

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

## **Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de  
Master en sciences de gestion  
Option : contrôle de gestion**

### **Thème**

**Le Tableau de bord prospectif comme outil de  
pilotage de la performance des entreprises de  
production**

**Cas : LEA (Laiterie Edough Annaba)**

**Elaboré par :**

**Mlle : HEZAME Maroua**

**Encadré par :**

**Mr MAABOUT Mohamed  
Zakaria**

**Durée du stage 28/03/2017 \_ 28/04/2017**

**Lieu stage LEA Annaba**

**Promotion : 2016/2017**

## Remerciement

*Au terme de ce travail, Nous exprimons notre profonde gratitude à monsieur Maabout Zakaria, notre promoteur pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire et d'avoir mis à notre disposition tous les éléments nécessaires pour sa réalisation. Pour tous les conseils, la patience et le soutien constant qu'il nous a apportés à la mise en œuvre de ce mémoire. Sa disponibilité a été sans faille et nous tenons à le remercier vivement pour la confiance et la liberté qu'il nous a accordées tout au long de ce parcours.*

*Nos respectueux remerciements à Mr. Habbaina, qui n'a pas pu être présent, pour son soutien, ses conseils, sa modestie, même s'il est loin nous lui souhaitons un bon rétablissement et que dieu le bénisse.*

*Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à nos très chers parents qui ont su parfaitement nous accompagner durant nos études universitaires. Qu'ils trouvent ici l'assurance de notre totale reconnaissance et notre profonde humilité.*

*Merci à tous nos amis et surtout «Roumaïssa MOHAMMEDI» qui, on le sait, vont être soulagés de ne plus entendre parler de notre mémoire.*

*Cependant, notre travail n'aurait pas pu être réalisé dans de bonnes conditions sans l'encadrement et l'aide technique de notre maître de stage. On tient donc vivement à remercier Mr. Bouzeraa Mohamed le chef de département commercial.*

*On remercie Monsieur Chamsse Eddine, Madame zahra ainsi que Madame Soumaya et Madame Raouya de nous avoir accueillies au sein de son département et de nous avoir fourni les moyens et les données nécessaires à la réalisation de ce travail.*

*On exprime par ailleurs notre entière sympathie à tout le personnel de la laiterie Edough pour leur accueil chaleureux durant ces trois mois passés en leur compagnie et on tient aussi à remercier Mr. Chabi Kaddour pour son aide relative aux tableaux de bord.*

*Nos remerciements vont également à l'ensemble du corps professoral de l'ESC, qui nous ont donné goût à la recherche, en particulier Pr. Mokrani ; pour leurs conseils, nous leur consacrons cette rubrique en guise de reconnaissance.*

*A tous, nous disons merci.*

## **Dédicace**

*A ma très chère mère Souaad, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.*

*A mon très cher Père Achour ; Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.*

*A ma très chère seule et unique sœur Majda ainsi que son adorable petit ange Miral, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.*

*A ma grand-mère préféré « Atroucha », veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon affection la plus sincère*

*A ma chère cousine favorite « Nadjette » qui a toujours été présente dans ma vie. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur.*

*Et a Zakaria Farhi qui était l'ami et le frère tout au long de notre cursus universitaire.*

## Liste des figures

<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure n° 01</b> : La problématique de la performance	<b>3</b>
<b>Figure n° 02</b> : Le triangle d'or de pilotage	<b>16</b>
<b>Figure n° 03</b> : TBP 1ere génération	<b>35</b>
<b>Figure n° 04</b> : TBP 2e génération	<b>36</b>
<b>Figure n° 05</b> : TBP 3e génération	<b>38</b>
<b>Figure n° 06</b> : L'axe financier	<b>40</b>
<b>Figure n°07</b> : relation de causalité de l'axe client	<b>43</b>
<b>Figure n° 08</b> : la chaîne de processus	<b>44</b>
<b>Figure n° 09</b> : le modèle générique de la chaîne de création de valeur	<b>45</b>
<b>Figure n° 10</b> : la carte stratégique du TBP	<b>50</b>
<b>Figure n° 011</b> : La carte stratégique de LEA	<b>77</b>

