM Mobilis</i>	66
<i>Tableau 4 : Indicateur l'axe financiers</i>	68
<i>Tableau 5 : Indicateurs de l'axe Clients</i>	69
<i>Tableau 6 : Indicateurs de l'axe Processus interne</i>	70
<i>Tableau 7 : Indicateurs de l'axe Apprentissage organisationnel</i>	71
<i>Tableau 8 : Modèle de représentation d'un indicateur selon la méthode BSC</i>	72
<i>Tableau 9 : Evolution du chiffre d'affaires</i>	73
<i>Tableau 10 : Taux de réalisation du Chiffre d'Affaires cible en 2020</i>	74
<i>Tableau 11 : Evolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)</i>	75
<i>Tableau 12 : Taux de réalisation de la rentabilité cible en 2020</i>	75
<i>Tableau 13 : Evolution du nombre d'abonnés d'ATM Mobilis</i>	76
<i>Tableau 14 : Taux de réalisation du Parc d'Abonnés cible en 2020</i>	76
<i>Tableau 15 : La part du marché d'ATM Mobilis</i>	77
<i>Tableau 16 : Taux de réalisation de la part de marché cible en 2020</i>	78
<i>Tableau 17 : Evolution du taux de couverture par technologie</i>	79
<i>Tableau 18 : Taux de réalisation du taux de couverture réseau cible en 2020</i>	80
<i>Tableau 19 : Evolution de turnover d'ATM-Mobilis</i>	80
<i>Tableau 20 : Taux de réalisation du Turnover cible en 2020</i>	81
<i>Tableau 21 : Tableau de Bord Prospectif d'ATM Mobilis</i>	82

Liste des Abréviation

- **ATM** Algérie Télécom Mobile
- **ARPT** Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications
- **ARPCE** Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques
- **BTS** Stations de Base Radio
- **BFR** Besoin Fond de Roulement
- **BSC** Balanced scorecard
- **CA** Chiffre d’Affaires
- **DFC** Direction Finance et Comptabilité
- **DRH** direction des Ressources Humaines
- **DSPP** Direction de la stratégie, de la programmation, et de la performance
- **EBE** Excédent Brut d’Exploitation
- **FCS** Facteurs Clés des Succès
- **KPI** Key Performance Indicator
- **MCS** Mesures Clés de Succès
- **MDA** Milliard de Dinar Algérien
- **OTA** Orascom Telecom Algérie
- **OVAR** Objectif-Variables d’action-Responsabilité
- **PDG** Président Directeur Général
- **PDCA** Plan, Do, Check, Act
- **ROI** Retour on investment
- **SPA** Société par Action
- **SI** Système d’information
- **SDS** Sous-système Décisionnelle Stratégie
- **SDTO** Sous-système Décisionnelle Tactique et Opérationnelle
- **TDB** Tableau de Bord
- **TBP** Tableau de Bord Prospectif
- **TDS** Tableau De Bord Stratégique
- **UMTS** Universal Mobile Telecommunications System
- **VPN** Virtual private network
- **2G / 3G/ 4G** Deuxième, troisième, quatrième Génération

Résumé

L'entreprise est une structure économique, pour assurer sa pérennité elle doit régler ses méthodes pour la conduite de ses objectifs. La survie de telle entreprise exige une amélioration de leur performance, donc pour maîtriser des situations de plus en plus complexes il est indispensable d'avoir un bon contrôleur de gestion et disposer d'un tableau de bord qui lui convient.

Le tableau de bord stratégique se concentre sur la vision et la stratégie de l'entreprise plutôt que sur le contrôle, il fournit les moyens de traduire la vision de l'entreprise en actions concrètes, et mesure l'amélioration de la performance par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, liés directement à la stratégie de l'entreprise.

Ce travail vient pour répondre à la problématique de recherche suivant : quel est le rôle du tableau de bord stratégique ? et Comment mesurer la performance Organisationnelle de l'entreprise Mobilis ? Pour traiter cette problématique, nous avons suivi une méthode descriptive dans les deux premiers chapitres et une autre analytique et qualitative dans le troisième chapitre.

L'étude menée dans ce travail a pour but de prendre connaissance sur la construction du tableau de bord stratégique au sein d'ATM Mobilis selon les standards démarches. Après avoir réalisé cette recherche sur les fondements théoriques du contrôle de gestion et du tableau de bord, la mesure de la performance organisationnelle, les conclusions obtenues ont été confirmé l'importance du tableau de bord pour mesurer, et évaluer la performance de l'entreprise.

Pour conclure ce travail, nous proposons un ensemble de recommandations pour aider l'entreprise à une meilleure élaboration et modernisation du tableau de bord stratégique.

Mots clés : contrôle de gestion, tableau de bord, la performance organisationnelle, ATM Mobilis

Abstract

The company is an economic structure, to ensure its sustainability it must regulate its methods to achieve its objectives. The survival of such a company requires an improvement in their performance, so to master increasingly complex situations it is essential to have a good management controller and have a dashboard that suits him.

The Strategic Dashboard focuses on the vision and strategy of the company rather than on the control, it provides the means to translate the vision of the company into concrete actions and measures the improvement of the performance by the definition a set of financial and non-financial indicators, directly linked to the company's strategy.

This work comes to answer the following research problem: what is the role of the strategic dashboard? and how to measure the Organizational performance of the Mobilis company To address this issue, we followed a descriptive method in the first two chapters and another analytical and qualitative method in the third chapter.

The study carried out in this work aims to learn about the construction of the dashboard within ATM Mobilis according to standard procedures. After carrying out this research on the theoretical foundations of management control and the dashboard, the measurement of organizational performance, the conclusions obtained were confirmed the importance of the dashboard to measure and evaluate the performance of the company.

To conclude this work, we offer a set of recommendations to help the company better develop and modernize the strategic dashboard.

Keywords: management control, dashboard, organizational performance, ATM Mobilis

Introduction
Générale

Introduction Générale

Les entreprises algériennes, également, se trouvent aujourd'hui dans un contexte de mondialisation, avec une concurrence de plus en plus forte et obligées d'être compétitives pour conserver voire, accroître leurs parts de marchés et se développer. En effet, pour que ces entreprises garantir leur pérennité, doivent modifier en permanence leurs organisations, pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion d'entreprise en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences.

Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience et la qualité de service d'une entité. Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraignant

Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs.

La tâche essentielle d'un contrôleur de gestion consiste à aider les responsables d'entreprises à atteindre leurs objectifs tout en s'assurant que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente. Pour répondre à cette principale mission de conseil, le contrôleur de gestion utilise un certain nombre d'outils dont le tableau de bord de gestion. Cet outil fournit rapidement et fréquemment les informations essentielles pour conduire l'action et contrôler sa gestion. Cela consiste surtout à maintenir l'activité de l'entreprise dans la ligne préalablement définie.

Le tableau de bord, un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs Il permet la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décisions.

Le tableau de bord, dont le but est de surveiller et d'améliorer la performance sein d'une organisation, constituent une réponse informationnelle aux exigences de rigueur imposées par le marché.

Le Tableau de Bord stratégique se focalise sur la stratégie et la vision de l'entreprise plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision et la stratégie de l'organisation en actions concrètes.

Il vise la mesure et l'amélioration de la performance par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, directement liés à la stratégie de l'entreprise.

Dans ce cadre, notre travail se focalise donc sur le rôle de tableau de bord stratégique dans la mesure et l'amélioration de la performance organisationnelle d'une organisation, c'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante : **Quel est le rôle du tableau du bord stratégique ? Comment mesurer la performance Organisationnelle de l'entreprise Mobilis ?**

Afin d'assurer une meilleure approche à ce travail, pour répondre à la problématique principale découle les sous questions suivantes :

- Quelles sont les étapes pour réaliser un tableau de bord stratégique ?
- Comment déterminer les indicateurs de performance Organisationnelle ?
- Comment justifie le besoin du tableau de bord stratégique dans l'entreprise Mobilis ?

Pour répondre à la problématique principale, l'hypothèse est :

Le tableau de bord stratégique permet à l'entreprise de formaliser la stratégie et clarifier sa vision et d'identifier les leviers d'action de la performance Organisationnelle.

Les hypothèses secondaires sont :

- Plusieurs chercheurs ont développé des méthodes de conception du tableau de bord
- Les indicateurs de la performance organisationnelle déterminer selon les objectifs stratégiques de l'entreprise et repartis en quatre axes, selon la méthode BSC.
- Le tableau de bord aide les utilisateurs à prendre les décisions en leurs procurent des informations claires, précises et pertinents au moment voulu.

Les Objectifs de notre recherche est de :

- Déterminer l'utilité du contrôle de gestion dans la gestion de l'entreprise
- Déterminer L'importance du tableau de bord stratégique et le choix de ses indicateurs dans le pilotage de l'entreprise et mesure sa performance Organisationnelle
- Etudie Le rôle du tableau de bord stratégique comme utile aide à la décision des dirigeants

La méthodologie utilisée

Une méthode qualitative : est une méthode théorique contient deux chapitres qui est le résultat de consultation de différents ouvrages et livres, des mémoires, des sites internet...

Une méthode quantitative : est une méthode pratique consiste à analyser, évaluer, mesurer la performance de l'entreprise dans notre cas c'est ATM Mobilis.

Nous avons subdivisé le plan de travail en de trois chapitres :

Chapitre 01 : nous présenterons la démarche contrôle de gestion, les outils de contrôle de gestion. Le concept du tableau de bord : définition, les types, les avantages et ses indicateurs..., et le plus importants le tableau de bord stratégique

Chapitre 02 : nous parlons sur la performance organisationnelle de l'entreprise et ses outils de mesuré, on parle aussi sur le pilotage de cette performance, et les outils de pilotage. En fin on va parler sur la démarche de construction d'un tableau de bord stratégique selon la méthode BSC.

Chapitre 03 : sera consacré à la pratique d'élaboration d'un tableau de bord stratégique et la mesure de la performance organisationnelle de l'entreprise Mobilis, à partir de notre expérience au tant que des stagiaires dans cette société et les données de notre recherche.

Chapitre 01

Etude

*Descriptive Du Tableau De
Bord*

Chapitre 01 : Etude Descriptive du Tableau de Bord

Introduction

Dans ce Chapitre, nous présenterons le tableau de bord stratégique comme outil de contrôle de gestion, on a fait une étude descriptive du tableau de bord, pour cela on à devisé ce chapitre en trois sections :

- Section 1 : Définition, outils et rôle du contrôle de gestion
- Section 2 : Le tableau de bord de gestion
- Section 3 : Le tableau de bord stratégique

Section 1 : Définition, outils et rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre dans une société ou une institution, avec pour objectif d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

1 Historique Du Contrôle De Gestion ¹

C'est entre les deux guerres aux Etats-Unis que l'on peut trouver la naissance de la fonction contrôle de gestion, qui est encore une discipline nouvelle par rapport aux autres fonctions au sein de l'entreprise.

En effet la création de « contrôleurs Institute of America » institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion, depuis ce temps, il s'est développé dans ce pays après la deuxième guerre mondiale de même que ce développement a entraîné son apparition en Europe où il est en train de prendre une grande place dans les entreprises.

Au début la fonction du contrôleur était celle d'un expert-comptable à l'intérieur des entreprises aux Etats-Unis, mais après 15 à 20 années d'exercice on a remarqué un prolongement de la fonction de contrôle de gestion au-delà du rôle comptable dans un ouvrage publié en 1947 DAVID.R. ANDERSON définissait la fonction de contrôleur de gestion comme suit : « la fonction comprend l'enregistrement et l'utilisation de tous les faits pertinents concernant une entreprise afin de :

- Protéger les activités de l'entreprise.
- Se conformer aux exigences légales de conservation des enregistrements et de publication des rapports financiers.
- Communiquer à la direction les informations qui l'aide dans la planification et le contrôle des opérations.

En 1949 l'institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis publia sa « conception du contrôle de gestion moderne » on y trouve sept fonctions, on remarque ici une évolution de la fonction du contrôle de gestion, tout en s'éloignant de la fonction comptable traditionnelle cela s'illustre bien dans l'addition révisée de DAVID.R. ANDERSON en 1961.

- Garder efficient et économes chaque partie de la structure compliqué et grandissante de l'organisation.
- Mettre en évidence clairement la segmentation de l'entreprise dans ses différentes activités, dans le but d'une planification intelligente de la gestion.

Il doit aussi s'assurer de la performance adéquate de système de collecte de l'information cette évolution constatée dans les états unis dans le domaine de contrôle de gestion s'explique par la volonté d'Etats fédéral, soucieux de mener son effort de guerre (1941-1945) au moindre coût,

¹ <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/> consulté le 07 mai 2021

mobiliser contrôleurs de gestion des entreprises les plus dynamiques et contribue par ce biais à la diffusion de ces méthodes.

Après 1945, ce souci se manifeste par des techniques, elle-même tirés de la guerre (recherche opérationnelle) et une volonté plus grande de maîtriser l'avenir (plan à moyen et long terme). Actuellement on remarque un élargissement du domaine de contrôle de gestion et un abondance de la stratégie de ce domaine.

Cet état de chose va se modifier à partir de 1950 sous l'effet de plusieurs facteurs dont les plus importants :

- Le retour d'une certaine abondance, laquelle donne au marché sa fonction de sélection.
- Le marché commun réalise l'intégration des Economies Européennes
- Le redéploiement du commerce international.

Face à ces situations plus compétitives et grisée par l'expérience américaine, l'entreprise européenne adopte le contrôle de gestion de façon plus ou moins systématique. Après ce bref aperçu historique sur les conditions logiques de la récente croissance du contrôle de gestion, on peut dire que ce dernier est le résultat d'un contexte socio-économique

2 Définition et Objectif

2.1 Définition du contrôle de gestion ¹

Contrôle : il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule. Donc, contrôler une situation, c'est être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

Gestion : c'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'acceptation anglo-saxonne du mot contrôle, entendu au sens de maîtrise, traduit d'avantage la complexité de ce domaine

Contrôle de gestion : est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance. En fait, la définition la plus répandue du contrôle de gestion est celle donnée par R. Anthony le père du contrôle du gestion : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».²

Avec l'évolution du contrôle de gestion à travers le temps, nous lui on associe un jugement qui se traduit par sa restriction et cela a incité le même auteur à modifier sa définition pour donner une autre plus précise et large, formée comme suite :

« Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeant d'une organisation influencent les autres membres d'une organisation pour mettre en œuvre la stratégie de celle-ci ».

¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine « Contrôle de gestion, DCG11 » 2eme édition, Dunod, Paris, 2010. P 04

² Cliquet. G Valhen. C « Encyclopédie de gestion et de management » Dalloz, Paris, 1999. P 194

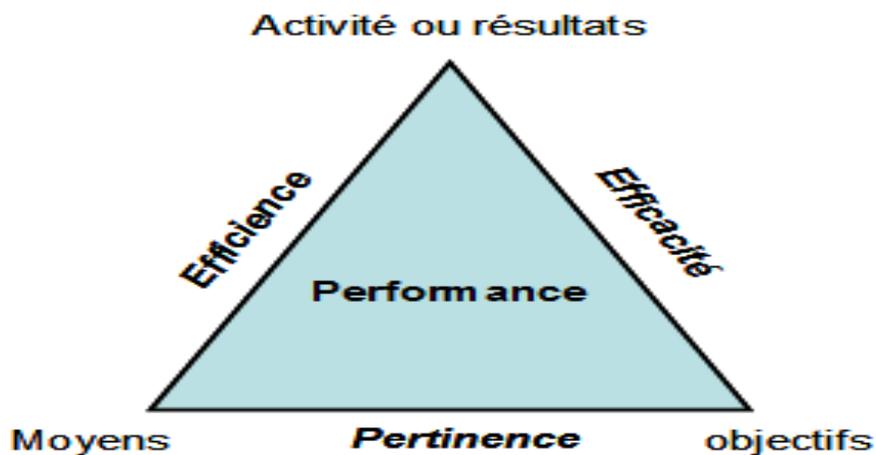
Le contrôle de gestion est « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacie et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »¹.

D'après ces auteurs, le contrôle de gestion est le garant de non-gaspillage des ressources. Il met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion :

- L'efficacie ;
- L'efficience ;
- La pertinence.

La relation entre ces trois concepts est donnée par le schéma suivant :

Figure 1: le triangle du contrôle de gestion



Source : <https://images.app.goo.gl/29dcweLeHbp4AoVN6>, consulté le 08 mai 2021

ANTHONNY et JOHN DEARDEN dans leur ouvrage dit que le Contrôle de Gestion est le processus par lequel, les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience et efficacie, pour réaliser les objectifs de l'organisation.²

« Le contrôle de gestion ce sont les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »³

Le contrôle de gestion est « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »⁴

¹ Gervais M « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2005, P 12

² Bouquin H « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, 4ème édition, 1998, p 85

³ H. BOUQUIN « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France Ed. Que sais-je N°2892, Paris 1994, P 80

⁴ KHEMAKHEM. A « la dynamique du contrôle de gestion » édition Dunod 1976, P.16

Le contrôle de gestion « est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie au sein d'une structure sur un ensemble de système d'information comme les plans, budgets, tableaux de bord »

Le Contrôle de Gestion doit veiller à garder efficiente et économique chaque partie de la structuré, compliquée et grandissante de l'organisation. Mettre en évidence clairement la segmentation de l'entreprise dans ses différentes activités, dans le but d'une planification intelligente de la gestion.¹

« Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive »

2.2 Les Objectifs du contrôle de gestion ²

Dans la mise en œuvre des stratégies, le contrôle de gestion vise :

- L'efficacité,
- L'efficience,
- L'économie.

➤ L'efficacité

- Elle se définit par rapport à un objectif donné
- Elle indique à quel point l'objectif est atteint
- Elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

➤ L'efficience

Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.

Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique » mais pas forcément efficient.

➤ L'économie

Est dite économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants :

- Moindre coût ;
- Quantité et qualité conforme à la norme établie ;
- Moments et lieu opportune.

L'économie touche l'acquisition des ressources

L'efficience, leur transformation.³

¹ DEMEESTERE René Philippe HORIMO « contrôle de gestion et pilotage édition » Nathan 1997, p 66

²https://www.academia.edu/20944877/le_controle_de_gestion_et_le_tableau_de_bord_chapitre_i_organisation_du_c
[ontrole_de_gestion/](https://www.academia.edu/20944877/le_controle_de_gestion_et_le_tableau_de_bord_chapitre_i_organisation_du_c) consulté le 09 mai 2021

³ <https://wikimemoires.net/2012/03/definitions-controle-de-gestion-objectifs-du-controle/> consulté le 09 mai 2021

3 Les outils du contrôle de gestion

Afin de mener à bon les missions qui lui sont dévolues au sein de l'entreprise, le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils, ont distingué trois types d'outils de pilotage : prévisionnels, de suivi de réalisation et des outils d'appui. Ces outils sont présentés comme suit :

3.1 Les outils prévisionnels

Ils ont pour objectifs d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, d'étudier le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire au sein de l'entreprise ou de l'organisation. A court terme, ces outils servent à la fixation d'objectifs :

- Le Plan stratégique ou Opérationnelle
- Le budget
- Le Business Plan

3.2 Les outils de suivi de réalisation

Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Ils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori, les performances de l'organisation :

3.2.1 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est l'un des moyens indispensables pour optimiser les allocations de ressources dans les grandes et moyennes entreprises et même les petites. La comptabilité analytique est un mode de traitement des données dont les objectifs sont :

- Connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits et les comparer aux prix de vente correspondants.

La comptabilité analytique doit alors fournir tous les éléments qui facilitent les prises de décisions.

3.2.2 Le contrôle budgétaire

Le budget représente alors la traduction ou le chiffrage en unité monétaire de la mise en œuvre d'un programme.

Le budget est un ensemble de documents prévisionnels d'après D. Leclere.

M. GERVAIS dans son ouvrage « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise » définit le budget comme un plan à court terme chiffré, comportant affectation de ressources et assignation de responsabilités

L'objectif : Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés.

3.2.3 Le tableau de bord et le reporting

Le tableau de bord : est un outil de pilotage comportant un ensemble d'indicateurs, organisé en système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Le reporting : est un outil de contrôle composé d'un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie, des performances du centre de responsabilité.

« Le contrôle de gestion s'étend aussi au tableau de bord qui met en lumière et se focalise sur les points critiques pour garder la maîtrise de l'action. Il introduit aussi au côté du système budgétaire des indicateurs physiques et des informations qualitatives »¹.

3.3 Les outils d'appuis

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications. En interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils :

3.3.1 Le Reengineering

« Le Reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »².

3.3.2 Le Benchmarking

Le Benchmarking ou L'étalonnage : c'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.

Le Benchmarking est « un élément important de la gestion, il est très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticentes à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples »³.

Nous allons présenter dans la figure suivante les différents outils du contrôle de gestion comme suit :

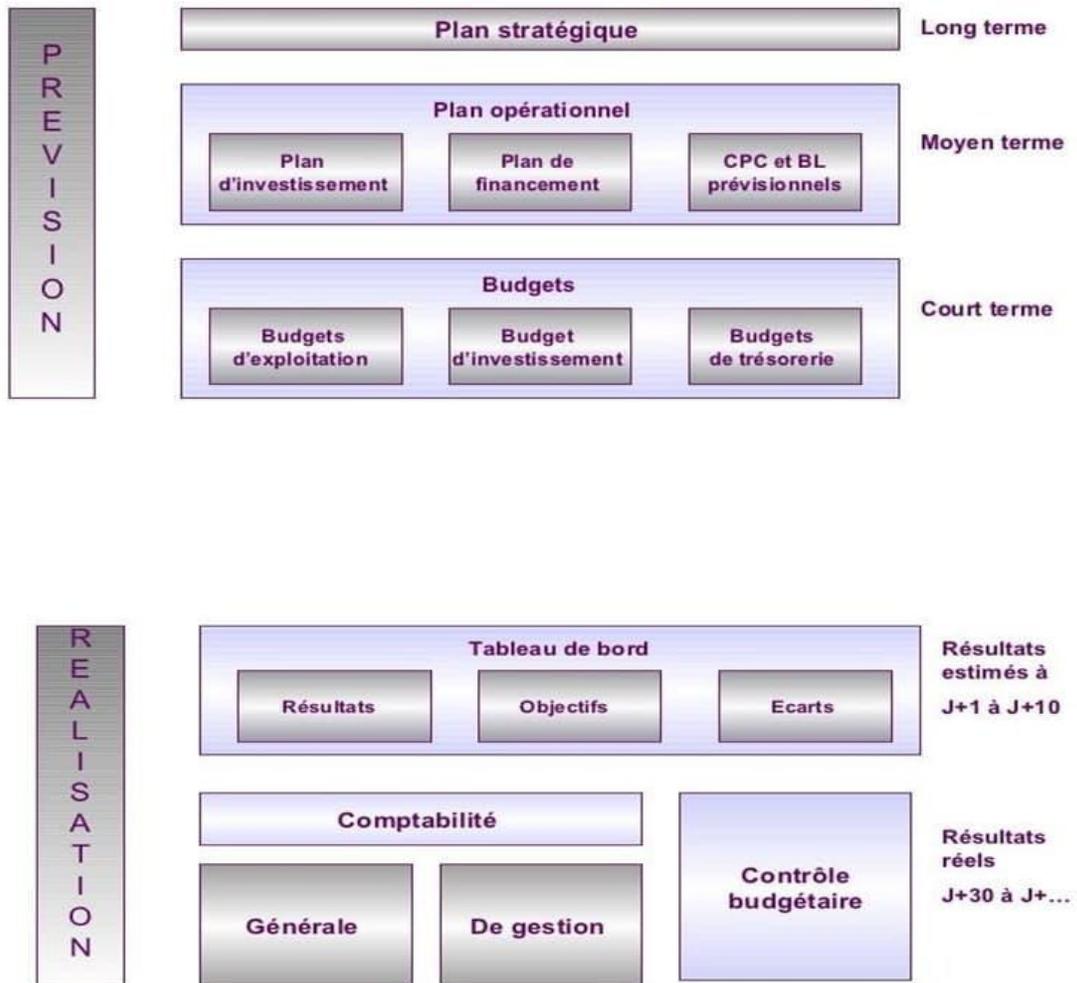
¹ M. GERVAIS, « Contrôle De Gestion », Ed. Economica 2005, 8ème édition,

² HAMMER M. & J CHAMPY, « Le Reengineering » Éd Dunod mars 2000, p 62

³ O. AVRIL « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Article n° 38, Novembre 2009. P.1

Figure 2: Les Outils du contrôle de gestion

Outils du contrôle de gestion :



Source : <http://fr.scribd.com/doc/72037511/contrôle-de-gestion/> consulté le 30 mai 2021

4 Le rôle du contrôle de gestion ¹

4.1 Dans l'optique traditionnelle

Le contrôle de gestion peut être exercé dans une vision de vérification comptable et/ou de maîtrise de la gestion. Dans ce cadre, les tâches dévolues au contrôleur de gestion sont les suivantes :

¹ Port Leucate « Principes Et Outils Essentiels Du Contrôle De Gestion » édition 2012, p 30

- Concevoir le système information.
- Contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation effective de l'autorité ;
- Faire fonctionner effectivement le système d'information ;
- Etablir des plans à long terme et les budgets ;
- Contribuer au choix des méthodes de prévisions ;
- Etablir une coordination du processus budgétaire.

