

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole supérieure de commerce

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en
Sciences de gestion

Spécialité : Organisation et Management des entreprises

Thème

**Le tableau de bord prospectif comme un outil de
mesurer la performance de l'entreprise**

Cas ATM- MOBILIS

Elaboré par :

ZERROUKI Oussama

HAFSAOUI Zineddine

Encadré par :

M^{me} DJEDDI FARIDA

Promotion 2016-2017

Dédicaces

À la plus belle créature que Dieu a créée sur terre,

À nos mères

À nos pères

À nos frères et nos sœurs

À nos amis

Remerciements

Remerciements

Avant tout propos, nous remercions Allah le Tout-puissant de nous avoir donnés le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail et le présenter.

Ce présent mémoire n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes dont nous faisons aujourd'hui un plaisir et un devoir de les remercier.

Nous avons été souvent bien en peine d'illustrer clairement et agréablement notre propos. C'est pourquoi nous sommes reconnaissants à notre encadreur M^{me} DJEDDI FARIDA d'avoir accepté de diriger et d'orienter notre travail de recherche. sa patience, et son soutien tout au long de ce travail de recherche, la pertinence de ses remarques et la qualité de ses conseils.

Nous nous remercions également Mr BOUKERROUCHA SALIM, notre maître de stage au sein d'ATM MOBILIS pour son aide, sa patience, ses encouragements, ses conseils, sa disponibilité durant toute la période du stage pratique.

Nous souhaitons par ailleurs remercier Mr CHETIBI KAMEL, qui a joué un rôle important dans l'élaboration de ce mémoire grâce aux précieuses informations fournies.

Nous adressons également nos vifs, profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que nous avons eu le plaisir d'avoir durant toute notre formation à l'ESC.

Résumé

Notre objectif de cette étude, est de faire apparaître le rôle du tableau de bord prospectif, dans la mise en œuvre de la stratégie, indiquant son importance pour les entreprises Algérienne, et son contribution dans la mesure et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pour la réalisation de notre objectif, nous avons divisé ce travail en deux parties : partie théorique et partie pratique dans la première partie, nous avons éclairé les concepts théoriques concernant le contrôle de gestion, la performance, et le tableau de bord prospectif.

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons essayé d'élaborer le tableau de bord prospectif à l'opérateur téléphonique ATM Mobilis , en indiquant son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise à travers l'étude et l'analyse de ses quatre axes

Mots clés : tableau de bord prospectif, carte stratégique, performance de l'entreprise, contrôle de gestion

Liste des tableaux

Tableau n°01 : la comparaison entre le reporting et le tableau de bord.....	16
Tableau n°02 : identifier les axes stratégiques financières.....	37
Tableau n°03 : les catégories d'indicateurs de performance selon les axes de TBP	43
Tableau n°04 : place accordée au TBP par différents auteurs.....	44
Tableau n°05 : l'analyse concurrentiel.....	63
Tableau n°06 : les objectifs stratégiques d'ATM MOBILIS	65
Tableau n°07 : définitions et structure des indicateurs	67
Tableau n°08 : la répartition des indicateurs les plus adéquates	72
Tableau n°09 : évolution du chiffre d'affaire.....	73
Tableau n°10 : taux de rendements des capitaux investi	75
Tableau n°11 : revenue moyen par abonné.....	75
Tableau n°12 : évolution du parc client et part de marché d'ATM-MOBILIS.....	77
Tableau n°13 :le pourcentage des formations réalisées entre 2014/2015	82
Tableau n°14 :proposition du TBP pour ATM-MOBILIS.....	83

Liste des schémas

Schéma n°01 : carte stratégique.....	66
---	----

Liste des figures

Figure n°01 : La problématique de la performance.....	18.
Figure n°02 : Le déploiement opérationnel des objectifs.....	21
Figure n°03 : un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels.....	31
Figure n°04 : le TBP.....	35
Figure n°05 : les indicateurs de l'axe client.....	39
Figure n°06 : l'axe processus interne.....	40
Figure n°07 :le cadre d'évolution de l'apprentissage organisationnel.....	41

Liste des graphes

Graphe n°01 : evolution du chiffre d'affaire d'ATM-MOBILIS (2012/2016).....	74
Graphe n°02 :représentation graphique de satisfaction client par rapport au prix.....	78
Graphe n°03 :représentation graphique de satisfaction client par rapport au qualité.....	78

Liste des abréviations

ABC/ ABM.....	Activity Based Coasting/ Activity Based Management
BS	BalancedScorecard
CA.....	Chiffre d'Affaire
DA	Dinar Algérien
EPE	Entreprise Publique Economique
IP	Indicateur de Performance
KPI	Indicateur de Performance
TB	Tableau de Bord
TBP	Tableau de Bord Prospectif
3G	Troisième Génération
ARPU	Average Revenue Per User
ARPT	Autorité de Régulation de la Poste et Télécommunications
ATM	Algérie TélécomMobile
BTS	Stations deBaseRadio
DRH	Direction RessourcesHumaines
DVAG	DivisionAffairesGénérales
DVCM	Division CommercialeetMarketing
DVRS	Division Réseau etService
MPTIC	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
MSC	Commutateur de ServicesMobiles
ROI	Taux de Rendement desCapitauxInvestis
DMR.....	Direction Maintenance Réseau

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Résumé

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des figures

Liste des graphes

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Introduction

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion

1.L'origine, définition et l'évolution de contrôle de gestion.....	06
2.Processus de contrôle de gestion.....	09
3.Les missions et les rôles de contrôle de gestion.....	12
4.Les outils de contrôle de gestion.....	15

Section 02 : le performance de l'entreprise18

1.La notion de la performance	19
2.Evolution historique de la mesure de la performance	21
3.La déterminations des objectifs	22
4.les indicateurs de performance	24

Conclusion

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif

Introduction

Section 01 : présentation de tableau de bord prospectif

1.origine et définition de TBP	27
2. évolution de tableau de bord prospectif	29
3.les quatre axes de tableau de bord prospectif	35
4. construire un tableau de bord prospectif	38

Conclusion

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein d'ATM MOBILIS

Introduction

Section 01 :Présentation générale du secteur des télécommunications en Algérie

- 1.Historique du secteur algérien des télécommunications50
- 2.Les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.....52
- 3.Le marché de la téléphonie mobile et le lancement de la 4G.....54

Section 02 : Présentation de l'entreprise d'accueil et analyse son environnement

- 1.Description de l'ATM Mobilis57
- 2.Etude de l'environnement59
- 3.Les parts de marché des trois opérateurs65

Section 03 :L'élaboration d'un TBP pourATMMOBILIS

- 1.Vision et stratégie d'ATM Mobilis.....70
- 2. Carte stratégique et les relations de cause à effet74
- 3. Choix et définition des indicateurs stratégiques85

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Introduction générale :

Depuis les réformes du début des années 90, la question de la propriété des entreprises publiques émerge comme une question centrale de la nouvelle approche du développement économique en Algérie. Cette politique de réforme du secteur public marchand a donné naissance à une forme d'entreprise appelée entreprise publique économique (EPE). Cette dernière, est définie selon le 1er article du décret exécutif 01_283 comme « toute entreprise dont le capital social est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'état ou toute autre personne morale de droit public »

Cependant, le processus de libération économique, avec son corollaire l'insertion plus profonde de l'économie Algérienne dans l'économie mondiale, affecte certainement les règles de gestion et d'organisation des entreprises publiques économiques dont le système de contrôle et de suivi de la performance. Mais l'accélération des recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, rendent la mesure de la performance des systèmes productifs complexe.

Ce constat, met en exergue les questions relatives à l'universalité et /ou aux applications des systèmes du contrôle permettant la conciliation entre les objectifs stratégiques globaux et les objectifs opérationnels au niveau de différentes formes d'entreprise.

Toutefois, la nouvelle approche du contrôle de gestion axée sur la multi dimensionnalité d'indicateurs de performance a remis en cause l'approche classique basée sur la question d'allocation des ressources exprimée en terme d'efficacité et d'efficience financière, vérifiée a posteriori.

Au plan théorique, R. Anthony en 1965 présente le contrôle de gestion comme un simple processus permettant la bonne utilisation des ressources financières. Mais la fin des trente glorieuses a irrigué cette conception simpliste du contrôle de gestion appliquée à l'économie statique par l'introduction de la vision stratégique qui influence le contrôle de gestion, comme le note H. Bouquin actuellement, toutes les approches confirment que le système du contrôle de gestion est devenu un système stratégique orienté vers le pilotage de la performance à l'instar de Norton et Kaplan, qui présentent en 1996 un modèle de tableau de bord prospectif intégrant à la fois la stratégie et les indicateurs de performances multidimensionnelle.

Donc, le système de contrôle est devenu comme l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités.

Cependant, la variété des formes d'organisations suscite de s'interroger sur des pratiques managériales telles que le TBP en l'utilité ,pour prendre en considération les contingences et les

spécificités spatiotemporelles de chaque organisation.

Dans ce sens, apparaît la question d'applicabilité du système de contrôle de gestion et de suivi de la performance fondé sur le TBP dans les entreprises et les organisations. C'est ce qui a motivé la consécration de ce mémoire, et m'a poussé à poser **la problématique** suivante :

« Comment construire et utiliser un tableau de bord prospectif pour mesurer la performance de l'entreprise ? ».

Pour répondre à cette question fondamentale, des questions secondaires s'imposent :

- Qu'est ce qu'un tableau de bord prospectif ?
- Quels sont les facteurs clés ou les déterminants de la performance d'une entreprise?
- Comment ces facteurs affectent ils la performance de l'entreprise ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons proposé **des hypothèses** suivantes :**Hypothèse 01 :**

L'importance du contrôle de gestion est avérée dans le pilotage de l'entreprise.

Hypothèse 02 :

La performance au niveau de l'entreprise se mesure à travers seule l'utilisation de reporting

Hypothèse 03 :

La disposition d'un TBP pour la mesure de la performance donne une vue générale sur la situation de l'entreprise.

Pour la rédaction de ce présent mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. L'aspect descriptif a porté sur une recherche documentaire qui résume les plus essentiels des théories et approches, selon leurs auteurs, sur la performance des entreprises et les tableaux de bord. Cette démarche sera complétée par la collecte de données, basée sur l'étude du cas ATM-MOBILIS pour infirmer ou confirmer les hypothèses de cette étude.

Le plan adopté pour la rédaction de ce présent mémoire est constitué de trois chapitres.

Le premier chapitre : aborde en premier lieu l'évolution historique et conceptuelle de contrôle et de suivi de la performance depuis l'apparition de la grande entreprise capitaliste. En second lieu, traitent la notion de performance et ses différentes façons d'appréhension et d'évaluation,

Le deuxième chapitre : porte sur la présentation du tableau du bord prospectif, nous expliquerons ce que c'est une carte stratégique et les éléments qui caractérisent le TBP, en mettant l'accent sur sa relation avec la stratégie, puis on développera le sens de l'équilibre dans le TBP, afin d'établir la méthodologie de sa conception.

La troisième chapitre : illustre par un cas pratique et présentés les résultats de l'analyse des

données collectés de l'entreprise ATM Mobilis, et la proposition d'un modèle de tableau de bord prospectif pour la direction générale d'ATM Mobilis.

Les raisons de choix du sujet : parmi les raisons du choix de ce sujet on cite ce qui suit :

- La volonté à maîtriser le tableau de bord prospectif qui reste ignoré par des nombreux de chercheurs
- L'importance de cet outil sur le plan de gestion
- Le fait que la majorité des entreprises Algériennes utilisent le tableau de bord traditionnel comme étant un outil du contrôle de gestion et de la mesure de la performance malgré ses limites, par leur ignorance du tableau de bord prospectif qui est un outil développé du pilotage d'entreprise.
- La volonté à donner un aspect pratique à l'étude de ce sujet pour faciliter son application en réalité.

L'objectif de l'étude : les objectifs de cette étude sont :

- Mettre l'importance du tableau de bord prospectif vis-à-vis du dirigeant Algérien, par son impact positif sur l'organisation
- Apporter en soutien pour les responsables de l'entreprise à adopter le tableau de bord prospectif
- Fournir pour notre école une étude qui pourrait motiver les autres étudiants à s'approfondir sur ce sujet.

Méthodologie de recherche

Pour la rédaction de ce présent mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. L'aspect descriptif a porté sur une recherche documentaire qui résume les plus essentiels des théories et approches, selon leurs auteurs, sur la performance des entreprises et les tableaux de bord. Cette démarche sera complétée par la collecte de données, basée sur l'étude du cas ATM-MOBILIS pour infirmer ou confirmer les hypothèses de cette étude.

Chapitre 01 :

Le contrôle de gestion
et le suivi de la performance

Chapitre 01 : le contrôle de gestion et le suivi de la performance

introduction

Le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance est l'ensemble de mécanismes et des processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités.

Historiquement le contrôle de gestion s'est développé tout au long du XXème siècle avant de connaître une importante série de remises en cause à partir de la fin des années quatre-vingt. Plusieurs facteurs institutionnels semblent agir comme autant d'explications profondes de cette évolution et permettent de l'interpréter. Nous pouvons distinguer deux âges de la mise en place du contrôle de gestion dans les entreprises depuis la fin du XIXème siècle¹ .

Le contrôle de gestion se met en place dans les entreprises à partir de la fin du XIXème siècle. À cette époque, les entreprises imaginaient des techniques de calcul de coûts sous la pression d'une concurrence accrue qui nécessite de calculer les coûts au plus juste. À partir des années vingt, les démarches se formalisent.

Légèrement en décalage, et sans doute sous la pression du taylorisme qui se met progressivement en place, les entreprises développent des techniques de pilotage fondées sur les écarts. Les coûts standards se mettent en place progressivement. Après 1945, le coût direct est importé des États-Unis, via les missions de productivité, et accompagne la forte croissance de l'après-guerre.

À partir des années trente, les premières expériences de budgétisation et de contrôle budgétaire sont mises en place. Mais ce n'est encore qu'à partir des années cinquante que cette technique touche un plus grand nombre d'entreprises. De même, c'est à cette époque que les entreprises développent les premières expériences de tableaux de bord. Ces tableaux de bord, ou plutôt ces statistiques comme on les appelait souvent à l'époque, sont loin d'être de simples extraits de données budgétaires, mais incorporent déjà largement des données opérationnelles.

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Dans cette section nous avons concentré sur l'origine, la définition et l'évolution durant le temps et le processus de contrôle de gestion, ainsi que ses missions et ses rôles

1. L'origine, définition, et l'évolution de contrôle de gestion

1.1.L'origine de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises pour maintenir et accroître l'efficacité économique de structure ayant atteint des tailles aussi importantes que les administrations de l'état.

La formalisation de la fonction a d'abord consisté à décrire des pratiques qui avaient fait leurs preuves et ce n'est donc qu'assez tardivement dans les années 60, que des définitions ont pu être données. Historiquement, le contrôle de gestion est donc apparu dans les grandes entreprises industrielles en réponse à une double exigence :

Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité au plus près des opérations, c'est-à-dire auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique.

Assurer la cohérence et la coordination de structure devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises.

Le rôle de contrôle de gestion consiste donc à fournir aux responsables concernés les moyens de piloter, de prendre leurs décisions et d'assurer le devenir de l'organisation, en disposant de la connaissance la plus rapide et la plus fidèle de la situation actuelle.

1.2.La définition de contrôle de gestion :

Nombreux auteurs suggéré plusieurs définition on cite parmi : H.Bouquin , Robert Anthony, R.Simon , Khemakhem, M.Capet et Total Jacquot .

Pour H. BOUQUIN, « On conviendra d'appeler contrôle de gestion, les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »2.

On retrouve dans cette définition un concept clé rattaché au contrôle de gestion : l'application de la stratégie par le biais d'actions entreprises quotidiennement.

ANTHONY R.N.definit le contrôle de gestion en 1965 de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le 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 »1.

De cette définition ressortent les concepts clés suivants : Ressources, Efficacité, Efficience et Objectifs.

Toute organisation a une finalité déclinée en objectifs, avec des moyens associés à ces derniers et orientés vers des résultats escomptés. De ce fait, le contrôle de gestion se constitue de trois principaux éléments : les Objectifs, les Moyens et les Résultats.

- **Les Objectifs** : le processus de contrôle de gestion est initié par la mise au point d'un référentiel constitué d'objectifs issus de la procédure de budgétisation annuelle. Ces objectifs doivent être cohérents avec la stratégie de l'entreprise et tenir compte des prévisions de l'évolution économique.
- **Les Moyens** : l'atteinte des objectifs nécessite la mise en oeuvre de moyens humains, matériels, financiers et informationnels.
- **Les Résultats** : ils représentent les conséquences des décisions prises pour l'atteinte des objectifs tracés.

Les articulations entre ces trois composantes doivent être qualifiées de pertinente, d'efficace et d'efficiente.

- **La pertinence** : correspond à l'articulation entre les objectifs prédéterminés et les moyens mis en oeuvre. Il s'agit de déterminer, au préalable, les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs dans le but de garantir la faisabilité du projet.
- **L'efficacité** : correspond à l'articulation entre les résultats obtenus et les objectifs tracés. Il s'agit de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.
- **L'efficience** : correspond à l'articulation entre les moyens mis en oeuvre et les résultats obtenus. Il s'agit de réaliser les objectifs assignés tout en respectant les moyens alloués.

En 1995, R.Simons précise « le contrôle de gestion est ensemble de processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilise pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »¹.

Khemakhem vue que « le contrôle de gestion est le processus mis en oeuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et performante des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »².

- A.Khemakhem accentué sur la flexibilité du contrôle de gestion pour considérer les spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, aussi sur la mobilité des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

Selon David Autissier « le contrôle de gestion est un ensemble de techniques qui visent à s'assurer que l'activité opérationnelle réalise la stratégie au moindre cout tout en interrogeant les principaux décideurs sur la pertinence de la stratégie suivie et les opportunités »³.

¹R .Simons, « how use managers innovative control systems to drive strategic renewal», Harvard business school press, Boston,1995,p5

² Idem, p9

³ David Autissier, « MERURER LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION », édition d'organisation, 75006 paris,2007,p45

1.3 .L'évolution du contrôle de gestion⁴

La conception du contrôle de gestion a connu une certaine évolution au cours du temps. Elle s'explique partiellement par le changement des conditions générales de la gestion et par les modifications importantes de l'environnement et des normes culturelles et sociales.

Lorsqu'on essaye de préciser le concept de contrôle de gestion, on constate avec J.L.Lemoigne qu'il supporte une hypothèque due à l'ambiguïté du mot contrôle et qu'il conserve un certain flou quant à sa nature et ses fonctions. L'évolution du concept de contrôle de gestion a suivi l'évolution de la conception d'entreprise.

D'après cela on a conclu trois étapes pour cette évolution.

❖ Etape 1 : vision quantitatif (classique)

Dans sa forme initiale le contrôle de gestion à un caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting. Ce modèle a été adopté par les entreprises américaines (Dupont de Nemours ; General Motors), européennes et internationales, ses principales caractéristiques peuvent être résumées comme suit :

- Une mesure financière de la performance : l'utilisation des ratios ROI (return on investissement) en contrôle de gestion trouve son origine chez Dupont de Nemours et General Motors. Le ROI rapproche le résultat d'exploitation de la valeur des actifs utilisés et constitue en fait une expression de la rentabilité des capitaux engagés.
- Existence de centres de responsabilité : pour que les objectifs de l'organisation soient atteints à travers l'action des unités décentralisées, il convient non pas d'exercer un contrôle tatillon de leurs tâches quotidiennes mais de leur déléguer l'autorité de gestion nécessaire sous la forme d'objectifs précis.
- La nécessité de la planification : le processus de la planification nécessite d'identifier différents horizons : un objectif à long terme pour les objectifs stratégiques, moyen terme pour l'identification des moyens à mettre en œuvre et la définition des objectifs plus tactiques, enfin court terme pour la planification des actions concrètes dans le cadre de la préparation du budget annuel.
- La boucle de contrôle : le contrôle de gestion est perçu comme système de pilotage autorégulé qui s'articule autour de trois phases :
 - La prévision sur la planification des objectifs et des moyens à chaque niveau de responsabilité.
 - Les réalisations qui sont mesurés à intervalles réguliers.