## Liste des Tableaux

<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau n°01</b> : les axes stratégique financier	<b>41</b>
<b>Tableau n°02</b> : les indicateurs clés de l'axe client	<b>43</b>
<b>Tableau n°03</b> : Réalisation physique (production) des produits laitiers	<b>63</b>
<b>Tableau n°04</b> : Ventes par produits (quantités) :	<b>63</b>
<b>Tableau n°05</b> : Chiffres d'affaires réalisés en KDA	<b>64</b>
<b>Tableau n°06</b> : Agrégats (d'après le CDR)	<b>65</b>
<b>Tableau n°07</b> : créances clients	<b>66</b>
<b>Tableau n°08</b> : Evolution d'effectif	<b>66</b>
<b>Tableau n°09</b> : tableau de recrutement	<b>67</b>
<b>Tableau n°10</b> : tableau de répartition de Distributeurs et point de ventes	<b>68</b>
<b>Tableau n°11</b> : tableau de répartition du nombre d'éleveurs, collecteur, et VL	<b>68</b>
<b>Tableau n°12</b> : Collecte de lait cru	<b>69</b>
<b>Tableau n°13</b> : Tableau des accidents de travail :	<b>71</b>
<b>Tableau n°14</b> : le tableau de bord prospectif de la SPA LEA	<b>83</b>

## Abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>AAA</b>	Accident avec arrêt
<b>AM</b>	Accident mortel
<b>ASA</b>	Accident sans arrêt
<b>B.C.G</b>	Bureau de Contrôle de Gestion
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>CDR</b>	Compte de résultat
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>D.G</b>	Direction Générale
<b>DARH</b>	Département d'administration de ressources humaines
<b>Dept</b>	Département
<b>EBE</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>FCS</b>	Facteur Clés de Succès
<b>GIPLAIT</b>	Groupe industriel des productions Laitières
<b>GPRA</b>	Government Performance and Results Act
<b>HOLDMAN</b>	Holding Public Industries Manufacturières
<b>HPAAB</b>	Holding Public Agroalimentaire de base
<b>IEP</b>	Indemnité d'expérience professionnelle
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>LEA</b>	Laiterie Edough Annaba
<b>LPC</b>	lait pasteurisé conditionné en sachet
<b>LPE</b>	lait partiellement écrémé
<b>LT</b>	Long terme
<b>LTV</b>	Life Time Value
<b>MCS</b>	Mesures Clés de Succès
<b>MFQ</b>	Prix Français de la Qualité
<b>MG</b>	Matière Grasse
<b>ONALAIT</b>	Office Nationale du lait et dérivés
<b>PDL</b>	poudre de lait
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Développement
<b>RCI</b>	Retour sur Capital Investi

<b>RFM</b>	Récence, Fréquence, Montant
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>Sc</b>	Service
<b>SPA</b>	Société par Action
<b>TBP</b>	Tableau de bord prospectif
<b>TF</b>	Taux de Fréquence
<b>TG</b>	Taux de Gravité
<b>TRO</b>	Taux de Réalisation d'Objectif
<b>VA</b>	Valeur Ajouté

# Résumé

## Résumé

Pendant longtemps la conception économique de la performance a dominé. L'évaluation de la performance ne reposait que sur des critères financiers qui ne reflètent que la performance historique, mais dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, il devient impératif de devoir faire un suivi des déterminants de la performance financière. Ainsi, plusieurs auteurs suggèrent la mise en place et l'utilisation de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance comme outils de gestion complémentaires aux outils traditionnels. De ce fait, le Tableau de Bord Prospectif se propose non seulement d'être un outil multidimensionnel de mesure de la performance mais aussi un outil de management stratégique.

Nous avons essayé d'élaborer un tableau de bord prospectif pour l'entreprise de production laitière Edough Annaba et 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, mesure de performance, pilotage de performance.

## Abstract

For a long time the economic design of performance dominated. Performance evaluation was based only on financial criteria that reflect only historical performance, but in a context of globalization, knowledge economy and innovative enterprises, it becomes imperative to monitor the determinants of Financial performance. Several authors suggest the introduction and use of multidimensional systems of performance measurement as management tools that are complementary to traditional tools. As a result, the Prospective Scoreboard is intended not only as a multidimensional tool for measuring performance, but also as a strategic management tool.

We tried to develop the Balanced Scorecard for the production company, and indicating its role in the implementation of the strategy of the company.

**Key Word:** Balanced Scorecard, Strategic map, measure of performance, Performance management



# Résumé

# Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

**Chapitre I : La performance de l'entreprise : concepts et définition** ..... 01

**Section 01:** La Performance de l'entreprise .....02

**Section 02:** La détermination des objectifs .....10

**Section 03:** Les indicateurs de performance .....15

**Chapitre II : Le Tableau de bord Prospectif**.....25

**Section 01:** Le pilotage de l'entreprise .....26

**Section02:** Le Tableau de bord classique.....30

**Section 03:** Présentation du tableau de bord prospectif .....34

**Section 04 :** La conception du Tableau de bord prospectif .....48

**Chapitre III: Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA**.....57

**Section 01:** Présentation de l'entreprise .....57

**Section 02 :** Evaluation des axes de la performance de la laiterie .....63

**Section 03:** La stratégie de la laiterie..... .73

**Section 04 :** l'élaboration d'un TBP pour la LEA .....75

Conclusion générale

## **Introduction générale:**

La situation concurrentielle des dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques. En conséquence, le management a du réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies et assurer parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs. Dès lors que le manager dispose d'un volant d'autonomie et qu'il est responsable des performances produites par ses activités, il doit pouvoir disposer d'outils de pilotage. Le contrôle de gestion a pour fonction d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise.