4.2 Dans l'optique renouvelée

C'est l'optique du pilotage de la performance organisationnelle. Dans ce concept, les rôles du contrôleur de gestion se développent de plus en plus vers le conseil. En outre, de la planification financière, de l'évaluation des résultats, de la production de l'information financière, et de la collecte et l'enregistrement des données, il lui revient de conseiller et de promouvoir les nouveaux outils de gestion comme suit :

- Il veille à la cohérence des méthodes, chiffre les arbitrages en matière de prix de cession internes, par exemple, garantit le suivi des actions engagées.
- Il supervise le budget et analyse la cohérence des chiffres fournis, tout en s'assurant du respect des directives reçues.

Le contrôle de gestion est une fonction clef de l'organisation : il fait le lien entre la dimension stratégique (les dirigeants), la dimension tactique (managers) et la dimension opérationnelle (les salariés).

La démarche du contrôle de gestion peut s'effectuer :

- À priori, à travers la mise en place de prévisions, de budgets
- Au quotidien, à travers des études, des tableaux de bord
- À posteriori, via des états de reporting ou des notes de synthèse.

On peut ranger les différentes missions du contrôle de gestion en 3 catégories :

- Mettre en place les processus et méthodes nécessaires au pilotage de l'entreprise
- Garantir l'interaction et la cohérence entre la stratégie de l'organisation et son fonctionnement quotidien (suivi de l'action et évaluation des résultats)
- Participer à la gestion des objectifs économiques et des ressources nécessaires pour les atteindre¹.

¹ <https://controle2gestion.net/controle-de-gestion/> consulté le 10 mai 2021

Section 2 : Le tableau de bord

Le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constituée de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

1 Historique du tableau de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début du vingtième siècle, par l'apparition de première industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque.

Entre les années vingt et quarante du vingtième siècle, des méthodes statistiques et mathématiques ont été développées dans la gestion et le contrôle des entreprises. Cependant, à cette période le contrôle budgétaire a priorité sur le tableau de bord.

Le concept de tableau de bord est vraiment apparu aux États-Unis vers les années 1940. Initialement, le terme « tableau de bord » désignait la diffusion de grandes quantités de données et de documents au sein de l'entreprise, qui transportaient des informations de la périphérie vers le centre. Il faut attendre le début des années soixante pour que certaines grandes entreprises conçoivent un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, système qui correspond en effet au concept d'un tableau de bord de contrôle de gestion indépendant. Principalement avec le développement de méthodes de gestion américaines (comme le concept 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 tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.¹

2 Définitions du tableau de bord

Le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »².

Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent, et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »³.

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

¹ Rafika Bouraiab « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Évaluation de la Performance de l'Entreprise, cas Pratique NAFTAL » Mémoire De Magistère, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2014/2015 page 35

² M. LEROY « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise » Ed d'Organisation, 2001, P14

³ H. BOUQUIN « Le contrôle de gestion » Presse universitaire de France, 2003 P-P 397-398

réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ¹.

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer².

Le tableau de bord est un document de référence qui contient des informations de synthèses destinées à des responsables pour les aider à conduire, dans le temps, leur action³

En effet : Le tableau de bord permet de mesurer l'impact des actions menées et de déterminer les évolutions prévisibles. Le tableau de bord est donc un outil de gestion qui répond le mieux aux besoins du pilotage et aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées. Ces définitions indiquent :

- Le tableau de bord concerne en premier lieu la détermination des objectifs de l'entreprise.
- Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs destinés à des responsables pour les aider à conduire. Dysfonctionnements au bon moment.
- Le tableau de bord est un outil qui permet de réagir rapidement aux dysfonctionnements au bon moment

3 Les fonctions et les objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord, est un document de référence, outil de management qui aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

¹ A. FERNANDEZ « L'essentiel du tableau de bord » Éd. D'organisations, Paris 2005, P-P 178 79

² ALAZARD .C & S. SEPARI « contrôle de gestion » Ed. Dunod 2010 ; P. 591

³ Roger Aim, « Indicateurs et tableaux de bord » édition Afnor 2004 page 3

3.1 Les fonctions du tableau de bord ¹

Figure 3: Les fonction du tableau de bord



Source : <https://images.app.goo.gl/9yG76KJS76tcYZSe9> consulté le 10 mai 2021

➤ **Réduire l'incertitude²** :

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

➤ **Stabiliser l'information** :

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

➤ **Faciliter la communication** :

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

➤ **Dynamiser la réflexion** :

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

¹ https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm consulté le 09 mai 2021

² Alain Fernandez « L'essentiel du tableau de bord » 5^{ème} édition EYROLLES, 2018, pages 30

➤ Maîtriser le risque :

Toute décision est une prise de risque. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

- Il balise un parcours, celui choisi par les décideurs.
- Il offre un regard cohérent de la situation en rapport aux objectifs s'adapte aux besoins et à la sensibilité du ou des décideurs.

3.2 Les objectifs du tableau de bord ¹

Le tableau de bord, document de référence, outil de management et d'aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs). Il est pour but de :

- Piloter des activités et des projets
- Contrôler des dépenses
- Respecter des budgets
- Analyser des tendances,
- Mesurer des écarts
- Exploiter des résultats
- Évaluer les risques,
- Consulter un bilan d'activités
- Prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction
- Suivre l'évolution d'un projet
- Déclencher diverses actions (réunions, audit...).

La mission du tableau de bord est claire : il doit contenir à l'instant, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaires et suffisantes pour piloter, contrôler, analyser, exploiter et décider.

4 Les finalités du tableau de bord ²

4.1 Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

Ce sont les résultats ou indicateurs affichés sur le tableau de bord, qui reflètent la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs assignés.

4.2 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration

Le tableau de bord doit offrir à ses utilisateurs la possibilité de suivre en continu les réalisations liées aux objectifs fixés dans le cadre du processus de budgétisation, p Pour piloter la performance de l'entreprise. En attirant l'attention sur les principaux points de gestion et les

¹ R. AÏM « 100 questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Paris 2011, Page 06

² M. LEROY « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, p.37.

éventuels écarts par rapport aux normes d'exploitation attendues. Il permet aux gestionnaires d'identifier les écarts et de prendre les mesures correctives appropriées.

4.3 Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic

Le tableau de bord permet de diagnostiquer la situation de l'entreprise, c'est un système d'alerte et d'action. Les mesures nécessaires peuvent être prises lorsque des écarts sont observés. Il attire l'attention des responsables sur les plus importants ou les plus remarquables qui ont été identifiés. Après avoir été avertis, ils chercheront à choisir les actions correctives appropriées. Car de cet écart est née la mise en œuvre de la solution.

4.4 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions, En attirant en permanence les responsables sur points importants de leur gestion, cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

4.5 Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management

Le tableau de bord est un outil de pilotage aide à la réflexion puisqu'il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés, qui permet d'obtenir une approche globale d'un système.

Le tableau de bord est un outil de management puisqu'il permet de suivre son action en permanence pour pouvoir informer le responsable et son équipe. *Détecter* les points forts et les points faibles et *interpréter* les écarts et *d'organiser*.

4.6 Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation

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, il fournit des informations objectives sur les performances des responsables et leurs équipes

4.7 Le tableau de bord est un outil d'organisation

Le tableau de bord reflète le niveau de performance ou de l'échec de l'entreprise. Ces indicateurs alertent le responsable sur les points sensibles ou douteux. Pour concevoir les outils et les appuis d'action qui permettront d'atteindre les objectifs alloués par l'entreprise

4.8 Le Tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir

Cet instrument, permet aux responsables de chaque niveau hiérarchique, d'apprécier les résultats obtenus, au même temps de rendre compte au déléguant de la situation. Les uns avec les autres, permet une collecte d'information régulières et une mise à jour synchronique, afin que le pilotage soit efficace.

5 Les Différents types du tableau de bord

En réalité il existe divers types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'entreprise. Un tableau de bord peut être ajusté à diverses situations et adapté à plusieurs environnements. Nous allons présenter les trois types principaux du tableau de bord :

5.1 Le Tableau De Bord Stratégique

Outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs Tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré. L'objectif de ce type de tableau de bord est de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance et de gestion cohérents.

5.2 Le Tableau De Bord De Gestion

Ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

5.3 Le Tableau De Bord Opérationnel

Outil de pilotage à court terme, il permet de suivre 'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et de prendre les mesures correctives essentielles. « Un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir »¹. Parmi ces tableaux de bord on trouve :

- Le tableau de bord Budgétaire ;
- Le tableau de bord commerciale ;
- Le tableau de bord des ressource humaines.

6 Les indicateurs du tableau de bord

6.1 Définition d'indicateurs

Un indicateur est une mesure qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. Cette donnée quantitative permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action.

« Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ».²

« Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus»³.

¹ FEMINIER. B & D. BOIX « Le tableau de bord facile : Manager d'équipe » Éd d'Organisation, Paris, 2003 p 3

² P VOYER « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2006, P 61

³ Pierre Carbone « In Construire des indicateurs et tableaux de bord » Presses de l'ENSSIB, Paris 2002, P 1.

« Les indicateurs de gestion représentent les informations sélectionnées dans un tableau de bord, parce qu'elles rendent compte, de manière synthétique, des performances du centre de responsabilité concerné. Il appartient au contrôleur de gestion, en dialogue avec les opérationnels, de choisir avec ces informations privilégiées »¹.

« Une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »².

6.2 Choix des indicateurs pertinents

La sélection et la construction d'indicateur est une étape très importante, lors de la conception d'un tableau de bord, « l'identification d'un indicateur permet, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée »³

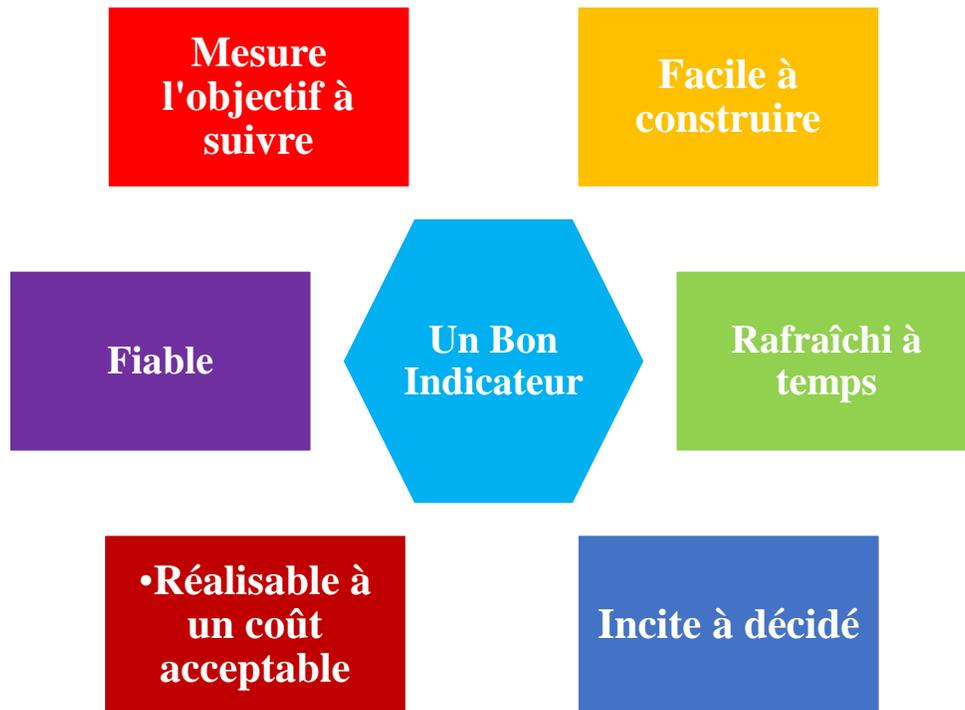
L'indicateur dans un tableau de bord doit être clair et précis. Il ne doit présenter en principe que l'essentiel des informations utiles, pour interpréter un phénomène et ceci à la demande de son utilisateur, donc les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

¹ M. LEROY « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise » Ed d'Organisation, 2001, p.87

² L. AUBUT-LUSSIÉ « le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques » Ed Academia, 2013, P.7

³ P VOYER « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2006, P 61

Figure 4: Les 6 facettes d'un bon indicateur



Source : Alain Fernandez « l'essentiel du tableau de bord » édition d'organisation 2005, P 42

6.3 Les Différents types d'indicateurs ¹

Dans un tableau de bord, on retrouve plusieurs types d'indicateurs. L'objectif est de les classer selon leurs domaines d'activité, leurs catégories, leurs types, leurs caractéristiques.... Il y a multiples nomenclatures pour les distinguer selon plusieurs dimensions.

Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information disponible et souhaitée ².

- **Indicateurs des résultats** : Ils mesurent l'atteinte (ou la non atteinte) des objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs par le centre, niveau d'activité, les couts... donc on peut évaluer l'efficacité du service.
- **Indicateurs d'activités** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.

¹ Jean-Pierre Taieb « Les tableaux de bord de la gestion sociale » 4 éditions, DUNOD, paris, 2004, P-P 44-45.

² P. VOYER « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2^{ème} Ed Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2006, P 62

- **Indicateurs des moyens** : Certain indicateurs s'intéressent à la productivité et mettent en perspective les résultats obtenus compte tenu des moyens engagés. Ils se représentent fréquemment sous forme de ratios.
- **Indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie.
- **Indicateurs d'avancement des plans d'action** : Les tableaux de bord peuvent également comporter des indicateurs destinés à piloter le déploiement des plans d'actions.
- **Indicateurs d'environnement** : Ils permettent au responsable d'un service de disposer d'information clés sur son environnement afin d'orienter correctement son action.

6.3.1 Les indicateurs de la performance ¹

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.

On a 10 indicateurs clés de performance de processus couramment utilisés :

- Indicateurs d'efficience
- Indicateurs d'efficacité
- Indicateurs de capacité
- Indicateurs de productivité
- Indicateurs de qualité
- Indicateurs de profitabilité
- Indicateurs de rentabilité
- Indicateurs de compétitivité
- Indicateurs d'effectivité
- Indicateurs de valeur

L'efficacité est la relation entre les résultats obtenus et les résultats attendus : l'efficacité est à son maximum lorsque tous les résultats attendus sont atteints.

L'efficience est la relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées : l'efficience sera considérée comme excellente si les résultats sont atteints en utilisant le moins de ressources possible.

Indicateurs de capacité : relation entre la quantité qui peut être produite et le temps nécessaire pour que cela se produise.

Indicateurs de productivité : relation entre les résultats produits et les ressources utilisées pour la production.

¹ <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple> consulté le 11 mai 2021

Indicateurs de rentabilité : pourcentage entre le bénéfice et l'investissement réalisés dans l'entreprise.

Indicateurs de compétitivité : la relation entre l'entreprise et la concurrence.

La part de marché peut être utilisée comme indicateur de compétitivité.

Indicateurs d'effectivité : l'effectivité est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience.

Indicateurs de valeur : relation entre la valeur perçue lors de la réception du produit et le montant réellement dépensé pour obtenir ce même produit.

Section 3 : Le Tableau De Bord Stratégique

Parmi les types du tableau de bord on trouve le tableau de bord stratégique ou (prospectif ou équilibré) : est un modèle de tableau de bord permettant de piloter la performance en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise et les facteurs clés de succès de l'activité.

1 Historique

Avant les années quatre-vingt-dix, les entreprises possèdent des tableaux de bord budgétaires et financiers, Au début des années quatre-vingt-dix, un outil très proche du tableau de bord a été promu aux Etats-Unis par Robert Kaplan et David Norton. S'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnels, trop centrés sur les seuls indicateurs financiers, ils cherchent à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Le terme de « Balanced Scorecard » a été traduit en français en 1996, en « tableau de bord prospectif »

Le tableau de bord équilibré est un modèle d'analyse élaboré pour faciliter l'aide à la décision stratégique. Son principal atout est de prendre en compte des indicateurs à la fois financiers et non-financiers dans son élaboration des prévisions de performances.¹

2 Définition

Le TBS est système de mesure de la performance multidimensionnelle qui doit servir d'aide à la décision des dirigeants. Il inclut des indicateurs de progrès et de retard ainsi que des indicateurs internes et externes. Il organise les mesures dans un système cohérent autour de quatre axes équilibrés. C'est la raison pour laquelle ce tableau est également parfois appelé Tableau de Bord Equilibré ou Blanced Scorecard si on prend le terme en anglais².

Le TBS est un tableau conçu par R. Kaplan et D. Norton qui traduit la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance, constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes d'équilibre :

- Résultat financière ;
- Performance envers les clients ;
- Processus interne ;
- Apprentissage Organisationnelle.³

3 Les indicateurs du tableau de bord Stratégique

Classiquement, quand on veut mettre en place un tableau de bord, on identifie par domaine ou fonction, les indicateurs qui semblent les plus pertinents a priori, on les structure et les agrège pour obtenir son tableau de bord. Ce n'est pas la logique du TBS qui met la stratégie au cœur du dispositif de pilotage. C'est bien la stratégie qui conditionnera les indicateurs.⁴

¹ KAPLAN. R & D. NORTON « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation, Harvard Business School Press, 2003, P 18

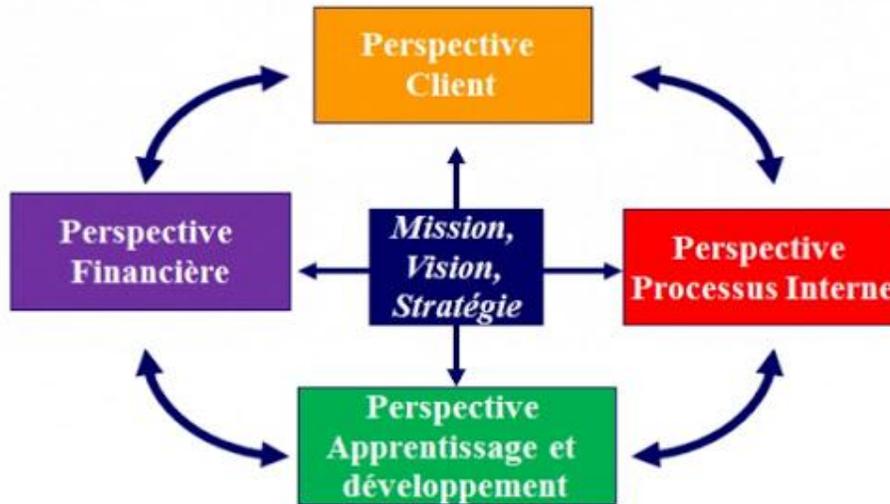
² BURLAIN A.et all « Le contrôle de gestion » Edition librairie Vuibert, Paris 2004, P 186.

³ <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-prospectif-balanced-scorecard/> consulté le 16 mai 2021

⁴ Christoph Legrenzi, Phillipe Rosé « Les tableaux de bord de la DSI, Pilotage, performance et Benchmarking du système d'information » DUNOD 3^{ème} édition, 2011, page 86

Les dimensions de la « Balanced Scorecard » sont au nombre de quatre :

Figure 5: Les 4 Axe du TBS



Source : <https://images.app.goo.gl/ZUky2cU2TuJkcbQY8> consulté le 20 mai 2021

3.1 La perspective financière

Les indicateurs financiers, orientés vers la mesure de la rentabilité comme le retour sur investissement, le bénéfice d'exploitation, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé. Parmi ces indicateurs :

- La marge brute ;
- Le résultat net ;
- Le cash-flow ;
- La réduction des couts.

3.2 La perspective Client

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance, il faut rechercher toutes les raisons qui améliorent cette rentabilité. Les indicateurs de cet axe sont généralement :

- Mesure l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client ;
- La part de Marché ;
- La fidélité des clients ;
- Le niveau de satisfaction des clients.

3.3 La perspective Processus Internes

Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeur sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation, ces indicateurs sont :

- La productivité ;
- Maîtrise des délais ;
- Taux de standardisation global ;
- Coût et performance par processus ;
- Niveau de qualité des services ;
- Taux d'innovation.

3.4 La perspective Apprentissage et développement

Cet axe concerne trois chapitres : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques. Les indicateurs de cette perspective sont :

- Turn over des informaticiens et niveau de satisfaction par catégorie ;
- Le potentiel humain ;
- Nombre de formation par informaticien.

On générale les indicateurs de cette optique sont regroupés en 3 grands catégories :

- Le personnel ;
- Les systèmes d'information ;
- La cohérence organisationnelle.

4 Caractéristiques du Tableau de Bord Prospectif ¹

4.1 Caractéristiques générales

Le Tableau de Bord Stratégique permet d'évaluer les performances et les risques des :

- **Secteurs** : Stratégies, Processus, Ressources, Facteurs intangibles.
- **Périodes** : Passé, Présent, Futur.
- **Niveaux** : Sommaire, Intermédiaire, Détaillé.

4.2 Caractéristiques spécifiques

- Les tableaux et les graphiques sont développés sur Excel.
- Les tableaux et les graphiques sont liés et forment un tout intégré et structuré selon la classification des processus ; ils peuvent être modifiés, regroupés, simplifiés, ajoutés, ou supprimés pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise ou de chaque organisation.
- Dans chaque tableau, il est possible de modifier le texte, de changer l'ordre des lignes, d'ajouter ou de supprimer des lignes.
- Les évaluations dans un tableau se répercutent automatiquement dans les autres tableaux et les graphiques selon les différents niveaux ; tous les calculs se font automatiquement.
- Les périodes d'évaluation peuvent être : des mois, des trimestres ou des années.

¹ <https://sites.google.com/site/barometresgestionjpl/home/exemples> consulté le 17 mai 2021

- Les performances sont évaluées sur une échelle de 0 à 10 et présentées en 3 couleurs
 - Vert (performances positives de 6 à 10) indique une action facultative ;
 - Jaune (performances moyennes de 5) signifie une action en attente ;
 - Rouge (performances négatives de 0 à 4) justifie une action corrective. Plus, la performance est négative, plus l'action corrective doit être prise rapidement et adéquatement.
- **Les risques sont évalués sur une échelle de 0 à 10 et présentés en 3 couleurs :**
 - Rouge (risques élevés de 6 à 10) justifie une action corrective. Plus, le risque est élevé, plus l'action corrective doit être prise rapidement et adéquatement ;
 - Jaune (risques moyens de 5) signifie une action de surveillance ;
 - Vert (risques nuls ou faibles de 0 à 4) indique une action en attente.
- Les évaluations sont effectuées à différents niveaux organisationnels ; par une ou plusieurs personnes ; appuyées par des indicateurs de performance et des analyses du travail.