⁴Abdeeaouf MGHEZZI CHAA, Youcef SAYAH « le tableau de bord prospectif et la stratégie de l'entreprise, cas SDA(société de distribution d'alger, sonalgez », mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion , option : contrôle de gestion, promotion : 2014 /2015 , p5,6

- Les mesures correctives qui découlent de l'analyse des écarts.
- ✓ On résume cette vision classique en trois idées principales :
 1. Contrôle comptable et financier.
 2. Centré sur la vérification.
 3. Analyse des écarts et responsabilités.

❖ **Etape 2 : vision de l'école des relations humaines**

Cette approche s'appuie sur les idées suivantes :

1. Contrôle socio-économique.
2. Audit social.
3. Participation, Motivation, Communication.

❖ **Etape 3 : vision d'approche systémique et organisationnelle**

1. Pilotage de l'organisation.
2. Contrôle intégré des sous-systèmes (physique, financier, humain, information-communication).
3. Relation structure-objectifs-performances.
4. Relation communication, information, performances.

2.Processus de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit d'un cycle constitué de quatre étapes principales

➤ **La définition d'un référentiel :**

Le service du contrôle de Gestion a pour tâche de constituer et de définir un référentiel qui servira de repère pour ses études et ses analyses.

Dans un Contrôle de Gestion arrivé à maturité, ce référentiel est constitué d'objectifs qui sont issus de la procédure de budgétisation. Ce référentiel gagne ensuite à être enrichi, en premier lieu par les résultats obtenus par l'entité par le passé et en second lieu, par des résultats obtenus par des entités comparables en interne ou en externe (cette comparaison avec des données externes est parfois qualifiée de « benchmarking »)

➤ **La mesure et l'évaluation des résultats :**

Cette étape est fondamentale car elle entraîne l'analyse et la prise de décisions correctives. Le système de mesure valorise d'une part, la consommation des ressources. Celui-ci dépend donc largement de la mise au point de la comptabilité analytique susceptible de renvoyer de

l'information comptable par entité de gestion et notamment sur les coûts directement générés par l'entité afin que cette information soit utile.

Il valorise, d'autre part, l'atteinte de résultats. Si l'entité est en contact avec le marché, cette valorisation économique ne pose pas de difficultés particulières. Dans le cas inverse, il est pertinent de mettre au point un système de facturation des prestations internes, par le biais de prix de cession valorisant les prestations entre entités appartenant à la même organisation

➤ **L'analyse des écarts :**

Cette étape est très pertinente car elle permet de fournir des explications aux incohérences constatées et ainsi d'identifier leurs causes grâce à la remontée d'information ou le *feed back*. Le *feed-back* est une composante cruciale du processus car c'est là où réside la notion d'apprentissage pour les différents responsables de l'organisation. Les analyses effectuées servent, entre autres, à améliorer le processus de prévision afin de fiabiliser la connaissance des conditions d'obtention de la performance et de maintenir la crédibilité des engagements relatifs à la performance.

➤ **Prise de décisions correctives :**

Les responsables opérationnels sont tout de suite saisis afin de pallier aux incohérences entre les objectifs initiaux et les réalisations. Cela se traduit par la mise en place d'un plan de redressement pour chaque entité de l'organisation pour pallier aux imperfections. Ces corrections peuvent porter non seulement sur les actions à mener, sur les moyens et la façon de les mettre en œuvre ; mais aussi en remettant en cause les objectifs eux-mêmes.

3.les missions et les rôles de contrôle de gestion

3.1Les missions de contrôle de gestion :

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de quelque niveau que ce soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés.

3.1.1. Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances

Le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planification, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre, les ressources à mettre en œuvre, les plans d'actions à suivre et les conséquences de toute action entreprise.

D'autre part, la comparaison entre réalisé et référentiel pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts, et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance. La notion de retour d'information est ici centrale. En ayant connaissance des résultats de leurs actions, les managers arrivent à mieux comprendre le fonctionnement du système dont ils ont la charge, et à mieux choisir les actions à entreprendre. Néanmoins, cela

ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres, au contraire, le contrôle de gestion permet de s'assurer de la cohérence d'ensemble des actions planifiées et vérifie la cohérence de celles effectivement entreprises au cours de l'année.

3.1.2. Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, le contrôle de gestion aura à mettre en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permettra aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces et par la suite, avoir des informations du résultat de ces décisions (la notion de retour d'information ou le feed-back) .

3.1.3. Médiation entre stratégie et opérations

Le contrôle de gestion joue, dans la banque, le rôle de médiateur entre la stratégie et la gestion des opérations.

Au niveau de la stratégie :

- Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de la banque, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ;
- Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier(semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et cela, à travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.

Au niveau de la gestion des opérations : le niveau opérationnel est le niveau de l'action et de la mise en oeuvre des décisions. A ce stade, le contrôle de gestion :

- Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance ;
- Met en place un système de tableaux de bord décentralisés qui incluent, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

3.2. Les rôles de contrôle de gestion :

Selon des travaux réalisés par des chercheurs en sciences de gestion le rôle du contrôleur de gestion c'est comprendre en quoi il contribue à faciliter le développement de l'organisation et à garantir la mise en place des fondamentaux d'un pilotage équilibré. En effet, son rôle consiste à :

- Accompagner l'organisation dans son adaptation à son environnement extérieur et à sa recherche permanente d'optimisation interne. Il doit également contribuer au développement des différents acteurs en privilégiant la construction, principal levier de motivation ;
- Garantir la mise en oeuvre des règles et des procédures de gestion et veiller à la qualité de la coordination en proposant et en animant des espaces de dialogue. Par ailleurs, il peut apporter tout son savoir-faire en matière de structuration et d'intégration des fonctions et d'élaboration d'outils de reporting et de pilotage ;
- Aider les acteurs de l'organisation à identifier les risques de non performance ainsi que les gisements de progrès, tant par sa connaissance des processus et activités que celle des outils de résolution des problèmes
- Garantir la fiabilité de l'information dans les processus de collecte, de traitement et de restitution à tous les niveaux de l'organisation.

4. les outils de contrôle de gestion

Il est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre les outils utilisés pour le pilotage, car il n'existe pas de contrôle de gestion dont les méthodes seraient les mêmes et adaptés à toutes les organisations, entreprises et administrations. Le contrôle de gestion doit s'adapter à la particularité des missions et recouvre des champs et d'éléments constitutifs selon lesquelles les méthodes et outils du contrôle de gestion seront choisis à savoir :

- Les outils prévisionnels : étudient le futur en matière des opportunités de l'environnement de son savoir-faire.
- Les outils de suivi de réalisation : permettent de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives.
- Les outils d'appui : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

4.1. Les outils prévisionnels :

Elle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la Direction Générale, **ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion** peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon différents scénarios, et produire à l'intention de la Direction Générale, des projections de résultats annuels probables.

Le plan

Orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires (budget). On distingue généralement :

- **Le plan stratégique** qui sert à définir et formaliser la vocation de la banque et ses objectifs généraux à moyen et long terme.

□ **Le plan opérationnel** : c'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions¹.

IV.1.2. Le budget

Il se définit comme étant : « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en générale) »²

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser des objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribués à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre, par le biais du contrôle de gestion, les réalisations. Il favorise en outre, la coordination verticale et horizontale dans les banques. Coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs : le responsable apporte son point de vue stratégique et le subordonné sa connaissance du terrain et de ses contraintes.

Horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.

4.2. Les outils de suivi de la réalisation :

Afin de constater et d'analyser a posteriori les performances de l'organisation, il existe différents moyens :

4.2.1. La comptabilité générale : La traçabilité des opérations réalisées par une organisation dans le cadre de son activité constitue l'objet majeur de la tenue d'une comptabilité générale. Cet outil permet de codifier et de produire des informations adaptées aux utilisateurs :

- Pour les bailleurs de fonds, tels que les investisseurs et les banquiers ou même l'Etat : bilan et compte de résultat ;
- Pour l'institution fiscale : déclarations fiscales ;
- Pour les chefs de services : état de suivi des budgets ;
- Pour le service juridique : liste des factures impayées ;
- Autres informations destinées aux différentes parties prenantes : les clients, les fournisseurs, le conseil d'administration.

4.2.2. La comptabilité analytique :

Cette comptabilité « interne », non formalisée, s'intéresse à la formation des coûts au niveau de l'organisation. De ce fait, elle représente un outil déterminant pour les managers, puisqu'elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée. On distingue, par ailleurs, plusieurs types de

coûts et donc de résultats : coûts variables/fixes (marge sur coûts variables), coûts directs/coûts indirects (marge sur coûts directs), coûts complets (résultat analytique) et coûts marginaux. Comme outil de contrôle de gestion, la comptabilité analytique est considérée par l'association des contrôleurs de gestion des Etats-Unis comme « *une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, à l'anticipation et au contrôle* ».

4.2.3. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de correction.

L'analyse des écarts a longtemps constitué la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à long terme.

4.2.4. Le reporting : Le reporting est le processus de la remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction financière et la direction générale, pour des besoins d'analyse de gestion. Fondamentalement constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting financier contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle. Un des avantages du reporting financier est que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des différentes activités ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision. Cependant, le principal inconvénient de cet outil est sans nul doute la pauvreté du diagnostic. En effet, le reporting financier est focalisé sur les seuls indicateurs financiers de résultat.

4.2.5. Le tableau de bord :

Outil d'aide à la décision et à la prévision, le tableau de bord est l'ensemble d'indicateurs nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'il pilote et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonction.

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, on cite parmi : Michel GERVAIS, Maurice LEROY, Jean-Richard SULZER

Selon GERVAIS, un tableau de bord peut être défini comme « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action »¹. En effet, grâce au tableau de bord, le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. A ce titre, comme le souligne LEROY², le

tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.

D'après les travaux de Jean-Richard SULZER, un tableau de bord remplit trois missions essentielles. C'est :

- Un moyen d'apprécier la délégation des pouvoirs
- Un complément à tout système de gestion prévisionnelle
- Une centrale de données pour tous les partenaires de l'entreprise (internes et externes).

De plus, un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une organisation, mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon, il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées. Enfin, le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Cependant, il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autres sources d'information que les informations financières.

Quelle que soit sa forme, le tableau de bord vise l'identification d'un ensemble d'indicateurs afin de piloter le déploiement des choix stratégiques et de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation. La seule différence réside dans la nature et l'utilité des indicateurs utilisés. Le tableau de bord traditionnel est constitué d'indicateurs financiers, or, la nouvelle architecture des tableaux de bord est plutôt multicritère.

4.2.6. Différences entre le tableau de bord et le reporting :

Souvent, on confond entre le tableau de bord et le reporting, même si on peut relever certains points communs mais ils restent différents.

- Une simple description des deux notions, plusieurs similitudes peuvent apparaître :
 - _ Tous les deux sont des outils d'aide à la prise de décision, offrant la possibilité d'adoption des mesures correctives.
 - _ Ils reposent sur le principe de comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés.
 - _ Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances.
 - _ Enfin, ils s'adaptent à l'organisation et à son évolution.

Comme le montre le tableau ci-après le tableau de bord diffère du reporting sur plusieurs points.

Tableau n°01 : Tableau de comparaison entre le reporting et le tableau de bord :

Tableau de bord	Reporting
Suit la manière dont les objectifs sont réalisés	Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs
Synthétise des informations propres à un responsable. Il est tourné, essentiellement, vers une information opérationnelle orientée vers le pilotage	Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques. Ces informations sont orientées vers la vérification.
Il repose sur une sélection des informations (qualitatives, quantitatives ou physiques) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs	Il est essentiellement constitué d'indicateurs financiers déterminés après l'action.
Il sert de suivre et d'anticiper les actions	C'est un outil de contrôle, a posteriori des responsabilités déléguées
Il peut être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.	Généralement, il est périodicité mensuelle

Source : www.doc-étudiant.fr/gestion/contrôle-de-gestion-exposé-les-outils-de-contrôle-de-gestion-2997.html.

4.3. Les outils d'appui :

En plus des outils de mesure et de suivi, les dirigeants utilisent des outils support nécessaires dans l'éclairage de la situation de gestion. A cet effet, la nature de la stratégie adoptée, la position concurrentielle et le mode de management jouent un rôle déterminant. Désormais, le Benchmarking et le Ré-engineering sont les plus usités.

A) Le Benchmarking

David KEARNS¹ définit le Benchmarking comme « un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné ». Avec une vision plus synthétique encore, le Benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance d'une organisation. Il existe plusieurs types de benchmarking dont les principaux sont :

- **Le Benchmarking interne** : il vise à comparer des processus, des produits ou des services appartenant à la même organisation ;

- **Le Benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une organisation au meilleur de ses concurrents sur le marché ;
- **Le Benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires ;
- **Le benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des organisations non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité.
- **Le Benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des organisations le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

B) Le Ré-engineering

Fondamentalement, le ré-engineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc imaginer une nouvelle organisation des activités et des processus en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. Globalement, le ré-engineering cherche à repenser l'organisation, sa culture et ses processus de manière à accroître sa performance. De ce fait, cet outil vise à rompre avec toutes les règles d'organisation et de gestion passées et à en imaginer de nouvelles. Les éléments de base constituant le ré-engineering sont :

- Utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer le processus ;
 - Analyse des processus et non pas des fonctions ;
 - Elimination des surcoûts ;
 - Réalisation d'une performance spectaculaire ;
 - Simplification des structures et des processus.

En somme, tous les outils de contrôle de gestion présentés jusque-là servent de système d'information procurant l'ensemble des données nécessaires à faire des prévisions, à suivre les réalisations et à jouer le rôle d'appui au pilotage de l'organisation. Cependant, le tableau de bord reste l'outil le plus important et le plus utilisé en raison de son caractère systémique et transversal.

Section 02 : la performance de l'entreprise :

1. La notion de performance :

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs (Lebas, Bourguignon, Bouquin, Lorini...,etc.) se sont attachés à définir la performance et plus récemment cette notion selon Capron et Quairel⁵(2005) , est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

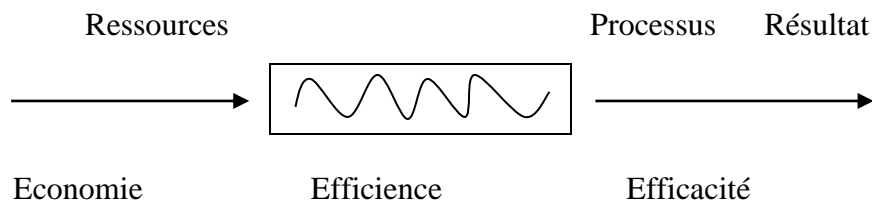
Selon Bourguignon⁶ (1995), dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès.

Dans le domaine de la gestion, la performance selon Bouquin⁷ (2006)est vue comme un terme ambigu, c'est ainsi que selon Lebas⁸ (1995) « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ».

Pour Bourguignon⁹(2000), la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».

Bouquin¹⁰(2006), quant à lui présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacé ». Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure n°01 : la problématique de la performance



Source : H.Bouquin « le contrôle de gestion », 7^{ème} édition, presse universitaire de France 2006, P75

⁵Capron.M&Quairel.L(2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », AIMS

⁶ Bourguignon .A (1995), « peut-on définir la performance ? », p61-66

⁷Bouquin.H (2006), « le contrôle de gestion »,7^{ème} édition presse universitaires de France. P73

⁸Lebas.M (1995), op.cit

⁹Bourguignon.A (2000), op.cit.p934

¹⁰Bouquin.H (2006) , op.cit.p74

Selon Bouquin (2006), l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficacité vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources (la rentabilité et la productivité sont alors deux exemples d'efficacité) et enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Selon Lorino¹¹ (2003) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.. » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût ».

2. Evolution historique de la mesure de la performance :

Gosselin(2006), précise que l'évolution de la mesure de la performance a passé par quatre phases :

➤ 1^{ère} phase de 1900 à 1950 : « Mesure de la performance financière »

Dans les entreprises de la révolution industrielle, la performance s'appréciait sur le couple coût/bénéfices en particulier le fameux RCI : le rendement sur le capital investi. Ces mesures permettaient de constater a posteriori ce qui n'a pas fonctionné.

➤ 2^{ème} phase de 1950 à 1980 : « contrôle des centres de responsabilité »

Avec la modification des entreprises aussi bien par leur taille, que par leur diversification et par conséquent leur complexité, il y a eu un raffinement des mesures financières dont l'objectif était le contrôle des gestionnaires et de leur gestion.

L'intérêt commençait à se porter vers la gestion stratégique mais toujours d'un point de vue financier. C'est là que Deming avait introduit à la gestion moderne, les approches réinventées de la qualité, de l'innovation, du renforcement positif auprès des employés ainsi que la notion de rétroaction (feedback) et de mesure de la performance. Son approche est basée sur un cycle continu avec des boucles de rétroaction (plan- Do –Check – Act)qui se combine à un système de mesure de la performance.

➤ 3^{ème} phase de 1980 à 1990 : « Amélioration de la qualité »

Le contexte durant cette décennie a été marqué par la grande compétitivité et la libéralisation des échanges. Les problèmes de la qualité prennent de l'importance alors que les mesures financières voient leur importance baisser. L'orientation est d'autant plus importante vers la gestion stratégique qui prend en considération la clientèle et la qualité des produits et services. Donc les entreprises ont optés pour de nouveaux indicateurs, comme le souligne Eccles¹²(1999), « les entreprises ont affecté des ressources substantielles au développement

¹¹Lorino .L (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation.p9

¹² Eccles, Robert G (1999), « la manifeste de l'évaluation des performances », in « les systèmes de mesure de la performance » Harvard Business Review, Editions d'organisation p 45-46

d'indicateurs tels que le taux de malfaçon, le temps de réponse, le respect des engagements de livraison etc..., afin de pouvoir évaluer la performance de leurs produits, services et opérations ».

4^{ème} phase de fin des années 90 : « gestion stratégique de la performance »

C'est l'ère de l'utilisation des mesures financières et non financières, en particulier la satisfaction du client en liaison avec la stratégie. Comme l'affirme Eccles (1999) dans son article « la satisfaction du client sera au années 1990 ce que la qualité fut aux années 1980 ». Dans ces années régnait des stratégies centrées sur le service client. L'évaluation de la performance est faite par des indicateurs plus proches du marché tels que fidélité client, part de marché, et perception des clients en ce qui concerne la valeur de leurs biens et services

A ces critères apparus dans les années 90 viennent s'ajouter, ces dernières années, le renouveau du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises, qui apporte encore un autre type de performance : la performance sociale, éthique et environnementale.

3. La détermination des objectifs

La conduite par objectifs est l'une des premières tâches de management à avoir été identifiée et décrite. L'objectif s'inscrit dans la cadre de la politique générale de l'entreprise, sa formalisation est primordiale pour toute sorte d'entreprise, que ce soit une entreprise privée, publique ou une administration. elle incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire et mieux organisée.

L'objectif doit répondre aux questions suivantes :

- Que veut-on atteindre ?
- Quels sont les moyens pour y parvenir ?
- Comment saurons-nous que nous l'avons vraiment atteint ?

2.2.1.. La définition de l'objectif

Selon Bouin et Simon¹³(2000), l'objectif est en générale défini comme « un but à atteindre à une date donnée ; c'est un résultat d'un acte de volonté, qui suppose un double effort objectif= prévision + volonté ».

Donc l'objectif est un résultat d'une prévision à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement. Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives.

¹³ Bouin .X et Simon .F (2000), « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod.p67

Selmer (2003) distingue deux types d'objectifs :

- Les objectifs de contribution qui visent à maintenir ou à améliorer une situation donnée pour accroître le résultat d'une activité existante.
- Les objectifs d'amélioration qui visent à mener une action nouvelle.