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises, c'est donc un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels.

C'est dans ce contexte, que les entreprises publiques doivent être pilotées en temps réel et se doter d'un bon système de contrôle interne qui permet de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de contrôle fixés afin de créer de meilleures conditions de prise de décision pour l'amélioration de leur rentabilité. Ainsi, toute entreprise est amenée à prendre des décisions, fondées sur des éléments élaborés à l'aide d'un système dynamique qui est le contrôle de gestion.

L'industrie laitière, en Algérie est à dominante publique, la part du secteur privé est faible (moins de 10% de la production globale) et son activité est essentiellement orienté vers la production de laitages (fromage, dessert lactés, yaourts...). La production de lait pasteurisé demeure le monopole des laiteries étatique. Il existe actuellement une vingtaine d'unité de production qui sont localisée aux alentours des périmètres laitiers au niveau des trois principales régions du pays (Est, Centre, Ouest).

Dans ces conditions de globalité, l'entreprise devient complexe et les variables à gérer comme leviers essentiels de pilotage de la performance se multiplient. Alors le concept de la performance a ainsi évolué d'une vision restrictive (performance financière évaluée sur la base d'indicateurs produits par les systèmes de comptabilité) vers une vision plus large (performances financière et non financière). Cette dernière ne devient plus suffisante pour apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs

progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

L'évaluation de la performance ne reposait que sur des critères financiers qui ne reflètent que la performance historique, mais dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, il devient impératif de devoir faire un suivi des déterminants de la performance financière. Ainsi, plusieurs auteurs suggèrent la mise en place et l'utilisation de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance comme outils de gestion complémentaires aux outils traditionnels. De ce fait, le Tableau de Bord Prospectif se propose non seulement d'être un outil multidimensionnel de mesure de la performance mais aussi un outil de management stratégique.

Pour contrer les critiques faites au système de mesure de la performance à connotation exclusivement financière, Kaplan et Norton (1992) ont proposé un tableau de bord multidimensionnel qui viendrait compléter les mesures classiques de mesure de la performance financière par des mesures de performances non financières portant sur les processus internes de gestion, sur les clients et sur la dimension de l'apprentissage organisationnel. Ce travail se propose donc d'identifier les indicateurs et les facteurs clés de performance de ces entreprises et de proposer un modèle de tableau de bord prospectif pour l'évaluation de la performance.

**Thème :** Le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance des entreprises de production

**Objectif de la recherche :**

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 algériennes, 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, la mesure de performance, le pilotage de l'entreprise et le tableau de bord prospectif.

Pour cela nous avons concentré notre étude de recherche sur le marché de la wilaya d'Annaba et précisément sur une entreprise publique LEA (laiterie edough Annaba)

### **Importance :**

L'importance de ce travail de recherche se traduit par le développement d'un thème d'actualité comprenant des bienfaits pour plusieurs parties telles que les entreprises, la société et les différentes parties prenantes. Egalement, proposer des orientations pour la laiterie Edough d'Annaba et d'aider les dirigeants des entreprises à se doter d'un outil de gestion approprié qui répond à leurs besoins de prise de décision et d'atteinte des buts et objectifs poursuivis.

### **Problématique :**

Pour pouvoir mettre en évidence l'importance du sujet nous avons orienté notre travail de recherche sur la problématique suivante :

**Comment concevoir un Tableau de Bord Prospectif adapté aux spécificités de la Laiterie Edough Annaba ?**

### **Sous questions :**

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

- Question 01 : Dans quelle mesure le système de pilotage actuel de la LEA est efficace?
- Question 02 : Quels sont les principaux paramètres à prendre en considération pour mesurer la performance de la laiterie?
- Question 03 : Peut-on considérer le TBP comme un outil de pilotage adapté a la laiterie ?

### **Hypothèses :**

Afin de répondre à ces questions et à la problématique de recherche, les hypothèses suivantes sont proposées comme premières éléments de réponse :

-Hypothèse 01 : L'entreprise LEA n'a pas de système de pilotage adapté pour son activité.

-Hypothèse 02 : les seuls paramètres financiers pris en considération pour mesurer la performance de l'entreprise LEA ne sont pas suffisant.

-Hypothèse 03 : Le tableau de bord prospectif permet de cerner tous les axes de la performance de l'entreprise LEA.