5 Les avantages et les limites du TBS ¹

Le TBS a certes de nombreux avantages mais cela ne saurait occulter les difficultés qu'on rencontre dans son élaboration et sa mise en œuvre.

5.1 Les avantages du TBS

Nous pouvons résumer les avantages du TBS de la façon suivante :

- Faire coïncider les éléments clés de la performance avec la stratégie à tous les niveaux de l'organisation ;
- Fournir aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités ;
- Faciliter la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une organisation ;
- Faire passer l'essentiel d'une quantité importante d'information ;

5.2 Les limites du TBS

L'instauration du tableau de bord prospectif dans une organisation peut être source de certaines remises en cause et bouleversements au sein même des unités. Son élaboration et sa mise en place peuvent rencontrer des difficultés qui se résument en :

- Difficulté de construire une vision synthétique ;
- Absence de stratégie formalisée et de choix d'objectifs ;
- Abondance d'indicateurs et la difficulté de mesurer ;
- Manque d'engagement complet de la direction générale et/ou la réticence de certains membres des comités de direction ;
- Implication limitée des employés.

¹ https://www.memoireonline.com/02/12/5279/m_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar20.html
consulté le 17 mai 2021

Par ailleurs, il faut noter que le tableau de bord prospectif est à l'origine destiné aux directions générales. Le décliner auprès des entités opérationnelles demande beaucoup de délicatesse. Les éléments que nous venons de présenter permettent d'avoir une vue d'ensemble sur la notion de tableau de bord prospectif. Nous envisageons donc de mettre en relation le tableau de bord prospectif et certaines notions clés des organisations.

6 Les méthodes de mise en place du TBS ¹

Il existe plusieurs méthodes de construction de tableau de bord stratégique :

6.1 Total quality management

C'est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs)

6.2 Six sigmas

C'est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus.

6.3 Balanced scorecard

La Balanced scorecard créée par Kaplan et Norton, permet au manager d'une organisation de traduire sa vision stratégique en vision collective, partagée par l'ensemble du personnel de l'organisation « Méthode de gestion ».

Il existe même d'autres méthodes moins populaires :

6.4 Six Sigma business scorecard

Développé par Praveen Gupta dans son livre « Six Sigma business scorecard ». Cette approche, comme son nom l'indique si bien, se veut être une démarche qui permet la fusion entre les deux approches : six sigma et Balanced scorecard.

Dans son livre, « Seven Steps to a successful Business Plan », Al. Coke propose une méthodologie qui permettrait de relier la stratégie et les tâches quotidiennes. Une approche assez intéressante avec une modélisation sur 5 pages :

- Plan Stratégique
- Plan opérationnel
- Plan organisationnel
- Plan des ressources
- Plan d'urgence

De toutes ces méthodes balanced scorecard est l'une des plus populaires aujourd'hui et peut être même plus adapté pour le contrôle de gestion.

¹ <https://tssperformance.com/piloter-votre-entreprise-avec-un-tableau-de-bord-strategique/> consulté le 19 mai 2021

Conclusion

Le contrôleur de gestion s'intéresse des avantages aux systèmes d'information, à la création de valeur, l'amélioration continue et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise.

D'après le contenu développé dans ce chapitre, nous voyons que le TDB doit non seulement être comme un simple document contenant des informations fixes et définies, mais est un outil de management de contrôle de gestion aide à la décision, calcule les écarts entre les objectifs fixés et les objectifs réalisés.

En trouvent parmi les outils de contrôles de gestion le tableau de bord stratégique, qui peut constituer pour les gestionnaires, un outil pour le pilotage et le suivi, le contrôle et l'évolution.

Pour la conception du TDB, il existe plusieurs méthodes, indispensables aux gestionnaires, qui ont suivi et correctement pratiqué la phase de conception de la méthode choisie.

Chapitre 02

*Amélioration de
La Performance
Organisationnelle
De l'entreprise*

Chapitre 02 : Amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise**Introduction**

Depuis les vingt dernières années le changement et la complexité de l'environnement, l'intensité de la rivalité concurrentielle, et le passage de l'âge industriel à l'âge de l'information ont rendu la conduite d'une entreprise à la réussite une tâche délicate, pour cela le pilotage de la performance est devenue un important sujet traité dans la réalité et dans la pratique, ainsi plusieurs auteurs ont proposé aux entreprises de développer de nouveaux outils de mesure de la performance qui intègre en plus des mesures de la performance financière des mesures non financière tel que le tableau de bord prospectif développé par KAPLAN.R et NORTON.D en 1990

Dans ce chapitre sera subdivisé en trois section :

- Section 1 : Analyse de la performance de l'entreprise
- Section 2 : La mesure de la performance organisationnelle
- Section 3 : Construction d'un tableau de bord stratégique

Section 1 : Analyse de la performance de l'entreprise

La présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise.

La mesure des performances constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinées à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établies par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations s'écartent sensiblement des normes choisies.

1 Le concept de performance

Dans le langage courant, la performance désigne le succès ou l'exploit. En gestion elle peut signifier l'atteinte des objectifs fixés. Mais en réalité, le concept de performance de l'entreprise reste une notion difficile à cerner et ambiguë.

C'est également un concept flou et polysémique comme l'explique « le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès ». ¹

L'expression « polysémique », signifie que le terme performance, peut permettre un éventail d'interprétations en fonction du contexte dans lequel il est employé. (Économique, sociale, sportif, ...etc.). Il collectionne les sens selon les occasions.

1.1 Définition de la performance

La notion de performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique. Comme le soulignent les auteurs : « la performance n'est pas une notion universelle, c'est un « construit » qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie. La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation »².

Dans cette perspective, « il n'est pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier. L'usage du pluriel (les performances de l'entreprise) n'est pas anecdotique car, comme le souligne GALAMBAUD l'entreprise n'a pas une, mais des performances. Mot-éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses »³

Il est souligné également que la performance est considérée comme « un terme connoté, sa définition varie a priori pour chacun d'entre nous et en fonction du contexte.

La performance peut être entre autres :

¹ A. BOURGUIGNON « Peut-on définir la performance ? » Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, P- P 61-66.

² O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. A. LORAIN, F. FOURCADE & J. MORALES « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » Pearson Education, 2011, P.8

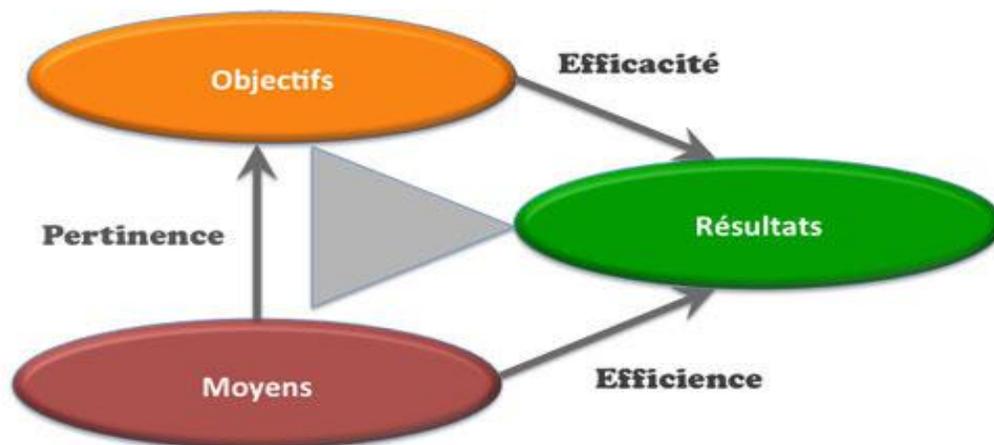
³ GILBERT. P & M. CHARPENTIER « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses Contingentes » IAE de Paris GREGOR 2004-05, P. 3

- La réalisation des objectifs dans les délais
- L'obtention des meilleurs coûts
- La hausse du résultat et du chiffre d'affaires
- La rentabilité d'aujourd'hui et de demain
- Une croissance rentable
- La position par rapport aux autres concurrents
- Du personnel bien dans sa peau au bon endroit
- Le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré
- Un accomplissement ou un dépassement »¹

Le terme de la performance possède divers sens pour le percevoir. D'après BOURGUIGNON, la notion de la performance, contient trois sens primaires, elle peut signifier l'action, son résultat et éventuellement son succès. Il rapporte également « que la performance prend son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale »²

La performance d'un centre de responsabilité désigne l'efficacité et la productivité avec laquelle ce centre a atteint les objectifs qu'ils avaient acceptés. Alors la notion de la performance peut être définie par rapport : « objectifs-moyens-résultats »

Figure 6: l'équation de la performance



Source : <https://images.app.goo.gl/BAcVXnLGNP96HsYz9> consulté le 22 mai 2021

Aussi, la performance fait référence également au couple (Valeur- Coûts), elle signifie « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût ».

A souligner également que pour certains auteurs, c'est dans la comparaison du couple valeur/coût, que s'apprécie la performance « nette ». En déclarant que « les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du

¹ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance) « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management » Revue Pangloss n°35, Mai 2005, P.26

² A. BOURGUIGNON « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » Paris, Economica, 1996, P-P 18-31

chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque »

En définitive, d'après les définitions qui se sont défilées, nous nous sommes accommodés de cette définition « La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie, et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes »

2 Les types de performance

2.1 La performance unidimensionnelle

C'est la performance abordée dans sa dimension financière, une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires, on entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. la performance financière des capitaux propres apportées par les actionnaires et les investisseurs.¹

2.2 La performance multidimensionnelle

La performance n'est plus limitée à la seule dimension financière de l'entreprise. En effet, la contribution de l'entreprise dépend de la façon dont elle se conduit, et du respect de ses engagements vis-à-vis de ses partenaires (actionnaires, fournisseurs, clients...), c'est dans ce cadre qu'apparaît le concept de performance globale.

Il existe plusieurs formes de performances :

2.3 La Performance économique

Elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat.

2.4 La performance commerciale

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle, elle s'apprécie à travers la position occupée par l'entreprise sur le marché, le nombre de ses clients, le nombre des réclamations enregistrées, la rentabilité par client ou par secteur d'activité.

La performance managériale :

Elle consiste à porter un jugement sur l'efficacité des actions passées et sur les compétences des managers.

2.5 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle comme étant la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

¹ AIT DAHMANE, « la contribution de l'audit interne sur la performance financière » mémoire de master en finance et comptabilité, Ecole des hautes études commerciale, Koléa 2015, P 40

2.6 La performance sociale

La performance sociale est définie comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. Elle vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.¹

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante positive ou négative - des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci.

2.7 La performance financière

La performance financière est définie comme : les revenus issues de la définition des actions, les actionnaires étant les derniers maillons de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise »²

3 Les modèles de la performance

Malgré le caractère ambigu du terme même de performance, de nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. E.M. MORIN & al, sont arrivés à recenser quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, approche sociale, approche systémique et une approche politique. L'intéressement porté sur la performance ramènera les appuis en matière de mesure de la performance.³

3.1 L'approche économique

Se base sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, qui traduit les attentes des dirigeants, en termes économiques et financiers. L'étude de J. CABY et al, illustre cette approche et souligne ses prolongements stratégiques.

3.2 L'approche sociale

Résulte des contributions de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines et sociales de l'organisation. Elle part du principe que, atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. L'étude de (R.E. QUINN, J. ROHRBAUGH ; 1981) développe cette approche sans pour autant négliger les aspects précédents et en intégrant les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

3.3 L'approche systémique

Fait ressortir les capacités de l'organisation : en considérant que « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. »

3.4 L'approche politique

Sur une critique des précédentes, et part du principe du « relativisme ». Elle considère que d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

¹ <http://rse-pro.com/performance-sociale-655> consulté le 21 mai 2021

² SAHUT JEAN MICHEL, JS LANTEZ « la création de la valeur et performance financière dans les télécom, la revue du financier » 2003, p 28

³ C. GAUZENTE « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle Validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » Université d'Angers, 2000, P 147.

De son côté, R.H. Hall, distingue deux approches pour concevoir la performance l'approche par les buts et l'approche par les ressources. Un troisième vision a été distinguée dite de la satisfaction des parties prenantes. Alors que pour certains cette approche est marginale, pour d'autres, c'est l'approche la plus intéressante pour appréhender la mesure de la performance.

4 La mesure de la performance

La vraie difficulté que rencontrent la majorité des entreprises n'est pas d'élaborer une stratégie mais de la mettre en œuvre. Cette difficulté s'explique du fait que les objectifs stratégiques ne sont pas facilement traduits en objectifs opérationnels concrets. Le lien entre leur action et les objectifs stratégiques, ne sont pas identifiés dans les différents niveaux de l'entreprise. Aussi, mettre en place un système de mesures stratégiques est primordial pour assurer le pilotage et la communication entre ces différents niveaux de l'entreprise.

La performance d'une entreprise peut être mesurée de différentes méthodes, souvent complémentaires et surtout convergentes vers les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, ces différentes valeurs qui lui sont attribuées, rend la performance difficile à cerner, car la spécificité du contexte de chaque entreprise, ainsi que les aspects qui la relie (culturel, socioéconomique...) rend sa définition très difficile et la manière de la mesurer plus encore.

A ce propos, « la mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ». Alors que, il y a de cela bien longtemps, L. KELVIN avait dit « ce qui ne se mesure pas, n'existe pas ».

« Autrement dit, si la performance existe, nous devrions non seulement être capable de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer »¹.

Dans la même optique « si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate »²

D'une manière générale, lorsque l'on mesure la performance, on cherche à voir dans quelle mesure divers aspects du système objet de mesure, satisfont à leurs objectifs clés, à en faire une évaluation et à communiquer celle-ci. !

4.1 Les axes de mesure

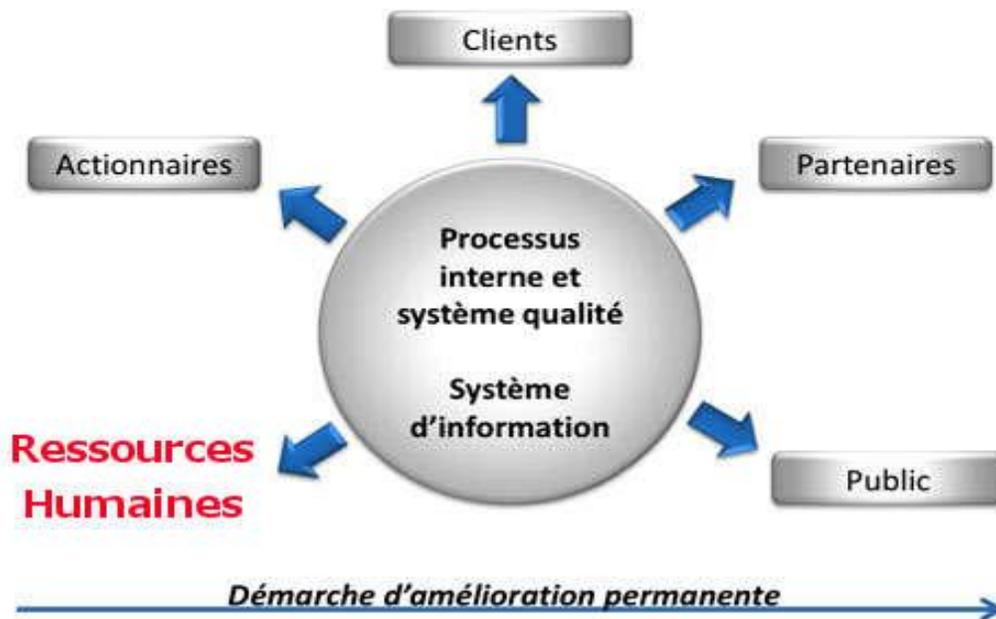
On constate que le concept de performance se désigne au travers de nombreux critères, qui leur permet de répondre à chacune des parties prenantes de la mesure de la performance. Elle s'étend alors à des données telles que : la qualité, les délais, la satisfaction des clients, l'innovation, le potentiel humain, la technologie, les actionnaires, fournisseurs et autres tiers. Ces axes de mesure sont reliés par des liens de causes à effets. Aussi, il s'agit en effet de mesurer toutes les formes de performance. Dans son coté A. FERNANDEZ, désigne les axes et domaines de mesure de performance suivant :

¹ H. S. YAYA « La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle » document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada, 2003 P.4

² C. GAUZENTE « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité Analyse de la pertinence de certains indicateurs » Revue Finance Contrôle Stratégie – Université d'Angers, 2000, P 145

- Axe Client :
- Axe Partenaire :
- Axe Développement durable :
- Axe Personnel :
- Axe Actionnaire :
- Axe Processus internes
- Axe Système d'information.

Figure 7 : Les axe et domaines de mesure



Source : <https://images.app.goo.gl/GkwcCZFrN4GvLYb38> consulté le 22 mai 2021

4.2 Le rôle des systèmes de mesure

Les systèmes de mesure jouent un rôle capital dans les dispositifs de pilotage de la performance. Leur rôle très structurant, dans le processus de contrôle, leur permet d'une part de traduire la performance en des termes concrets, « objectifs ». Et d'une part concrétisent et facilitent la communication de ces objectifs.

Il faut savoir également maîtriser les mesures de la performance, puisque cette dernière joue un rôle très important dans la structure de l'organisation en dirigeant l'attention des individus qui la compose. « La performance ne saurait donc se résumer uniquement en termes de coûts. Mais, elle comprend également les éléments de création de valeur »¹

¹ O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » Pearson Education France. 2011, P.8

Comme le soulignent également les auteurs : « la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources (humaines, financières) »¹

La mesure de performance est un outil d'évaluation et de comparaison. Elle permet de faire le choix et de réduire l'arbitraire et informe le manager et son équipe sur la pertinence des décisions prises. C'est également un moyen de motivation qui permet aux collaborateurs de se surpasser. « Car tout ce qui est mesurable peut être amélioré, surtout si des compensations en découlent ».

5 Le système de mesure pour l'entreprise

Le choix d'un système de mesure de la performance est guidé par différents critères : la taille de l'organisation, la structure du comité de pilotage, l'importance des interactions avec des parties prenantes externes, la vision du Dirigeant, la culture d'entreprise, etc.

Quel que soit le système de mesure adopté, les objectifs et indicateurs stratégiques ou opérationnels, qualitatifs ou quantitatifs, pourront être abordés selon différents points de vue :

- **La performance financière**, mesurée à l'aide de ratios tels que le ROI (Return On Investment), le ROE (Return on Equity) ou l'EVA (Economic Value Added).
- **La performance économique**, qui désigne tous les indicateurs qui concernent la compétitivité de l'organisation et de ses produits sur le marché, qu'elle soit liée au prix ou non : qualité, support, design, etc.
- **La performance organisationnelle**, qui concerne les mesures de l'efficacité du fonctionnement de la structure : la fluidité des échanges, les délais, la qualité des produits, etc.
- **La performance sociale**, qui fait référence aux indicateurs qui reflètent le climat social dans l'organisation, tels que les salaires, le nombre d'accidents ou maladies professionnelles, etc.
- **La performance sociétale**, qui s'appuie souvent sur les indicateurs mis en place dans le cadre d'une démarche de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), et concerne les mesures mises en place dans le domaine de l'environnement, de la culture ou l'humanitaire par exemple.

Lors de la construction du système de mesure de la performance de son organisation, il faudra enfin garder à l'esprit que : Quels que soient les indicateurs retenus, ils doivent être mesurables !

On peut en effet parfois confondre ce qu'on doit monitorer et ce qu'on peut monitorer. Pour mesurer l'efficacité d'un paramètre, il faudra considérer le résultat obtenu par rapport à l'objectif visé. Pour mesurer son efficacité, il faudra se pencher sur le résultat obtenu par rapport aux moyens engagés.

Au-delà des résultats finaux, il est intéressant de considérer les actions qui ont permis de rendre ces résultats possibles, tels que l'innovation, la flexibilité, l'utilisation des ressources etc. Ces

¹ A. DRAY, L. VINCENT, B. FROMAGER, L. LACHAUSSE, C. POUSSARD, R. WESSEL, D. ALLIMANN, X. PIRON, J. VILAR « La Mesure de La Performance Achats » Ecole Supérieure des Affaires DESMA 2002, P 12

indicateurs seront de bons outils d'analyse pour permettre de faire évoluer les actions et que chaque collaborateur puisse identifier sa contribution à la performance de son entreprise.¹

Section 2 : La mesure de la performance Organisationnelle

Parmi les différents types de performance on trouvera la performance organisationnelle, elle est comme étant la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

1 Définition de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

La performance organisationnelle est « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit »

➤ Les quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales.²

La performance organisationnelle « il est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Même si les écrits de recherche et d'intervention abondent, il n'y a pas un consensus ni sur la définition du concept, ni sur la façon de le mesurer »³

2 Les déterminants de la performance organisationnelle

De nombreux auteurs classent les déterminants de la performance en trois grands types : déterminants environnementaux, déterminants organisationnels et déterminants humains.

2.1 Les déterminants environnementaux

La nature des systèmes concurrentiels détermine la manière dont la performance peut être obtenue. Les systèmes concentrés relèvent ainsi d'une logique de volume et d'effet d'expérience

¹ <https://www.pyx4.com/blog/performance-organisation-systeme-mesure-efficace/> consulté le 22 mai 2021

² https://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performance-organisationnelle-validation-empirique9.html consulté le 20 mai 2021

³ BOUJLIDA. A « La Performance Financière Des PME, Manufacturières Conceptualisation Et Mesure » Mémoire Présenté A Université Du Québec A Trois Rivières 2002, P 8

alors que les systèmes fragmentés autorisent la mise en œuvre de stratégies de différenciation. Les systèmes spécialisés, pour leur part, permettent des stratégies tant de volume que de différenciation. Enfin, les systèmes en impasse concurrentielle ne permettent pas aux entreprises d'atteindre des niveaux de performance élevés, et cela quelles que soient les stratégies mises en œuvre.

2.2 Les déterminants organisationnels

De l'analyse de la littérature, Babel répertorie sept variables ayant un impact sur la performance. En effet, la structure et la stratégie étant les plus fréquemment considérées :

- La structure organisationnelle ;
- La stratégie de l'entreprise ;
- La position concurrentielle de l'entreprise dans son secteur, évaluée par sa part de marché relative ;
- La taille de l'entreprise ;
- La culture de l'entreprise ;
- L'histoire de l'entreprise ;
- La structure du capital.

2.3 Les déterminants humains

Deux grands types de facteurs humains sont généralement considérés par la littérature comme influençant la performance de l'entreprise : le PDG et l'équipe de direction.

Si les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle sont ainsi nombreux, il en est de même pour les variables destinées à la mesurer. Après les avancements théoriques concernant les concepts de participation budgétaire et performance organisationnelle, il y a lieu d'étudier les relations possibles qui peuvent exister entre ceux-ci, une revue de la littérature sera présentée. En premier lieu, on s'intéresse à la relation directe entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle. Dans un deuxième lieu, on évoquera la relation de contingence entre ces deux variables, à travers la variable modératrice « compétitivité », après avoir mettre en évidence les fondements théoriques de ce facteur de contingence.¹

3 Le contrôle de gestion et mesure de la performance organisationnelle

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité. C'est un concept très important à prendre en compte et sa problématique l'est tout autant. Le contrôle de gestion est une activité à part entière dont le but est d'aider les dirigeants à améliorer les résultats d'une société de manière durable. Son objectif est de mesurer, analyser et contrôler l'activité d'une entreprise.