Une autre définition, un objectif est une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise. C'est l'ensemble des objectifs qui est censé mettre en œuvre la mission de la stratégie. il est important qu'un objectif soit chiffré pour pouvoir ensuite apprécier la performance des actions entreprises pour le réaliser. pour jouer pleinement son rôle prospectif, l'objectif doit être SMART : spécifique (très précis en terme de périmètre), Mesurable (avoir obligatoirement une mesure quantitative), Accessible (suffisamment opérationnel pour être compris par tous), Rattaché à un projet (Quelle est la finalité poursuivie par la réalisation de l'objectifs ?) et Temps (défini dans le temps en terme d'échéance)¹⁴.

2.2.2.. Le déploiement des objectifs :

Pour parvenir à la réalisation des objectifs, il faut avoir une cohérence dans le déploiement des objectifs tout au long de la ligne hiérarchique de l'organisation. Et cette cohérence n'est assurée que par le biais de la délégation entre les différents niveaux hiérarchiques.

La direction de l'entreprise qui se trouve au sommet de la pyramide décline ses objectifs en plans d'action, assortis d'indicateurs. Ces mêmes indicateurs par le biais de la délégation deviennent des objectifs de performance à atteindre pour les responsables fonctionnels ou les responsables du processus, selon leur domaine d'expertise.

Chaque responsable établira à son tour son plan d'actions. Ainsi, par le biais de la délégation, les éléments du plan d'actions de ce dernier deviennent des objectifs de performance soit pour ses collaborateurs, soit pour le niveau hiérarchique inférieur.

Figure n°02 : déploiement opérationnel des objectifs



Source : <http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/le-dploiement-des-objectifs-methode-smart-ou-asmac/> (consulté : 23/04/2016, heure : 21 :56)

¹⁴ David Autissier, op.cit.p30

Ce processus de déploiement se poursuivra jusqu'au niveau des opérationnels qui ne pourront plus déléguer leur plan d'actions. Et ainsi, les objectifs deviennent opérationnels car ils sont distribués tout au long de la ligne hiérarchique.

Comme le montre **la figure n°02**, les objectifs globaux de l'entreprise sont traduits en objectifs propres à chaque sous-niveau (division, service, individu).

Donc on peut dire que pour pouvoir piloter son entreprise le dirigeant doit formuler des objectifs de manière adéquate permettant la réalisation effective de la stratégie de l'entreprise. Il doit orienter l'action collective vers les objectifs de l'entreprise.

2.3. Les difficultés de la mesure de la performance

Le contrôleur de gestion doit fournir un ensemble de critères qui contribueront au pilotage de l'organisation en fonction de ses objectifs stratégiques. Selon les objectifs informationnels, les critères seront synthétiques ou analytiques, financiers et/ou qualitatifs. Les critères de performance informent sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. Leur choix doit permettre de résoudre les difficultés suivantes :

- Relativiser la performance mesurée en fonction d'un référentiel. En effet, le contrôleur de gestion doit non seulement élaborer un ensemble cohérent de critères mais aussi un « référentiel » de valeur de ces critères sans pour autant emprisonner les acteurs dans un schéma normatif, ce qui serait incompatible avec un objectif d'adaptabilité et de réactivité ou avec une culture de progrès continu ;
- Assurer la cohérence des critères tout au long des processus ; l'objectif de baisse des coûts au niveau des activités peut aller à l'encontre d'un objectif de qualité au sein d'un même processus ;
- Fournir des critères opérationnels, c'est-à-dire facilement observables et compréhensibles par les acteurs concernés. Le reproche principal fait aux critères financiers de performance est qu'ils ne sont pas toujours compris ni traduisibles en actions.

4. Les indicateurs de la performance :

Le rendement a toujours été le but essentiel qui vise l'entreprise en exercice, reflétant ainsi les préoccupations des actionnaires. C'est ainsi que, la performance est souvent mesurée par des résultats financiers et des données comptables. Mais cela n'est pas suffisant, en effet, les gestionnaires commencent à se pencher vers des outils de mesure beaucoup plus stratégiques, C'est-à-dire, ces outils de mesures doivent tous converger vers les mêmes valeurs stratégiques fixes par les dirigeants.

L'«utilisation d'«indicateurs de performance peut permettre l'«alignement des différents départements ou unités vers ce but commun. Bouquin (2006)¹⁹ quant à lui présente de performance comme « une combinaison de l'«économie, de l'«efficacité et de l'«efficacité ». L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis, et l'efficacité est reliée à la mesure des ressources utilisées pour ce faire. Ainsi, la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources humaines et financières. Donc, la performance optimale est réalisée quand les objectifs assignés sont atteints avec un minimum de ressources. A noter, que le système de mesure de la performance (SMP) quant à lui s'intègre dans un processus de déclinaison de la stratégie et de contrôle de sa mise en œuvre. Ainsi, il existe une inter-corrélation entre le système de mesure de la performance d'une part et la stratégie et l'organisation de l'entreprise d'autre part

4.1.Définition :

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

Pour Fernandez²⁰(1999), l'indicateur de performance est: « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur».

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

La notion de mesure: elle n'est pas nécessairement directe et sous-entend généralement une recherche d'information à des niveaux plus ou moins élevés du système évalué ;

La notion d'objectif : il est considéré comme un aspect fondamental de l'indicateur, car le but principal d'une évaluation des performances d'un système est de mesurer

L'écart entre les performances réelles et les performances souhaitées, et de juger le caractère plus ou moins acceptable de cet écart.

La notion d'action: l'indicateur est forcément lié à l'action qu'il est susceptible d'induire

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

20 FERNANDEZ. A. (2008). «Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation. P

Les caractéristiques d'un bon indicateur : L'approche SMART : un bon indicateur doit être SMART

- **Spécifique** : l'indicateur doit être compris et bien décrit
 Mesure-t-il exactement ce qui est supposé mesurer ?
 Le niveau approprié de la désagrégation a-t-il été indiqué ?
 L'indicateur capture-t-il l'essence du résultat désiré ?
- **Mesurable** : l'indicateur doit être quantifiable
 Les changements sont-ils objectivement vérifiables ?
 L'indicateur montre-t-il le changement souhaité ?
 Est-ce une mesure fiable et claire du résultat ?
- **Atteignable**: en terme d'accessibilité à l'information et en terme de cout
 Quels sont les changements prévus comme résultat de l'assistance technique ?
 Les résultats (s) sont-ils réalistes ? Pour cela, un lien crédible entre les produits et les contributions du partenariat et les résultats sont indispensables.
- **Relevant** : (pertinent) c à d reflète bien la situation de l'entreprise
 Est-ce que l'indicateur capture l'essentiel des résultats désirés?
 Est-il pertinent pour les produits et les résultats ? Pour juger de la pertinence de l'indicateur, on peut identifier les groupes cibles, leurs besoins, espérances et critères.
 Est-ce que l'indicateur est associé avec la partie de l'activité ?
- **Temporel** : Il doit être inscrit, fixé dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

Les critères de choix d'un indicateur:

- **Un indicateur doit être utilisable en temps réel** : Il faut disposer de l'information au moment nécessaire dans le même « espace-temps » que le système à contrôler de nombreux systèmes de tableaux de bord sont fondés sur le principe du reporting et mettent à disposition les informations sur échéance, selon une période prédéterminée. L'information doit être réactualisée à son propre rythme d'évolution
- **L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs** : Les indicateurs choisis devront mesurer la performance selon les objectifs choisis. C.-à-d. orienté vers l'objectif.
- **L'indicateur doit induire l'action** : Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard. Ainsi doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir. Les décideurs pourront ainsi prendre position sur l'attitude à tenir.

- **L'indicateur doit être constructible** : Bien entendu, l'indicateur choisi doit pouvoir être construit.
- **L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail** : La présentation de l'indicateur est un choix primordial, l'appréciation du sens porté par l'indicateur est en grande partie dépendante de sa présentation.

Globalement, les indicateurs de performance jouent un rôle très important dans toutes organisations. Leur établissement devrait être pris au sérieux, car ces indicateurs de performance seront ceux qui donneront tous les signes vitaux de l'organisation. Nous pouvons résumer le rôle de ces indicateurs dans les points suivants :

Offrir des informations qui permettront d'établir un benchmarking. Ces mesures permettront d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les endroits où il est important d'intervenir pour rendre l'entreprise plus compétitive ;

Servir comme étant un point de départ afin de mesurer les progrès de l'entreprise. En ayant des buts et des objectifs clairs, les indicateurs de performance pourront servir à faire le suivi et connaître les impacts des mesures correctives qui auront instaurés afin d'améliorer l'organisation ;

- aider les gestionnaires dans l'établissement de leurs stratégies et les plans d'action à l'intérieur de l'organisation. Cet outil devrait aussi assurer la motivation des employés en encourageant et en récompensant les comportements que l'organisation désire obtenir de ses employés.
- permettre de définir les critères de succès organisationnel tels que la satisfaction des clients et la contribution de chacun à la profitabilité de l'organisation ;

Conclusion :

L'un des principaux rôles assignés au contrôle de gestion est la mesure de la performance de l'entreprise qui permet de renseigner sur l'efficacité de sa gestion. En effet, cette fonction consiste à fournir les données et les mesures sur lesquelles repose la mesure de la performance. Elle consiste également en un rapprochement entre les résultats obtenus, les objectifs initialement fixés, et les moyens alloués.

La place de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'organisation diffère beaucoup d'une entreprise à l'autre, le contrôle de gestion est un des outils de calcul du management.

A travers ce chapitre, nous avons tenté d'identifier les différents outils de contrôle de gestion parmi eux le tableau de bord. Il existe deux sortes le tableau de bord gestion et le tableau prospectif que nous allons voir dans le chapitre suivant

Chapitre 02 :

Le tableau de bord prospectif

Introduction:

Etant incertain et en continuelle mutation, l'environnement où évoluent les entreprises actuellement, a obligé les dirigeants à opter pour des méthodes plus rigoureuses orientées vers la performance et l'efficacité pour gérer leurs entreprises, suivre de façon assidue les activités et les ressources et assurer une meilleure évaluation des résultats.

Gérer une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif qu'elle s'est fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation.

Le Tableau de Bord Prospectif s'est imposé comme un nouvel outil de mesure de la performance multidimensionnelle, qui permet d'assurer un pilotage en temps réel et d'anticiper les dérives. Il incite les dirigeants de l'entreprise à définir des objectifs, à moyen et à long terme, et construire une stratégie en accord avec les activités de l'entreprise. Et c'est ce que nous présentons dans ce chapitre tout au long des deux sections qui le composent.

SECTION II : PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

1. Origine et définition du tableau de bord prospectif

Le concept de *balanced scorecard* est né aux Etats-Unis au début des années 1990, à la suite des travaux de ROBERT Kaplan et David NORTON (1992)

Cette approche s'est progressivement développée outre-Atlantique, dans les pays Anglo-Saxons et les pays Scandinaves, où d'autres initiatives (comme celle de Scandai en suède dès 1990) cherchaient à compléter la mesure de la performance des entreprises par de nouveaux indicateurs non financiers.

Traditionnellement lié à la comptabilité, le tableau de bord se composait d'indicateurs financiers, indicateurs qui rendent compte des résultats de la gestion passé. Si ces indicateurs restent importants. Ils sont insuffisants pour aider l'entreprise à suivre et évaluer sa démarche de création de la valeur à long terme. En effet, la création de valeur suppose des investissements (relation client, fournisseur, personnels occupés, collectivités,.. etc., dans ses processus, sa technologie et sa capacité à innover) qui ne porteront des fruits qu'à terme

Le tableau de bord prospectif est un outil de contrôle stratégique pluridimensionnel, quand l'institut NOLAN Norton unité de recherche de KPMG, a parrainé une étude d'une année sur le thème « mesure la performance dans l'entreprise de futur » publiée dans la « Harvard Business Review ». Cette étude menée dans douze entreprises a été dirigée par David Norton PDG de l'institut et Robert Kaplan professeur à la Harvard Business school.

En 1996, Robert S. Kaplan et David P. Norton¹⁵ proposent de compléter les indicateurs financiers, d'indicateurs des performances futures. L'outil de synthèse qu'ils proposent devient un **Balanced scorecard** que littérature française traduira par « Tableau de bord prospectif ». Leur approche constitue en fait plus qu'un outil de contrôle des performances, il s'agit d'un modèle de gestion à part entière qui doit de servir de cadre à la traduction de la stratégie ou objectifs opérationnels et mesures de contrôle de ces derniers. Ce tableau se veut être équilibré, il sera donc organisé de manière à prévoir un équilibre entre :

- Les objectifs à long terme et à court terme
- Les indicateurs financiers et non financiers
- Les mesures de la performance passée et les indicateurs de progrès futurs
- La performance externe et la performance interne

De plus, un équilibre entre les mesures externes (pour les actionnaires et les clients), et les mesures internes (pour les principaux processus, l'innovation, le développement des compétences et de la

¹⁵R. Kaplan , D. Norton , " the balanced scorecard, translating strategy into action" , Havard Business School Press, Boston , Massachusetts, 1996,p112

croissance) devra être trouvé ainsi qu'entre les mesures de résultats __ performance passée__ et celles qui permettent de suivre les déterminants de la performance future.

Le concept de BalancedScorecard repose sur une vision multidimensionnelle de la performance, selon quatre axes privilégiés d'analyse :

- ✓ Les résultats financiers
- ✓ La satisfaction des clients
- ✓ L'amélioration des processus internes
- ✓ L'innovation et l'apprentissage organisationnel.

1.1.2 Définition

Kaplan et Norton¹⁶ (1994) définissent le TBP comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier , qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autre d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage .Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir ».

Selon Iribarne¹⁷, le tableau de bord prospectif a pour principales finalités le fait de :

- ✓ Communiquer la stratégie
- ✓ Focaliser sur l'atteinte des performances clés
- ✓ Décider d'actions globales à entreprendre

Le tableau de bord prospectif (TBP) traduit la mission et la stratégie en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie.¹⁸

Il vise à aligne l'ensemble des composantes de l'entreprise pour les faire progresser de concert sur le même axe stratégique, en réduisant le fossé existant entre les « décideurs » et les « exécutant ».Le tableau de bord prospectif va décliner ses indicateurs suivant quatre axes principaux :

- L'axe financier.
- L'axe des clients.
- L'axe des processus internes.
- L'axe de l'apprentissage organisationnel.

Ils sont donc complétés par des indicateurs sur les déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils

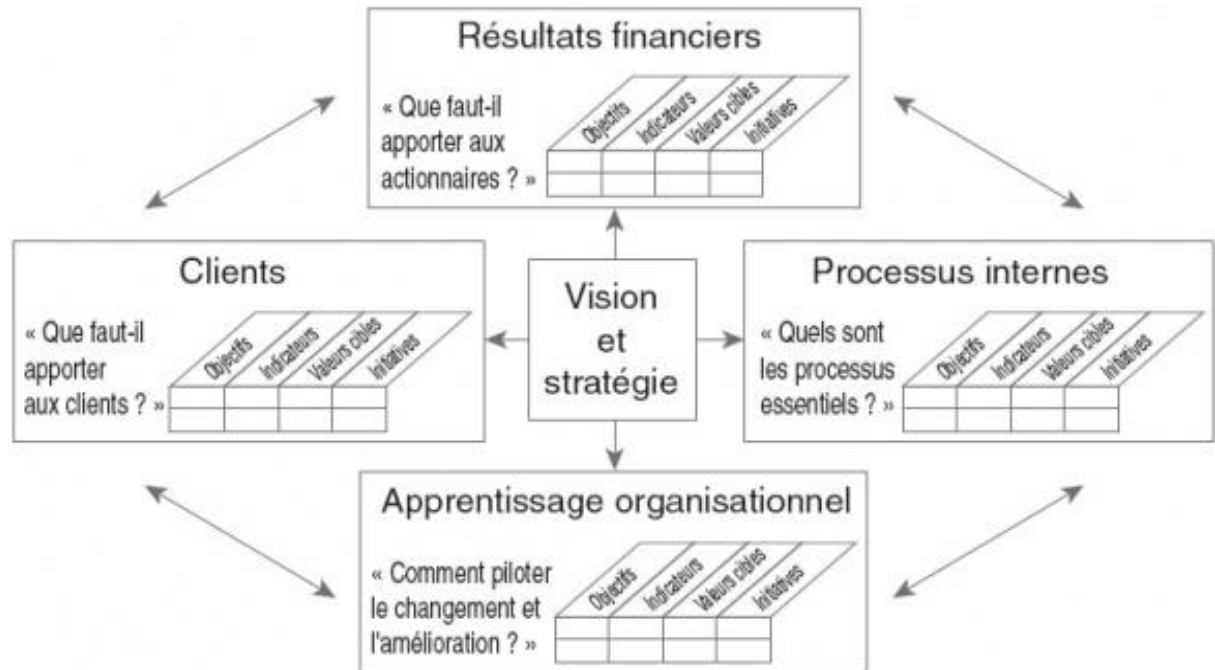
¹⁶R.Kaplan, D.Norton (1994), « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » dans « les systèmes de mesure de la performance », Havard Business Review, 1999.p 157

¹⁷P.Iribarne, « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod, 2003.P 17

¹⁸R.Kaplan, D.Norton, « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation ,2003.P 14

permettent d'apprécier la performance dans quatre axes. Ces axes constituent l'ossature du TBP (voir figure 03)

Figure 03 : un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



Source: R Kaplan, D.Norton, op.cit.2003.p21

Le TBP montre que les indicateurs financiers et non financiers doivent faire partie intégrante du système d'information des salariés de tous les niveaux. En effet, employés et managers doivent comprendre les conséquences financières de leurs actes et de leurs décisions ; quant aux dirigeants, ils doivent comprendre les déterminants de la performance financière à long terme. Les objectifs et les mesures qui apparaissent dans ce système ne sont pas une simple collection d'indicateurs. Le TBP doit traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Un équilibre est établi entre les indicateurs extérieurs, à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance.

1.2. Les objectifs du tableau de bord prospectif

1.2.1. Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs :

Afin de construire le TBP, la direction doit traduire la stratégie en objectifs concrets. Avant de fixer des objectifs **financiers** à atteindre, les gestionnaires doivent déterminer s'ils souhaitent mettre l'accent sur l'augmentation du chiffre d'affaires et de la part de marché, la rentabilité ou l'amélioration de la trésorerie. De plus, pour choisir les indicateurs liés à la satisfaction de **la clientèle**, la direction doit préciser les segments de marché ciblés.

Il faut aussi identifier les processus qui joueront un rôle majeur dans la satisfaction des clients et des actionnaires. Cette démarche constitue une des principales innovations de l'approche de Rober Kaplan et David Norton.

La démarche de construction du TBP met en lumière les investissements qui devront être consentis dans la réorientation ou le développement des compétences du personnel, du système d'information et l'amélioration des procédures opérationnelles existants. Ces investissements doivent permettre d'innover et d'améliorer la performance des processus internes en matière de création de valeur pour la clientèle et les actionnaires.

L'élaboration du TBP doit aider à clarifier les objectifs stratégiques et permettre de cerner les principaux déterminants de ces objectifs¹⁹.

1.2.2. Communiquer les objectifs stratégiques et les relier aux indicateurs

On communique les objectifs, la façon de les opérationnaliser et les indicateurs de suivi et de résultats dans l'entreprise par les canaux de communication généralement utilisés. Ce message a pour but de faire connaître à tous les membres du personnel les objectifs stratégiques qui devront être atteints à terme. Il faudra également organiser la remontée d'information en encourageant les réactions (suggestions en matière de faisabilité, d'amélioration des processus, de choix des indicateurs, etc.). De cette démarche collective, découleront les indicateurs globaux qui figureront dans le tableau de bord de la direction. Ils devront être ensuite décomposés en une série d'indicateurs plus opérationnels. Enfin, il faudra s'assurer que tous les efforts, toutes les initiatives, iront dans le sens des changements requis. Cette communication est importante car sans l'implication des membres du personnel, il sera difficile d'atteindre les objectifs fixés.