### **Plan de l'étude :**

Le plan adopté pour la rédaction de ce présent mémoire est constitué de trois chapitres. Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques de cette recherche, il est divisé en sections. La première traite la notion de performance et ses différentes façons d'appréhension, dans la deuxième et la troisième section nous présentons les notions d'objectifs stratégiques et indicateurs de performance comme éléments liés à la performance. Le deuxième chapitre est divisé en quatre sections, il présente les différents aspects théoriques du tableau de bord classique ainsi que le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance. Finalement, dans le troisième chapitre sont présentés les résultats de l'analyse des données collectés de l'entreprise LEA, et la proposition d'un modèle de tableau de bord prospectif pour la direction générale de LEA.

### **Méthodologie du travail :**

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 de cas de l'entreprise LEA œuvrant dans le secteur de production, et ce par des interviews avec quelques responsables pour infirmer ou confirmer les hypothèses de cette étude.

# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

## **Introduction**

La nécessité d'améliorer la performance de l'entreprise demeure toujours une préoccupation majeure pour les dirigeants d'entreprises. Pendant longtemps, les chercheurs en sciences de gestion et les dirigeants d'entreprises se contentent de mesurer la performance par sa seule dimension financière. Mais l'évolution du contexte industriel et des technologies dans lequel opèrent les entreprises a changé la donne.

Alors, la définition de la performance en terme financier ne suffit plus dans un environnement de plus en plus complexe. Elle est devenue multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique. Dès lors, plusieurs auteurs ont cherché à redéfinir la notion de la performance en incluant, en dehors de la dimension financière et économique d'autres dimensions.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter la notion de la performance telle quelle a été défini par différents auteurs et tous les notions relatives à son appréhension : comme la fixation d'objectifs, les indicateurs de performance et les tableaux de bord comme un outil de sa mesure.

## Section 01 : La Performance de l'entreprise

La littérature de gestion, tant en management stratégique qu'en contrôle de gestion abonde d'interrogations sur ce qu'est une entreprise performante, sur les mesures de performance et en particulier sur les mesures non financières de la performance.

Comment définir la performance des entreprises ? La question est d'importance dans la mesure où aucune définition générique n'est identifiée. Comme le souligne Lebas « il n'y a pas de définition exhaustive et universelle de la performance »<sup>1</sup>. De même pour Bourguignon, « La performance « mot-valise » ne prend de sens que dans son contexte spécifique, elle permet des interprétations d'autant plus variables qu'elle n'est pas toujours explicitement définie »<sup>2</sup>. Cette notion se révèle ainsi tout à la fois complexe et multiforme, sa mesure étant toujours imparfaite particulièrement dans les entreprises de services où les difficultés liées à sa mesure sont encore plus importantes. En effet, le caractère immatériel de la prestation de service rend son appréciation et surtout sa quantification très délicate.

### 1.1. La notion de performance

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs (Lebas, Bourguignon, Bouquin, Lorino..., etc.) se sont attachés à définir la performance et plus récemment cette notion selon Capron et Quaire, « est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »<sup>3</sup>.

Selon Bourguignon, 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 »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> LEBAS. (M), « *Oui, il faut définir la performance* », Revue Française de Comptabilité, n°269 juillet-août, 1995. PP.66-71.

<sup>2</sup> BOURGUIGNON (A), « *Performance et contrôle de gestion* », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, (2000), P. 932.

<sup>3</sup> CAPRON. (M) et QUAIRES. (L), « *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale* », AIMS, (2005), P.30.

<sup>4</sup> BOURGUIGNON. (A), « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, (1995), PP.61-66



# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

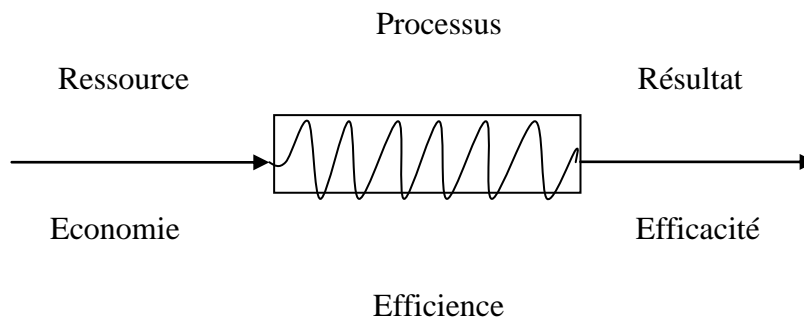
Dans le domaine de la gestion, la performance selon Bouquin «est vue comme un terme ambigu»<sup>1</sup>, c'est ainsi que selon Lebas « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat »<sup>2</sup>.

Pour Bourguignon, 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) »<sup>3</sup>.

Bouquin, quant à lui présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficace »<sup>4</sup>.

Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

**Figure n° 01 : La problématique de la performance**



**Source :** BOUQUIN (H), « *Le contrôle de gestion* », 7ème édition Presse Universitaires de France, (2006), P.75

---

<sup>1</sup> BOUQUIN. (H). (2006), op.cit. P.7.

<sup>2</sup> LEBAS (M) (1995), op.cit. P.27

<sup>3</sup> BOUQUIN. (H), (2006), op.cit, P.74.

<sup>4</sup> Ibid, P.75.

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

Selon ce dernier, 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 Lorino<sup>1</sup> « 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 ».

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur<sup>2</sup> (ou une efficacité opérationnelle qui veut dire bien faire ce qui est attendu par le destinataire du bien ou de la prestation) et une consommation de ressources pour créer de la valeur (ou un coût : Il ne s'agit pas de créer de la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficacité ou de productivité). Les deux éléments sont indissociables, et ne chercher à maximiser que le premier (la valeur) ou à ne minimiser que le second (le coût).

Et puisqu'il est difficile de savoir qu'est ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur/coût sur le plan opérationnel, il faut donc traduire ce couple en objectifs stratégiques plus concrets et le décliner en règles d'actions opérationnelles permettant de déployer la stratégie sur les activités.

Donc pour piloter les différentes dimensions de la performance, il va être nécessaire de décider et d'agir sur un niveau fin, c'est-à-dire au niveau des activités.

---

<sup>1</sup> LORINO (P), « *Méthodes et pratiques de la performance* », Editions d'Organisation, (2003), P.9.

<sup>2</sup> La notion de la valeur ici a le sens de ce que le client est prêt à payer pour bénéficier de la prestation ou du produit. Donc la valeur n'est pas une mesure objective mais subjective (un jugement fait par le client sur la valeur utile de ce qui lui est proposé, qui se traduit par la décision d'acheter ou de ne pas acheter en fonction du prix et de la concurrence).

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

D'après ces définitions il apparaît que quelque soit le type d'organisation, la performance est le fait de réaliser ses objectifs stratégiques. Elle est focalisée sur le résultat, mais il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité de ce résultat.

Lebas, propose quelques éléments en communs dans les différentes définitions de performance:

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur) ;
- La réalisation, le résultat ;
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe) ;
- Compétition ou application des concepts de progrès continu (faire mieux que le concurrent, ou que le référentiel, ou faire mieux que la dernière fois) ;
- Jugement, comparaison.

Avec l'apparition de nouveaux acteurs appelés parties prenantes ou stakeholders dans les entreprises, la notion de la performance a passé d'une vision longtemps réduite à la seule rentabilité financière pour l'actionnaire à une approche plus globale incluant d'autres dimensions rationnelle, humaine, systémique, processuelle, dynamique, cognitive, stratégique, objective, subjective, politique, d'apprentissage, d'innovation, clients, processus interne, sociale, environnementale, etc. Ainsi la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.

La performance est dès lors devenue progressivement multidimensionnelle ; chacun, selon la position qu'il occupe par rapport à l'entreprise, ayant sa propre définition de cette notion. Pour un dirigeant la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. Ce caractère polysémique de la performance a rendu sa mesure de plus en plus difficile.

Un retour sur l'histoire d'évolution de la notion de performance va nous permettre de comprendre la logique d'évolution de la mesure de la performance.

# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

## 1.2. L'évolution historique de la mesure de la performance

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

### 1.2.1. Première phase de 1900 à 1950 : « Mesure de la performance financière »

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

### 1.2.2. Deuxième 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.

### 1.2.3. Troisième 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 Eccles<sup>1</sup>, «les entreprises ont affecté des ressources substantielles au développement 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»

---

<sup>1</sup> ECCLES. (Robert G), « *Le manifeste de l'évaluation des performances* », dans « *Les système de mesure de la performance* » Harvard Business Review, Editions d'organisation, (1999), PP.45-46

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

**1.2.4. Quatrième phase qui a commencé 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<sup>1</sup> (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 (Corporate Social Responsibility), qui apporte encore un autre type de performance : la performance sociale, éthique et environnementale.

La gestion de la performance ainsi devenu petit à petit une exigence. Certains pays s'y sont mis de façon précoce, d'autres y arriveront inéluctablement. C'est le cas, notamment, des américains qui ont institutionnalisé dès 1987 un prestigieux prix annuel (Prix National de la Qualité Malcolm Baldrige), et ce pour contrer l'émergence des produits japonais dont la gestion de la qualité totale (Total Quality Management). Ce prix est remis aux entreprises privées et publiques de produits ou de services ayant obtenues les meilleurs résultats pour des indicateurs de performance très précis (Baldrige criteria<sup>2</sup>).