3.1 Le contrôle de gestion et la performance de l'organisation

Le contrôle de gestion contribue à la performance de l'organisation dans la mesure où il permet de suivi permanent des réalisations, la comparaison des résultats obtenus avec les prévisions.²

¹https://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performance-organisationnelle-validation-empiriqu12.html consulté le 25 mai 2021

² Cloude Alazard Et Al « contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris 2001, P 145

3.2 Contrôle de gestion et performance économique et financière de l'entreprise

Le contrôle de gestion contribue à la performance de l'entreprise grâce à ces outils de gestion :

Le contrôle de gestion permet le suivi des réalisations par son système de comptabilité générale et analytique l'analyse en termes de centre de responsabilité, permet la décentralisation de la gestion et la maîtrise des flux de marchandise et d'information ainsi que la maîtrise des coûts ;

Le contrôle de gestion permet, grâce au contrôle budgétaire de comparer en permanence les réalisations aux prévisions, de dégager les écarts et inciter les responsables à mener des actions correctives nécessaires.

Le tableau de bord de gestion permet d'avoir une vision globale de la situation économique et financière de l'entreprise, de tracer les chemins de conduite pour prendre les décisions.

4 Le pilotage de la performance

Durant les dernières années, le pilotage de la performance est devenu un important sujet traité dans la littérature et dans la pratique. Cette notion est très large et ne se limite pas uniquement à la mesure de la performance mais elle intègre aussi celle de prévoir et d'agir.

Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise. L'expérience des entreprises pionnières dans le domaine du pilotage de la performance a montré qu'un certain nombre de grands principes de base pouvaient être identifiés : Découper les activités en processus ,ne pas se limiter à la mesure , Faire des tableaux de bord ,Fournir pour chaque mesure un moyen d'action associé et une valeur cible , Identifier les facteurs essentiels au succès de son organisation , Faire attention à la périodicité des indicateurs ,Faire des benchmarks ,ne pas sous-estimer la portée du pilotage de la performance ¹.

Le pilotage de la performance est à la fois un processus de diffusion dans l'entreprise d'une information sur les objectifs et les moyens, et un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre leurs objectifs.

Mettre en place un processus de pilotage c'est donc :

- Concevoir une stratégie ;
- Définir les objectifs de l'organisation et les décliner en sous objectifs par centre de responsabilité, unité, projet... ;
- Élaborer un processus pour les atteindre (information des acteurs, actions) ;
- Identifier et choisir les indicateurs de pilotage ;
- Renseigner ses indicateurs et les analyser ;
- Mettre en place des actions/décisions qui en tiennent compte.

4.1 Le système de pilotage

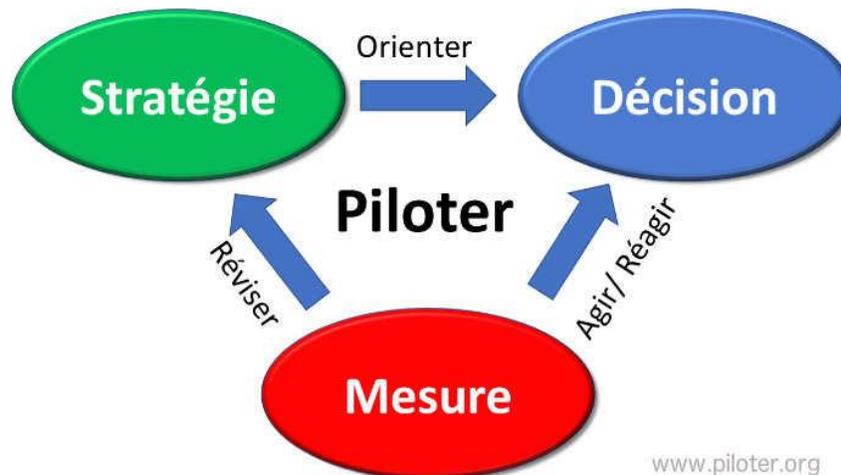
Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage »

¹ AMIFI H. & BENLAKOUIRI A « TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP » Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2019, P-P 42-63

Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs. Il est composé des deux sous – système suivants :

- Un sou – Système Décisionnel Stratégique (SDS), qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets ;
- Un sou – Systèmes Décisionnel Tactique et Opérationnel (SDTO), dotés de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant et qui mesurent le résultat de leur action physique

Figure 8 : Le système de pilotage



Source : <https://images.app.goo.gl/7p54rFZUKswojwHP7> consulté le 28 mai 2021

4.2 Les outils de pilotage de la performance ¹

4.2.1 Le tableau de bord

Instrument de pilotage par excellence, cet outil permet d'apprécier la situation et de prendre les décisions qui s'imposent. Il offre une lecture directe :

- Du prévu (l'objectif),
- Du réalisé,
- Des écarts (entre objectif et réalisé).

Il comprend des indicateurs de natures diverses selon sa finalité et les utilisateurs qui vont l'exploiter :

- Des indicateurs métier (RH, logistique...)
- Des indicateurs financiers ;
- Des indicateurs qualité ;
- Des indicateurs commerciaux.

L'utilisation de ces solutions de pilotage n'exonère pas une analyse fine des besoins en informations nécessaires à la bonne conduite des affaires.

¹ <https://www.manager-go.com/finance/pilotage.htm> consulté le 30 mai 2021

4.2.2 Les outils comptables

La finance et la comptabilité génèrent leurs propres documents de pilotage comme :

- Le bilan prévisionnel ;
- Les soldes intermédiaires de gestion (bâti à partir du compte de résultat) ;
- Le budget prévisionnel ;
- Le plan de trésorerie.

Associés à des indicateurs de gestion et de performance tels que les ratios de rentabilité, de rotation, de coûts que l'on peut trouver dans un tableau de bord, ils offrent une lecture financière de la santé de l'entreprise, de son fonctionnement et des choix opérés par le dirigeant.

La comptabilité analytique apporte également une aide précieuse pour le pilotage d'une activité. Elle met à disposition une vue détaillée de l'ensemble des charges et des produits pour déterminer des coûts de revient précis par activité, gamme, article...

4.2.3 Les autres outils

Il existe de nombreux autres outils d'améliorer les performances. Ces outils alimentent directement le tableau de bord en tant que source ou fournissent des informations directement exploitables. C'est le cas du baromètre de satisfaction. Ceux-ci permettent un suivi régulier de l'appréciation du client pour différentes normes.

5 Le tableau de bord stratégique et la performance organisationnelle

5.1 Nécessité de la mise en place d'un tableau de bord stratégique

Chacun des axes de l'entreprise joue un rôle dans la création de valeur et constitue un facteur permettant d'atteindre une performance durable, d'où l'utilité d'un système de pilotage apte à suivre ces indicateurs.

Le tableau de bord stratégique offre une vision multidimensionnelle de la performance et dote l'organisation d'un système d'aide à la décision ; mettant à la disposition de chaque responsable d'unité de gestion des indicateurs synthétiques, pour comparer ses performances aux objectifs et réagir en conséquence¹

Le contenu non mesuré ne peut pas être géré. Par conséquent, la mesure est essentielle. Le système de mesure de l'entreprise influence grandement le comportement des personnes impliquées dans la vie interne et externe de l'entreprise. Afin de survivre et de se développer dans l'environnement hautement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de gestion compatibles avec leurs stratégies et leurs capacités. Malheureusement, de nombreuses entreprises ont adopté des stratégies axées sur la satisfaction des clients, le repositionnement commercial et le renforcement des capacités, tandis que leurs systèmes d'évaluation de la motivation et des performances reposent uniquement sur des indicateurs financiers.

¹<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-3-page-121.htm> consulté le 30 mai 2021 ; Mabrouk Aib, Oumhani Belmokhtar « Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière » La Revue des Sciences de Gestion 2010, pages 121

Le tableau de bord prospectif conserve ces critères car ils sont révélateurs des résultats opérationnels, mais il s'appuie sur un ensemble plus global et mieux intégré d'indicateurs, reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes à la performance financiers à long terme.¹

5.2 Le tableau de bord stratégique outil de pilotage de la performance

Aujourd'hui le pilotage de la performance s'appuie sur des méthodes, des démarches et des outils tels que le TBS. Dans un secteur forcément concurrentiel, l'amélioration de la performance crée une valeur ajoutée directement mesurable à travers des indicateurs pertinents figurants dans le TBS. C'est un instrument de contrôle stratégique qui met en évidence les facteurs clés de succès (FCS) d'une organisation regroupée au sein de quatre axes ou perspectives : Financier, Client, Processus interne et Innovation et apprentissage. En associant dans un même support des indicateurs issus de quatre perspectives, le TBS devient un moyen privilégié pour un pilotage global de la performance.

Il se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise en offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Notons que R.S. Kaplan et D.P. Norton (1992) font figurer l'axe d'apprentissage en bas de la carte stratégique du TBS afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation. La gestion du savoir est un cadre de réflexion complémentaire aux stratégies d'apprentissage et de développement.

Nous pouvons le considérer comme un outil multidimensionnel pouvant assumer plusieurs fonctions :

- Outil de mesure des performances : Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.
- Outil d'alerte et de diagnostic : En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur ceux qui sont significatifs ou exceptionnels.
- Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement : En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord les incite à prendre des décisions.

L'utilisation de TBS pour le suivi repose sur l'idée d'un modèle de relation de cause à effet explicite entre les différents indicateurs, ce modèle expose les liens suppose entre les différents leviers et la performance globale, et vise à favoriser l'apprentissage.

¹ R. Kaplan, D. Norton « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique des quatre axes du succès » les éditions d'organisations 1998, p 152

Section 3 : construction d'un tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique mesure, contrôle et gère la stratégie d'une entreprise. La stratégie en question est exécutée par l'utilisation des plans et ressources et mesurée par l'utilisation des indicateurs clés de performance.

Un tableau de bord stratégique représente ces indicateurs avec des graphiques qui permettent de :

- Faire des comparaisons de la performance contre les objectifs prédéfinis ;
- Signaler les tendances de performances : bonnes ou mauvaises.

1 Les méthodes pour le mettre en place ¹

1.1 Total Quality Management

C'est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs).

1.2 Six sigmas

C'est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus.

1.3 Balanced Scorecard

La Balanced scorecard (tableau de bord prospectif), créée par Kaplan et Norton, permet au manager d'une organisation de traduire sa vision stratégique en vision collective, partagée par l'ensemble du personnel de l'organisation (« Méthode de gestion », Patrick Jaulent).

1.4 Six Sigma business scorecard

Développé par Praveen Gupta dans son livre « Six Sigma business scorecard ». Cette approche comme son nom l'indique si bien, se veut être une démarche qui permet la fusion entre les deux approches : six sigmas et Balanced Scorecard.

De toutes ces méthodes la Balanced Scorecard est l'une des plus populaires aujourd'hui et peut être même plus adapté pour le contrôle de gestion.

2 Les différentes démarches de conceptions

Plusieurs méthodes de conception de TBS sont développées par différents auteurs. Ces différentes approches sont résumées ci-dessous :

2.1 Démarche de conception BCS selon Kaplan et Norton ²

- Définition de l'architecture de mesure ;
- Génération d'un consensus sur les objectifs stratégiques ;
- Sélection et conception de mesures ;
- Établissement du plan de mise en œuvre.

2.2 Démarche de conception OVAR ³

- Établissement de la grille objectifs/ variables d'action ;

¹ <https://tssperformance.com/piloter-votre-entreprise-avec-un-tableau-de-bord-strategique/> consulté le 26 mai 2021

² Kaplan R, Norton D « Balanced Scorecard, strategies system » Management Press, 2005, P 302

³ Bourguignon. A & al « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective» 2001, p. 273

- Attribution des personnalités ;
- Choix des indicateurs et confrontation aux données disponibles ;
- Mise en forme de TB stratégiques.

2.3 Démarche de conception GIMSI élaborée par Fernandez ¹

- Environnement de l'entreprise ;
- Identification de l'entreprise ;
- Définition des objectifs ;
- Construction de Tableau de bord ;
- Choix des indicateurs ;
- Collecte des informations ;
- Système de tableau de bord ;
- Choix des logiciels ;
- Intégration et déploiement de la solution ;
- Audit du système.

En effet, dans la méthode GIMSI, l'informatique joue un rôle important dans ce projet système tableau de bord. Puisqu'elle permet de construire le système de pilotage et de mesure et l'intègre au cœur du système d'information d'inspiration systémique. Elle traite le thème de la conception du système de tableau de bord pour la prise de décision rapide dans l'entreprise.

Et donnant l'avantage et l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus spontanée. Ainsi, un engagement personnel de partage et des échanges latéraux se crée. Permettant ainsi d'accroître tout autant la réactivité que la précision du pilotage de la performance de l'entreprise.

2.4 Démarche de conception du BSC de Dorbes ²

- Identification des facteurs clés de succès (FCS) ;
- Définition de mesures- clés de succès (MCS) ;
- Découverte de bons indicateurs : Clients, apprentissage, processus ;
- Établissement du cadre stratégique.

2.5 La démarche générale de conception d'un TBS

- Phase 1 : identification des utilisateurs ;
- Phase 2 : identification des facteurs de performance ;
- Phase 3 : définition d'un référentiel
- Phase 4 : identification des sources d'information
- Phase 5 : élaboration du Tableau de Bord

3 Les principes de la construction

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

¹ Alain Fernandez « L'essentiel du tableau de bord » édition d'organisation, Paris, 2005, P 220

² Dorbes « le tableau de bord prospectif une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec balance Scorecard » 2006, P21

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

3.1 Cohérence avec l'organigramme

Un tableau de bord n'a pas de contenu impératif, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit respecter le découpage de l'organisation, des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Il doit favoriser la communication selon trois niveaux :

- Communication descendante (délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur) ;
- Communication ascendante (le niveau inférieur rend compte de la réalisation des objectifs) ;
- Communication transversale (pour coordonner les actions des responsables d'unité décentralisée de même niveau hiérarchique afin d'améliorer le service rendu au client).

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique sophistiquée aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord, avec des informations spécifiques sa gestion afin d'éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieure ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

3.2 Un contenu synoptique et agrégé

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise à l'aide des indicateurs. Le choix de ses indicateurs est donc important.

Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion du centre de responsabilité concerné.

3.3 Rapidité d'élaboration et de diffusion

Le tableau de bord sert à alerter les responsables des dysfonctionnements afin qu'ils puissent mettre en œuvre des actions correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté. Il est donc primordial de pouvoir obtenir

rapidement les données nécessaires à la production du tableau de bord. Donc, le tableau de bord consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires, à savoir :

- Retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ;
- Personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène ;
- Abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

4 Conception du TBS selon la démarche BCS

Parmi plusieurs tentatives et propositions, il est intéressant de retenir celle de R.S. Kaplan et D.P. Norton (1987) qui essaient d'intégrer quatre domaines pour construire un tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard

4.1 Architecture du tableau de bord prospectif

Le TBS est un concept construit autour de quatre axes ou perspectives, dont l'équilibre aboutit à la performance de l'organisation : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'Apprentissage organisationnel.

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

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

Ces derniers regroupent plusieurs indicateurs qui intègrent l'ensemble des rapports de cause à effet liés à la vision et à la stratégie de l'organisation dont le but ultime est l'amélioration de la performance globale de l'organisation, peu importe son statut social (publique ou privée).

4.1.1 L'axe financier

L'objectif principal de l'axe financier est d'assurer dans la durée, une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Autrement dit, comment faire pour répondre aux attentes des actionnaires en matière de performance financière. Ainsi selon Mendoza et Al, les trois objectifs financiers sur lesquels doivent porter les efforts des dirigeants : sont le développement du chiffre d'affaires, l'amélioration de la rentabilité et enfin la maîtrise du BFR¹

Pour ce faire, des indicateurs financiers comme le Retour sur Investissement, l'Excédent Brut d'Exploitation, peuvent être utilisés pour mesurer la performance des actions engagées par la passée. Toutefois notons que chaque indicateur choisi doit faire partie d'une relation de cause à effet dont l'objectif est d'améliorer la performance financière.

¹ Mendoza C & al « tableau de bord et balanced scorecard » Guide de gestion RF, Groupe Revue Fiduciaire 2002, P 189

4.1.2 L'axe clients

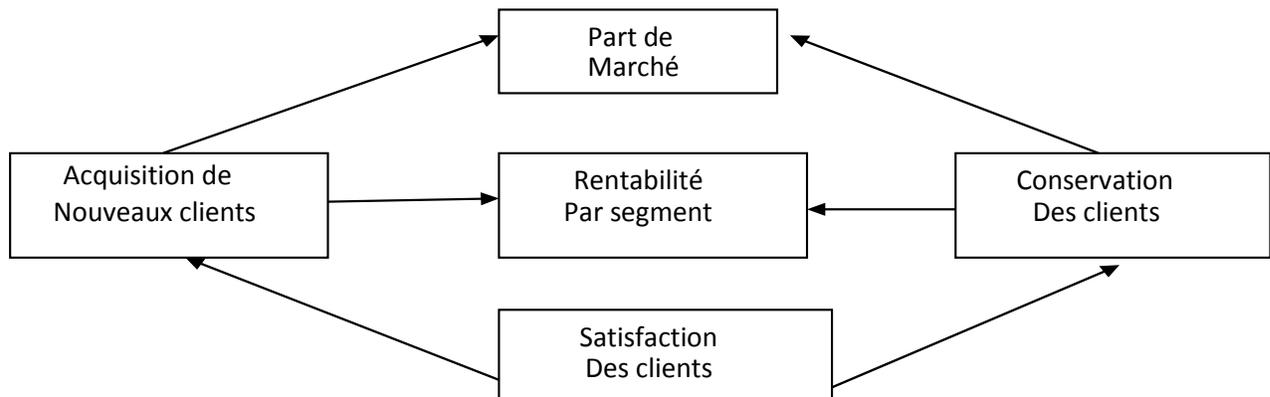
Est destiné à permettre l'identification des clients et des segments de marché qui constituent la cible de l'entreprise. Certains indicateurs de mesure du résultat sont utilisés de manière systématique pour chiffrer ces objectifs :

- La part de marché ;
- Le niveau de satisfaction et le taux des fidélités des clients ;
- Le nombre de nouveaux clients ;
- La rentabilité par catégorie de clients.

L'entreprise doit donc rechercher quels sont les facteurs lui permettant de toucher et de fidéliser les clients qu'elle vise. Les indicateurs de pilotage s'attachent aux attributs fournis : ceux relatifs au produit ou à la prestation (fonctionnalités, prix, qualité), ceux concernant la relation avec les clients, ceux liés à l'image et à la réputation de la marque ¹.

¹ Kaplan. R et D. Norton « Le tableau de bord prospectif » Edition d'Organisation, Paris 2003, P 79.

Figure 9 : Les indicateurs clés de l'axe client



Source : R. KAPLAN ET D. NORTON « le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès », édition d'organisation 1998, p 85

4.1.3 L'axe processus interne

Dans cet axe, il faut identifier les processus que nous pouvons qualifier de critiques pour la stratégie de l'entreprise, il s'agit de processus dont l'impact sur la satisfaction des clients et les objectifs financiers de l'entreprise est particulièrement important. Kaplan et Norton identifient trois processus fondamentaux ¹ :

- **Le processus d'innovation** : ce processus est fondamental puisqu'il permet d'identifier les nouveaux marchés et clients, ainsi que les besoins latents ou émergents de la clientèle existante. Pour mesurer les résultats, les auteurs proposent par exemple des indicateurs tel que la part de chiffre d'affaires réalisés par les nouveaux produits, la capacité de cycle de production, la durée du cycle de développement pour un nouveau produit.
- **Le processus de production** : c'est le processus le plus connu et qui a probablement donné lieu au plus grand nombre d'indicateurs. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont pris de l'importance dans les tableaux de bord : délais et qualité prennent à présent une place de choix de côté des mesures traditionnelles de coûts.
- **Le service après-vente** : ce service est devenu fondamental dans notre société de consommation et constitue un élément très important de la concurrence. Kaplan et Norton suggèrent d'appliquer au service après-vente les mêmes principes de mesure que ceux utilisés pour la production : réactivité, qualité et coût par exemple, le délai qui s'écoule entre l'appel du client et la résolution de son problème constitue un bon indicateur de réactivité.

4.1.4 L'axe apprentissage organisationnel

Ce dernier axe est destiné à identifier et piloter les facteurs de développement de l'organisation. Il s'agit en particulier de mesurer le poids et l'importance de l'investissement à réaliser dans les

¹ KAPLAN. R et NORTON. D « le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès » édition d'organisation 1998, p 85

domaines de la recherche et de développement, les systèmes d'information, la formation et l'organisation. Kaplan et Norton ont identifiés trois facteurs :

- **Le potentiel des salariés** : ce premier facteur est souvent mesuré par des ratios classiques et productivité, tels que le chiffre d'affaires par salariées, la fidélité des employés, la satisfaction des salariés.
- **Les potentialités du système d'information** : le deuxième facteur constitue une condition à l'efficacité des salariés : la motivation et le savoir-faire doivent pouvoir compter sur un bon système d'information. Tous les indicateurs permettant aux salariés de juger de leur propre action et d'en mesurer les conséquences constituent des éléments de base.
- **La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts** : ce troisième facteur est essentiel. Les salariés n'apporteront leurs conséquences et les mettrons au service de l'entreprise qu'à condition d'être motivés : le nombre et la qualité des suggestions qu'ils peuvent faire constitue un bon indicateur par exemple de leur implication. Un des principaux facteurs contribuant à l'efficacité de l'organisation est la convergence des buts entre les auteurs et celui de la fin. Dans ce domaine, le tableau de bord prospectif préconise d'aligner d'abord, les objectifs des salariés, des unités et de l'entreprise, puis relier ces objectifs à des gratifications. Le système doit permettre le suivi par tous les employés des réalisations effectives et des performances réalisées ¹.

¹ Demeestère. R « Comptabilité de gestion et mesure des performances » édition Dunod 2004, P 87

Tableau 1: Exemple du tableau de bord Stratégique

	Objectifs	Indicateurs	Valeur cible	Initiative stratégique
Financier	Améliorer la marge des produits	Taux de marge	30% sur l'exercice	Néant (dépend des objectifs reliés)
Client	Construire une image d'expert	Taux de clients nous reconnaissant comme des experts	80% en fin d'année	Communiquer sur notre expertise
Processus internes	Développer le nb de produits nouveaux	Taux de nouveaux produits dans l'offre	30% sous 1 an	<p>Orienter les équipes marketing sur la création de nouveautés</p> <p>Permettre la remontée d'idées du terrain</p> <p>Lancer des études de marché</p>
Apprentissage et développement	Améliorer les compétences	Nb de technicien de maîtrisant les technologies clés	80% sous 1 an	Action de formation spécifique

Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/guide-balanced-scorecard/> consulté le 28 mai 2021

Conclusion

Les entreprises devraient faire du TBS la pierre angulaire de leur système de management stratégique ils doivent d'abord bâtir un système cohérent puis l'exploiter.

Les nouvelles méthodes d'élaboration d'un tableau de bord sont motivées par l'écart entre les exigences de monde économique à l'ère de l'information et es limites des systèmes de mesure de performance traditionnelle.

Le TBS 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. Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif

Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer. Le système de mesure est donc essentiel d'une entreprise influe fortement sur le comportement de ceux qui participent à sa vie, à l'intérieur comme à l'extérieur. Pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information.

Chapitre 03

*Etude Pratique au sein de
l'entreprise ATM Mobilis*

Chapitre 03 : Etude Pratique au sein de l'entreprise ATM Mobilis**Introduction**

Au 21ème siècle, ont vu un grand développement technologique dans le domaine des télécommunications, ce qui eut un impact profond sur tous les niveaux. Très vite devenue essentielle et faisant partie intégrante de la vie de chacun, la télécommunication a vu augmenter, considérablement et de façon continue, on a plusieurs d'entreprises spécialisées privé ou de l'état, tel que Mobilis, Ooredoo, Djezzy... Toute sa société aspire à être le leader sur ce marché. Parmi ces dernières, on trouve MOBILIS, le premier opérateur de télécommunication de téléphonie mobile algérien.