1.2.3 planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques :

Pour atteindre les objectifs financiers qu'ils se sont fixés, les gestionnaires doivent déterminer les valeurs à atteindre pour les indicateurs clés (pour la clientèle, les processus internes ainsi que les processus d'apprentissage organisationnel). Le benchmarking peut aider à intégrer les meilleures pratiques et veiller à ce que les objectifs locaux.

Supposons, par exemple, qu'il soit important pour une entreprise de réduire les délais d'exécution des commandes, de mise à disposition du marché de nouveaux produits et de développer les compétences de son personnel. Ni la réduction des délais, ni l'amélioration du potentiel humain ne constituent un objectif stratégique en soi. Cependant par une série de relations de cause à effet qui devront être explicitées, ces améliorations à court terme devront se traduire par une augmentation de la performance financière à moyen ou long terme.

¹⁹ Source Fabienne Guerra « pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif », préface de Michel Dietschu, de boeck, p 113

Enfin, le TBP peut également servir à intégrer la planification stratégique dans la procédure budgétaire annuelle. Lorsque des objectifs à 3 ou 5 ans ont été définis pour les indicateurs stratégiques, les gestionnaires fixent également des **jalons** permettant de suivre l'évolution de chaque indicateur durant le prochain exercice. Ces valeurs intermédiaires des indicateurs constituent des points de repère pour évaluer les progrès réalisés à court terme dans le cadre du plan stratégique à long terme.

Le processus de planification stratégique et de définition des objectifs permet à l'entreprise :

- ✓ De quantifier les résultats visés à long terme
- ✓ D'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires
- ✓ De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du TBP

1.2.4. Favoriser le retour d'expérience et l'apprentissage organisationnel :

Le TBP est le cadre de l'apprentissage organisationnel puisqu'il permet aux dirigeants de capitaliser les enseignements des actions menées en organisant le **feed-back**²⁰ sur leur stratégie et en leur permettant de tester les hypothèses sur lesquelles elle repose. Le TBP leur permettra donc de suivre et d'ajuster l'exécution de la stratégie et, le cas échéant, d'en modifier les principes.

Le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts complexes sous une forme plus simple, ce qui favorise le consensus au sein de l'entreprise. L'importance accordée à l'identification des relations de cause à effet lors de la construction d'un tableau de bord prospectif et les ajustements découlant de l'apprentissage conduit à un raisonnement **systemique** et **dynamique**.

3. Evolution du tableau de bord prospectif:

L'étude de Kaplan et Norton a montré qu'à travers l'utilisation du TBP dans nombres d'entreprise, ce dernier a connu une importante transformation. Au départ, il a été utilisé comme un simple outil de mesure de la performance opérationnelle puis devenu peu à peu un véritable outil de management stratégique pour :

- Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs ;
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

De ce fait, selon Cobbold et Lawrie²⁴ (2009), il existe une logique de développement du Tableau de Bord Prospectif en trois phases successives :

²⁰ Source Fabienne Guerra « pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif », préface de Michel Dietschu, de boeck, p116

- La première phase : une première génération

La première génération du Tableau de Bord Prospectif telle qu'elle a été conçue dans les premiers articles du Kaplan et Norton en 1992, se présentait comme un outil de gestion synthétique pour les dirigeants regroupant quatre perspectives (finance, marchés, processus, savoirs), censées mesurer au mieux la performance actuelle et future de l'entreprise. Dans ce stade l'intérêt se porte spécifiquement sur le choix d'un nombre limité d'indicateurs dans chacune des quatre perspectives. Le choix de ces indicateurs s'effectue par référence aux buts de l'entreprise mais dans ce stade, il y avait peu d'informations sur la façon dont le Tableau de Bord Prospectif, une fois mis en place, pouvait procéder à améliorer la performance de l'entreprise (à cette étape, l'intérêt se porte plus à l'aspect logique qu'à la dimension opératoire de l'outil). Selon Cobbold et Lawrie²⁵ (2009), cette première génération du Tableau de Bord Prospectif est toujours développée et, sous une forme assez rudimentaire, constitue probablement la grande majorité des implémentations sur le terrain.

- La deuxième phase : une deuxième génération

Cette deuxième génération était caractérisée par l'introduction du concept d'«Objectifs Stratégique», ainsi que le développement de la notion de causalité. La causalité entre les perspectives avait déjà été présentée dans la première génération de 1992, mais sans entrer dans le détail. Le modèle initial se focalise sur les mesures elles-mêmes et suggère qu'il y avait des connexions mais sans se focaliser dessus, par contre le deuxième modèle mettait en évidence les liaisons causales entre les diverses perspectives.

L'évolution qui s'est produite a été caractérisée par Kaplan et Norton (2003), comme un passage d'«un système de mesure amélioré à un système de management de base ». Avec son rôle crucial dans l'alignement stratégique, le Tableau de Bord Prospectif est placé au cœur du système de management stratégique.

Les conséquences de ce changement ont été multiples :

La pression sur le processus de conception du TBP a augmenté car désormais il faut que les mesures reflètent le plus possible les buts stratégiques de l'organisation.

La représentation des liens de causalité entre les objectifs stratégiques est considérée maintenant comme un point central dans le mécanisme de conception du TBP.

- La troisième phase : une troisième génération

Le troisième stade d'évolution historique consiste en un raffinement des caractéristiques de la conception du deuxième stade afin de lui donner de meilleures fonctionnalités et d'améliorer la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une clarification des idées, par une identification plus précise des liens de cause à effet, et par la recherche d'une appropriation par tous les membres de l'organisation des objectifs stratégiques traduits en indicateurs afin de

permettre de favoriser les initiatives qui sont, selon Kaplan et Norton (2003), des projets spéciaux avec des dates de début et de fin, qui visent à donner des indications ou des actions nécessaires pour comprendre les objectifs stratégiques.

Après avoir fait les présentations du tableau de bord prospectif nous allons voir dans la section suivante sa structure qui s'articule autour de quatre perspectives ou axes.

4. Les quatre axes de tableau de bord prospectif

Le TBP peut être comparé à l'acte d'une prise de sang effectuée par un médecin à son patient, de manière préventive ou curative.

En effet il concerne une organisation qui peut être vue comme un être vivant. Le médecin coche sur sa fiche les éléments qui doivent être analysés et par conséquent mesurés. Ceux-ci sont classés par catégorie⁴⁴.

Dans le cas du TBP, les indicateurs sont classés selon 4 axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel), il est important de les hiérarchiser en fonction de leur importance, chaque axe compte généralement entre quatre et sept indicateurs de performance.

Le TBP, dans son contenu, cherche à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut être strictement financière.

Le modèle général, qui permet d'apprécier la performance selon les quatre perspectives, est présenté dans le schéma suivant :

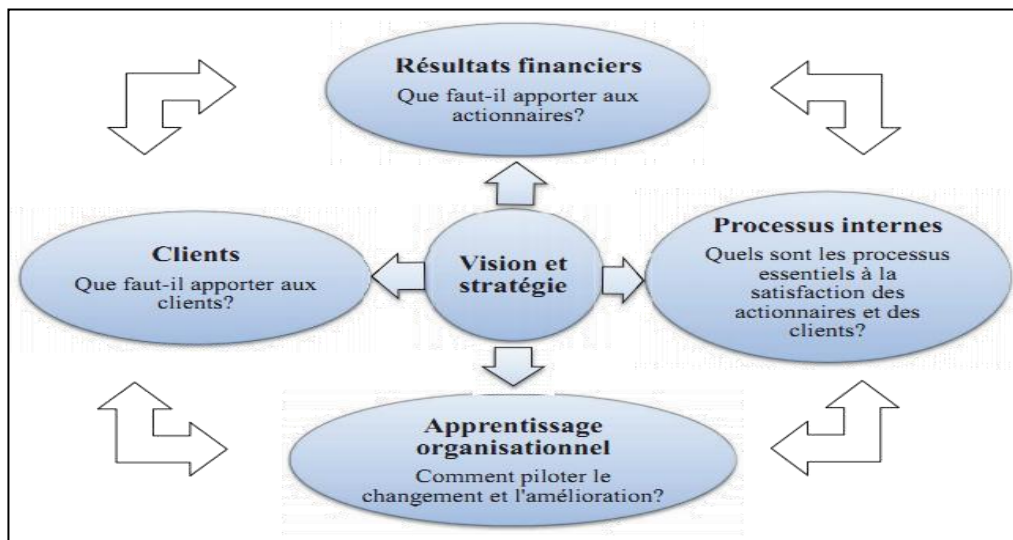


Figure n 4 : Le tableau de bord prospectif

Source: Kaplan (R. S) et Norton (D. P): «*The balanced Scorecard*», Harvard business School Press, 1996, p.21.

²⁴ Cobbold.I, Lawrie.G (2009), « The development of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool », pp.1-16.

⁴⁴ SIMON (Valery) :Op.cit, p12.

4.1.L'axe financier

La création d'un tableau de bord prospectif doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise.

L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

Les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque stade du cycle de vie d'une unité qui sont;

- **La phase de croissance** : les unités sont au début de leur cycle de vie, elles visent l'augmentation du chiffre d'affaires – grâce à de nouveaux marchés, clients, produits et services – le maintien du niveaux de dépenses suffisants pour le développement des produits et des processus, des systèmes, des compétences, des salariés ainsi que de la mise en place de nouveaux circuits de marketing, vente et distribution.
- **La phase de maintien** : les objectifs financiers sont d'avantage axés sur le capital engagé, le résultat d'exploitation et la marge brute, ces paramètres renvoient tous à l'objectif financier classique, à savoir un rendement élevé du capital investi.
- **La phase de récolte** : les objectifs financiers des unités se concentrent sur les flux de trésorerie ; tout investissement doit générer des liquidités immédiates, le but est de maximiser les retours de tous les investissements effectués dans le passé.

Kaplan et Norton suggèrent d'adapter les indicateurs financiers à la phase du cycle de vie du secteur où évolue l'entreprise. Ces indicateurs permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à l'amélioration de résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité mesurée par le retour sur capitaux engagés ou par le bénéfice d'exploitation.

La gestion du risque :

Une bonne gestion financière doit tenir compte du risque autant que du rendement, dans ce contexte beaucoup d'unités intègrent dans l'axe financier de leur TBP un objectif tenant compte du risque inhérent à leur stratégie, en prévoyant de diversifier les sources de revenus en ne se cantonnant pas à un seul segment du marché par exemple.

Orientation stratégique pour l'axe financier :

De ce qui précède, on constate qu'à chaque phase du cycle économique – croissance, maintien de l'activité et récolte – trois objectifs spécifiques guident la stratégie :

- Croissance et diversification du chiffre d'affaire;

- Réduction des coûts/amélioration de la productivité;
- Stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du Chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phases du cycle de vie	croissance	Taux de croissance du CA par segment Part du CA générée par les nouveaux produits	CA par employé	Investissement (% des ventes) R&D (% des ventes)
	maintien	Parts des clients et marchés ciblés Ventes croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (en % des ventes)	Ratios du fond de roulement (cycle de trésorerie) Taux d'utilisation de l'actif
	récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits Pourcentage de clients non rentables	Coûts unitaires (par unité de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

Tableau 2 : Identifier les axes stratégiques financiers

Source : KAPLAN, (Robert) et NORTON (David), « *le tableau de bord prospectif* », EYROLLES édition d'organisation, 2012, p.67.

L'axe financier du TBP permet aux dirigeants des unités de préciser non seulement les paramètres selon lesquels la performance à long terme est évaluée, mais également les variables considérées comme véritablement essentielles pour définir et piloter les objectifs à long terme.

Tous les objectifs et tous les indicateurs des autres axes du TBP doivent être articulés à un ou plusieurs objectifs de l'axe financier.

4.2 L'axe clients

Grâce à l'axe « clients » du tableau de bord prospectif, les managers identifient les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers.

Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures-clés de la performance concernant les clients parfaitement adaptés aux segments visés, pour formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.

L'axe clients comprend deux catégories d'indicateurs ;

Les indicateurs génériques ; qui concernent;

- La satisfaction des clients;
- L'acquisition de nouveaux clients;
- La rentabilité par catégorie de clients;
- La part de marché sur les segments ciblés.

Les indicateurs spécifiques ; qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés ; ils représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs. par exemple, certains clients privilégient les délais et la ponctualité des livraisons, d'autre l'innovation dans les produits et services, d'autres encore la capacité du fournisseur à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui y répondent.

Les mesures génériques peuvent être articulées dans une relation de cause à effet : L'axe client est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes⁴⁵.

⁴⁵ VILAIN, (Laurent) : *le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*, thèse professionnelle, master spécialisé, école des mines de Paris, 2003, p33.

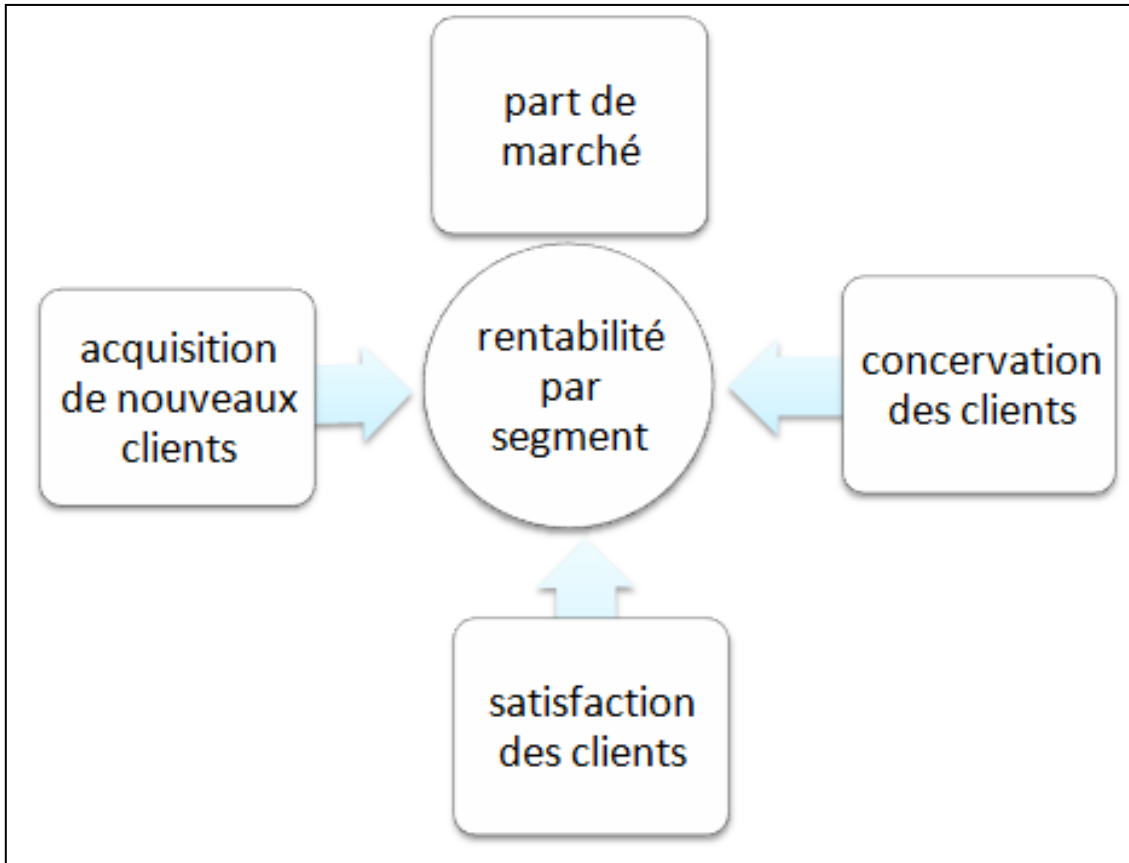


Figure 05: Indicateurs clés de l'axe "clients"

Source : KAPLAN, (Robert) et NORTON (David), « *le tableau de bord prospectif* », EYROLLES édition d'organisation, 2012, p.67.

Ces indicateurs traduisent les objectifs pour les activités marketing, commerciales, logistiques et développement des produits et services, et se classent en trois catégories de paramètres qui, combinés, permettront à l'entreprise de conserver et d'élargir son activité avec ses cibles :

- Attributs des produits/services : fonctionnalité, qualité et prix;
- Relations avec les clients : déroulement de l'achat et qualité de l'accueil;
- Image demarque.

Les objectifs et les indicateurs spécifiques retenus dans ces trois catégories permettent aux managers de piloter leur action de manière à offrir une prestation supérieure à leurs clients cibles⁴⁶.

⁴⁶.KAPLAN, (Robert) et NORTON, (David), Op.cit, p.100

4.3. L'axe processus internes

Il s'agit ici de s'interroger sur les processus clés dans lesquels l'entreprise doit exceller afin d'une part de réaliser les objectifs concernant les actionnaires, et de l'autre de satisfaire les segments de marché ciblés. Dans la plupart des entreprises, les systèmes de mesure de la performance visent à améliorer les processus de production. Pour le tableau de bord prospectif, nous recommandons de prendre en compte l'ensemble des processus depuis l'innovation jusqu'au service après vente. On distingue deux types de processus :

- Les processus opérationnels ; ceux-ci représentent le processus de création de valeur pour le client.
- Les processus supports ; ceux-ci ne contribuent pas directement à créer la valeur pour le client mais permettent d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. Les deux types doivent être étudiés afin de ne pas omettre un processus clé.

L'enjeu principal de la construction de cet axe est de bien comprendre et de modéliser le fonctionnement de l'entreprise. Il faut prendre en considération tous les tenants et aboutissants existants dans l'entreprise afin de ne pas se tromper sur ce que l'on considère comme un processus clé⁴⁷.

Selon Kaplan et Norton, il existe un modèle générique de chaîne des processus constituant un cadre général, il peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe « processus internes », ce modèle comprend trois processus :

- l'innovation ; les entreprises identifient les besoins nouveaux ou latents des clients, puis créent les produits/services qui y répondent.
- améliorer la qualité et réduire les coûts de production et de prestation de services sont les objectifs de premier plan.
- le service après vente, c'est le service assuré au client après l'acte d'achat.

Processus d'innovation Processus de production Processus SAV



Figure 06 : L'axe "processus internes"

Source : KAPLAN, (Robert) et NORTON (David), « *le tableau de bord prospectif* », EYROLLES édition d'organisation, 2012, p.120.

⁴⁷ BONNEAU (Laetitia) et POTIER (Hélène) : *le tableau de bord de gestion et le Balanced scorecard : quelle comparaison entre ces deux outils de gestion ?* Mémoire de magistère, ESC Lille school of Management, Lille, 2008, p.26.

Cet axe permet à l'entreprise :

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

4.4 L'axe apprentissage organisationnel

Cet axe supporte et rend possible tous les autres axes du tableau de bord prospectif, et a la spécificité de prendre en considération « le patrimoine immatériel de l'entreprise », puisqu'il s'agit des compétences des salariés, de leur motivation ou encore de l'efficacité du système d'information. Il permet aussi d'identifier les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois autres axes.