En 1993, les américains ont adopté le « Government Performance and Results Act » (GPRA) qui oblige les organisations publiques à déployer un plan stratégique, à établir des indicateurs de performance et à mesurer, dans le temps, ces indicateurs. Les budgets de ces organisations publiques seront alors obtenus en fonction des progrès d'amélioration de la performance.

En 1998, ils ont adopté, le « Government wide Performance Plan » qui concerne trois volets de l'administration publique: la performance fiscale, la performance administrative et la performance des programmes.

---

<sup>1</sup> Idem, P.46

<sup>2</sup>Ces critères concernent les sept catégories suivantes: leadership, planification stratégique, attention accordée à la clientèle et au marché, information et analyse, perfectionnement et gestion des ressources humaines, gestion du processus et résultats opérationnels.

# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

Plusieurs pays ont adopté cette voie, en trouve au Canada le « Grands Prix Québécois de la Qualité » en 1998, en Europe le « Prix Européen de la Qualité » ou le modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) en 1991 et en France le « Prix Français de la Qualité » du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) en 1992.

A l'instar de ces pays, l'Algérie à son tour et dans le cadre de son programme pour le développement d'un système national de normalisation, a instituée par le décret exécutif n° 2002-05 du 6 janvier 2002 un « Prix Algérien de la Qualité » qui a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements. Il consiste en un concours annuel ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie.

### **1.3. La nécessité de mesure de la performance**

Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer comme l'ont défini Norton et Kaplan, une gestion efficace est liée à un système de mesure de la performance bien défini et construit, si on ne mesure pas la performance d'une entreprise, on ne peut pas la gérer.

La mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise pour permettre d'améliorer la prise de décision, de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis, de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires....) et de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Comme le mentionne Bescos, « mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver »<sup>1</sup>. En d'autres termes, sans la mesure de la performance, on ne sait pas où l'on est et où l'on va. La mesure constitue donc un moyen de comparaison qui permet d'informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles dérives et de déclencher une prise de décision pour réduire l'écart entre les résultats désirés et les résultats obtenus. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. Donc la mesure de la performance est en elle-même un facteur d'amélioration de la performance.

---

<sup>1</sup> BESCOS. (P-L), « Les enjeux actuels de l'évaluation des performances », dans ECOSIP « Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », L'Harmattan, (1999), P.16

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, bénéfice par action et le rendement par capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Et partant du constat que les indicateurs financiers reflètent les résultats d'actions entreprises par le passé, et que faire reposer l'évaluation de la performance de l'organisation sur ces seuls indicateurs risque de promouvoir des comportements sacrifiant la création de valeur à long terme au profit de la performance à court terme. Plusieurs modèles ont apparu au cours de ces dernières années pour pallier à ces insuffisances comme le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), le navigateur Skandia, Target costing, ABC/ABM, OBC (Objective Based Costing), etc.

Ils n'ont pas pour seule vocation de mesurer la performance, mais également d'aider à la gérer d'où la notion du management de la performance. Bescos, dans son article définit le management de la performance ou le pilotage de la performance comme « le déploiement des efforts pour réaliser les objectifs d'amélioration que se donne une organisation »<sup>1</sup>, donc il ne suffit plus de mesurer, de constater et de classer les résultats en ordre de préférence, mais il faut chercher à intervenir sur les facteurs qui contribuent à la réalisation de cette performance, d'où la vision multicritère de la performance.

---

<sup>1</sup> BESCOS. (P-L) : Op.cit, P.18.

## Section 02 : 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.

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.

### 2.1. Définition de l'objectif :

Selon Bouin et Simon<sup>1</sup>(2000), l'objectif est en générale définit 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 et/ou qualitativement. Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives.

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. Les caractéristiques des objectifs

Les objectifs se définissent par sept caractéristiques fondamentales qui se résument sous l'acronyme SMART.

---

<sup>1</sup> BOUIN. (X) et SIMON. (F), « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », DUNOD, (2000), P.67.



## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

### ❖ Simple ou Spécifique

L'énoncé d'un objectif doit être simple et compréhensible par tous rapidement. Il doit être formulé de manière spécifique, c'est-à-dire de manière concise mais précise. Il doit désigner la ou les tâches à réaliser par des verbes d'action. Selon Edwin Locke<sup>1</sup>, la spécificité semble servir de motivation interne et encourage les employés à donner le meilleur d'eux même.

Un objectif doit être affecté de manière claire à une personne précise qui sera responsable, soit pour atteindre elle-même l'objectif, soit pour lui permettre de vérifier sa réalisation, sinon l'objectif n'a que très peu de chance d'être réalisé.

### ❖ Mesurable

L'objectif doit pouvoir être mesuré selon une échelle qui permet de situer à la fois un point de départ et un point d'arrivée, d'où la nécessité de fixer des indicateurs précis.