Dans ce chapitre qui représente l'étude pratique on a devisé en trois sections :

- Section 1 : présentation de l'entreprise ATM Mobilis et la direction d'accueil
- Section 2 : construction du tableau de bord stratégique à la seine d'ATM Mobilis
- Section 3 : la mise en place du tableau de bord stratégique à la seine d'ATM Mobilis

Section 1 : Présentation et organisation de l'entreprise ATM Mobilis

1 Historique de l'entreprise ATM Mobilis

ATM Mobilis (Algérie Télécom Mobile), est une opérateur de téléphonie mobile algérien, filiale d'Algérie Télécom, Mobilis est une SPA au capital de 100.000 000 DA, divisées en 1000 actions de 100.000 dinars Il est le premier opérateur mobile en Algérie et un des 3 grands opérateurs mobiles algériens. Devenu autonome en août 2003 , elle propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité, offres post et pré payées adapté à tous les budgets. Son objet est l'installation et l'exploitation des réseaux de téléphonie mobile, le développement, la vente des services de téléphonie mobile, montage et maintenance des équipements de téléphonie mobile.

Entreprise innovante, ATM Mobilis, utilise la convergence entre Internet et le téléphone mobile dans la gestion de sa communication et devient ainsi une véritable entreprise « Internet mobile ».

ATM Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau 2G, 3G et 4G à travers le territoire national. Aujourd'hui, plus de 96,7 % de la population est couverte par un réseau de haute qualité pour la 2G. Le nombre d'abonnés actifs à la téléphonie mobile 2G, 3G et 4G a dépassé, à fin 2020 les 18,6 millions, dont 7,1 millions à la 4G.¹

Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « Partout avec vous »

Tableau 2 : Identité d'ATM Mobilis

Secteurs	Télécommunications
Siège social	Bab Ezzouar, Alger
Type	Société non cotée en bourse
Taille	5 000 employés
Fondée en	03/08/2003
Domaines	Télécommunications, Internet, Cloud et Mobile
Agences	186 Agences
Point de Vente	plus de 60 000

Source : Elaborer par les étudiants

¹ Doucement interne de l'entreprise : Rapport de gestion 2020

2 L'Organisation d'ATM Mobilis

Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigé par un président-directeur général (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction et veillent à la réalisation des objectifs qui en découlent.

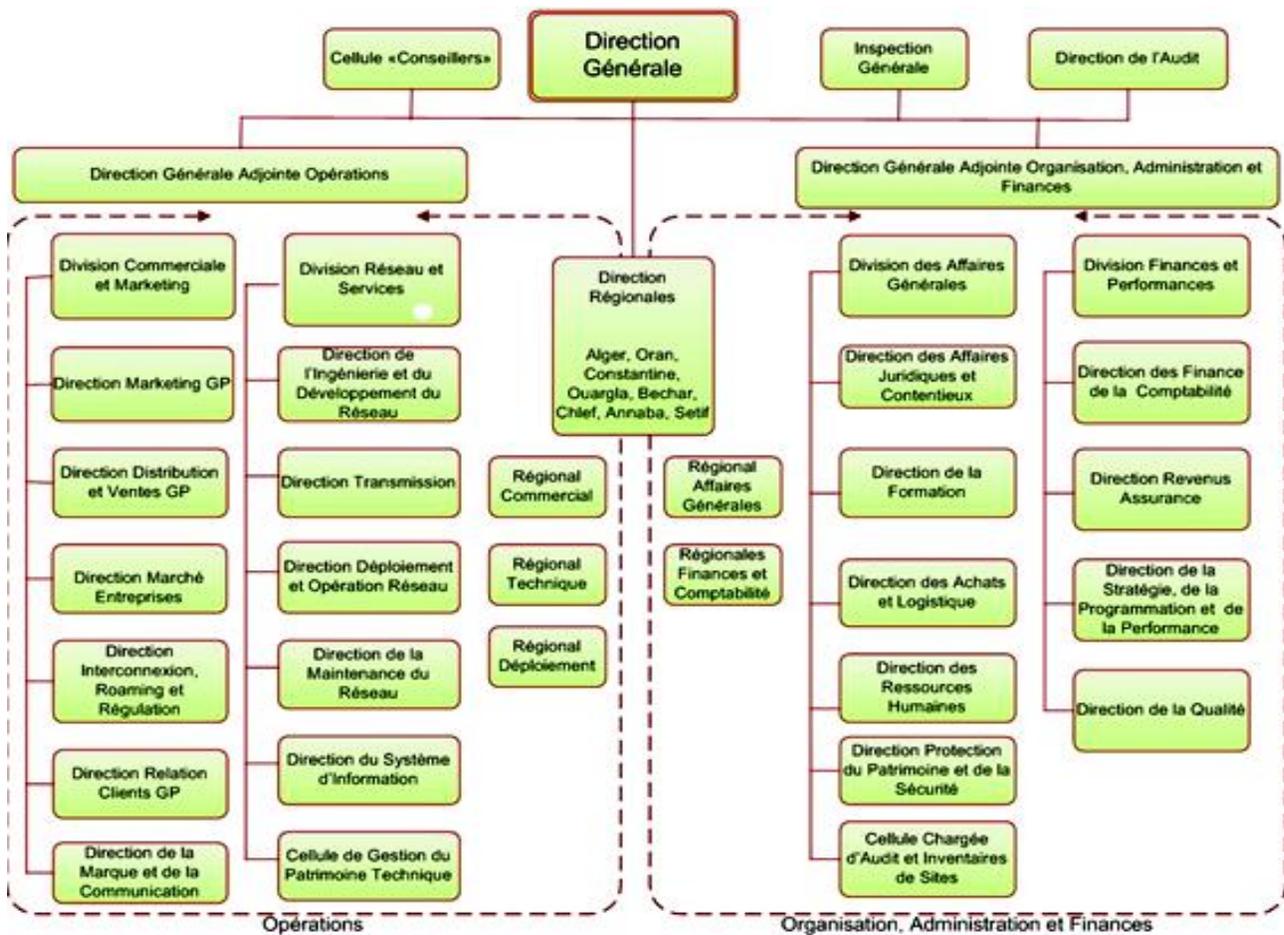
La mise à niveau d'ATM Mobilis a été opérée sur tous les plans : technologique, financier, commercial et humain et a nécessité¹:

- L'introduction de nouveaux outils d'audit, qualité, revenue assurance, géomarketing, veille marketing et technologique, communication interne on-line et système d'information ;
- Le lancement d'une vaste campagne de recrutement pour renforcer toutes les structures de l'entreprise ;
- Le lancement du programme de formation du personnel pour assurer une vraie montée en compétence de ses salariés ;
- La définition de la vision, de la stratégie et de l'organisation d'ATM Mobilis, ainsi que l'élaboration de business plan réalistiques ;
- La redéfinition complète des procédures et processus touchant toutes les activités de l'entreprise.

Les principes d'organisation adoptés par ATM MOBILIS reposent sur la séparation entre les activités opérationnelles (Direction Adjointe Opérations) et les activités fonctionnelles (Direction Adjointe Organisation, Administration et Finances) en central et la mise en œuvre des activités opérationnelles en régional (Directions régionales).

¹ Doucement interne de l'entreprise : rapport de gestion 2020

Figure 10 : L'organigramme de l'entreprise ATM Mobilis



Source : Référentiel d'organisation d'ATM Mobilis (Document DSPP)

Cet organigramme se compose de trois parties principales qui sont :

- ✓ La direction générale
- ✓ Les structures organisationnelles, administration et finance
- ✓ Les structures opérationnelles

3 Description de l'entreprise ATM Mobilis

3.1 Missions

La mission principale d'ATM Mobilis est de fournir des services de téléphonie mobile de haute qualité, simples, efficaces et accessibles au plus grand nombre de personnes. Elle a exercé son domaine d'activité à travers le territoire national pour :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile ;
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile ;

- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence ;
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

3.2 Objectifs

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing, etc.). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs de ATM Mobilis sont :

- Développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché ;
- Améliorer la couverture radio et la maintenir opérationnelle ;
- Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché.
- Devenir l'opérateur multimédia par excellence ;
- Déploiement du service EDGE ;
- Extension du réseau UMTS (3G) ;
- Devenir opérateur corporatif ;
- Déploiement des services MVPN, VPN ;
- Développer le réseau commercial ;
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

3.3 Valeurs

Les principales valeurs de l'entreprise sont ¹ :

- **La Transparence**

L'ATM Mobilis travaille à être clairs sur ses produits, sur la concordance entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait afin de construire avec ses partenaires une relation solide et durable basée sur la confiance.

- **Excellence de la performance:**

Il est fondamental pour les équipes d'ATM Mobilis d'être performant et apporter constamment de la valeur. La complexité et l'importance des projets sur lesquels ATM Mobilis travaille lui imposent une rigueur dans l'exécution et un niveau de qualité élevé.

¹ Référentiel d'organisation d'ATM Mobilis

L'esprit d'équipe et la cohésion de son personnel permettent d'œuvrer pour l'excellence et faire la différence.

- **Engagement**

L'ATM Mobilis s'engage dans une relation de confiance avec ses partenaires en vue de garantir une relation saine et durable. Elle assume aussi une responsabilité sociale et citoyenne en s'engageant auprès des préoccupations partagées de la société.

- **Agilité**

Persuadés que les évolutions technologiques sont source d'enrichissement, ATM Mobilis œuvre à s'adapter en interne, d'un côté, en développant les compétences professionnelles de ses employés et en externe en s'assurant de la satisfaction de ses clients à la suite de l'adaptation et l'amélioration des offres et de sa qualité du réseau.

4 Description de la Direction stratégie, de la programmation et de la performance (DSPP) ¹

4.1 Présentation de la DSPP

La Direction de la stratégie, la programmation et la performance est une direction exécutive dans l'organigramme de la société, elle est placée sous l'autorité d'un Directeur qui dépend hiérarchiquement du Président Directeur Général.

Le directeur de la Stratégie de la Programmation et de la Performance est membre permanent du COMEX.

La DSPP a principalement comme missions la définition de la stratégie d'ATM Mobilis en s'assurant de la cohérence avec la stratégie du Groupe, ainsi que la mise en œuvre de plans d'action, et le pilotage de l'ensemble par le biais de tableau de bord et de Reporting, et cela dans une vision de court et moyen terme. Aussi elle effectue les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme pluriannuel.

Parmi ses missions aussi :

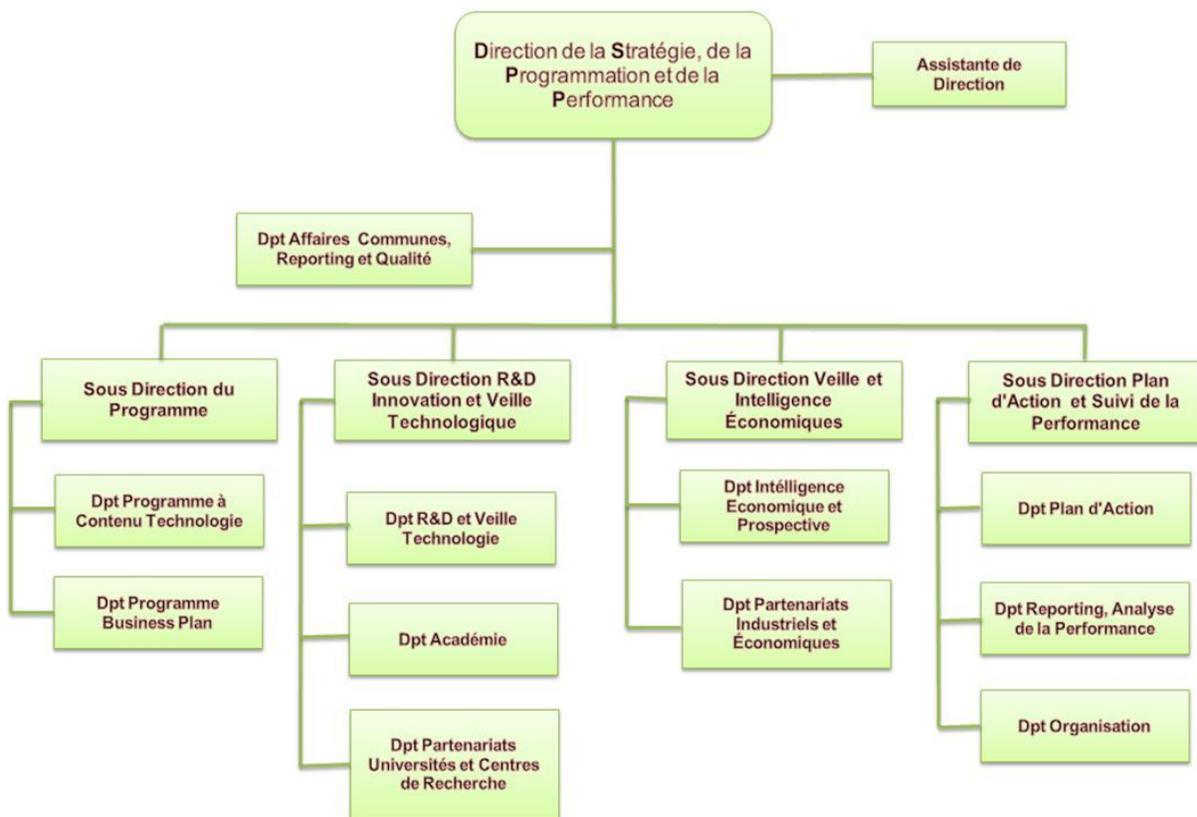
- Définir la stratégie de ATM MOBILIS en s'assurant de la cohérence avec la stratégie du groupe Algérie Telecom ;
- Traduire cette stratégie dans le programme pluriannuel, dans le plan d'actions pour les directions opérationnelles et support et dans l'organisation de MOBILIS ;
- Effectuer les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme ;

¹ Référentiel d'organisation d'ATM Mobilis

- Consolider les tableaux de bords de reporting Direction Générale contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général de MOBILIS (Business Plan, Plans d'actions) et adapter la stratégie si nécessaire ;
- Assurer la veille sur les initiatives technologiques arrivant sur le marché Telecom, et conduire les actions permettant un approfondissement de ces techniques pour Mobilis
- Elaborer et maintenir à jour le business Plan ;
- Conduit et assure le processus du plan d'actions annuel ;
- Elabore le schéma directeur des produits et services ;
- Alimente les tableaux de bord.

4.2 L'organigramme de la DSPP

Figure 11 : L'organigramme de la DSPP



Source : Référentiel d'organisation d'ATM Mobilis (Document DSPP)

Cet organigramme se compose de quatre parties principales qui sont :

- ✓ Sous-direction *veille* et intelligence :
 - Département intelligence économique et prospective ;
 - Département partenariats industriels et économiques.

- ✓ Sous-direction R&D, innovation et veille technologique :
 - Le département Académie ;
 - Le département partenariat universités ;
 - Le centre de recherche.
- ✓ Sous-direction du programme (pas opérationnel) :
 - Département Programme a contenu technologique
 - Département Programme business plan
- ✓ Sous-direction plane d'action et suivi de la performance :
 - Département Plans d'action
 - Département Reporting, Analyse de la performance

4.3 Sous-Direction Suivi Performance et Business Plan

La Sous-Direction Suivi Performance et Business Plan a pour mission de :

- Veiller à la réalisation les objectifs stratégiques de l'entreprise à travers la réalisation du plan d'actions et le suivi du tableau de bord de l'entreprise (Suivi et analyse la performance d'ATM Mobilis) ;
- Transmettre au top management les résultats et l'analyse des écarts, dans le but d'optimiser le processus de prise de décision.

4.3.1 Département Business Plan

Le Département Business plan a pour mission de manager l'ensemble du processus Business plan : mise à jour des procédures de collecte des données, analyse et synthèse de celles-ci, mise en place et animation avec le Sous-directeur de toutes les réunions préparatoires et de validation du business plan.

4.3.2 Département Plan d'Actions

Le Département Plan d'Actions a pour mission de manager l'ensemble du processus Plan d'Actions de l'ensemble des structures, mettre à jour les procédures de collecte des plans d'action, collecte, analyse et synthèse de ces plans et mise en place du reporting mensuel correspondant.

4.3.3 Département Suivi et Analyse de la Performance

Le Département Suivi et Analyse de la Performance a pour mission de produire les tableaux de bord de synthèse et d'analyse de la performance à l'usage de la Direction Générale, couvrant l'ensemble ou partie d'ATM Mobilis.

Section 2 : Construction d'un tableau de bord stratégique d'ATM Mobilis

Pour analyser le tableau de bord d'ATM Mobilis, nous procédons à l'identification des indicateurs existants, le processus d'identification de ces derniers ainsi que le processus du suivi du tableau de bord.

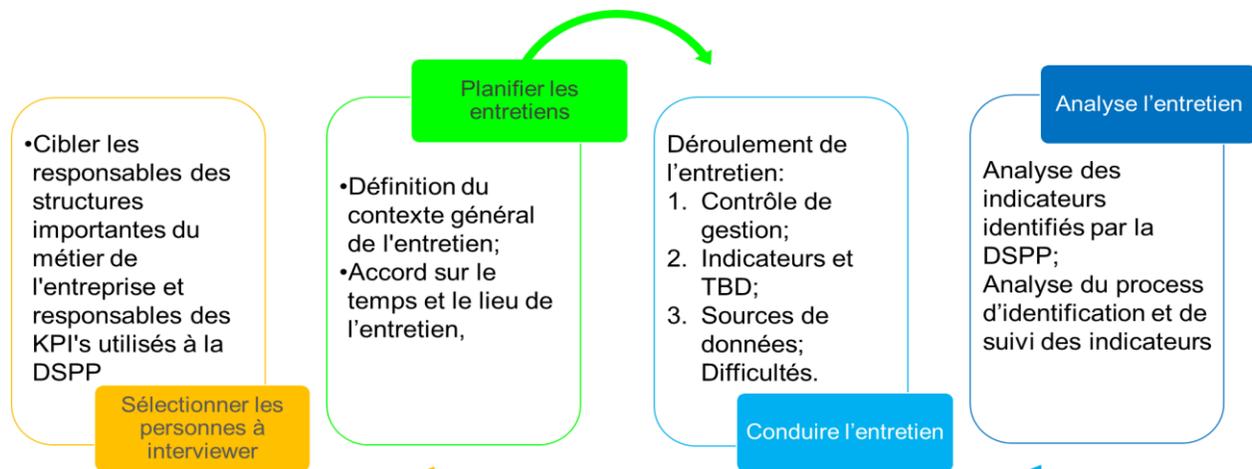
1 Démarche de collecte les données

Afin de bien mener notre collecte et analyse, nous avons opté pour les trois techniques suivantes : les entretiens, la documentation et l'observation. Ces techniques assurent des informations fiables et valides.

1.1 Les entretiens

Assurer le bon déroulement des entretiens tenus avec les principaux intervenant dans le processus du tableau de bord passe principalement par les étapes présentées dans la figure suivante :

Figure 12 : Etapes du déroulement des entretiens



Source : Elaborer par les membres de la DSPP

1.2 Documentation

La documentation fournie par les cadres de la Direction de la Stratégie ainsi que les responsables d'autres structures, nous a permis de mieux comprendre le métier, l'activité de l'opérateur, l'organisme et les indicateurs formalisés, à savoir :

- Documents liés au domaine des télécommunications pour bien comprendre le métier d'ATM Mobilis ;
- Document contenant la description des directions, leurs sous directions et leurs missions, pour préparer les questionnaires et les entretiens ;
- Document contenant la liste des indicateurs de performance utilisés au sein de la DSPP d'ATM Mobilis ainsi que leurs descriptions et formules.

1.3 Les Observations

Les observations sont liées à l'évaluation de répartition des tâches et au déroulement des processus relatifs au suivi et au traitement des indicateurs, ayant pour finalité la détection des défaillances du tableau de bord d'ATM Mobilis et la modernisation de ce dernier.

2 Process d'identification et de suivi des indicateurs

À la suite des entretiens tenus avec les responsables de la DSPP, nous avons identifié les processus d'identification des indicateurs ainsi que le processus de suivi des indicateurs.

Ces deux processus ne sont pas encore formalisés et diffusés, selon les pratiques utilisées par ATM Mobilis (Chaque processus et procédure doit être identifié, validé et diffusé en collaboration avec la Direction de la Qualité).

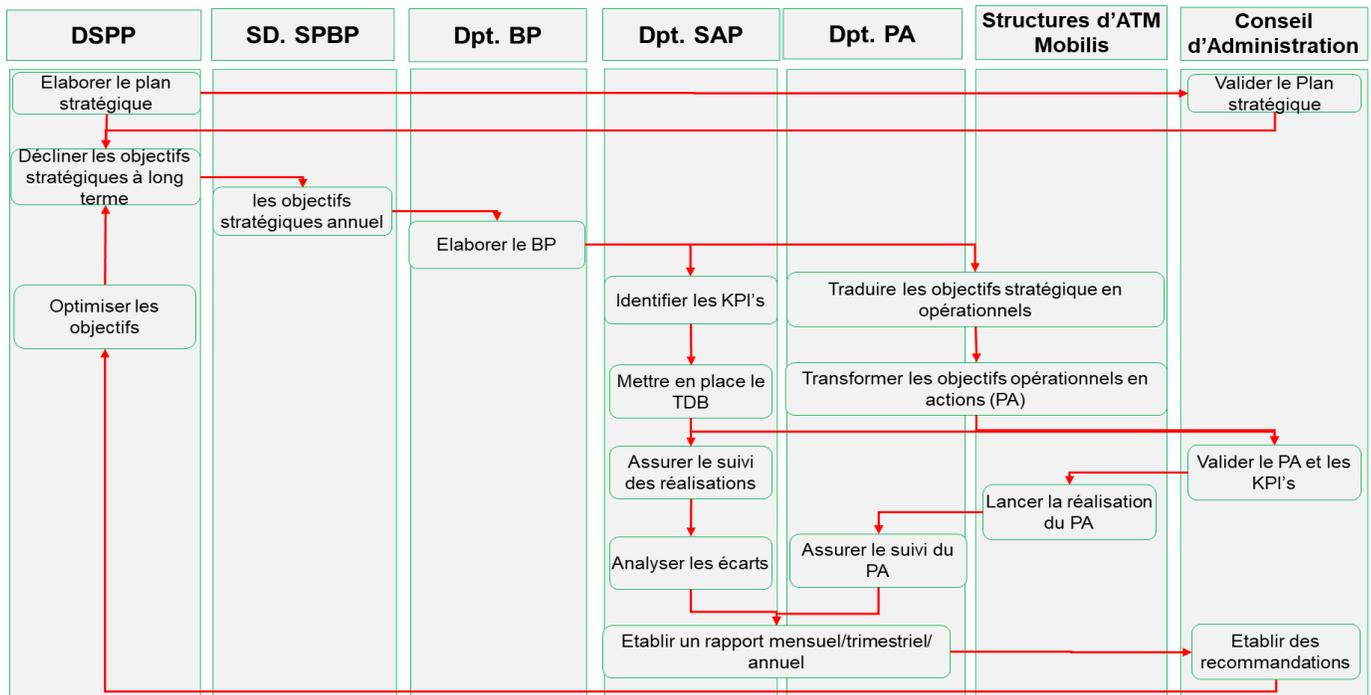
2.1 Processus d'identification des indicateurs

La Sous-Direction Suivi Performance et Business Plan relevant de la DSPP intervient et traduit les objectifs stratégiques à long terme en objectifs stratégiques à moyen terme (réparties sur trois années suivantes) et en étroite collaboration avec la Sous-Direction Budget relevant de la DFC et les structures de l'entreprise, à la suite de cette collaboration le Business Plans est élaboré et soumis au Conseil d'Administration pour validation.

Dès que le Business plan est validé, le Département Plan d'actions lance la campagne d'élaboration du plan d'actions avec l'ensemble des structures de l'entreprise et la Sous-Direction Budget afin de budgétiser chaque action.