Cet axe comprend trois composantes :

- Le potentiel des salariés;
- Les capacités des systèmes d'information;
- La motivation, la responsabilisation, et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

L'axe apprentissage organisationnel est défini par les indicateurs clés de performance et les déterminants de la performance rassemblés dans le schéma qui suit:

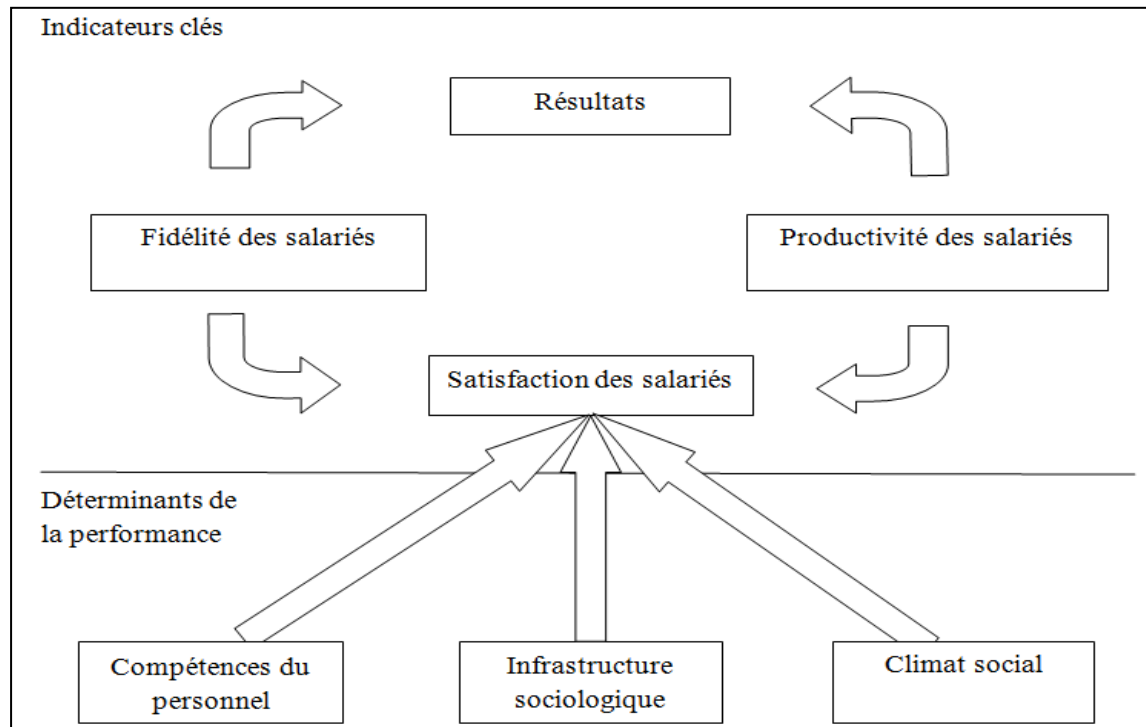


Figure 07 : Le cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel

Les quatre axes du tableau de bord prospectif (TBP) ne constituent pas un modèle statique et universel.

Ils forment plutôt une toile de fond ou un cadre général d'analyse, qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte de plus en plus concurrentiel où la performance ne se traduit plus seulement en termes de rendement financier.

Il fournit également une articulation autour de la stratégie, essentielle à l'efficacité du système de mesure.

Evidemment, chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement.

Pour ces raisons, le modèle ne spécifie pas les indicateurs que l'on doit retrouver dans chacun des quatre axes puisque ceux-ci seront très variables d'une entreprise à une autre. Cependant, pour chacun des axes, Kaplan et Norton proposent des éléments de contenu qui permettront d'orienter les concepteurs. Ils identifient de grandes classes de déterminants de la performance qui devraient conduire à l'identification d'indicateurs de performance. Le tableau qui suit présente ces principaux déterminants et quelques exemples d'indicateurs

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indicateurs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du chiffre d'affaires ▪ Réduction des coûts et amélioration de la productivité ▪ Utilisation de l'actif ▪ Réduction du risque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance des ventes ▪ Pourcentage du bénéfice net ▪ Coûts unitaires
clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Part de marché <input type="checkbox"/> Conservation des clients <input type="checkbox"/> Acquisition de nouveaux clients <input type="checkbox"/> Satisfaction des clients ▪ Rentabilité par segment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des ventes réalisées auprès des clients existants ▪ Pourcentage des ventes réalisées auprès de nouveaux clients ▪ Degré de satisfaction des clients ▪ Taux de retour des produits
Processus internes	<p>Qualité, Réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'innovation <input type="checkbox"/> La production ▪ Le service après-vente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des ventes réalisées avec de nouveaux produits ▪ Taux de réponse aux appels de service ▪ Coûts standards
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potentiel des salariés ▪ Réorientation des compétences ▪ Capacité des systèmes d'information ▪ Alignement des objectifs individuels avec ceux de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de satisfaction des employés ▪ Argent investi en formation ▪ Disponibilité de l'information ▪ Nombre de suggestions par employé

Tableau 03 : Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP

Source : ZIAN, (Houda) : *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université MONTESQUIEU, BORDEAUX, 2013, p.56.

5. Construire un tableau de bord prospectif

5.1 La place du tableau de bord prospectif dans la mesure de la performance

Pour les concepteurs de l'outil et beaucoup d'autres acteurs, le TBP doit être un outil central, alternatif au système budgétaire traditionnel. En revanche, d'autres défendent l'idée que le TBP doit être un outil parmi d'autres parce qu'il n'est pas suffisamment complet ; le tableau suivant rassemble les pensées des auteurs concernant la place TBP dans le pilotage de la performance.

Auteurs	Place accordée au TBP
Epstein et Manzoni, 1997 Kaplan et Norton, 2001 Fernandez, 2003	Le tableau de bord prospectif doit être un outil central, alternatif au système budgétaire traditionnel.
Mendoza et Zrihen, 1999	le TBP ne peut en aucun cas remplacer le reporting.
Zécri, 2000	il est inconcevable de nos jours de gérer une entreprise sans budgets.
Meric, 2003	Le TBP risque de stopper les innovations qui l'ont précédé, ce qui serait une aberration. Le TBP est complémentaire à d'autres méthodes.
Oyon et Mooraj, 1998	Le TBP est complémentaire à d'autres méthodes.
Gray et Pesqueux, 1993	Pour eux, si le Tableau de Bord sert à suivre les objectifs, il peut être un outil parmi d'autres. S'il sert au suivi du fonctionnement courant au niveau opérationnel il doit alors être un outil central.

Tableau 04: Place accordée aux TBP par différents auteurs

5.2. Méthodologie de conception d'un tableau de bord prospectif

La construction d'un TBP est un processus méthodique qui génère progressivement un consensus autour des orientations stratégiques, clarifie le projet et la stratégie de l'entreprise et de ses unités opérationnelles et les traduit en objectifs et en mesures.

5.2.1. Construction d'un TBP

Notons que préalablement il convient de définir les objectifs majeurs de l'entreprise qui contribueront à :

- Guider la définition des objectifs et des mesures du système.
- Gagner l'adhésion des autres participants du projet.
- Préciser les principes directeurs des processus de mise en œuvre et de management qui suivent la construction du TBP.

Objectif 1 : Clarifier la stratégie et obtenir un consensus sur ses orientations

Pour cela il convient de :

- Définir des objectifs et des mesures pour l'ensemble de l'entreprise.
- Relier ces objectifs à ceux de chaque centre d'activité.
- Articuler les objectifs et les mesures des centres d'activité aux grands processus internes.

Objectif 2 : Recentrer l'activité

Pour cela il faut :

- Trouver un consensus entre les dirigeants sur la nécessité de synergie des actions (en identifiant les objectifs stratégiques précis et en identifiant les déterminants de performance);
- Fixer les priorités, intégrer et regrouper dans le TBP les programmes de changement actuellement en cours;
- Regrouper les initiatives individuelles autour d'axes spécifiques et stratégiquement importants.

Objectif 3 : Décentralisation et développement du leadership

- Définir un TBP-cadre pour développer le sens de l'initiative et du leadership des unités opérationnelles;

⁵³ KAPLAN, (Robert) et NORTON (David), « *le tableau de bord prospectif* », EYROLLES édition d'organisation, 2012, p.297-301.

Définir le TBP par unité opérationnelle conformément aux orientations du TBP-cadre et aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Objectif 4 : Intervention stratégique

Intervention du PDG pour trouver le fil conducteur de l'intégration des stratégies respectives des unités au plan stratégique d'ensemble (le PDG ne se contente plus de constater les résultats à posteriori)

En somme la construction d'un TBP est motivée par le besoin :

- De clarifier et faire accepter le projet et la stratégie de l'entreprise;
- De constituer une équipe dirigeante cohérente, de communiquer la stratégie (de mettre tout le monde sur le même degré d'information concernant la stratégie);
- De relier la récompense aux objectifs stratégiques, de définir les axes stratégiques à long terme;
- D'aligner les ressources et les initiatives stratégiques.

Il est à rappeler que cette liste d'objectifs n'est pas exhaustive et que le rôle du TBP évolue au fur et à mesure de sa mise en œuvre en fonction des aspects que l'on veut piloter. Après avoir établi un consensus sur les objectifs et le rôle du futur TBP, il reste à sélectionner l'architecte du projet, qui supervisera le projet. Celui-ci devra être un responsable de haut niveau par exemple un Directeur de la planification stratégique ou du développement, un Directeur de qualité, un directeur financier ou contrôleur de gestion. Certaines entreprises font appel à des consultants extérieurs pour assister leur architecte.

5.2.2. Processus déconstruction

Chaque entreprise est unique et peut appliquer la méthode de son choix pour construire son TBP. Toutefois, les projets réalisés par Norton et Kaplan les ont mené à établir un plan de développement systématique en quatre étapes:

Etape 1 : Définir l'architecture de mesure :

Il s'agit de sélectionner l'unité opérationnelle destinataire du TBP et d'identifier ses liens avec le siège et les autres unités. L'identification de ces liens fait apparaître des contraintes et des opportunités qui n'auraient pu être détectées si l'unité avait été détectée isolément.

Etape 2 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques

L'architecte effectue une première série d'entretiens qui lui permettra de dégager un consensus sur les objectifs pour chacun des quatre axes de réflexion, avec les cadres dirigeants de l'unité et un travail de synthèse qu'il présentera au comité exécutif (première instance) qui doit aboutir à un classement hiérarchique des objectifs des quatre axes du TBP.

Etape 3 : sélectionner et concevoir des mesures stratégiques : cette étape vise à développer, pour chaque objectif retenu, les déterminants de la performance et lors du comité exécutif (deuxième séance) choisir les indicateurs de résultats parmi les indicateurs génériques.

Etape 4 : développer le plan de mise en œuvre, qui est validé en comité exécutif et finalisé. C'est lors de cette étape que le TBP envisagé est confronté au système de management et d'information existant et que les plans pour son adaptation aux besoins du TBP sont établis. Il consiste à définir les valeurs cibles (objectif à atteindre) de chaque indicateur générique et à entreprendre des initiatives stratégiques pour chaque axe.

5.3. Finalités du TBP

Le tableau de bord a pris de plus en plus d'importance pour constituer aujourd'hui un réel outil stratégique qui a débouché sur l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. Un outil qui, au départ, était utilisé pour développer de nouveaux projets est aujourd'hui utilisé comme un outil de gestion globale de l'entreprise.

Dans cette optique, le tableau de bord permet de relier la stratégie long-terme avec les actions court-terme et ce aux travers de 4 processus :

1. Clarifier/Traduire le projet et la stratégie : La plupart des entreprises ont une vision qu'elles souhaitent atteindre. Pour ce faire, elles doivent traduire cette vision en stratégie, elle-même traduite en objectifs pour la rendre opérationnelle. Le TBP permet de faciliter cette étape cruciale qui fait l'objet d'un travail d'équipe (Top management, cadres dirigeants). Cela garantit la compréhension par tous de la vision, de la stratégie et des objectifs.

2.Communiquer et articuler : Cette étape « consiste à faire connaître cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise à la relier aux objectifs des personnes et de l'unité de travail. » L'idée est que chaque niveau de l'entreprise ait constamment en tête la stratégie à long terme de l'entreprise afin d'aligner la stratégie avec les performances individuelles des employés. Pour ce faire, il est conseillé d'une part d'intégrer le plus de personnes possibles dans la réalisation d'un tableau de bord. D'autre part, il est important de « communiquer et éduquer, fixer des buts (fixer les objectifs opérationnels), et articuler les systèmes de rémunération aux mesures de performances⁵⁴»

4.Planifier et définir les objectifs quantitatifs : Cette étape « permet d'intégrer les plans financiers et les initiatives stratégiques. » Elle consiste à définir un ensemble d'objectifs chiffrés sur 3 à 5 ans, à prioriser et à allouer les ressources. Il s'agit ici d'aligner la planification stratégique avec le budget afin d'avoir les ressources nécessaires pour supporter la stratégie.

4.Retour d'expérience et suivi stratégique : Cette étape « donne à l'entreprise les moyens d'un apprentissage stratégique. Il devient alors possible aux entreprises d'évaluer leur stratégie à la lumière de leur performance actuelle et de la rectifier à mesure qu'elles apprennent». Le TBP permet un apprentissage à deux niveaux. D'une part, il permet de rendre compte des défaillances sur le plan opérationnel, de l'autre, il amène à une remise en question de la stratégie afin de voir si elle est en phase avec les objectifs organisationnels⁵⁵.

⁵⁴ DRUCKER P.F.et al, les systèmes de mesure de la performance, Harvard Business Review, Edition d'Organisation, Paris, 1999, p 259.

⁵⁵ BIEKER, T. ET WAXENBERGER, B, Sustainability Balanced scorecard and business Ethics: developing a Balanced Scorecard for integrity Management, In Universidad St.Gallen, plateforme de recherché Alexandria,

adresse URL: <http://www.alexandria.unisg.ch/publikationen/17766>.

⁵⁶ <http://www.piloter.org/balanced-scorecard/recommandations-projet-balanced-scorecard.htm>, consulté le 17/05/2015.⁵⁷ Idem.

Conclusion

Ce deuxième chapitre théorique a trois principaux objectifs ;

En premier lieu, nous avons présenté le tableau de bord prospectif en tant qu'outil de management stratégique de l'ère informationnelle, en deuxième lieu, nous avons défini les quatre axes du Tableau de Bord Prospectif, ainsi que ses fonctions, et en dernier lieu, nous avons étudié la place du tableau de bord prospectif dans la mesure de performance des entreprises, pour conclure avec la méthodologie de conception du tableau de bord prospectif

Le TBP ne se greffe pas comme un patch censé désaccoutumer l'entreprise de ses mauvaises habitudes. L'esprit TBP démarre dès l'élaboration de la stratégie pour se poursuivre tout au long de son déploiement. Sans une véritable mobilisation de tous les acteurs, le projet n'est pas réalisable.

L'étape suivante de notre travail, sera essentiellement consacrée à la proposition d'un modèle de TBP adapté à l'entreprise ATM MOBILIS.

Chapitre 03 :

La mise en place d'un tableau
de bord prospectif au sein
d'ATM MOBILIS

Introduction :

Après avoir développé dans les deux chapitres théoriques les notions relatives à la mesure de performance, et le tableau de bord prospectif (sa structure, ses principes, etc....) Nous procéderons dans ce dernier chapitre, consacré à la partie pratique, à proposer un modèle de tableau de bord prospectif qu'on pourrait implanter chez l'opérateur de téléphonie mobile « ATMMobilis ».

Le secteur des télécoms constitue un fondement important pour le développement de n'importe quel pays. Ce secteur connaît des perturbations en permanence en Algérie, vue la concurrence accrue qui s'expose sur le marché de la téléphonie. Sur cette base nous allons présenter dans ce chapitre l'entreprise ATM Mobilis et analyser l'environnement dans lequel elle exerce son activité, ensuite nous allons voir la vision et la stratégie de cette entreprise qui doit faire face à la concurrence ardue que connaît le secteur. Et au final, nous exposerons les objectifs stratégiques et les indicateurs que nous allons choisir pour la conception d'un tableau de bord prospectif.

SECTION I:PRESENTATION GENERALE DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN ALGERIE

1 - Historique du secteur algérien des télécommunications :

Le secteur algérien des télécommunications, en particulier celui de la téléphonie a connu depuis 2004 une activité sans précédent, après la vente de la deuxième licence privée de téléphonie mobile en Algérie en l'occurrence « ooredoo » à l'époque « Nedjma ».

Pour que l'Algérie rattrape son retard par rapport aux pays voisins (le Maroc et la Tunisie) qui avaient une longueur d'avance importante et beaucoup plus de moyens. Le Gouvernement a mis en œuvre, en 2000, un calendrier de réformes se fixant pour objectif d'introduire des standards internationaux au secteur public de télécommunications, tant sur la qualité et la diversité de l'offre et encourager la concurrence entre les opérateurs.

Le calendrier de réformes de l'année 2000 a permis non seulement la vente de plusieurs licences mobile et fixe, mais aussi à l'ouverture du capital d'Algérie Télécom et de ses filiales.

On distinguera trois périodes² qui décrivent les multiples mutations qui ont eu lieu dans ce secteur:

❖ Première étape (2000-2003)

On retiendra essentiellement dans cette période l'élaboration de la loi 2000-03³ en août 2000 instaurant la concurrence dans le secteur de la Poste et des télécommunications, cette loi a eu comme résultats:

- 1) Création de l'ARPT⁴, chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.
- 2) Le Ministère des PTT devient le Ministère de la Poste et des TIC⁵.
- 3) Création de deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprises autonomes.

¹ ATM : Algérie Télécom Mobile
Journal LIBERTE, du 03/01/2010..

⁵ Technologies de l'information et de télécommunication

Peu de temps plus tard, le secteur a connu l'émergence de l'opérateur⁶ **Orascom Télécom Algérie (OTA)** sous le nom commercial **Djezzy**. Seul sur le terrain, ce dernier bénéficiera de l'appui des autorités algériennes et d'une mobilisation générale pour satisfaire un besoin plus qu'urgent au moment même où l'on enregistrait pas moins de 3 millions de demandes en instance. L'ouverture de la libre concurrence aux initiatives privées pour ce qui est du GSM⁷ était l'unique solution pour faire face à une situation des plus déplorables avec à peine 90 000 abonnés chez l'opérateur historique.

Au même moment, l'opérateur public se débattait dans sa procédure de restructuration pour passer au statut de SPA gommant au passage plusieurs étapes intermédiaires, et il ne manquera pas plus tard de payer cher cette précipitation. **ATM Mobilis** fait son apparition en 2004 talonné quelques mois à peine plus tard par un autre opérateur privé à savoir

Wataniya Telecom Algérie (WTA) sous son nom commercial *Nedjma* détenue d'abord par des Koweïtiens ensuite par le groupe Qatari Qtel sous son nom Ooredoo en 2014

❖ **Deuxième étape (2004-2007)**

Cette période est caractérisée par l'occupation de Djezzy d'une position de leader et la détention de plus de 70% de part de marché.

Cependant, Ooredoo ex Nedjma avait opté pour des prix cassés de 30% pour s'introduire dans le marché et s'aligner face à la concurrence. Par ailleurs, Mobilis avait bénéficié de l'avantage des installations de la société mère (Algérie Télécom) et Algérie Poste.

❖ **Troisième étape (2007-2015)**

La concurrence a atteint son sommet lors de cette période. Tous les opérateurs ont connu des bouleversements et rebondissements étant donné la complicité de l'environnement où ils exercent.

L'arrivée de la troisième génération⁸ sur le marché algérien n'a fait qu'augmenter la concurrence ardue déjà existante, chaque opérateur cherchait à s'emparer du maximum de parc d'abonné 3G et augmenter du fait sa part de marché. Algérie télécom s'occupe à présent du lancement de la quatrième génération (4G).

²Loi 2000-03 : instituée le 05 Jomada El Oula 1421 correspondant au 05 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

⁴ ARPT: Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications. Instituée en vertu de l'article 10 de la loi 2000-03.

⁶ L'opérateur de télécommunications est l'entité qui met à disposition des services de communication à distance.

- Les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie :

Comme nous avons vu précédemment, le secteur de la téléphonie mobile en Algérie est composé, en plus d'ATM Mobilis de deux autres opérateurs que nous allons les présenter brièvement.