### ❖ Acceptable

L'objectif doit être justifié et accepté par les principaux acteurs de l'entreprise. Si possible négocié (et non imposé), car accepter un objectif implique que l'on s'engage à tout mettre en œuvre pour l'atteindre. Pour Fredmund<sup>2</sup> (2008), si le dirigeant n'arrive pas à avoir un consensus commun sur les objectifs, il doit donc les imposer car en aucun cas, il ne devrait laisser une situation évoluer sans objectifs, simplement à défaut d'avoir obtenus un consensus.

### ❖ Réaliste

Un objectif se doit certes d'être ambitieux, mais pas démotivant, savoir qu'un objectif est atteignable permet de pouvoir se donner les moyens de réussir. Il doit se rapporter à un contexte spécifique. Selon Edwin Locke<sup>3</sup>, les objectifs difficiles à atteindre mais acceptés par les employés conduisent à des résultats supérieurs à ceux plus faciles.

Tout objectif dit réaliste doit intégrer des données internes (analyses chiffrées) et externes (contexte économique, financier ...).

---

ROBBINS. (Stephen) et DECENZO. (David), «*Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, édition Pearson Education France, (2004), P.95.

<sup>2</sup> FREDMUND. (M), «*Le management efficace*», Ed Economica, (2008), P .154.

<sup>3</sup> ROBBINS. (Stephen) et DECENZO. (David) : Op.cit. P. 95.

# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

Selon Selmer<sup>1</sup> (2003b), pour inciter les acteurs concernés à réaliser leurs objectifs, il est souhaitable de lier le système de sanction-récompense à la réalisation des objectifs. Pour cela, les employés doivent recevoir un feed-back, afin d'être en mesure de contrôler et de corriger leurs actions.

## ❖ Temporel<sup>2</sup>

L'objectif doit être fixé dans le temps : quand la mesure débute et quand elle se termine. La période d'échéance peut ainsi faire l'objet de suivis planifiés dans les temps impartis par la fixation d'objectifs intermédiaires par rapport à l'objectif final.

En plus de ces caractéristiques, les objectifs doivent être cohérents entre eux, et un objectif n'est cohérent que si on peut le relier à un autre objectif à un moment donné.

## 2.3. Typologie des objectifs<sup>3</sup>

### ➤ Objectif stratégiques

- ✓ Expriment de façon concrète la finalité et les effets recherchés de la politique publique menée ou la qualité érigée des services publics. Ils sont liés à une des orientations politiques assignées à un programme. La finalité rend compte de la pertinence du périmètre du programme.
- ✓ Doivent être définis en nombre limité pour garantir la lisibilité et l'efficacité (environ six par programme)
- ✓ Concernent les actions les plus consommatrices de crédits ou celles qui représentent les enjeux de la politique publique jugée la plus importante.
- ✓ Peuvent se rattacher au programme en général ou à une action du programme en particulier.

Il faut distinguer trois types d'objectifs stratégiques :

- ✓ Les objectifs d'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen.

---

<sup>1</sup> SELEMER. (C) (2003b), « Construire et défendre son budget », DUNOD. P. 57.

<sup>2</sup> AUTISSIER. (David), « mesurer la performance du contrôle de gestion », édition d'organisation, 75006 Paris, 2007, P.45.

<sup>3</sup> [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files6\\_dfinir\\_les\\_objectifs\\_stratgiques\\_et\\_oprationnels.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files6_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_oprationnels.pdf)

(consulté 26/04/2017) 12 :50

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

- ✓ Les objectifs de qualité de service intéressant l'utilisateur.
- ✓ Les objectifs d'efficacité de la gestion intéressant le contribuable

La déclinaison d'objectifs globaux stratégiques en objectifs opérationnels est indispensable à la mise en œuvre des mesures qui permettront l'évaluation. C'est pourquoi, ils doivent toujours être situés au sommet d'une pyramide d'objectifs opérationnels.

### ➤ **Objectifs opérationnels**

Les objectifs opérationnels sont la traduction pour chaque service des objectifs stratégiques du programme. Ils représentent la cible assignée à l'action des services définie pour un territoire ou une activité. Ils permettent d'organiser la gestion.