Le schéma suivant représente les différentes étapes de processus d'identification des indicateurs (KPI's), réalisé à la suite des entretiens tenus, à la lecture de la documentation fournie par la DSPP et à nos observations sur le terrain.

Figure 13 : Processus d'identification des KPI's



Source : Elaboré par les membres de la DSPP

2.2 Processus de suivi les indicateurs

Après la validation des indicateurs par le Conseil d'Administration et le lancement de l'exercice, le Département Suivi et Analyse de la Performance et dès l'écoulement du premier trimestre, il recueille les données relatives aux réalisations des structures et procède à l'analyse ces derniers (réalisation Vs objectifs), dans le but de ressortir les écarts, d'explorer les causes des écarts et formuler les recommandations adéquates, qui permettent de réduire les écarts et/ou optimiser les résultats.

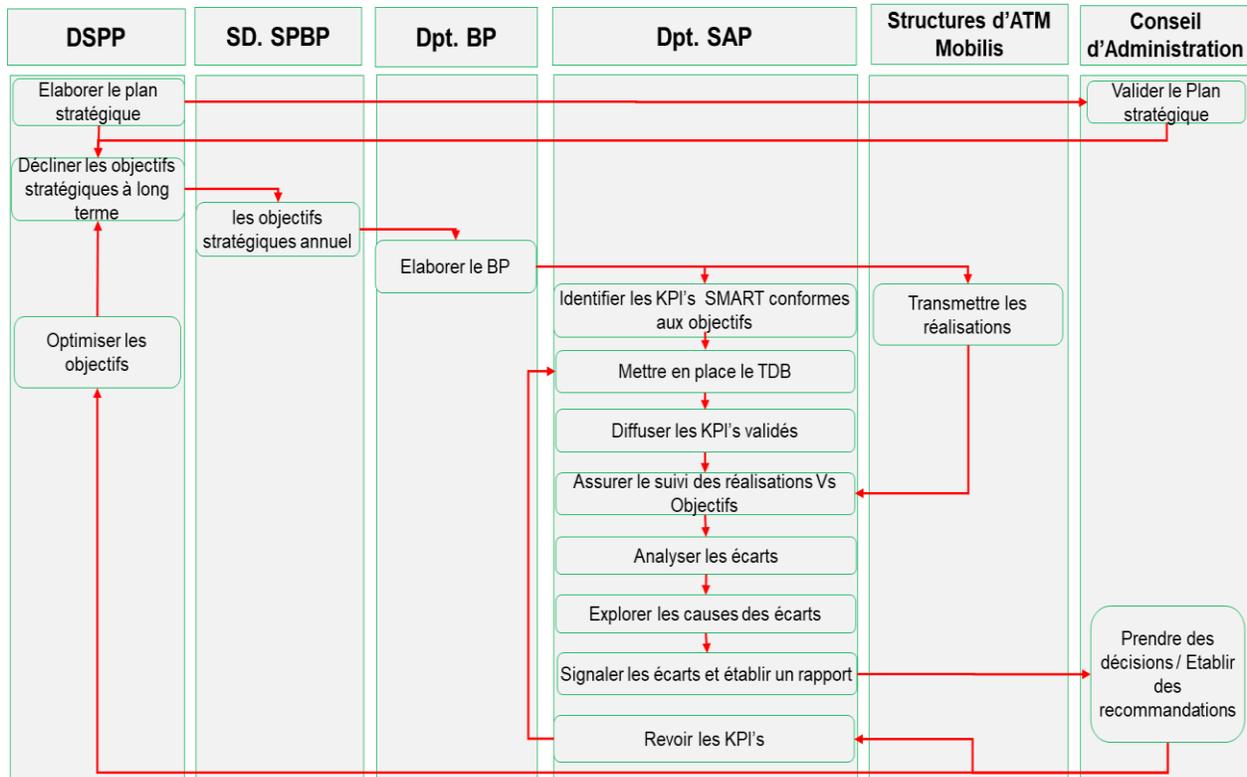
Cette analyse et ces recommandations sont formulées dans un rapport soumis au Conseil d'Administration, afin de lui permettre d'avoir une visibilité sur l'état de l'entreprise et de prendre les décisions adéquates au moment opportun.

Dès que le Conseil d'Administration formule ses décisions ou recommandations, le Département Suivi et Analyse de la Performance revoit les KPI's à la hausse ou à la basse selon la situation de l'entreprise.

Les résultats des réalisations des objectifs se font selon une fréquence trimestrielle, semestrielle et annuelle, l'analyse et les recommandations annuelles permettent de revoir et /ou optimiser les objectifs stratégiques élaborés dans le plan stratégique, en vue d'une amélioration continue.

Le schéma ci-après synthétise les différentes étapes du processus de suivi des indicateurs (KPI's) :

Figure 14 : Processus de suivi les indicateurs KPI's



Source : Elaboré par les membres de la DSPP

3 Analyse de l'existant, Processus et Indicateurs

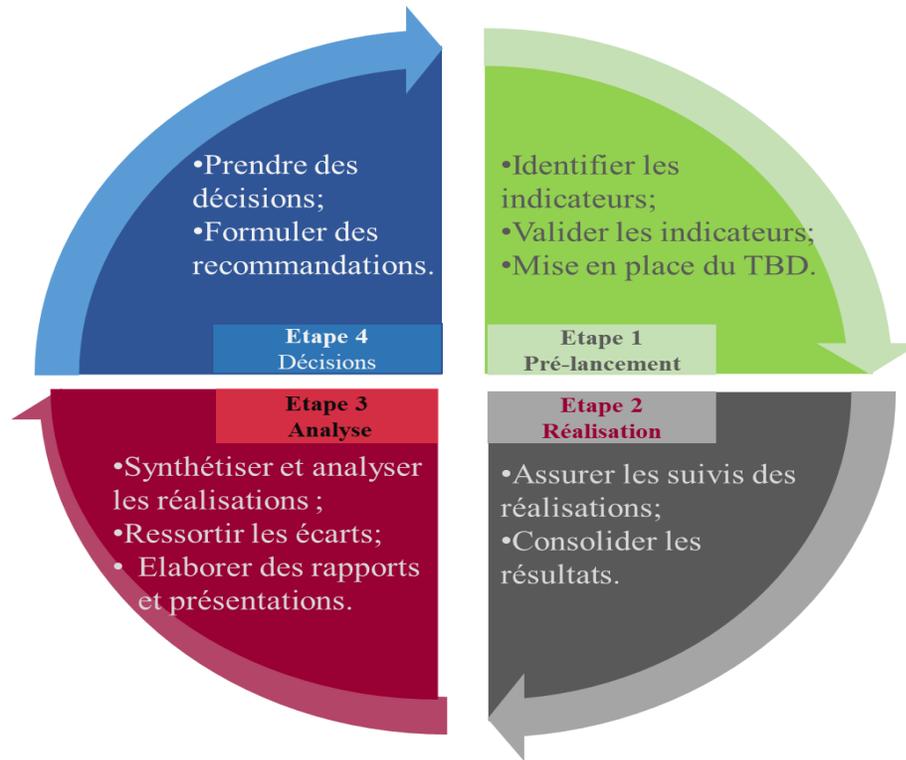
L'ATM Mobilis utilise le tableau de bord dans le but de mesurer sa performance, en analysant les écarts par rapport à ses objectifs, en d'autres termes, le tableau de bord permet d'affirmer les choix stratégiques, ou à les adapter.

Le tableau de bord au niveau d'ATM Mobilis est révisé au début de chaque exercice. Dès le lancement de l'exercice, les structures d'ATM Mobilis débutent leurs activités suivant le plan d'Actions et les objectifs qui leur sont assignés. Avec une fréquence trimestrielle, semestrielle ou annuelle le Chef de département Suivi et Analyse de la Performance se rapproche des structures via la messagerie interne pour la collecte des informations relatives aux réalisations.

Nous avons constaté que le tableau de bord n'est pas automatisé, c'est un tableau de bord manuel dont la réalisation et le suivi sont assurés par le Chef de département Suivi et Analyse de la Performance qui établit des rapports d'analyse des indicateurs (objectif / réalisation), une pratique qui engendre généralement les erreurs et la non-fiabilité des données.

Le processus d'identification des indicateurs et le processus de suivi des indicateurs, sont composés de quatre étapes principales selon le cycle PDCA, comme le montre le schéma suivant :

Figure 15 : Les quatre étapes d'identification et suivi les indicateurs selon les cycles PDCA



Source : Elaboré par les membres de la DSPP

3.1 L'étape « Pré-lancement »

Cette étape est déclenchée lors de l'établissement ou l'actualisation de la note d'orientation stratégique et du business plan, chaque début d'exercice. Le Chef de Département Suivi et Analyse de la Performance procède à la sélection des indicateurs de performance, il collabore avec les structures d'ATM Mobilis lors de l'identification des indicateurs, dans le but de les impliquer, les informer des détails opérationnels et répartir ces indicateurs.

Par suite de l'identification, le référentiel d'indicateurs est actualisé et soumis à la validation du Conseil d'Administration.

3.2 L'étape « réalisation »

Lorsque le référentiel d'indicateurs est validé et le lancement de l'exercice est effectué, le Département Suivi et Analyse de la Performance, procède à la collecte et le traitement des informations de la période en cours (fin de trimestre, semestre et année). Il vérifie que l'ensemble des informations demandées sont envoyées et justes, si le Chef de Département Suivi et Analyse de la Performance remarque une erreur ou bien un manque d'information, il envoie à la structure concernée pour corriger ou compléter leurs envois précédents.

3.3 L'étape « d'analyse des indicateurs »

Après la consolidation et le traitement des informations des différentes structures, le Chef de Département Suivi et Analyse de la Performance réalise une synthèse et une analyse des résultats et objectifs, et prépare les situations (fichier Excel et Power Point), en citant les écarts constatés et les anomalies détectées.

3.4 L'étape « de prise de décisions »

Après la réalisation de la situation ou le bilan annuel des résultats, le DSPP les présente aux membres du conseil d'administration, qui exploitent les résultats réalisés pour faire leurs prévisions et remédier aux problèmes constatés en prenant des décisions et des recommandations tactiques et stratégiques.

4 Stratégie d'ATM Mobilis

À la suite des entretiens réalisés avec les cadres d'ATM Mobilis en particulier ceux de la DSPP, nous concluons que la stratégie sur laquelle ATM Mobilis doit s'appuyer et s'articuler autour de trois grands axes stratégiques qui sont :

- Devenir leader dans le secteur de la Téléphonie mobile par l'innovation de ses produits et services ;
- Améliorer la compétitivité (qualité de service, optimisation des ressources) ;
- Renforcer l'image de l'entreprise citoyenne.

4.1 Facteurs clés de succès

Les Facteurs Clés Succès sont les critères, les caractéristiques et ou les compétences que doit nécessairement avoir ATM Mobilis pour être compétitive, nous avons conclu que les facteurs de réussite en collaboration avec les cadres de la DSPP dans le marché de la téléphonie mobile se reposent sur les points suivants :

a. Prix, diversification des offres

La maîtrise des coûts jouera un rôle déterminant dans la politique tarifaire à adopter par l'opérateur, pour atteindre des prix compétitifs et rentables.

Dans un marché en maturité, l'opérateur doit diversifier ses offres pour toucher le plus de niches possibles.

b. Développement de Solutions

Pour simplifier le quotidien des particuliers et des entreprises, les opérateurs sont amenés à mettre à leur disposition des solutions permettant l'autonomie pour les particuliers, la productivité et la maîtrise pour les entreprises. Le développement de ce volet nécessite l'existence d'une structure R&D.

c. Pénétration du segment business

Avec un ARPU mensuel de près de 640 DA en 2019 et un potentiel de nouvelles entreprises créées, estimées à 175 000 entreprises par an, Il demeure un secteur à fort potentiel pour la création de richesse.

d. Couverture et qualité du réseau

La couverture et la qualité du réseau constituent un avantage concurrentiel et un élément de satisfaction des clients.

e. Expérience client

L'Optimisation du processus de traitement de la relation client de bout en bout et le développement d'outils pour l'analyse du comportement et sentiments ressentis par nos clients.

f. Personnel de l'entreprise

Identifier les ressources rares et les compétences stratégiques de l'entreprise qui constituent un avantage concurrentiel pour l'opérateur.

4.2 Les objectifs stratégiques d'ATM Mobilis

Après avoir défini les axes stratégiques, l'entreprise doit ensuite définir ses objectifs à chaque niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing, ...), puis se fixer des indicateurs pour chaque domaine d'activité stratégique.

Cela permettra de concevoir une carte stratégique nécessaire à la mise en place d'un tableau de bord.

En s'appuyant à la fois, sur les différentes déclarations du PDG d'ATM Mobilis, et avec la collaboration du Sous-Directeur « Plan et Veille Stratégique » et du chef de département « Suivi et Analyse de la Performance », nous avons pu identifier pour l'entreprise, les principaux objectifs sur lesquels elle doit concentrer ses efforts, ensuite nous les avons répartis sur les quatre axes stratégiques du Tableau de Bord Prospectif.

Le tableau suivant illustre les objectifs stratégiques répartis sur les axes du tableau de bord Prospectif.

Tableau 3 : Les objectifs stratégiques d'ATM Mobilis

Axes Stratégiques	Objectifs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmenter le chiffre d'affaires ; ➤ Améliorer la rentabilité ; ➤ Améliorer le revenu moyen par abonné.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmenter la part du marché ; ➤ Fidéliser les clients ; ➤ Développer l'image de marque.
Processus interne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la relation client ; ➤ Améliorer la qualité du réseau ; ➤ Développer le réseau commercial ; ➤ Innover.

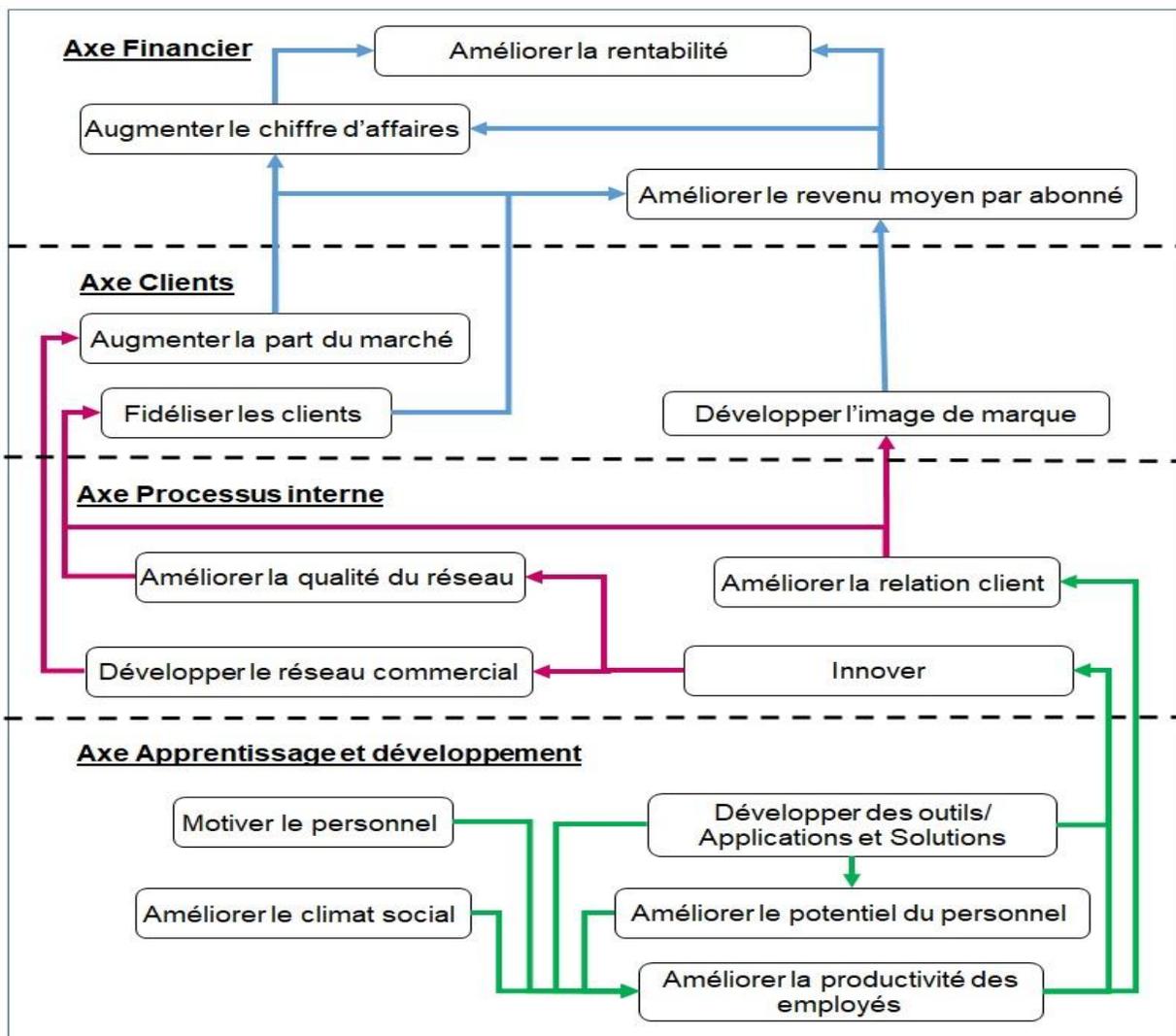
Apprentissage et développement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la productivité des employés ; ➤ Motiver du personnel ; ➤ Améliorer le potentiel du personnel ; ➤ Améliorer le climat social ; ➤ Améliorer la qualité du système d'information.
---------------------------------------	---

Source : Elaboré par les membres de la DSPP

4.3 Carte stratégique d'ATM Mobilis

En croisant les objectifs identifiés entre eux, nous avons pu concevoir la carte stratégique d'ATM Mobilis. Le schéma suivant résume la carte stratégique que nous avons établie ainsi que les interactions entre eux selon la méthode Balanced scorecard « BSC ».

Figure 16 : La carte stratégique



Source : Elaboré par les membres de la DSPP

A l'ère du développement des technologies de l'information, il est primordial de détenir un bon système d'information, ce dernier joue un rôle majeur dans la réussite de l'entreprise, il permet à l'entreprise de procéder l'information dont elle a besoin au temps opportun ce qui permet une gestion efficace. Il doit ainsi lier correctement les objectifs stratégiques entre eux. Il permet à l'entreprise de rester innovante comme il aide à l'amélioration du potentiel du personnel, et cette dernière permet à son tour d'améliorer la productivité des employés. Un bon système d'information fournit une visibilité claire sur l'environnement interne et externe de l'entreprise, cela permettra aux responsables de connaître les capacités de l'entreprise et dans le temps opportun pour prendre les bonnes décisions notamment le lancement des nouvelles offres ou services.

5 Les indicateurs du tableau de bord d'ATM Mobilis selon la méthode BSC

A partir des objectifs stratégiques d'ATM Mobilis et avec la collaboration du Chef du Département Suivi et Analyse de la Performance, nous avons défini les indicateurs pour chaque axe du tableau de bord prospectif, qui nous semblent les plus pertinents pour le suivi de la réalisation des objectifs déterminés.

5.1 Perspective Financière

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Il est donc primordial à l'entreprise de garder une vision sur les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité, qui permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

a. Objectifs

- Améliorer la rentabilité ;
- Augmenter le chiffre d'affaires ;
- Améliorer le revenu moyen par abonné.

b. Indicateurs de l'axe financier

Tableau 4 : Indicateur l'axe financiers

Objectif	Indicateur	Description
Améliorer la rentabilité	ROI	"Return On Investment", cet indicateur permet de mesurer la rentabilité des investissements de l'entreprise.
Augmenter le chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires	Le chiffre d'affaires (CA) d'une entreprise représente le total des ventes de biens ou de services facturées sur un exercice. C'est le montant qui correspond à la somme des ventes de l'entreprise sur un exercice comptable donné aux clients particuliers et aux entreprises.
	Recouvrement des créances clients	Cet indicateur permet de mesurer le taux de récupération des impayés des clients Postpaid.
Améliorer le revenu moyen par abonné	ARPU	Cet indicateur permet de mesurer le revenu moyen par SIM (moyenne de consommation par client).

Source : Elaboré par les membres de la DSPP

5.2 Perspective Client

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligatoire pour la réussite de n'importe quelle entreprise. Dans le cas d'ATM Mobilis qui cherche toujours à être proche de ses clients en gardant une vision sur les indicateurs qui décrivent cette relation à savoir : la réclamation, la satisfaction, la résiliation, la rétention...

a. Objectifs

- Augmenter la part du marché ;
- Fidéliser les clients ;
- Développer l'image de marque.
-

b. Indicateurs proposés de l'axe Client

Le tableau suivant illustre les indicateurs de l'axe client répartis sur les objectifs stratégiques définis.

Tableau 5 : Indicateurs de l'axe Clients

Objectif	Indicateur	Description
Augmenter la part du marché	Part de marché	Cet indicateur permet de calculer la part du marché d'ATM Mobilis par rapport aux concurrents.
	Parc abonnés	Cet indicateur permet de calculer le nombre des abonnés.
	Taux d'activations de SIM	L'indicateur activation permet de calculer le taux d'activations totales pour une durée.
Fidéliser les clients	Taux de churn	Cet indicateur permet de mesurer le taux de fidélité des abonnés et stabilité des revenus de l'entreprise (à travers la désactivation des SIM's).
	Taux de satisfaction client	A travers des études faites sur un ensemble de clients, voir quels sont les : (non satisfait, Moyennement satisfait, Satisfait, Très satisfait) Le taux de satisfaction prend en considération les (Satisfait et les Très satisfait).
Développer l'image de marque	Image de marque	Indicateur de communication qui mesure les perceptions de l'entreprise par l'ensemble des constituants des différents publics (Employés, Clients, Partenaires, Concurrents ...).

Source : Elaboré par les membres de la DSPP

5.3 Perspective Processus internes

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus internes. Il est donc important pour l'entreprise d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer la rentabilité et les améliorer suivant les indicateurs liés aux activités concernant la couverture du réseau, les coupures, temps de réparations...

a. Objectifs

- Améliorer la relation client ;
- Améliorer la qualité du réseau ;
- Développer le réseau commercial ;
- Innover.

b. Indicateurs proposés de l'axe Processus interne

Le tableau ci-dessous illustre les indicateurs de l'axe Processus interne répartis sur les objectifs stratégiques définis.

Tableau 6 : Indicateurs de l'axe Processus interne

Objectif	Indicateur	Description
Améliorer la relation client	Traitement des réclamations clients	C'est une mesure qui permet de suivre et classer les différentes réclamations par produit, par origine géographique, par fréquence, par type de clients, ...
Améliorer la qualité du réseau	Taux de couverture réseau 2G/3G et 4G	Cet indicateur permet de mesurer le taux de couverture du réseau (2G/3G et 4G) sur le territoire national
	Déploiement des sites	C'est le taux de BTS qui sont déployées par rapport aux BTS programmés.
	Drop Call (coupures)	Cet indicateur permet de mesurer le taux des coupures de connections de façon anormale.
	MTTR (Temps moyen pour réparer)	Temps moyen pour réparer, cet indicateur exprime la moyenne des temps de tâches de réparation. Il est calculé en additionnant les temps actifs de maintenance ainsi que les temps annexes de maintenance, le tout divisé par le nombre d'interventions.
Développer le réseau commercial	Agences et points de vente	Cet indicateur permet de mesurer le nombre et le taux de couverture du réseau commercial d'ATM Mobilis en termes d'Agences commerciales et de points de vente agréés.
Innover	Fréquence de lancement des offres et services innovants	Cet indicateur permet de mesurer la fréquence de lancement des offres et services innovants.