2.1-Optimum Telecom Algérie « Djezzy » :

anciennement Orascom Telecom Algérie , est un opérateur de téléphonie mobile algérien qui a été créé le 11 juillet 2001 avant d'ouvrir son réseau en février 2002. Leader des technologies de communication mobiles avec plus de 17 millions d'abonnés au mois de décembre 2015, l'entreprise fournit une vaste gamme de services tels que le prépayé, le post-payé, Internet ainsi que les services à valeur ajoutée et le service universel de télécommunication (SUT)⁴. En janvier 2015, le Fonds national d'investissement (FNI) prend le contrôle de 51 % du capital de la société après trois ans de négociation et plus de quatre ans d'activité très réduite. Toutefois, selon les termes de l'accord, le groupe VimpelCom, garde la responsabilité du management de l'entreprise, avec 49 % des actions⁴. Djezzy couvre 95 % de la population à travers le territoire algérien, et ses services sont déployés dans les 48 wilayas du pays⁴. Ce dernier a connu une croissance très forte ; il a acquis un million de nouveaux abonnés en 6 mois entre juin et décembre 2007, le premier million d'abonnés ayant été atteint en septembre 2003. L'entreprise est dirigée par Vincenzo Nesci, président exécutif, et Thomas Herbert Gutjahr, directeur général⁴. Elle compte plus de 4 000 employés.

2.1 - Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo » :

Ooredoo est le 3ème opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie (WTA), elle-même étant la filiale de l'entreprise Wataniya Telecom Koweït qui a été fondée en 1999 au Koweït. Wataniya Telecom fait partie des sociétés de Koweït Projects Company (KIPCO), dont le capital était racheté en majorité par Qatar Telecom (QTel) et c'est ainsi que le groupe qatari QTel s'est offert le marché algérien. Cette marque s'est procuré une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le premier Décembre 2003. Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, mais ce n'est qu'en Août 2004 que WTA a procédé au lancement commercial de sa marque « Nedjma » est devenue donc le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. L'opérateur compte à présent plus de 10 millions d'abonnés et plus de 2 employés

⁸ La troisième génération (3G), Apparue en 2000, désigne une génération de normes de téléphonie mobile

⁷ Abréviation de Global System for Mobile communication « téléphone portable ».

Cette marque s'est procuré une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil

en Algérie le premier Décembre 2003. Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, mais ce n'est qu'en Août 2004 que WTA a procédé au lancement commercial de sa marque « Nedjma » est devenue donc le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. L'opérateur compte à présent plus de 10 millions d'abonnés et plus de 2400 employés.

Le mardi 12 novembre 2013 à l'hôtel Sheraton du Club des Pins, et lors d'une conférence de presse organisée, que le directeur général de Nedjma, Joseph Ged a annoncé le changement officiel de son identité commerciale en adoptant le nouveau nom **Ooredoo**. Il a aussi indiqué que le transfert vers cette nouvelle marque s'effectuera dans la continuité de l'ancien slogan et que le lancement de la nouvelle appellation concorde avec le lancement du service de la 3G.

2.2 - ATM Mobilis:

ATM Mobilis est le deuxième opérateur de téléphonie mobile en Algérie, créé en Août 2003 suite au décret exécutif du 26-05-2002⁹, mais il lui faudra patienter jusqu'en Janvier 2004 pour devenir filiale d'Algérie Télécom avec une vraie structure. Une description bien détaillée sur cet opérateur sera fournie en deuxième section de ce chapitre.

3. Le marché de la téléphonie mobile et le lancement de la 3G :

2.1 - Le marché de la téléphonie en Algérie :

L'ouverture de ce marché à la concurrence, a permis de déclencher une guerre entre les trois opérateurs : Djezzy, Mobilis et ooredoo. De fait que ces concurrents ne cessent de développer, de communiquer, d'améliorer leur image et défendre leurs avantages concurrentiels

⁹ Décret exécutif n 02-186 du 13 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 26 mai 2002 portant approbation, à titre de régularisation, de licence d'établissement et d'exploitation d'un réseau public de télécommunications cellulaires de norme GSM et de fourniture de services de télécommunications au public.

2.2. Le lancement de la 4G en Algérie :

L'Autorité de régulation de la Poste et des télécommunications (ARPT), a donné le feu vert, aux trois opérateurs de la téléphonie mobile (Mobilis, Ooredoo et Djezzy), pour le lancement commercial de leur service 4G en Algérie, conformément aux cahiers de charges dans leurs wilayas respectives, sur son site internet. Après examen sans réserves des offres des opérateurs de téléphonie mobile 4G+ et de leurs conditions générales d'abonnement", l'Autorité de régulation souligne que le lancement commercial de la 4G serait "désormais possible et cela après examen sans réserves des opérateurs de téléphonie mobile 4G et leur conditions générales d'abonnements aux services 4G en Algérie. L'ARPT a affirmé que "des contrôles permettront de s'assurer du respect de ces obligations". Elle a relevé les dispositions des lois et règlements relatifs à la protection des consommateurs aux pratiques commerciales et aux clauses abusives " applicables dans l'espèce ainsi que leur absence éventuelle dans les contrats d'abonnement proposés en évitant de leur ôter la force obligatoire". Ces dispositions "seront considérées à ce titre comme des clauses non écrites dans ces contrats qui leur seront directement applicables en vertu de leur nature juridique d'ordre public", a-t-elle ajouté. L'ARPT a publié, aussi, sur son site internet un ensemble de premiers conseils à l'intention de l'utilisateur lui permettant "d'éclairer sa lanterne quant aux clauses de l'abonnement que lui propose l'opérateur et de donner à l'obligation d'information, le gage du respect, de ses intérêts économiques et moraux¹⁰

¹⁰ <http://www.reflexiondz.net/TELECOMMUNICATIONS-Enfin-le-lancement-officiel-de-la-3G-en->

SECTION 02 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACEUIL ET SON ENVIRONNEMENT

1. Description de l'ATM Mobilis:

1.1 - Présentation de l'entreprise :

ATM Mobilis entreprise publique économique / société par action (EPE/SPA) avec un capital social de 25.000.000.000 DA (augmenté en 2010) détenu à 100% par le groupe Algérie Télécom dont elle est filiale.

Mobilis est une entreprise organisée selon les standards mondiaux de management : elle est dirigée par un PDG, entouré de 7 Directeurs nationaux (Commercial, marketing et communication ; Technique ; Déploiement ; Ressources Humaines; Affaires Générales ; Finances et Comptabilité ; Système d'Information) et 8 Directeurs régionaux.

Mobilis s'est dotée d'un nouveau conseil d'administration : composé de 9 membres issus d'horizons professionnels différents qui valide les choix stratégiques de la direction.

ATM Mobilis dispose aujourd'hui :

- D'un effectif de **5100** employés dont **40%** femmes;
- plus De **18 millions** abonnés;
- De **33.67%** de part de marché;
- D'un réseau commercial en progression dépassant les **176** agences;
- Plus De 115 milles points de vente indirects;
- D'un taux de couverture réseau **de 98 %**;
- De 4 distributeurs régionaux et nationaux ;
- Plus de **7000** Stations de Base Radio (BTS);
- Plateformes de Service des plus performantes (SMS, Messagerie vocale, etc.);
- Une technologie éprouvée : Ericsson, Huawei et ZTE sont les leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications (tous les trois partenaires de Mobilis).

1.2. La structure d'ATM MOBILIS :

L'entreprise ATM MOBILIS est pilotée par le Président Directeur Général « Ahmed Choudar» qui préside le Comité Exécutif réunissant les principaux directeurs de structures centrales.

Un secrétaire du COMEX, de rang Directeur de Division directement rattaché au PDG, assure le suivi des travaux du COMEX et l'application des décisions prises. Il assure le suivi de l'avancement des programmes transverses confiés à la cellule de coordination qui lui est directement rattachée.

Les activités de l'Entreprise ATM MOBILIS sont prises en charge par deux types de structures (structure opérationnelles, structures fonctionnelles), placées sous l'autorité hiérarchique du Président Directeur Général.

ATM (Algérie Télécom Mobile) Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, elle est dirigée par un PDG, entouré de 03 grandes divisions :

- a) Division des Affaires Générales;
- b) Division Réseau et services;
- c) Division Commercial et Marketing;

Mobilis a opté à la mise en place de ces divisions managerielles regroupent l'autorité et le savoir-faire, afin de pouvoir mener les politiques complexes coordonnées au niveau des directions, tout en garantissant une prise en charge opérationnelle du bon niveau par les structures attachées.

1.3. La mission :

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national.

1.4. Les valeurs :

Le Dynamisme: l'approche d'ATM Mobilis est entièrement tournée vers l'avenir, leurs clients perçoivent son implication et son savoir-faire. En ce sens, l'enthousiasme et l'optimisme d'ATM Mobilis sont communicatifs.

L'innovation : Etant au cœur des valeurs de Mobilis, pour promouvoir et l'encourager, les équipes techniques font des ajustements et des améliorations sur plusieurs volets techniques

et commerciales, notamment les évolutions techniques du marché et améliorons constamment nos produits et services.

La Loyauté : Connue pour être protectrice des intérêts du consommateur Algérien, ATM Mobilis travaille à créer de la richesse et générer du progrès :

- L'entreprise pratique l'éthique dans ses actions et reconnaisse le mérite, l'excellence et l'honnêteté.
- Elle met à la disposition du client un réseau de haute qualité avec la plus forte couverture prouvée.

La Transparence : L'ATM Mobilis ouverte et explicatrice de ses choix. Elle partage spontanément l'esprit d'équipe, déploie uniformément dans les régions du pays et propose des offres simples, claires et sans surprise. Elle est surtout à l'écoute de ses clients et répond dans les meilleurs délais à toute réclamation.

2 - Etude de l'environnement :

3 - Analyse du marché

2.1.1- Les acteurs du marché

- **Acheteurs:**

- Grand Public (locaux et étrangers)
- Entreprise et administration

- **Producteurs**

- ATM Mobilis, Djazzy et Ooredoo

- **Distributeurs**

- Réseau de vente directe
- Réseaux de vente indirectes et PDV triopérateurs

- **Influenceurs**

- L'Etat
- Les associations et célébrités

2.1.2- Situation et Evolution du marché Grand public

Le taux de pénétration du mobile en Algérie est de 94.4 % en 2011 soit 35.6 M de clients mobiles que se disputent les trois opérateurs. L'évolution de la population et sa répartition nous permettra de disposer d'informations relatives au positionnement de ATM-Mobilis à moyen terme, afin de conquérir la part de marché restant et de mieux connaître son marché actuel dans le but de fidéliser nos abonnés.

2.2 - L'entreprise et son environnement :

2.2.1. Analyse globale de l'environnement (PESTEL)

- **Politique**

- Volonté affichée du gouvernement pour développer le haut et très haut débit fixe et mobile.

- **Economique**

- Situation économique globale favorable mais la croissance est entièrement dépendante des cours du pétrole.
- Inflation importante (+7.3% en 2012) et pouvoir d'achat en baisse.

- **Sociologique**

- Population jeune (51% de 15-39 ans en 2012) qui augmente (+12% en 2016).
- Concentration de la population au nord et dans les hauts plateaux (90% de la population).
- Démocratisation de l'utilisation d'internet pour le mail, la recherche d'informations, l'actualité et les réseaux sociaux.

- **Technologique**

- Couverture haut débit fixe (ADSL,..) en progression.
- Haut débit mobile 3G/3G+/4G
- Réseaux sociaux sur internet.
- Smartphone de plus en plus puissant et accessibles.

- **Ethique**

Obligations entreprises publiques : couverture des zones éloignées et peu peuplées

- **Législatif**

- Dépendance du code des marchés.
- Règlementation ARPT.

Analyse SWOT :

2.2.3.1 - Analyse externe: Menace et opportunités

❖ Menace :

- Les principales menaces externes sont d'abord la puissance marketing, financière et commerciale de la concurrence des opérateurs ooredoo et Djezzy adossés chacun à unemultinationale.
- Le pouvoir des distributeurs (GTS, Assilou) est important car ils ont un impact direct sur le chiffred'affaire.
- Les applications gratuites (viber, skype,messenger...)

❖ Opportunités :

Les principalesopportunitéssont :

- L'introduction enbourse.
- un marché haut débit couvert partiellement par lefixe.
- une couverture étendue (grand Sud et zoneséloignées)
- le réseau de distribution de la Poste dont le potentiel est encore largement inexploité
- l'exploitation possible de la base client CCP de laPoste.

2.2.3.1 - Analyse interne : Forces et faiblesses

❖ Forces

Les principaux forces sont :

- la croissance démographique démarché.
- une base clients importante.
- le marché alléchant des entreprises, administrations et institutions publiques.
- la possibilité de faire une offre fixe et mobile via AlgérieTélécom.
- la bonne santé financière et les avantages ANDI (Agence Nationale de Développement de l'Investissement

- institution publique qui peut générer la confiance du consommateur.

❖ Faiblesses

Pour ce qui est des ventes et de la relation clients les points faibles majeurs sont :

- un réseau de vente essentiellement basée sur 3 masters qui fournissent + de 40% du CA global d'ATM-Mobilis et des ventes directes trop faibles.
- un service client pas assez développé et l'absence de service client dédié client haut évaluer.

Au niveau market les faiblesses sont avant tout :

- le manque d'innovation deservice.
- une analyse de l'impact et le suivi des offres est insuffisant et ne permet pas de vérifier leur rentabilité.

En ce qui concerne les ressources humaines les principales faiblesses sont :

- le manque de culture d'entreprise.
- le manque de formation spécialisées.
- la faiblesse des salaires par rapport à la concurrence.

Au niveau financier on peut citer :

- l'absence de contrôle de revenus assurance et l'absence de comptabilité analytique.

Enfin, côté le technique (réseau / SI) on peut citer les faiblesses suivantes :

- Absence de système d'information fiable (contrôle desfraudes,...)
- Système de taxationobsoléscent.

2.2.4 - Analyse concurrentielle :

2.2.4.1 - Avantage concurrentiel : Un avantage concurrentiel « compétitif » est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents, contrairement aux facteurs clés de succès qui sont communs à toutes les entreprises présentes sur le marché, donc c'est cet avantage qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance dédifférenciation.

L'avantage concurrentiel est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de le conserver durablement; ses concurrents sont alors tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif qui rende caduc celui qui l'emportait à un moment donné.

Le tableau ci-dessous donne une brève analyse concurrentielle sur la base des informations disponibles. Les concurrents de ATM-Mobilis sont bien évidemment sur les mêmes segments marché et ont de plus les mêmes objectifs qui ne sont autres que la conquête du marché Grand Public et Entreprise via les services et le haut débit mobile. La stratégie clairement identifiable chez ooredoo est la préparation du marché DATA mobile haut débit via la distribution de clé USB 3G.

Tableau n° 05: l'analyse concurrentielle

	Marché Grand Public	Marché entreprise
Djezzy	<p>Objectifs : conquérir le marché DATA mobile haut débit</p> <p>Moyens : Signature accord Google Play, ressources groupeVimpelcom</p> <p>Stratégie : Focus sur la QoS DATA ,</p>	<p>Objectifs : Maintenir son parc</p> <p>Moyens : programme fidélité dédié entreprise</p>
ooredoo	<p>Objectifs : conquérir le marché DATA mobile haut débit</p> <p>Moyens : ressources groupe Qytel</p> <p>Stratégie : préparation du marché (inondation du marché en clé USB 4G)</p>	<p>Objectifs : Conquête du marché des entreprise (Personnes morales surtout)</p> <p>Moyens: stratégie commercial agressive</p>

Source : Documents internes de l'entreprise

Le Segment Voix grand public : il reste la principale « vache à lait » de ATM-Mobilis, sa rentabilisation et la marge qu'il génère est indispensable pour financer les autres segments

Le Segment Entreprise : l'investissement est nécessaire pour développer ce segment cependant il doit s'autofinancer en grande partie

Le Segment Data/service: il est nécessaire de privilégier l'investissement et le développement sur ce segment d'avenir.

SECTION 03 : L'ELABORATION D'UN TBP POUR ATM MOBILIS

1 .Vision et stratégie d'ATM Mobilis :

La vision d'ATM-Mobilis est celle d'un opérateur mobile incontournable en Algérie avec 44% du Chiffre d'affaires de la téléphonie Mobile en Algérie à fin2017.

La vision avancée par les dirigeants d'ATM Mobilis est de « Devenir le leader du marché de la téléphonie mobile algérien».

Après avoir analysé l'environnement où ATM Mobilis exerce son activité (analyse, PESTEL et SWOT), on conclut que la stratégie sur laquelle ATM Mobilis doit s'appuyer, s'articule autour de trois grands axes stratégiques qui sont:

1. Devenir leader dans le secteur de Télécom par l'innovation;
2. Améliorer la compétitivité (qualité de service, optimisation des ressources);
3. Renforcer l'image de l'entreprisecitoyenne.

1.1.La mesure de la performance chez ATM Mobilis

ATM Mobilis ne dispose pas d'un tableau de bord pour mesurer sa performance, en général le PDG se réfère au reporting présenté par les différentes directions et divisions de l'entreprise, et il s'appuie de plus sur les réunions tenues de façon périodiques avec les cadres de l'entreprise, afin d'être mis au courant de tous les changements et les évènements qui se produisent au niveau interne ou externe à l'entreprise.

1.2. Les objectifs stratégiques d'ATM Mobilis

Avant de concevoir une carte stratégique nécessaire à la mise en place d'un tableau de bord, toute entreprise doit d'abord définir ses objectifs à chaque niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing...etc.), elle doit ensuite, se fixer des buts pour chaque domaine d'activité stratégique.

En s'appuyant à la fois, sur les résultats de notre analyse de l'environnement, ainsi que sur les différentes déclarations du PDG d'ATM Mobilis, et avec la collaboration du chef de département « plan d'action », nous avons pu proposer pour l'entreprise, les principaux objectifs sur lesquels elle doit concentrer ses efforts, ensuite nous les avons réparti sur les quatre axes stratégiques du Tableau de Bord Prospectif comme suit:

Tableau n°06 :Les objectifs stratégiques d'ATM Mobilis

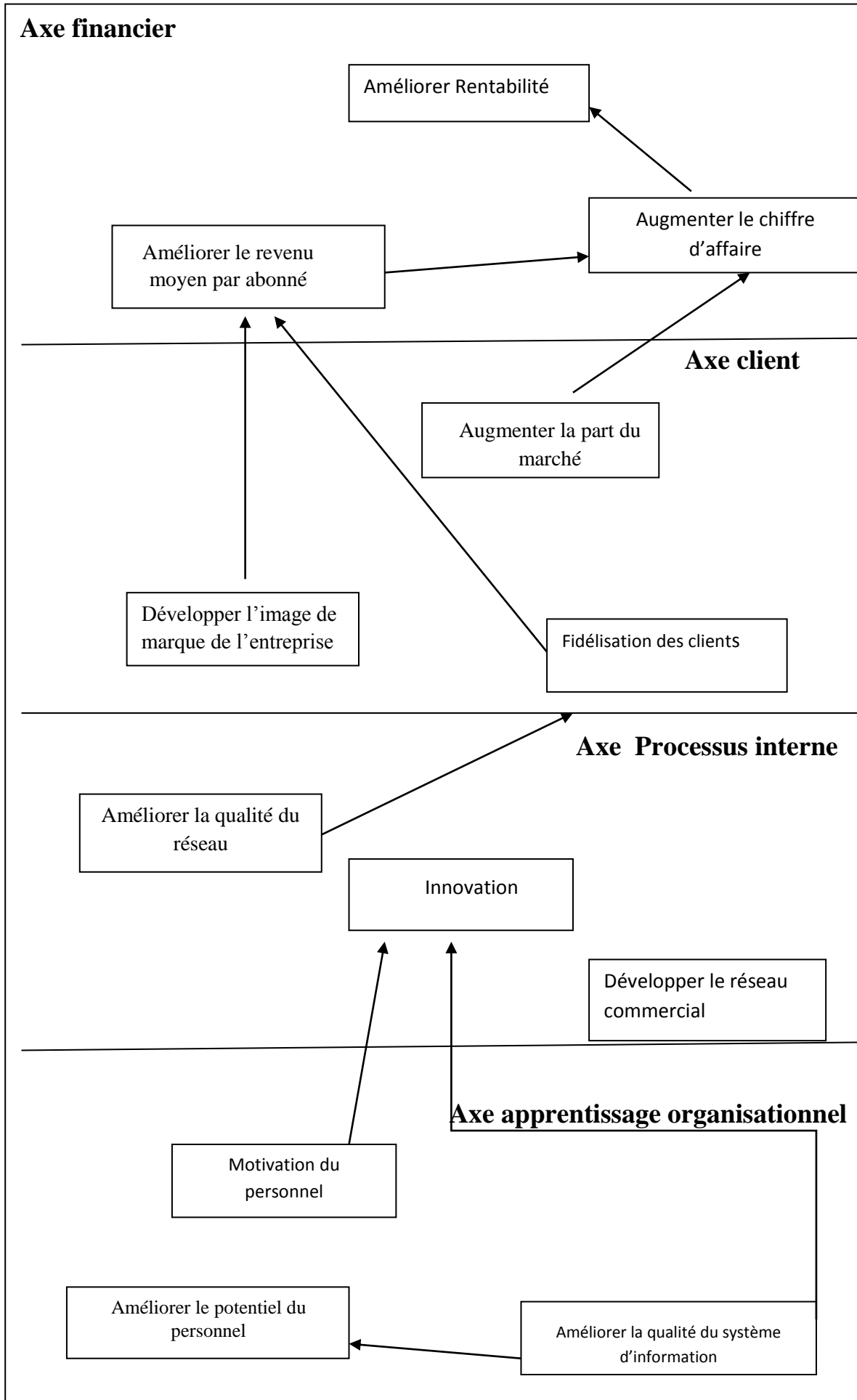
Axes Stratégiques	Objectifs
Finance	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le chiffre d'affaire. - Améliorer la rentabilité. - Améliorer le revenu moyen parabonné.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la part du marché. - Fidéliser les clients. -Développer l'image de marque.
Processus interne	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité duréseau. - Développer le réseaucommercial. -L'innovation.
Apprentissage et développement	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation du personnel. - Améliorer le potentiel du personnel. - Amélioration de la qualité du système d'information.

Source : élaboré par les deux étudiants

2. Carte stratégique et les relations de cause à effet :

En reliant les 12 objectifs entre eux, nous pouvons maintenant construire la carte stratégique d'ATM Mobilis. La figure suivante résume la carte stratégique que nous avons établie ainsi que les différents liens de causalités.

Schéma 01 : carte stratégique



Explication du schéma : Comme le montre le schéma précédant, le système d'information joue un rôle majeur dans la réussite de l'entreprise. Il est devenu plus qu'essentielle pour chaque entreprise d'avoir un bon système d'information au moment où on assiste à un développement fulgurant des nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication.

Un bon système d'information permet à l'entreprise de procéder l'information dont elle a besoin au temps opportun ce qui permet une gestion efficace. Il doit ainsi lié correctement les objectifs stratégiques entre eux. Il permet à l'entreprise de rester innovante comme il aide à la améliorer le potentiel du personnel,

Un bon système d'information fourni une visibilité claire sur l'environnement interne et externe de l'entreprise, cela en permettant aux responsables de connaître les capacités de l'entreprise et donc le temps opportun pour prendre les décisions notamment le lancement des nouvelles offres.

Le développement de l'image de l'entreprise et la fidélisation des clients, permettra forcément l'amélioration du revenu moyen des abonnés ce qui implique l'augmentation du chiffre d'affaire et l'amélioration de la rentabilité.

Choix et définition des indicateurs stratégiques :

Afin de piloter les actions permettant de réaliser les objectifs stratégiques, comme nous avons vu en théorie, on a regroupé et collecté les différentes indicateurs relatifs à ATM-mobilis

A partir des intentions stratégiques de la direction d'ATM Mobilis et avec la collaboration d'un responsable de la Direction de la stratégie, programme et performance, nous avons définis des indicateurs pour chaque axe du tableau de bord prospectif.

Les tableaux suivant présentent les indicateurs relatifs à ATM-MOBILIS et leurs définitions :

Tableau n°07 définitions et structures des indicateurs

Indicateurs	Définitions	Structures
Chiffre d'affaire	Le chiffre d'affaires (CA) d'une entreprise représente le total des ventes de biens ou de services facturées sur un exercice.	Finance
Taux de Notoriété	Cet indicateur mesure l'accroissement entre deux enquêtes récurrentes de classement par rapport à la perception du client.	Communication

Effectif	Nombre d'employés dans l'entreprise.	Ressources humaines
Nombre de Ventes des terminaux	C'est le nombre des terminaux vendus par rapport à l'objectif pour une période donnée.	ventes
Nombre des Ventes par SIM	C'est le nombre des cartes SIM vendues par rapport à l'objectif fixé.	Ventes
Masse SA / CA	C'est un ratio qui permet de comparer la masse salariale par rapport au chiffre d'affaire de l'entreprise.	Ressources humaines
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.	Ressources humaines
Effort de la formation	Cet indicateur permet de calculer le nombre d'heures rémunérées de formation pour l'ensemble des employés pour une période donnée.	Formation
Prise d'appels	Cet indicateur mesure le taux d'appels répondus par rapport au nombre d'appels présentés au niveau des centres d'appels.	DIRECTION DE LA RELATION CLIENT
Déploiement en construction	C'est le taux de BTS qui sont implantés par rapport aux BTS planifiées pour installation	Direction déploiement
ARPU	Cet indicateur permet de mesurer le revenu moyen par SIM (moyenne de consommation par client)	Marketing
Moyenne d'heures de la formation par personne formée	Cet indicateur permet de mesurer la moyenne d'heures de formation par personne.	Formation
Sites cascades	Nombres de sites d'interconnexion Mobilis cascades.	Transmission

Encaissement	Cet indicateur permet de représenter le paiement des clients seulement sur le segment POSTPAID, Après clôture du Bimestre le Client possède 21J pour le paiement de sa facture, au-delà c'est du recouvrement.	Direction relation client
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).	Communication
Rétention	Cet indicateur permet de mesurer le taux de clients retenus parmi ceux qui se présentent pour la résiliation afin qu'ils demeurent toujours nos clients.	Direction relation client
Nombre Formations	Calcul le taux des formations réalisées par personne.	Formation
Handover	Cet indicateur permet de mesurer le taux d'opérations mises en oeuvre permettant qu'une station mobile puisse changer de cellule sans interruption de la conversation.	DMR
Drop Call	Cet indicateur permet de mesurer le taux des coupures de connections TCH de façon anormale.	DMR
Déploiement en acquisition	C'est le taux de BTS qui sont acquis par rapport aux BTS programmés pour l'acquisition.	DDR
Déploiement en implémentation	C'est le taux BTS qui sont implémentés par rapport aux BTS programmés pour l'implémentation.	DDR
Taux d'activations	Une Activation est une SIM qui est activée sur le système et attribuée à un client connu. l'indicateur Activation permet de calculer le taux d'activations totales pour une durée	VENTES

MTTR	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.	DMR
ARPS	Cet indicateur permet de mesurer le revenu moyen annuel par abonné.	Marketing
Taux d'accès à la formation	C'est un indicateur qui permet de mesurer le rapport entre le nombre de personnes formées et l'effectif total.	Formation
Parc abonnées par SIM	Cet indicateur permet de calculer le nombre des abonnées par SIM.	Direction relation client
Disponibilité	Cet indicateur permet d'estimer la durée pendant laquelle la fonctionnalité du noeud est à l'arrêt total. C'est le rapport entre la période pendant laquelle le noeud n'est pas indisponible et la période totale de mesure.	DMR
Congestion	La congestion d'un réseau est la condition dans laquelle une augmentation du trafic (flux) provoque un ralentissement global de celui-ci.	DMR
Coupures de liens Mobilis	Cet indicateur calcule le nombre de coupures des liens de transmission enregistrées.	Transmission
Coupures de liens Algérie Telecom	Cet indicateur calcule le nombre de coupures des liens transmissions enregistrées.	Transmission
MOU	C'est une mesure qui permet de calculer le temps de consommation d'un produit/service par personne dans une période donnée.	Marketing
Parc abonnés par abonné	Cet indicateur permet de calculer le nombre des	Marketing

	abonnées par abonné.	
La rentabilité (ROI)	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 .	Finance
La nbr de distributeur	Permet de connaître le nombre des actionnaire dans l'organisation	DMR
La fréquence de lancement de nouvelles offres	mesure la capacité innovatrice de l'entreprise par rapport aux autres concurrents et l'impact de l'innovation sur le CA et l'augmentation du parc d'abonnés de l'entreprise	DMR
Masse SA / Effectif	Ce ratio permet de savoir combien coûte un salarié de l'entreprise.	Ressources humaines
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.	Ressources humaines
Masse salariale	Somme des salaires des employés.	Ressources humaines

Evoluant dans un environnement concurrentiels, est en plein mutation, la disponibilité d'un tableau de bord prospectif composé d'indicateurs efficace est indispensable, pour la meilleur optimisation des richesses au niveau de l'entreprise (humaines ; financière ; système d'information ; technique.....etc), pour cela nous avons choisis trois indicateurs pour chaque axes ,qui nous semble les plus pertinents et en relation directe avec les caractéristiques d'un opérateur téléphonique.

Tableau n°08la répartition des indicateurs les plus adéquates

Axes	Indicateurs	Structures
Financière	Chiffre d'affaires	Finance
	ARPU	Marketing
	ROI	Finance
Clients	La part de marché''(nb d'abonees)	DRC
	Satisfaction client	Communication
	-Image de marque	Communication
Processus internes	Hand over (taux de couverture 3G et 4g)	DMR
	-Nombre de distributeurs	DMR
	Fréquence de lancement de nouvelles offres	DMR
apprentissage organisationnel	Taux d'absent éisme	DRH
	Sécurité de l'information	DSI
	-Nombre de formation réalisé	Formation

1.1 - Indicateurs de l'axe Financier :

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

- Augmentation le chiffre d'affaires.
- L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.
- L'amélioration du revenu moyen des abonnés.

Ensuite, afin de mieux mesurer la réalisation de ces objectifs stratégiques, on a retenu un indicateur pour chacun.

- **Le chiffre d'affaires :**

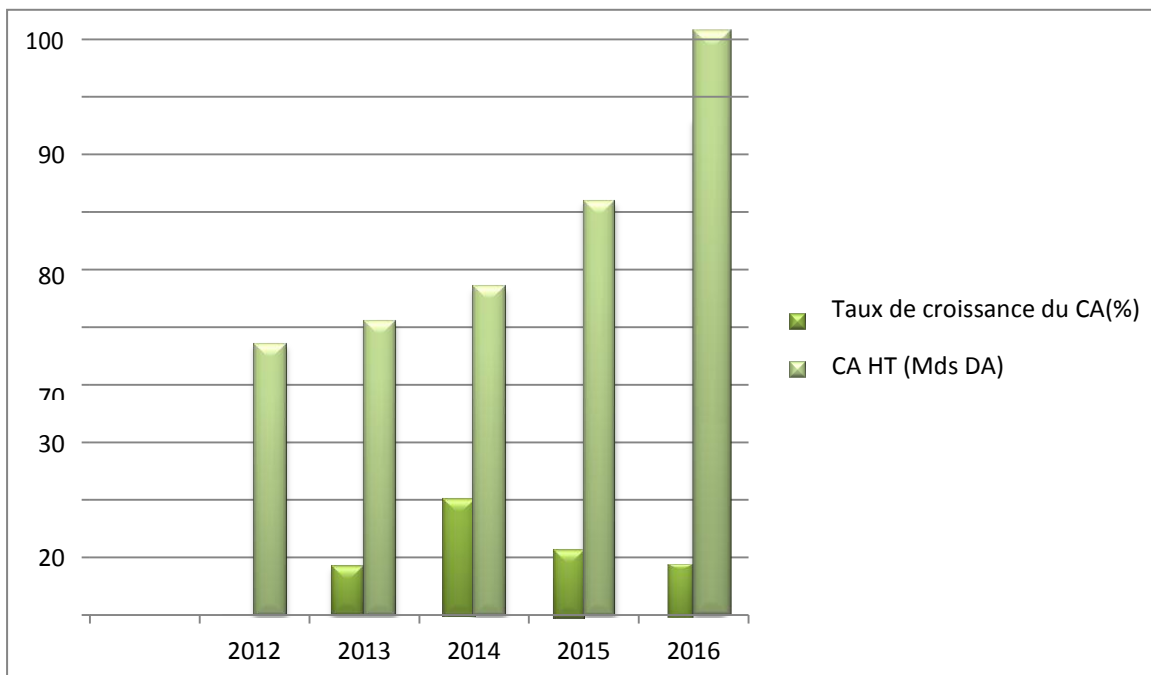
Le chiffre d'affaires d'ATM-Mobilis est constitué essentiellement de la vente des lignes et du revenu généré par les abonnés (Interconnexion). L'interconnexion constitue la part la plus importante du chiffre d'affaires, elle représente depuis 2012 plus de 90% du chiffre D'affaires et maintenant avec le lancement de la 4G ATM-MOBILIS il peut y avoir d'autre opportunité pour accroître son chiffre d'affaire.

Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires d'ATM Mobilis depuis 2012

Tableau n°09: Evolution du chiffre d'affaires

Années	2012	2013	2014	2015	2016
CA HT (Millions DA)	51.300	56.050	71.750	86.300	102000
Taux de croissance du CA (%)		9,25%	28,01%	20,27%	18.19%

Source :Elaboré par l'étudiant d'après un document interne d'ATM Mobilis.

Graphe n°01: Evolution du chiffre d'affaire d'ATM Mobilis (2012/2016)

Source : Elaboré par l'étudiant d'après un document interne d'ATM Mobilis.

D'après le graphe suivant on constate que le chiffre d'affaire est en nette progression durant toute la période. En 2013 on remarque que le taux de croissance du chiffre d'affaire est passé de 9.25% à 28.01%, cela est dû au lancement de la troisième génération et on remarque aussi une forte augmentation de chiffre d'affaire durant la période 2015 /2016 a

Cause de lancement de la quatrième génération ce qui a augmenter le chiffre d'affaire de façon considérable.

La rentabilité :

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. Pour ATM Mobilis nous avons 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 n°10 :Taux de rendement des capitaux investis (ROI) (Unité : Millions de DA)

Années	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat d'exploitation	4085	5066	6399	10652	15461
Actif total	81017	84075	92142	103505	138893
ROI	5.04%	6.02%	6.94%	10.29%	11.13%

Source : d'après le TCR et le bilan d'ATM-MOBILIS.

D'après le tableau précédant, on constate que ATM-Mobilis améliore de mieux en mieux l'emploi de ses actifs, la rentabilité de ses capitaux investis est passée de 5.04 % en 2012 à 11.13% en 2016, cette augmentation est due à la fois à l'augmentation des bénéfices et à l'amélioration des études faite par l'entreprise avant chaque investissement.

- **Revenu moyen par abonné ARPU (Average Revenue Per User) :**

L'ARPU est le revenu moyen par abonné. Il est calculé en divisant le chiffre d'affaires généré sur une période donnée par l'utilisation du réseau (appels entrants, appels sortants, frais d'accès au réseau..) par la moyenne pondérée du nombre d'abonnés sur la même période.

En Algérie, le calcul du revenu moyen par abonné se fait chaque mois ou chaque trois mois et ce, selon la norme des télécommunications fixé par l'autorité de régulation (ARPT).

L'ARPU exprime en général le chiffre d'affaires mensuel par client.

Le tableau suivant représente l'évolution de l'ARPU mensuel pour ATM Mobilis.

Tableau n° 11:Revenu moyen par abonné

	2012	2013	2014	2015	2016
Postpaid	2600 DA	3200 DA	3300 DA	3500 DA	3700 DA
PrePaid	550 DA	600 DA	660 DA	720 DA	740 DA

Source : Elaboré d'après des informations de la Direction de la Stratégie et de Planification

Du tableau ci-dessus, nous voyons que l'APRU augmente d'une année à une autre, il est actuellement de 740DA pour les abonnés prépayés et 3700 DA pour les abonnés post-payés,

ATM-Mobilis compte de plus en plus sur l'augmentation des prépaies (4 offres par an) pour améliorer son chiffre d'affaire. Et visent d'arrivé à 4300 DA pour les post-payés et 1000 DA pour les pré-payés.

Ce ratio peut être aussi utilisé pour connaître le nombre de rechargements effectués par mois, par segment (Postpaid, Prepaid), par produit (ex : **Tawfik, la win ,mobtasim 3G++,4G...**), par services à valeur ajoutée (ex : Neghmati, racidi,...) et par région.

Donc cette information permet de suivre l'évolution des demandes de rechargement et permet aussi à la Direction des Ventes d'évaluer sa politique et de contrôler ses distributeurs

2- Indicateurs de l'axe clients :

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

- Augmenter la part du marché.
- Fidélisation des clients.
- Développer et véhiculer une image d'entreprise citoyenne.

Nombre d'abonnés et part de marché :

Le parc d'abonné est un indicateur très important pour l'entreprise, car il permet d'augmenter sa part de marché. Le tableau ci-dessous indique l'évolution du parc client d'ATM Mobilis et sa part de marché durant la période (2012/2014).

Tableau n°12 : Evolution du parc client et la part du marché d'ATM Mobilis

Année	2014	2015	2016
Nombred'abonnés ATM Mobilis	13022295	14318169	18.374.894
La part d'ATM Mobils dans le marché	33.67%	37.43 %	40.12%

Source : Elaboré d'après des informations de la Direction de la Stratégie et de Planification.

On remarque, que le nombre des clients de l'entreprise est en progression continue, ainsi que sa part de marché, ce qui signifie qu'ATM Mobilis grignote des parts du marché de ses concurrents OOREDOO et DJEZZY.

Donc le consommateur préfère de plus en plus la marque Mobilis, ce qui montre aussi l'efficacité de la stratégie marketing d'ATM Mobilis

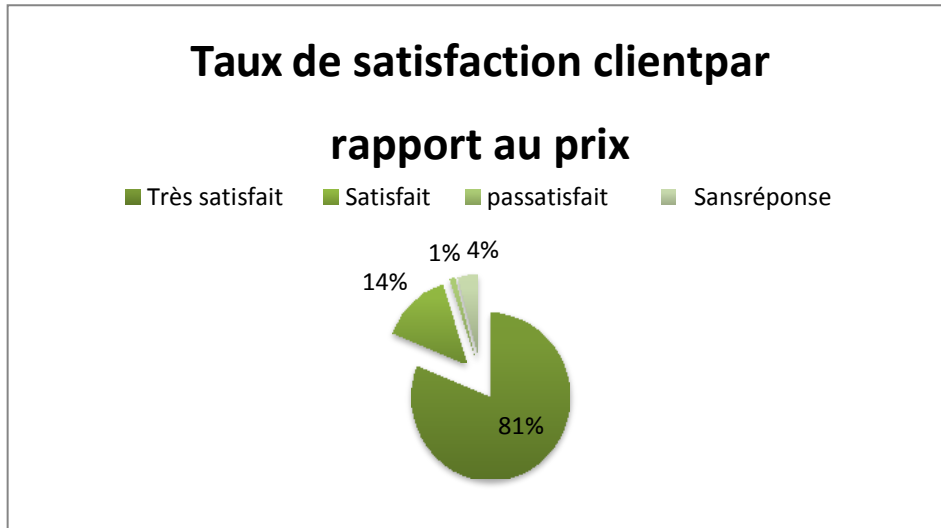
Pour augmenter d'avantage son parc d'abonnés, ATM Mobilis doit profiter de la situation difficile que vit actuellement OTA Djezzy pour faire convertir un nombre de ses abonnés à son profit. Pour le faire ATM Mobilis doit opter pour une campagne de communication plus agressive et bien ciblée en se concentrant sur de nouvelles offres innovantes.