Source : Elaboré par les membres de la DSPP

5.4 Perspective apprentissage et Développement

Pour atteindre ses objectifs à long terme, il est indispensable à l'entreprise de rénover le pilier de la génération de sa richesse qui est l'homme ainsi que ses infrastructures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la masse salariale, l'absentéisme ainsi que la formation des employés.

a. Objectifs

- Améliorer la productivité des employés ;
- Motiver le personnel ;
- Améliorer le potentiel du personnel ;
- Améliorer le climat social ;
- Améliorer la qualité du système d'information.

b. Indicateurs proposés de l'axe apprentissage et développement

Le tableau suivant illustre les indicateurs de l'axe apprentissage et développement répartis sur les objectifs stratégiques définis.

Tableau 7 : Indicateurs de l'axe Apprentissage organisationnel

Objectif	Indicateur	Description
Améliorer la productivité des employés	Productivité individuelle	Cet indicateur nous permet de mesurer la productivité par employé.
	Effectif/ Par Catégorie Socioprofessionnelle	Cet indicateur nous permet de détenir le nombre d'employés par Catégorie Socioprofessionnelle dans l'entreprise.
Motiver le personnel	Absentéisme	L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large. Cet indicateur permet de mesurer le taux d'absentéisme dans l'entreprise.
	Turne Over	Cet indicateur permet de décrire le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation. Il mesure le taux de renouvellement par rapport aux démissions dans l'entreprise.
	Masse salariale	Somme des salaires des employés.
Améliorer le potentiel du personnel	Nombre de formations réalisées	Calcul le taux des formations réalisées par rapport aux formations planifiées.
Améliorer le climat social	Evènements organisés en faveur du personnel	Cet indicateur permet de mesurer les évènements organisés en faveur du personnel d'ATM Mobilis.
	Programme de communication interne	Cet indicateur permet de mesurer la réalisation du programme de communication interne.
Améliorer la qualité du système	Développement des outils/ applications et solutions	Cet indicateur permet de mesurer le développement des outils/ applications et solutions, afin de répondre

d'information		aux enjeux stratégiques, organisationnels et technologiques de l'entreprise.
----------------------	--	--

Source : élaboré par les membres de la DSPP

5.5 Représentation de l'indicateur dans le Tableau de bord selon la méthode BSC

La dernière phase de la démarche BSC pour la conception du tableau de bord prospectif consiste en la représentation des indicateurs de performance de chaque perspective sous forme d'une comparaison entre la réalisation de ces derniers et leurs objectifs comme suit :

Tableau 8 : Modèle de représentation d'un indicateur selon la méthode BSC

Indicateur	Performance réelle	Performance cible	Taux de réalisation	Appréciation
<i>Nom de l'indicateur et sa description</i>	<i>La valeur de la réalisation</i>	<i>La valeur de l'objectif</i>	<i>Taux de réalisation de l'objectif</i>	<i>Analyse de l'écart</i>

Source : Elaboré par l'étudiant selon la méthode BSC

Section 3 : La mise en Place du tableau de bord Stratégique d'ATM Mobilis

Pour l'élaboration du tableau de bord nous traitons les indicateurs des quatre axes du tableau de bord, pour avoir la forme finale du tableau de bord stratégique.

1 Indicateurs de l'axe Financier

L'axe financier constitue le fil conducteur pour les autres axes, nous avons retenu pour cet axe trois objectifs stratégiques, qui sont :

- L'augmentation du chiffre d'affaires ;
- L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise ;
- L'amélioration du revenu moyen par abonnés.

Ensuite, afin de mieux mesurer la réalisation de ces objectifs stratégiques, nous avons identifié un ou deux indicateurs pour chacun des objectifs.

1.1 Le chiffre d'affaires

Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires d'ATM Mobilis sur les trois dernières années.

Tableau 9 : Evolution du chiffre d'affaires

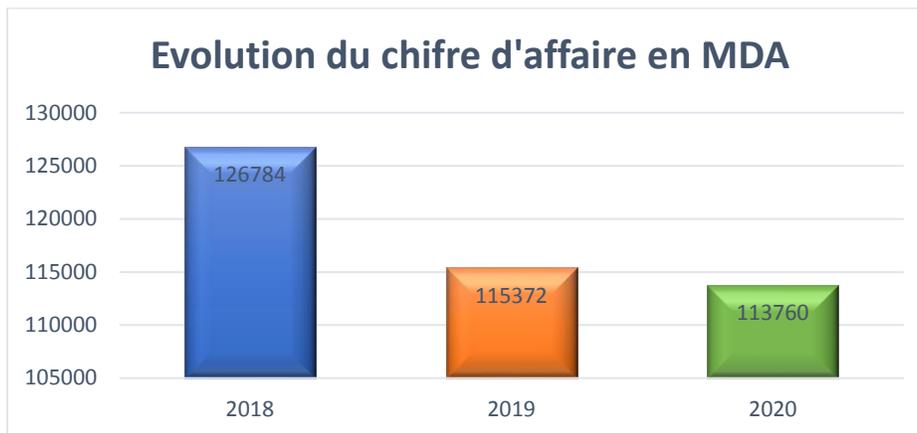
Année	2018	2019	2020
Chiffre d'Affaires HT (Millions DA)	126784	115.372	113.760
Taux de croissance du CA (%)	-	-9%	1.4%

U : MDA

Source : Documentation de la DSPP

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

Figure 17 : Evolution du chiffre d'affaires



Source : Elaborer par Les étudiants

Le chiffre d'affaires d'ATM-Mobilis de l'année 2019 a marqué un recul de 9% en comparaison avec l'année 2018, il est constitué essentiellement de la vente des SIM et du revenu généré par les abonnés grand public. Le grand public constitue la part la plus importante du chiffre d'affaires, elle représente plus de 87% du chiffre d'affaires, et ce depuis le lancement de la 4G en 2016. Néanmoins, il y a d'autres opportunités pour accroître son chiffre d'affaires telle que la commercialisation des solutions aux entreprises.

Le tableau ci-après représente le taux de réalisation de l'objectif en matière de chiffre d'affaires pour l'exercice de l'année 2020 :

Tableau 10 : Taux de réalisation du Chiffre d'Affaires cible en 2020

Indicateur	Performance réelle	Performance cible	Taux de réalisation	Appréciation
Chiffre d'Affaires	113760	118148	96%	Taux de réalisation de l'objectif est de 96%, un taux satisfaisant.

Source : document de la DSPP

U : MDA

Le chiffre d'affaires d'ATM Mobilis de 113760 MDA au 31 Décembre 2020 représente 96% de l'objectif fixé de 118148 MDA. Un résultat satisfaisant compte tenu de la régression des activations des SIM et la consommation des recharges constatées en 2020 essentiellement dues aux facteurs suivants :

- Le ralentissement de la consommation qui a marqué le marché en général en raison de la conjoncture économique difficile ;
- La fermeture des frontières algériennes impacte le chiffre d'affaires Roaming qui est en constante régression avec l'abondance des SIM des clients bloqués à l'étranger.

1.2 La rentabilité

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. ATM Mobilis a choisis comme indicateur de rentabilité le ROI (Taux de rendement des capitaux investis).

Cet indicateur est également connu sous le nom de taux de rendement comptable, il synthétise en une seule valeur numérique les principaux ingrédients de la rentabilité (chiffre d'affaires, coûts et capitaux investis). Sa formule de calcul est la suivante :

Taux de rendement des capitaux investis (ROI) = résultats d'exploitation / capitaux investis

Le tableau suivant montre l'évolution de ce ratio chez ATM Mobilis :

Tableau 11 : Evolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)

Année	2019	2020	Evolution
Résultat d'exploitation	62 608	85 844	37%
Capitaux investis	254 020	318 632	25%
ROI	25.65%	27%	5%

Source : Documentation de la DFC

U : MDA

Nous constatons qu'ATM Mobilis améliore de mieux en mieux l'emploi de ses capitaux en ce sens que la rentabilité des capitaux investis d'ATM Mobilis est passée de 25.65% en 2019 et à 27% en 2020. Cette augmentation est due à la fois à l'augmentation des bénéfices et à l'amélioration des déférentes études réalisées par l'entreprise avant chaque investissement.

Le tableau ci-après représente le taux de réalisation de l'objectif en matière de rentabilité pour le l'exercice de l'année 2020 :

Tableau 12 : Taux de réalisation de la rentabilité cible en 2020

Indicateur	Performance réelle	Performance cible	Taux de réalisation	Appréciation
ROI	27%	31%	87%	Taux de réalisation de l'objectif est de 87%, un taux satisfaisant compte tenu de l'apparition du Covid-19 ainsi que la saturation du marché.

Source : Documentation de la DFC

U : Pourcentage

Le taux de rentabilité d'ATM Mobilis de 27% en 2020 représente 87% de l'objectif fixé de 31%. Un résultat satisfaisant compte tenu de la régression du chiffre d'affaires constatée en 2020 est de 113760MDA.

2 Indicateurs de l'axe clients

Cet axe identifié six mesures-clés de la performance concernant l'axe clients. Ces mesures se répartissent entre les objectifs stratégiques suivants :

- Augmenter la part de marché ;
- Fidéliser des clients ;
- Développer l'image de marque de l'entreprise.

2.1 Nombre d'abonnés

Le parc d'abonnés est un indicateur très important pour l'entreprise car son évolution est synonyme d'une augmentation de la part de marché.

Les tableaux ci-dessous indiquent l'évolution du nombre d'abonnés d'ATM Mobilis durant les années 2018, 2019 et l'année 2020 ainsi que la réalisation des objectifs pour l'année 2020.

Tableau 13 : Evolution du nombre d'abonnés d'ATM Mobilis

Année	2018	2019	2020
Nombre d'Abonnés	18 365 148	19 106 400	18 633 371
Evolution	-	4%	-2%

U : Nombre/Pourcentage

Source : Documentation du service commercial

Le tableau suivant représente le taux de réalisation de l'objectif en matière de parc d'abonnés pour l'exercice de l'année 2020.

Tableau 14 : Taux de réalisation du Parc d'Abonnés cible en 2020

Indicateur	Performance réelle	Performance cible	Taux de réalisation	Appréciation
Parc d'abonnés	18 633 371	19 200 000	97%	Taux de réalisation de l'objectif est de 97%, taux très satisfaisant en raison de la régression du parc abonnés en 2020 par rapport au 2019 (-2%)

U : Nombre/Pourcentage

Source : Enquête statistique 2020 « ARPCE »

Le taux de réalisation de l'objectif en matière de parc d'abonnés est de 97% soit 18 633 371 abonnés au 2020 au lieu de 19 200 000, en raison de la régression des ventes et l'accroissement du taux des départs de clients.

2.2 Part de marché

L'ATM Mobilis est leader du marché de la téléphonie mobile avec une part de marché de plus de 40% malgré la forte concurrence nationale et internationale avec une expérience considérable dans le domaine des télécommunications.

Le tableau ci-dessous indique l'évolution de la part de marché d'ATM Mobilis durant les années 2018, 2019 et 2020.

Tableau 15 : La part du marché d'ATM Mobilis

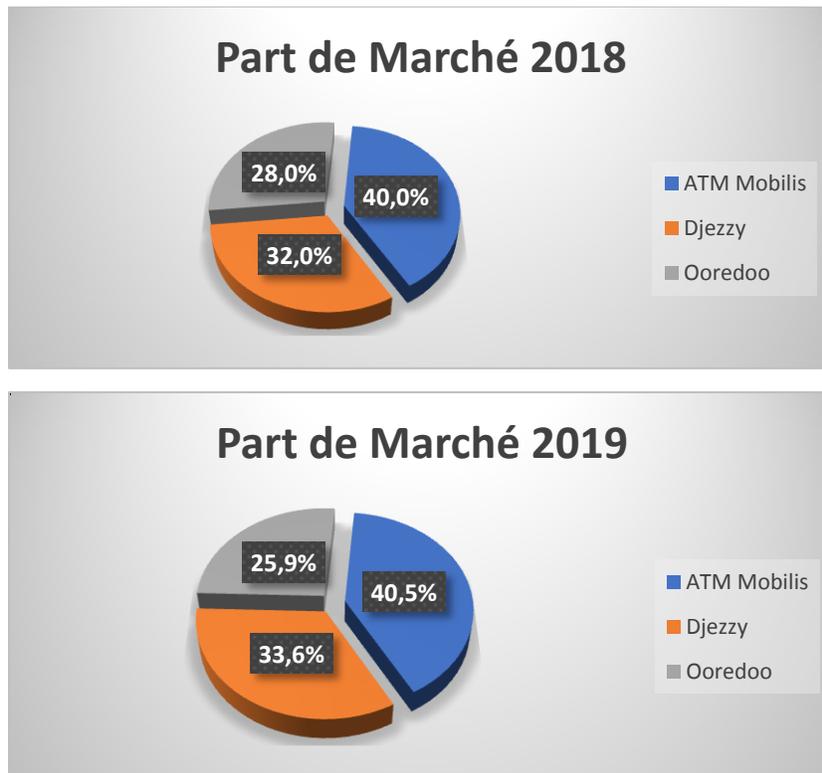
Année	2018	2019	2020	Evolution
ATM	40%	40.5%	41%	1%
Djezzy	32%	33.6%	32.4%	-4%
Ooredoo	28%	25.9%	26.6%	3%

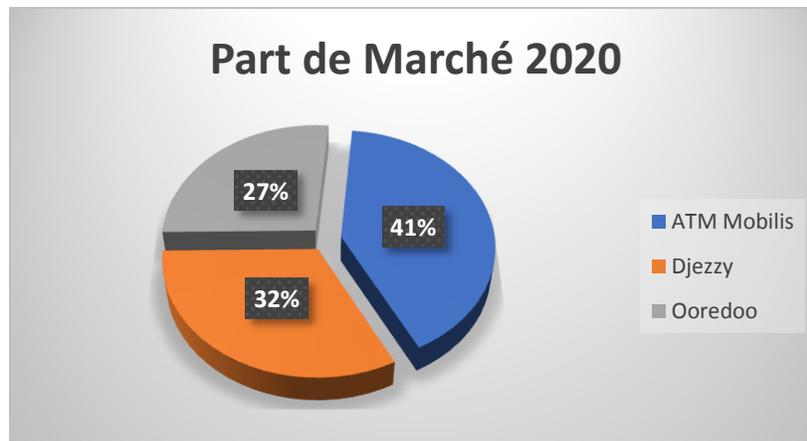
U : Pourcentage

Source : Enquête statistique 2020 « ARPCE »

Les figures suivantes sont des représentations graphiques de l'évolution de la part de marché d'ATM Mobilis par rapport à ses concurrents :

Figure 18 : Représentation graphique de la part du marché 2018 ; 2019 ; 2020





Source : Elaborer par les étudiants

Dans un marché caractérisé par une concurrence rude, ATM Mobilis a préservé sa position de leader et enregistre une évolution de 1% en matière de part de marché.

A fin décembre 2020, Mobilis compte 18 633 371 clients soit 41% du marché contre 32,4% pour Djezzy et 26,6% pour Ooredoo.

Le tableau 26 fait ressortir le taux de réalisation de l'objectif en matière de la part de marché.

Tableau 16 : Taux de réalisation de la part de marché cible en 2020

Indicateur	Performance réelle	Performance cible	Taux de réalisation	Appréciation
Part de marché	41%	45%	91%	Taux de réalisation de l'objectif très satisfaisant (91%)

U : Pourcentage

Source : Enquête statistique 2020 « ARPCE »

Le taux de réalisation de l'objectif en termes de part de marché représentant 91% de l'objectif fixé au T4 du 2020, un taux satisfaisant marqué par une évolution de 1% de part de marché.

3 Indicateurs de l'axe processus interne

Pour répondre aux attentes des abonnés et de l'actionnaire qui est l'Etat, nous avons choisi des indicateurs pour suivre la performance tout au long de la chaîne du processus interne d'ATM Mobilis. Ils sont au nombre de cinq réparties sur les objectifs stratégiques suivants :

- Améliorer la relation client ;
- Améliorer la qualité du réseau ;
- Développer le réseau commercial ;
- Innovation.

3.1 Taux de couverture du territoire national 2G/3G et 4G

Il est considéré comme un des éléments affectant la satisfaction des clients car il témoigne la capacité de l'entreprise à déployer son réseau sur tout le territoire national, même les régions les plus isolées. ATM-Mobilis n'a pas cessé depuis sa création de développer son taux de couverture du territoire national, il est actuellement de 100% pour la 2G, 98% pour la 3G et 90% pour la 4G. ATM-Mobilis est considéré comme l'opérateur mobile qui assure la meilleure couverture nationale.

Le tableau suivant représente l'évolution du taux de couverture segmenté par technologie des deux derniers années 2019 - 2020.

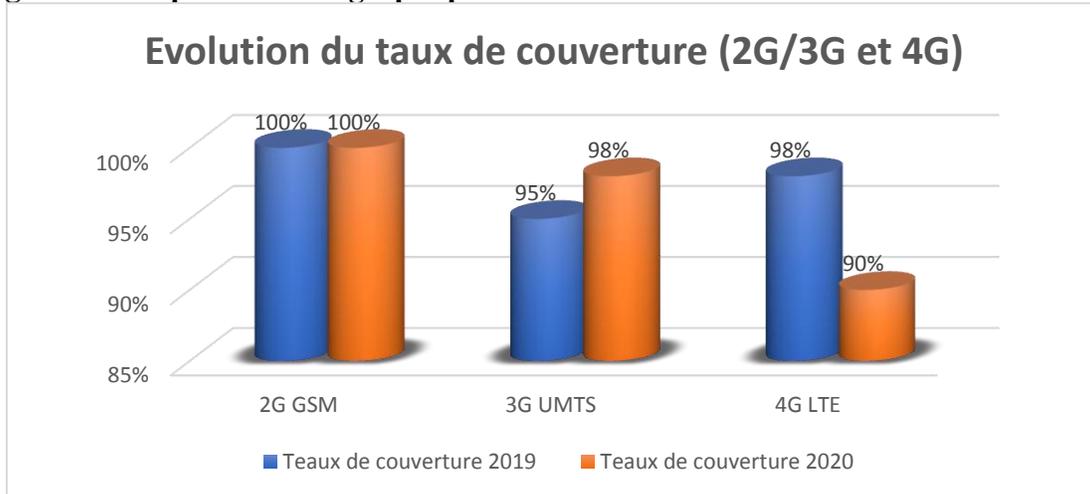
Tableau 17 : Evolution du taux de couverture par technologie

	2G GSM	3G UMTS	4G LTE
Taux de Couverture 2019	100%	95%	89%
Taux de Couverture 2020	100%	98%	90%
Evolution	0%	3,16%	1,12%

U : Pourcentage

Source : Documentation du service technique

Figure 19 : Représentation graphique l'évolution du taux de couverture en 2019-2020



Source : Elaborer par l'étudiant

Le tableau suivant représente la réalisation de l'objectif en matière du taux de couverture réseau du l'exercice 2020.

Tableau 18 : Taux de réalisation du taux de couverture réseau cible en 2020

Indicateur		Performance réelle	Performance cible	Taux de réalisation	Appréciation
Taux de couverture réseau	3G	98%	100%	98%	Taux de réalisation très satisfaisant (98%/3G et 95%/4G) de l'objectif fixé
	4G	90%	95%	95%	

U : Pourcentage

Source : Documentation du service technique

L'année 2020 a été marquée par la préparation au lancement commercial de la technologie de quatrième génération 4G dans 16 nouvelles wilayas, conformément aux engagements d'ATM Mobilis envers l'ARPCE, avec la mise en service de 161 sites. ATM Mobilis couvre de ce fait les 48 wilayas du pays par la technologie 4G.

Néanmoins, l'année 2020 a enregistré une hausse du taux de couverture de 3.16% pour la 3G et 1.12% pour la 4G, l'objectif fixé du taux de couverture (100% - 95%) n'a pas été réalisé, à cause des mesures sanitaires du confinement qui ont ralenti le déploiement des nouveaux sites, ainsi que le blocage des équipements techniques aux ports et aux navires.

4 Indicateurs de l'axe Apprentissage et développement

Les Indicateurs de l'axe Apprentissage et développement traduisent l'ensemble de facteurs d'amélioration de l'efficacité des employés qui favoriseraient la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons relevé la nécessité d'engager quelques actions, à savoir :

- Améliorer de la qualité du système d'information ;
- Améliorer le climat social ;
- Motiver le personnel ;
- Améliorer le potentiel du personnel ;
- Améliorer de la productivité des employés.

4.1 Le turnover

Le turnover est le rapport entre le nombre de départs et le total de l'effectif. Nous présentons ci-après son évolution sur les deux dernières années :

Tableau 19 : Evolution de turnover d'ATM-Mobilis

	2019	2020	Evolution
Nombre de départ	380	156	-59%
Nombre d'effectif	18 852	19 008	1%
Turnover	2,02%	0,82%	-59%

U : Nombre/Pourcentage

Source : Documentation de service RH

Nous remarquons que le turnover a baissé de 59% (0.82%) pendant l'année 2020, ce qui peut être expliqué par la situation économique qui limite les opportunités de trouver un travail, les départs en retraite et l'arrivée de contrats à échéance.

Le tableau suivant représente le taux de réalisation de l'objectif en matière de turnover de l'exercice 2020

Tableau 20 : Taux de réalisation du Turnover cible en 2020

Indicateur	Performance réelle	Performance cible	Taux de réalisation	Appréciation
Taux du Turnover	0,82%	2%	-	Performance très satisfaisante en comparaison avec l'objectif fixé

U : Pourcentage

Source : Documentation de service RH

L'objectif en matière de Turnover au niveau d'ATM Mobilis a enregistré une performance très satisfaisante, due à la diminution des offres d'emplois dans tous les secteurs, et ce à cause de la dégradation de la situation économique de l'Algérie.

5 Synthèse du Tableau de Bord Prospectif

Après l'explication du choix des indicateurs nous pouvons récapituler dans le tableau suivant le tableau de bord prospectif 2020 d'ATM Mobilis :

Tableau 21 : Tableau de Bord Prospectif d'ATM Mobilis

Axe	Indicateur	2019	2020	Evolution	Objectif 2020	Taux de réalisation	
Financier	Chiffre d'Affaires MDA	115 372	113760	-1.4%	118 148	96%	
	Rentabilité « ROI »	25.65%	27%	5%	31%	87%	
	Taux de recouvrement des créances clients	89%	90%	1%	100%	90%	
	ARPU	507	496	-2%	580	86%	
Clients	Nombre d'abonnés	19 106 400	18 633 371	-2%	19 200 000	97%	
	Part de marché	40.5%	41%	1%	45%	91%	
	Taux d'activation de SIM	2 016 967	1 524 388	-24,42%	2 189 588	70%	
	Taux de satisfaction des clients	49%	16.7%	-32,3%	55%	30%	
	Image de marque	2 ^{ème} place	2 ^{ème} place	0%	1 ^{ère} place	0%	
Processus interne	Taux de traitement des réclamations	86%	79%	-8%	93%	85%	
	Taux de couverture du territoire national (2G/3G et 4G)	3G	95%	98%	3.16%	100%	98%
		4G	89%	90%	1.12%	95%	95%
	Déploiement des Sites	131	161	23%	173	93%	
	Déploiement du réseau commercial	Agences Commerciales	178	185	4%	192	96%
		Points de ventes	97 268	97 450	0.2%	97 870	99,57%
Apprentissage et développement	Développement Outils/ Applications et Solutions	-	-	-	-	-	
	Effectif par Catégorie Socioprofessionnelle	Cadres Supérieurs	272	275	1%	279	99%
		Cadres	3 035	3 205	6%	3 296	97%
		Maitrise	636	601	-6%	612	98%
		Exécution	770	671	-13%	678	99%
		Total	4 713	4 752	1%	4 865	98%
	Productivité individuelle	6,11	5,98	-2%	7	85%	
	Masse salariale	2 089 763	2 224 538	6%	2 124 540	105%	
	Taux d'absentéisme	34%	12 %	-65%	5%	-	
	Turnover	2,02%	0,82%	-59%	2%	-	
	Programmes de communication interne	0	0	0%	1	0%	
Nombre de formations réalisées	19	6	-68%	95	26%		

Source : Elaborer par les étudiants

Le tableau de bord prospectif précédent est basé sur les quatre axes définis par la méthode BSC, chaque axe regroupe plusieurs indicateurs découlant de différents objectifs stratégiques d'ATM Mobilis. Il est défini sur l'exercice de l'année 2020.

Ce tableau de bord indique l'évolution de chaque indicateur ainsi que le taux de réalisation des objectifs fixés.

L'ensemble de ces résultats peuvent aider les dirigeants d'ATM Mobilis dans la prise de décisions au moment opportun pour combler les défaillances, renforcer et consolider ses exploits et réalisations.

Conclusion

Ce chapitre portant sur la conception d'un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise de ATM Mobilis, nous a permis de comprendre l'organisation générale de la société ATM Mobilis et la direction de la stratégie, de la programmation et de la planification et faire une description complète de son système d'information et son système de pilotage de la performance, nous a permis de mieux cerner les concepts théoriques concernant les tableaux de bord prospectif comme outil de mesure de la performance.

En effet l'étude quantitative effectuée principalement avec le personnel de la direction stratégie et veille nous a beaucoup aidés pour avoir des connaissances générales sur l'organisation et les caractéristiques de son environnement interne et externe, son marché et concurrents, aussi cela nous a servi d'avoir une idée sur les objectifs stratégiques constituant notre TBS.

Le tableau de bord prospectif permet à la direction d'analyser rapidement la situation mais également de tenter de cerner les dysfonctionnements dans l'entreprise, est un outil d'aide au diagnostic reposant sur quatre axes stratégiques complémentaires.

A travers cette étude de cas, nous avons pu déterminer de façon concrète la composition de chacun des quatre axes stratégiques, il est composé d'un ensemble d'indicateurs variés et équilibrés, quantitative et qualitative entre indicateurs de performance financière et non financière, qui sont reliés par des liens de cause à effet, grâce à ce TBS les dirigeants de cette direction peuvent mieux suivre ce qui se passe, être avertis des situations d'anomalies, localisées les écarts et décider en connaissance de causes.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Le monde des entreprises est devenu depuis une vingtaine d'années un univers particulièrement instable et complexe.

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de pilotage rendent le processus du contrôle de gestion, une réelle problématique de la créativité au sein de l'entreprise. Car ce processus s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources mesurées. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie.

Pour que le pilotage se réalise dans de bonnes conditions, le décideur doit se munir d'un instrument de mesure fiable, précis et efficace, en accord avec les objectifs définis. Donc il faut établir un tableau de bord.

Nous avons établi un tableau de bord structuré autour des quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel) selon la méthode BSC, pour lesquelles des objectifs stratégiques et des indicateurs ont été définis pour permettre de mesurer et de suivre la performance de l'entreprise à tous ses niveaux, entre indicateurs financiers et non financiers ; entre le court terme et le long terme. Mais surtout, ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie. Il constitue un support à la fois, léger, rapide et dynamique, il permet de :

- Clarifier la stratégie et la traduire en objectifs en fonction des quatre axes ;
- Communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.

Les tableaux de bord. Ceux-ci se composent d'un ensemble d'indicateurs évoluant de façon continue et parallèlement à l'évolution de la stratégie. Les indicateurs permettent de contrôler la bonne marche de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif ou équilibré, outil basé sur les principes du tableau de bord financier, a donc été créé dans ce nouveau contexte économique. Il s'agit d'un document d'information, de synthèse orientée vers le contrôle et la prise de décision. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions et de réagir dans de brefs délais. Il s'agit également d'un instrument de communication privilégié au sein de l'entreprise.

Pour réaliser un bon tableau de bord, on peut citer certaines conditions, que les responsables doivent mettre en œuvre :

- Un système d'information permanent.
- L'information donnée doit être autant quantitative que qualitative.
- Présenter et organiser les informations du général au particulier.
- Le tableau de bord est conçu pour être évolutif.
- Eviter de confier la rédaction de tableau de bord à une personne qui ne connaît pas assez l'entreprise.

La mesure de la performance ce n'est pas uniquement calculer des indicateurs financiers et non financiers et les comparer par rapport à un référentiel, ou à une norme, mais de retenir leur

complémentarité. Et d'avoir une plate-forme équilibrée qui permettra aux managers de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise simultanément.

Notre analyse du tableau de bord mis en place par l'ATM Mobilis fait ressortir des insuffisances qui méritent d'être comblées en vue de sa modernisation.

L'alimentation manuelle du tableau en données, la fréquence annuelle de l'information qu'il offre, l'absence de certains indicateurs importants sont les principales insuffisances constatées au niveau du tableau de bord d'ATM Mobilis dont la conception n'obtient pas à une méthode scientifique précise.

A travers les étapes suivies de la démarche BSC, nous avons choisi et classé les indicateurs et conçu notre tableau de bord qui rassemblait quelques indicateurs clés, repartis par fonction (finance, commerciale, technique et support), avec un suivi et une alimentation automatique en information.

De ce qui précède et en réponse à la problématique de notre travail, nous pouvons dire « quel l'est le rôle du tableau de bord stratégique ? et Comment mesurer la performance Organisationnelle de l'entreprise Mobilis ? » notre objectif initial était de concevoir un tableau de bord pour suivi et mesurer la performance organisationnelle de l'entreprise pour une meilleure pertinence et une meilleure visibilité.

Aussi, nous pouvons infirmer la première hypothèse, que plusieurs chercheurs ont développé des méthodes de conception du tableau de bord qui permet de mesurer la performance de l'entreprise tel que JANUS GIMSI et BSC

La deuxième hypothèse est confirmée, que les indicateurs de la performance déterminer selon les objectifs stratégiques de l'entreprise et repartis en quatre axes, selon la méthode BSC, cela permet de faciliter l'analyse des réalisations et la mesure de la performance.

Quant à la troisième hypothèse, elle est confirmée, vue que le tableau de bord est un instrument de contrôle de gestion qui aide les utilisateurs à prendre les décisions en leurs procurent des informations claires, précises et pertinents au moment voulu.

Les principaux résultats de notre travail se présentent comme suit :

- L'activité du contrôle au niveau de l'ATM Mobilis est répartie en deux structures (DSPP et DFC), cette pratique multiplie les interfaces du contrôle ainsi que la lenteur du processus
- L'ATM Mobilis utilise plusieurs indicateurs pour la mesure de sa performance globale, certains sont suivis trimestriellement, faute de non-disponibilité d'une information pertinente et en temps réel, cette fréquence réduit considérablement la visibilité sur l'état réel de l'entreprise, ce suivi trimestriel est limité par ses indicateurs définis et suivis ;
- Les processus d'identification et de suivi des indicateurs sont conformes aux standards (PDCA) ;
- Les indicateurs sont répartis par direction afin de pouvoir mesurer le taux de réalisation des objectifs par activité ;
- Les indicateurs sont répartis par fonction et non pas selon les standards tel que la méthode GIMSI ou BSC ;
- Le résultat des indicateurs n'est pas croisé avec les résultats des actions (Plan d'actions), dans le but de vérifier leur pertinence ;
- Les résultats de l'exercice sont collectés via la messagerie interne de l'entreprise (Fichier Excel), absence d'automatisation du suivi des réalisations ;
- La récolte des résultats n'est pas automatisée ;

Par ailleurs, nous avons jugé utile d'apporter quelques suggestions et recommandations que nous espérons être prises en compte par les responsables d'ATM-Mobilis :

➤ **Fréquence :**

- Pour que le tableau de bord prospectif soit un outil de communication et d'incitation à la décision, il faut que la structure responsable du tableau de bord soit alimentée convenablement et fréquemment selon l'indicateur (journalier, hebdomadaire et mensuel) par des données utiles retenues à travers les différentes étapes de fonctionnement de l'entreprise, dans la perspective d'assurer un suivi régulier voir hebdomadaire pour certains indicateurs.
- La modernisation du modèle du tableau de bord prospectif, il faut enrichir les indicateurs du suivi trimestriel, qui peuvent offrir aux dirigeants une vision globale de la santé de l'entreprise en disposant d'une information pertinente en temps opportun.

➤ **Automatisation :**

Ces données doivent provenir d'un entrepôt de données central (reliant la base de données aux plateformes et aux solutions déployées pour la gestion interne de l'entreprise) étant donné que les entreprises de télécoms gèrent une masse importante de données. Ainsi, les dirigeants d'ATM Mobilis disposeront d'un outil de synthèse, permettant d'être proactif et d'avoir une visibilité sur toutes les activités de l'entreprise et de s'aligner face à la complexité de son environnement.

➤ **Organisation :**

Il est primordial de centraliser l'activité du contrôle de gestion dans la même structure afin d'optimiser le processus du pilotage et de contrôle, activité initialement répartie entre la DSPP et la DFC.

➤ **Liens :**

Connecter les objectifs stratégiques et les indicateurs dans des relations de cause à effet, lors de l'identification des indicateurs, dans le but de détecter plus facilement et rapidement les indicateurs qui ont permis ou empêché l'atteinte des objectifs.

➤ **Diversification :**

ATM Mobilis doit diversifier ses offres et ses canaux de contact avec les clients, ce qui constituera un facteur clés de différenciation du service client par rapport aux autres concurrents (Créer un avantage concurrentiel).

Table des Matières

Remerciement.....	I
Dédicaces	II
Sommaire	IV
Liste des Figures.....	V
Liste des tableaux	VI
Liste des Abréviations	VII
Résumé	VIII
Abstract	IX
Introduction Générale.....	A
Chapitre 01 : Etude Descriptive du Tableau de Bord	2
Introduction.....	2
Section 1 : Définition, outils et rôle du contrôle de gestion.....	3
1 Historique Du Contrôle De Gestion	3
2 Définition et Objectif	4
2.1 Définition du contrôle de gestion	4
2.2 Les Objectifs du contrôle de gestion	6
3 Les outils du contrôle de gestion	7
3.1 Les outils prévisionnels	7
3.2 Les outils de suivi de réalisation.....	7
3.2.1 La comptabilité analytique	7
3.2.2 Le contrôle budgétaire.....	7
3.2.3 Le tableau de bord et le reporting.....	7
3.3 Les outils d'appuis.....	8
3.3.1 Le Reengineering	8
3.3.2 Le Benchmarking	8
4 Le rôle du contrôle de gestion	9
4.1 Dans l'optique traditionnelle	9
4.2 Dans l'optique renouvelée.....	10

Section 2 : Le tableau de bord.....	11
1 Historique du tableau de bord	11
2 Définitions du tableau de bord	11
3 Les fonctions et les objectifs du tableau de bord	12
3.1 Les fonctions du tableau de bord	13
3.2 Les objectifs du tableau de bord	14
4 Les finalités du tableau de bord	14
4.1 Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances	14
4.2 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration .	14
4.3 Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic	15
4.4 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication	15
4.5 Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management.....	15
4.6 Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation	15
4.7 Le tableau de bord est un outil d'organisation	15
4.8 Le Tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir	15
5 Les Différents types du tableau de bord	15
5.1 Le Tableau De Bord Stratégique	16
5.2 Le Tableau De Bord De Gestion	16
5.3 Le Tableau De Bord Opérationnel.....	16
6 Les indicateurs du tableau de bord.....	16
6.1 Définition d'indicateurs	16
6.2 Choix des indicateurs pertinents.....	17
6.3 Les Différents types d'indicateurs	18
6.3.1 Les indicateurs de la performance	19
Section 3 : Le Tableau De Bord Stratégique	21
1 Historique.....	21
2 Définition	21
3 Les indicateurs du tableau de bord Stratégique	21
3.1 La perspective financière.....	22
3.2 La perspective Client	22
3.3 La perspective Processus Internes	22
3.4 La perspective Apprentissage et développement.....	23
4 Caractéristiques du Tableau de Bord Prospectif	23

4.1	Caractéristiques générales	23
4.2	Caractéristiques spécifiques	23
5	Les avantages et les limites du TBS	24
5.1	Les avantages du TBS	24
5.2	Les limites du TBS	24
6	Les méthodes de mise en place du TBS	25
6.1	Total quality management	25
6.2	Six sigmas.....	25
6.3	Balanced scorecard	25
6.4	Six Sigma business scorecard.....	25
	Conclusion	26
	Chapitre 02 : Amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise	28
	Introduction.....	28
	Section 1 : Analyse de la performance de l'entreprise	29
1	Le concept de performance	29
1.1	Définition de la performance	29
2	Les types de performance	31
2.1	La performance unidimensionnelle	31
2.2	La performance multidimensionnelle.....	31
2.3	La Performance économique	31
2.4	La performance commerciale	31
2.5	La performance organisationnelle	31
2.6	La performance sociale.....	32
2.7	La performance financière.....	32
3	Les modèles de la performance.....	32
3.1	L'approche économique	32
3.2	L'approche sociale.....	32
3.3	L'approche systémique.....	32
3.4	L'approche politique.....	32
4	La mesure de la performance	33
4.1	Les axes de mesure	33
4.2	Le rôle des systèmes de mesure.....	34
5	Le système de mesure pour l'entreprise.....	35

Section 2 : La mesure de la performance Organisationnelle	36
1 Définition de la performance organisationnelle.....	36
2 Les déterminants de la performance organisationnelle.....	36
2.1 Les déterminants environnementaux	36
2.2 Les déterminants organisationnels.....	37
2.3 Les déterminants humains	37
3 Le contrôle de gestion et mesure de la performance organisationnelle	37
3.1 Le contrôle de gestion et la performance de l'organisation.....	37
3.2 Contrôle de gestion et performance économique et financière de l'entreprise	38
4 Le pilotage de la performance.....	38
4.1 Le système de pilotage	38
4.2 Les outils de pilotage de la performance	39
4.2.1 Le tableau de bord	39
4.2.2 Les outils comptables	40
4.2.3 Les autres outils.....	40
5 Le tableau de bord stratégique et la performance organisationnelle.....	40
5.1 Nécessité de la mise en place d'un tableau de bord stratégique.....	40
5.2 Le tableau de bord stratégique outil de pilotage de la performance	41
Section 3 : construction d'un tableau de bord stratégique	42
1 Les méthodes pour le mettre en place	42
1.1 Total Quality Management.....	42
1.2 Six sigmas.....	42
1.3 Balanced Scorecard	42
1.4 Six Sigma business scorecard.....	42
2 Les différentes démarches de conceptions.....	42
2.1 Démarche de conception BCS selon Kaplan et Norton	42
2.2 Démarche de conception OVAR	42
2.3 Démarche de conception GIMSI élaborée par Fernandez	43
2.4 Démarche de conception du BSC de Dorbes	43
2.5 La démarche générale de conception d'un TBS.....	43
3 Les principes de la construction.....	43
3.1 Cohérence avec l'organigramme	44
3.2 Un contenu synoptique et agrégé.....	44

3.3	Rapidité d'élaboration et de diffusion	44
4	Conception du TBS selon la démarche BCS	45
4.1	Architecture du tableau de bord prospectif.....	45
4.1.1	L'axe financier	45
4.1.2	L'axe clients	46
4.1.3	L'axe processus interne	47
4.1.4	L'axe apprentissage organisationnel	47
	Conclusion	50
	Chapitre 03 : Etude Pratique au sein de l'entreprise ATM Mobilis.....	52
	Introduction.....	52
	Section 1 : Présentation et organisation de l'entreprise ATM Mobilis	53
1	Historique de l'entreprise ATM Mobilis	53
2	L'Organisation d'ATM Mobilis	54
3	Description de l'entreprise ATM Mobilis.....	55
3.1	Missions.....	55
3.2	Objectifs.....	56
3.3	Valeurs.....	56
4	Description de la Direction stratégie, de la programmation et de la performance (DSPP) ...	57
4.1	Présentation de la DSPP	57
4.2	L'organigramme de la DSPP	58
4.3	Sous-Direction Suivi Performance et Business Plan.....	59
4.3.1	Département Business Plan.....	59
4.3.2	Département Plan d'Actions	59
4.3.3	Département Suivi et Analyse de la Performance.....	59
	Section 2 : Construction d'un tableau de bord stratégique d'ATM Mobilis.....	60
1	Démarche de collecte les données	60
1.1	Les entretiens	60
1.2	Documentation.....	60
1.3	Les Observations	60
2	Process d'identification et de suivi des indicateurs	61
2.1	Processus d'identification des indicateurs	61
2.2	Processus de suivi les indicateurs	62
3	Analyse de l'existant, Processus et Indicateurs	63

3.1	L'étape « Pré-lancement »	64
3.2	L'étape « réalisation »	64
3.3	L'étape « d'analyse des indicateurs »	65
3.4	L'étape « de prise de décisions »	65
4	Stratégie d'ATM Mobilis	65
4.1	Facteurs clés de succès	65
4.2	Les objectifs stratégiques d'ATM Mobilis	66
4.3	Carte stratégique d'ATM Mobilis	67
5	Les indicateurs du tableau de bord d'ATM Mobilis selon la méthode BSC	68
5.1	Perspective Financière	68
5.2	Perspective Client	69
5.3	Perspective Processus internes	70
5.4	Perspective apprentissage et Développement	71
5.5	Représentation de l'indicateur dans le Tableau de bord selon la méthode BSC	72
Section 3 : La mise en Place du tableau de bord Stratégique d'ATM Mobilis		73
1	Indicateurs de l'axe Financier	73
1.1	Le chiffre d'affaires	73
1.2	La rentabilité	75
2	Indicateurs de l'axe clients	76
2.1	Nombre d'abonnés	76
2.2	Part de marché	77
3	Indicateurs de l'axe processus interne	78
3.1	Taux de couverture du territoire national 2G/3G et 4G	79
4	Indicateurs de l'axe Apprentissage et développement	80
4.1	Le turnover	80
5	Synthèse du Tableau de Bord Prospectif	81
Conclusion		84
Conclusion Générale		86
Table des Matières		90
Bibliographie		96

Bibliographie

Ouvrages :

- AIM. ROGER « Indicateurs et tableaux de bord » édition Afnor 2004
- AÏM. ROGER « 100 questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion » Éditions AFNOR, Paris 2011
- Alain FERNANDEZ « L'essentiel du tableau de bord » Éd. D'organisations, Paris 2005
- ALAIN FERNANDEZ « L'essentiel du tableau de bord » 5^{ème} édition EYROLLES, 2018
- ALAZARD CLAUDE ET AL « contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris 2001
- ALAZARD .C & S. SEPARI « contrôle de gestion » Ed. Dunod 2010
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine « Contrôle de gestion, DCG11 » 2eme édition, Dunod, Paris 2010
- ANTHONY R « Encyclopédie de gestion et de management » Dalloz, Paris 1999
- AUBUT-LUSSIÈRE « le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques » Ed Academia, 2013
- BOUQUIN. H « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France Ed. Que sais-je N°2892, Paris 1994
- BOUQUIN H. « Le contrôle de gestion » Presses Universitaires de France, 4ème édition, 1998
- BOUQUIN. H « Le contrôle de gestion » Presses Universitaires de France, 2003
- CHRISTOPH LEGRENZI, PHILLIPE ROSE « Les tableaux de bord de la DSI, Pilotage, performance et Benchmarking du système d'information » DUNOD 3^{ème} édition, 2011
- DEMEESTERE. R et Philippe HORIMO, « contrôle de gestion et pilotage édition » Nathan 1997
- DEMEESTERE. R « Comptabilité de gestion et mesure des performances » édition Dunod 2004
- DORBES « le tableau de bord prospectif une nouvelle approche de pilotage pour les PME » avec « balance Scorecard » 2006
- FEMINIER. B & D. BOIX « Le tableau de bord facile : Manager d'équipe » Éd d'Organisation, Paris 2003
- JEAN-PIERRE TAIEB « Les tableaux de bord de la gestion sociale » 4 éditions, DUNOD, paris 2004
- HAMMER M. & J CHAMPY, « Le Reengineering » Ed Dunod 2000
- GAUZENTE « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs, quelle Validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » Université d'Angers, 2000
- GILBERT. P & M. CHARPENTIER « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, Reponses Contingentes », IAE de Paris GREGOR 2004
- GERVAIS. M « Contrôle De Gestion » Ed. Economica 8ème édition 2005
- KHEMAKHEM. A « la dynamique du contrôle de gestion » Edition Dunod 1976

- Kaplan. R & Norton. D « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique des quatre axes du succès » éditions d'organisations 1998
- KAPLAN. R & D. NORTON « Le tableau de bord prospectif », Ed d'organisation Harvard Business School Press, 2003
- Kaplan. R & Norton. D « Le tableau de bord prospectif » In BURLAIN A.et all « Le contrôle de gestion » Edition librairie Vuibert, Paris 2004
- Kaplan. R & Norton. D « Balanced Scorecard, strategies system » Management Press, 2005
- LEROY. M « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise » Ed d'Organisation 2001
- PIERRE CARBONE « In Construire des indicateurs et tableaux de bord » Presses de l'ENSSIB, paris 2002
- PORT LEUCATE « Principes Et Outils Essentiels Du Contrôle De Gestion » édition d'organisation 2012
- SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » Pearson Education France. 2011
- VOYER. P « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy 2006

Articles et Revues :

- AMIFI H. & BENLAKOUIRI A « TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP » Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2019
- AVRIL. O « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Article n° 38, Novembre 2009
- Association Française de Gestion Industrielle, Evaluer pour évoluer, les indicateurs de performance au service du pilotage, 1992
- BOURGUIGNON. A « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » Paris Economica 1996
- BOURGUIGNON. A & AL « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective» revue 2001
- GAUZENTE. C « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité Analyse de la pertinence de certains indicateurs » Revue Finance Contrôle Stratégie – Université d'Angers 2000
- La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance), « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management » Revue Pangloss n°35, Mai 2005
- Mendoza C & al « tableau de bord et balanced scorecard » Guide de gestion RF, Groupe Revue Fiduciaire 2002
- SAHUT JEAN MICHEL, JS LANTEZ, « la création de la valeur et performance financière dans les télécom » la revue du financier 2003

Travaux Universitaire

- AIT DAHMANE « la contribution de l'audit interne sur la performance financière » mémoire de master en finance et comptabilité, Ecole des hautes études commerciale, Koléa 2015
- ALLIMANN, X. PIRON, J. VILAR « La Mesure de La Performance Achats » Ecole Supérieur des Affaires DESMA 2002
- BOURAIAB RAFIKA « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, cas Pratique NAFTAL » Mémoire De Magistère, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2014/2015
- BOUJLIDA. A « La Performance Financière Des PME, Manufacturières Conceptualisation Et Mesure » Mémoire Présenté A Université Du Québec A Trois Rivières 2002
- YAYA. S « La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle » document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada 2003

Sites web :

- <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/>
- https://www.academia.edu/20944877/LE_CONTROLE_DE_GESTION_ET_LE_TABLEAU_DE_BORD_CHAPITRE_I_ORGANISATION_DU_CONTROLE_DE_GESTION/
- <https://wikimemoires.net/2012/03/definitions-controle-de-gestion-objectifs-du-controle/>
- <https://controle2gestion.net/control-de-gestion/>
- https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm
- <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple>
- <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-prospectif-balanced-scorecard/>
- <https://sites.google.com/site/barometresgestionjpl/home/exemples>
- https://www.memoireonline.com/02/12/5279/m_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar20.html
- <https://tssperformance.com/piloter-votre-entreprise-avec-un-tableau-de-bord-strategique/>
- <http://rse-pro.com/performance-sociale-655>
- <https://www.pyx4.com/blog/performance-organisation-systeme-mesure-efficace/>
- https://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performance-organisationnelle-validation-empiriqu9.html
- https://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performance-organisationnelle-validation-empiriqu12.html
- <https://www.manager-go.com/finance/pilotage.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-3-page-121.htm>
- <https://tssperformance.com/piloter-votre-entreprise-avec-un-tableau-de-bord-strategique/>