- **Taux de satisfaction des clients**

La satisfaction fait partie des conditions nécessaires (mais non suffisantes) à la fidélisation, mais aussi à l'entrée de nouveaux clients et au développement de l'image d'ATM-MOBILIS. Ainsi une enquête de satisfaction a été faite par un bureau d'étude en **juin 2014** qui a ciblé **1000** personnes de différents catégorie, prenant en compte les critères les plus significatifs (prix, qualité, satisfaction globale) voici les résultats obtenus :

- **Satisfaction par rapport aux Prix :** Cet indicateur se mesure par le biais des enquêtes réalisées par ATM-MOBILIS, les résultats de l'enquête sont représentés dans le graphique suivant :

Graphe n°02 : Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport au prix.



Source : Enquête de satisfaction réalisée par ATM-MOBILIS.

Nous constatons d'après l'étude réalisée que 81% des clients sont très satisfait par rapport aux prix des services de l'ATM-Mobilis. Par contre, nous remarquons que seulement une infime partie (soit 1% des clients questionnés) qui ne sont pas satisfait. Ce résultat montre bien la position d'ATM-Mobilis sur le marché par rapport aux prix.

- **Satisfaction par rapport à la qualité des services :** Cet indicateur se mesure par le biais des enquêtes réalisées par ATM-MOBILIS, les résultats sont représentés dans le graphique suivant:

Graphe n°03 : Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport la qualité



Source : Enquête de satisfaction réalisée par ATM-MOBILIS.

Nous constatons d'après l'étude réalisée que 76% des clients sont très satisfait par rapport à la qualité de service de l'ATM-Mobilis. Par contre, nous remarquons que seulement une petite partie (soit 10% des clients questionnés) qui ne sont pas satisfait. Ce résultat montre bien la position d'ATM-Mobilis sur le marché par rapport à la qualité

- **Image de marque**

L'image d'un produit, d'une marque ou d'une société correspond à la façon dont celle-ci est perçue par les clients.

Après une enquête faite par ATM-MOBILIS en juin 2015 les résultats sont comme suit :

- Ooredoo 1^{ere} place
- Mobilis 2^{eme} place
- Djezzy 3^{eme} place

ATM Mobilis doit continuer à travailler sur l'amélioration de son image de marque et multiplier les améliorations prenant comme exemple l'entente faite par ATM Mobilis et Algérie poste, qui permet aux clients de Mobilis la possibilité d'opérer à distance, et à n'importe quelle moment, un rechargement automatique à partir d'un compte CCP.

1.2 .Indicateurs de l'axe processus interne :

Pour répondre aux attentes des abonnés et de l'actionnaire qui est l'Etat, nous avons choisis des indicateurs pour suivre la performance tout au long de la chaîne des 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.

- **HAND OVER (Taux de couverture du territoire national 3G et 4G)**

Il est considéré comme un des éléments qui affecte la satisfaction des clients car il montre la capacité de l'entreprise à déployer son réseau sur tous les coins du territoire national, même les plus isolés. ATM-Mobilis depuis son existence n'a pas cessé de développer son taux de couverture du territoire national, il était de 98.70% en 2012 et il est actuellement de 99.37%. ATM-Mobilis est considéré comme l'opérateur mobile qui assure le meilleur

service de couverture nationale.

Après avoir été le premier à couvrir l'ensemble du territoire national avec le meilleur réseau 3G++, voilà que l'opérateur historique vu fidéliser ses abonnés qui dépasse les 18 millions d'après le communiqué émis par l'ARPT par le déploiement du meilleur réseau 4G. une mission qui semble être difficile mais à la portée de l'opérateur qui a acquis de l'expérience et tous les moyens nécessaires pour cette mission.

- **Nombre de distributeurs :**

Le développement du réseau commercial est l'un des principales préoccupations d'ATM Mobilis afin d'assurer la disponibilité de ses produits dans les quatre coins du pays et donc être proche de ses clients.

ATM-Mobilis dispose actuellement de cinq distributeurs master pour assurer la distribution des puces et la livraison des cartes de recharges. Ces distributeurs sont : Algerika, GTS Phone, Assilou.com, Algérie Poste et data-news qui sont répartis sur tout le territoire national.

- **La fréquence de lancement de nouvelles offres :**

Ce critère mesure la capacité innovatrice de l'entreprise par rapport aux autres concurrents et l'impact de l'innovation sur le CA et l'augmentation du parc d'abonnés de l'entreprise.

Au niveau d'ATM Mobilis le lancement des nouvelles offres ou produits, est la plus part du temps réactif aux offres des autres concurrents avec un intervalle de temps de trois à quatre mois. Cette réactivité empêche l'entreprise d'étudier le besoin réel de ses abonnés, car les critères qu'utilise un concurrent pour satisfaire et fidéliser ses propres clients ne sont pas forcément les mêmes pour ATM Mobilis.

Le relevé de cet indicateur dépend de la fréquence de lancement des nouvelles offres par la Direction Marketing.

Malgré l'importance de l'innovation pour un opérateur mobile, Mobilis ne dispose pas d'une direction de recherche et développement autonome. La création des nouvelles offres est attribuée à la direction Marketing.

Indicateurs de l'axe Apprentissage et développement :

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

- Amélioration de la qualité du système d'information.
- Motivation du personnel.
- Améliorer le potentiel du personnel

• Taux d'absentéisme :

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

Le niveau actuel de ce taux journalier au niveau de la Direction Générale de Mobilis est de 6 %. Un taux élevé de cet indicateur indique que le personnel n'est pas satisfait et infidèle à l'entreprise. Donc, afin d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, il est indispensable que les employés soient satisfaits de leurs conditions de travail et de l'entreprise en général.

• Nombre de formations réalisées:

ATM-MOBILIS doit assurer un programme régulier de mise à niveau des compétences à travers des formations, et cela en fonction des besoins. Un taux de couverture des besoins en formation de 100% engageant tous les salariés concernés sera un atout pour la productivité et la compétitivité d'ATM-MOBILIS.

• Sécurité d'information :

La sécurité de l'information est un processus visant à protéger des données contre l'accès, l'utilisation, la diffusion, la destruction ou la modification non autorisée. Vu l'importance de la sécurité d'information chez un opérateur mobile, cet indicateur consiste à mesurer le risque de diffusion des informations internes de l'entreprise, par exemple le nombre de diffusion des informations confidentielles dans les médias avant leur publication officielle. Actuellement on se soucie peut des attaques externe car la plus part du temps les attaques viennent de l'interne. Sur ce point ATM Mobilis est très attentive, elle a pris quelques mesures comme le contrôle d'accès à certaines données, la demande du mot de passe, surveillance du réseau : sniffer, système de détection d'intrusion, sécurité applicative : séparation des privilèges, audit de code, rétro-ingénierie, emploi de technologies ad-hoc :, anti-logiciels malveillants (antivirus, anti pourriel (SPAM), anti-espionnage), pare-feu, cryptographie, authentification forte, infrastructure à clés publiques, etc....

Tableau n°13 :le pourcentage des formations réalisées entre 2014 et 2016

Année	2014	2015	2016
Nombre de formation prévus	229	74	80
Nombre de formations réalisées	138	62	75
Pourcentage de formations réalisées	60%	83%	93%

Source : d'après la documentation de service RH.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons qu'ATM-MOBILIS fait preuve de conscience en matière de ressources humaines car le pourcentage de formation réalisée augmente chaque année.

Proposition du TBP: Après analyse du choix des indicateurs nous pouvons récapituler dans le tableau suivant le tableau de bord prospectif qui peut être implanté à ATM Mobilis:

Tableau n°14 proposition du TBP pour ATM MOBILIS

AXE	OBJECTIFS STRATEGIQUES	INDICATEURS	VALEUR CIBLE	ACTIONS
Finance	Améliorer la rentabilité	- ROI	13.1% à la fin 2017	
	Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires	- Evolution du CA	120 milliards de DA à la fin 2017 (soit 6.19% de taux de croissance)	
	Améliorer le revenu moyen par abonné	- ARPU	Prépayé 4200 DA	
Clients	Augmenter la part de marché	- part de marché	23 millions d'abonnés à la fin 2017	
	Fidéliser les clients	- Taux de satisfaction clients	- L'augmenter à 91% A la fin 2017	
	Développer l'image de marque	- l'image de marque	L'image doit être fiable et associés au citoyenne	

processus interne	Améliorer la Qualité réseau	- Taux de couverture (3G et 4G)	- Atteindre les 99% pour la 3G et 50%..... 4G à la fin 2017	
	Développer le réseau commercial	- Nombre de distributeurs	- 5distributeurs.	
	Innovation	- Fréquence de lancement de nouvelles offres.	Au moins une offre chaque trimestre	
Apprentissage organisationnel	Motiver le personnel	- Taux d'absentéisme	- Aminimiser	
	Améliorer le potentiel du personnel	- Nombre de formation	Atteindre 96% à la fin l'année 2017	
	Amélioration de la qualité du système d'information	-Sécurité D'Information	Achèvement avant la fin 2017	

Conclusion

Pour la mise en place d'un tableau de bord prospectif pour ATM Mobilis, on a d'abord, déterminé la vision et la stratégie liée à cette dernière ensuite, on a traduit cette stratégie en objectifs globaux. Pour ce faire nous avons analysé l'environnement où l'entreprise exerce son activité, ce qui nous a permis non seulement d'éclairer sa position face à ses concurrents, mais aussi de déterminer ses objectifs stratégiques.

Par la suite, nous avons affilié pour chaque objectif stratégique l'indicateurs le plus adéquat qui permet leurs atteintes. Avant de procéder à la répartition de ces derniers en quatre axes

La dernière étape de conception du **TBP** est de définir la carte stratégique qui constitue un diagramme décrivant comment ATM-Mobilis peut créer de la valeur, en connectant les objectifs stratégiques et les indicateurs dans des relations de cause à effet

Conclusion

Conclusion générale

Les entreprises de différents secteurs économiques, évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles ont en général comme enjeux communs des clients de plus en plus exigeants et moins fidèles, des marchés saturés, des changements de plus en plus fréquents, un progrès technologique rapide et une concurrence de plus en plus forte. ATM Mobilis est confrontée aux mêmes exigences du marché.

Face à ces contraintes, la prise de décisions est devenue cruciale pour les dirigeants d'entreprises et son efficacité dépend essentiellement de la mise en place des outils d'informations correctes et adéquats.

Le but de notre travail est d'aider les dirigeants d'entreprises à l'évaluation de la performance à travers la mise en place d'un **tableau de bord prospectif**, pour permettre la réalisation des objectifs stratégiques prédéfinis.

Afin d'apporter une réponse à cela « notre problématique » et mettre en pratique les notions théoriques, nous avons effectué un stage pratique dans une entreprise publique de télécommunication en l'occurrence **ATM- Mobilis**.

Il ressort de notre étude, que pour concevoir un tableau de bord prospectif d'une entreprise il faut cerner tous les aspects de son environnement « interne et externe », et ce pour évaluer la situation stratégique de l'entreprise qui sera la base d'élaboration du tableau de bord prospectif. Dans ce cadre, nous avons procédé par l'analyse de l'environnement de l'ATM Mobilis (analyse PESTEL et la matrice SWOT) ce qui nous a permis de positionner l'entreprise face à ces concurrents.

Ensuite, nous avons exposé les objectifs stratégiques d'ATM-Mobilis, et on a affilié pour chaque objectif un ou plusieurs indicateurs de performance que nous avons classés en quatre axes : les indicateurs financiers qui concernent l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, les indicateurs liés aux processus internes, les indicateurs de satisfaction des clients et enfin les indicateurs d'apprentissage organisationnel qui concernent à la fois la compétence et la motivation de l'ensemble du personnel.

A partir de notre étude de cas, nous avons constaté qu'il n'existe pas un système de mesure de la performance bien défini au niveau d'ATM Mobilis. C'est dans ce contexte là que nous avons proposé de mettre en place un système de pilotage orienté vers la stratégie et qui permet la mesure de tous les aspects de la performance. Les dirigeants d'ATM Mobilis se

basent plutôt sur des rapports d'activités réalisés à partir des documents comptables comme les bilans et le TCR qui sont présentés par les différentes structures de l'entreprise incluant des indicateurs financiers qui sont principalement des ratios de rentabilité.

Donc, l'évaluation de la performance au niveau d'ATM Mobilis se fait essentiellement à travers l'utilisation des documents comptables et les ratios financiers.

En effet, on sait bien que dans le contexte d'un marché en plein développement, le cycle de vie d'un opérateur mobile commence par une phase de croissance très rapide et une acquisition massive des abonnés. Au fur et à mesure de la saturation du marché, le coût d'acquisition d'un abonné devient de plus en plus élevé, l'opérateur doit donc privilégier la fidélisation de ses clients. Conformément à cette situation, le TBP apporte une vue générale sur la situation de l'entreprise ainsi que son environnement (les clients, les concurrents...), en permettant la constatation des résultats réalisés et d'en extraire les écarts avec les prévisions établis. C'est donc l'analyse de ces écarts fournis par le tableau de bord qui va permettre aux dirigeants d'agir et prendre les bonnes décisions.

Aussi, nous avons jugé utile d'apporter quelques suggestions que nous espérons être prises en compte par les responsables d'ATM-Mobilis

- L'urbanisation du système d'information de l'entreprise car cet élément facilitera la circulation de l'information au niveau de l'entreprise et permettra d'alimenter le système de tableau de bord.
- Le développement d'un système de veille stratégique, concurrentiel et technologique, car dans un secteur aussi dynamique, où les changements sont très fréquents, ce système permettra à l'entreprise d'agir au bon moment pour atteindre l'objectif.
- La diversification de l'offre et des canaux de contact avec les clients, ce qui constituera un facteur clé de différenciation du service client par rapport aux autres concurrents

A la fin, nous pouvons préciser qu'une mise en place d'un système de mesure de la performance est un projet délicat qui implique des changements profonds dans la culture de l'entreprise et son organisation donc il s'agit d'une histoire de motivation, d'implication et d'ambition.

Il convient aussi de souligner que ce travail à susciter quelques contraintes et limites à savoir

- Le manque d'information auquel nous avons été confronté, sous prétexte de confidentialité, vul'aspect stratégique dusecteur.

Bibliographie

- **Ouvrage**

BESCOS, P .DOBLER, MENDOZAC, G. NAULLEAU, F.GIRAUD, LEVRILLE & V. ANGER : « Le Contrôle De gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997

Bouquin. H, « Le contrôle de gestion », 7eme édition presse Universitaires de France, 2006

Cobbold.I, Lawrie. G « The development of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool », 2009

Dayan ARMAND : Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris, 1999

Demeesere R et all « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod, 2002

Eccles. Robert G « Le manifeste de l'évaluation des performances », in « Les système de mesure de la performance » Harvard Business Review, Editions d'organisation, 1999

FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers » 4eme éd, édition Eyrolles, 2008

Guedj Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise», éditions d'organisations 2001

Iribarne. P « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod ,2003.

Jaulent Patrick &Quarès Marie-Agnès, « Pilotez vos performance », édition AFNOR, 2006

Kaplan. R et Norton. D « Le tableau de bord prospectif », éditions d'Organisation, 2003

Kaplan. R et Norton. D « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », ed d'organisation, 2005

Kaplan. R et Noton. D « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » in « les systèmes de mesure de la performance », 1994

Loning. H, Pesqueux. Y et coll « Le contrôle de gestion », Dunod, 1998

Lorin. P « Méthodes et pratiques de la performance », Paris, édition d'organisation, 1997

M ,KALIKA, STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE, Edition ECONOMICA, 1998

Malo. J-L, « Tableaux de bord », in « Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », Edition Economica, 2000

❖ **Article**

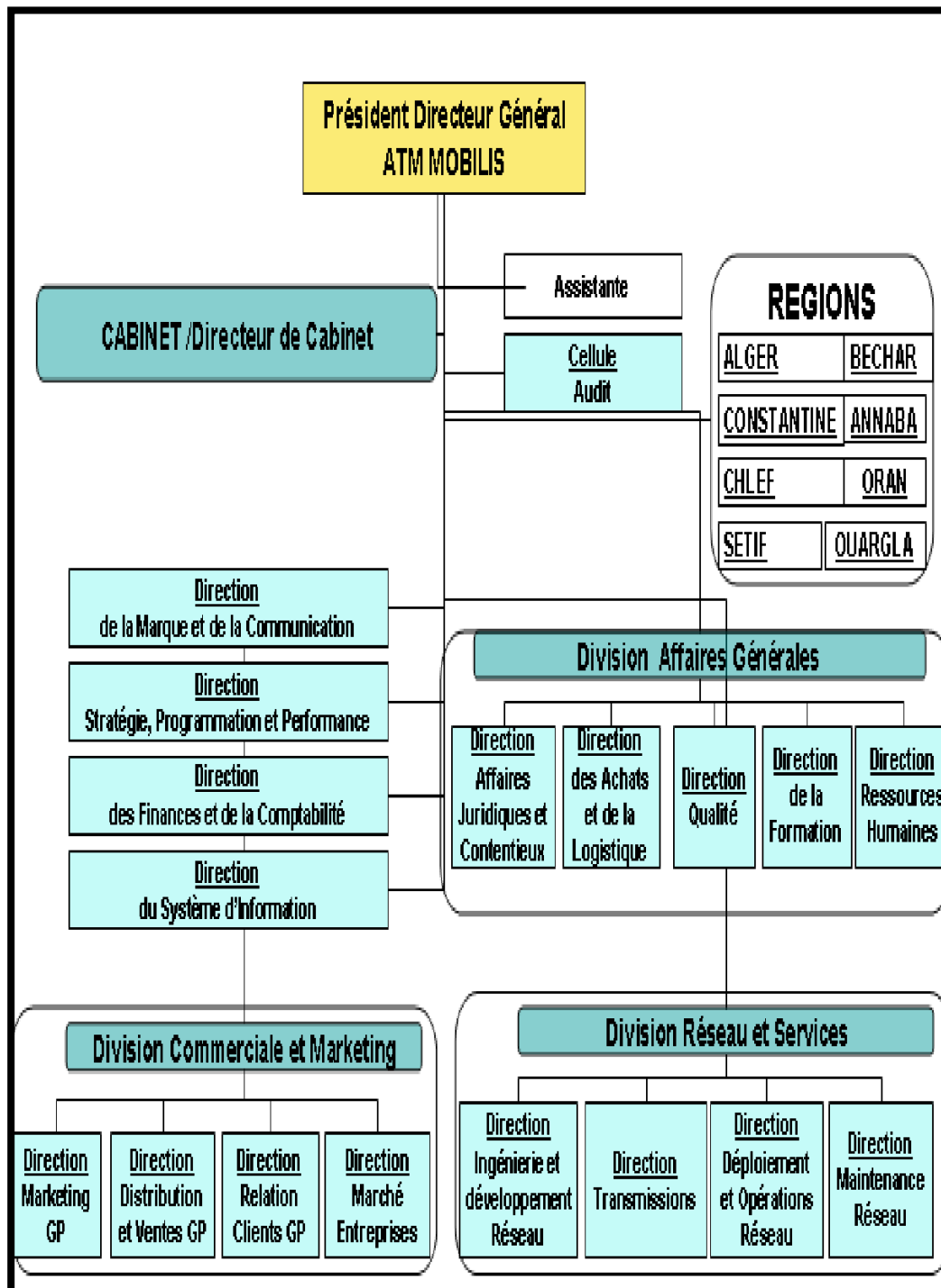
R .Kaplan, D.Norton ; « the balanced scorecard-measures that drive performance », Harvard business review, Harvard business school publishing, Boston

2GC conference paper.I.Gobblod, G.LAWRIE, “the developpement of the balanced scorecard as a strategic management tool, presented at PMA conference, Boston, USA, May 2002

Annexes

Annexe :

L'Organigramme Générale d'ATM-Mobilis



Source : documents internes d'ATM-MOBILIS