### ➤ **Objectifs intermédiaires**

Définis en amont, ils sont relatifs aux leviers d'action mis en œuvre :

- ✓ Les moyens : le volume, le taux de consommation des moyens financiers ; humains et organisationnels, leur répartition.
- ✓ Les activités : le volume, la répartition ; la mise en œuvre.
- ✓ Les produits : le volume ou la répartition

### ❖ **Caractéristiques communes à tous les objectifs**

- ✓ Etre en nombre limité
- ✓ Représentatifs du programme auquel ils se rattachent : rappeler l'enjeu poursuivi et l'inscrire dans le projet de la collectivité.
- ✓ Etre simple ; clair et précis
- ✓ Identifier le public visé
- ✓ Répondre aux attentes du public visé

### ❖ **Propres à chacun d'entre eux**

- ✓ Etre imputable aux activités du programme
- ✓ Etre mesurable par des indicateurs chiffrés

### ❖ **Conditions de mise en œuvre**

- Doivent faire l'objet d'une réflexion stratégique pluriannuelle et concertée
- Sont définis par les autorités publiques pour chaque programme
- Présentation dans une fiche comprenant les éléments suivants :
  - ✓ Une définition détaillée, l'orientation.

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

- ✓ Le cadre municipal, l'enjeu.
- ✓ Un numéro correspondant
- ✓ Le(s) service(s) chargé(s) de sa réalisation
- ✓ Les résultats attendus (quantitatifs et qualitatifs)
- ✓ Les échéances (date finale et des étapes)
- ✓ Les indicateurs
- ✓ Le cout global pour l'année

### 2.4. Les Avantages d'objectifs<sup>1</sup>

La définition des objectifs offre plusieurs avantages, parmi lesquels:

- ❖ Apporter une orientation pour les décisions et les actions : le simple fait de discuter pour définir les objectifs peut aider à :
  - ✓ Clarifier les options
  - ✓ Identifier les compromis existants
  - ✓ Encourager des réflexions originales sur la meilleure façon d'atteindre les résultats souhaités.
- ❖ Clarifier les compétences et responsabiliser les gestionnaires
- ❖ Délimiter, dans le champ de l'action publique, des périmètres propres à chacun des acteurs, conformément aux responsabilités. la définition des objectifs permet d'identifier, notamment, les rôles spécifique du politique et du gestionnaire.
- ❖ Evaluer et permettre le contrôle de gestion.

La définition des objectifs considérée comme le préalable indispensable à toute évaluation. Cette étape fait partie intégrante de la première phase de toute démarche de gestion des performances. La présence d'objectifs fonde les référentiels qui permettent d'apprécier dans quelle mesure les buts fixés ont été atteints.

---

<sup>1</sup> [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files6\\_dfinir\\_les\\_objectifs\\_stratigiques\\_et\\_oprationnels.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files6_dfinir_les_objectifs_stratigiques_et_oprationnels.pdf)  
(Consulté 26/04/2017) 12 :52

## Section 03 : Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance ou comme le plus souvent appeler Key Performance Indicators (KPIs) sont les témoins de l'état de santé de l'entreprise, au sens où ils indiquent aux différents membres de l'entreprise quel est leur rôle et comment ils le tiennent. Ils sont associés aux objectifs et interviennent dans le processus d'évaluation de la performance. Ils diffusent dans toute l'entreprise un message sur ce qui est important : ils communiquent jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs la stratégie définie par la direction, font remonter vers l'équipe dirigeante la performance de la base, reflètent le résultat des contrôles et des actions d'améliorations au sein d'un processus.

### 3.1. Définitions des indicateurs de performance

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

Le Mouvement québécois de la qualité, précise dans son lexique que les indicateurs de performance sont des « critères ou points de repères qui permettent de constater la progression vers un but défini. Il doit y avoir un lien entre l'indicateur et l'objectif à atteindre, car on cherche à mesurer le progrès réalisé. »

Pour Fernandez, 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 ».

Lorino, quant à lui un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> LORINO. (P) (2003), Op.cit, P.130.

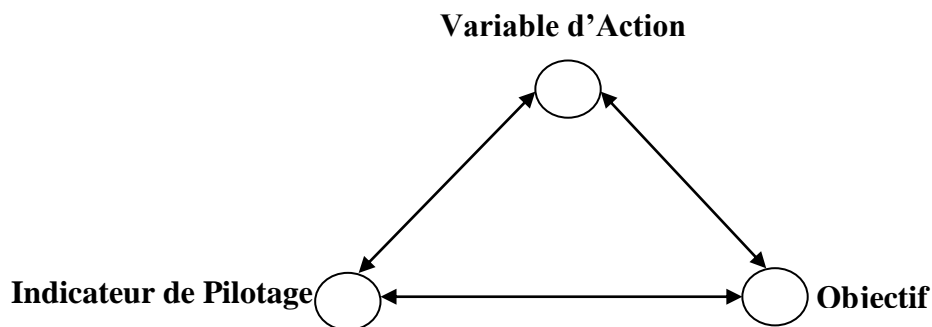
# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

D'après ces définitions on peut comprendre que l'indicateur de performance est un élément d'information significative. Il n'est pas forcément un chiffre mais il peut prendre toute forme informationnelle : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique, etc. Il est construit par l'agent et il a une relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. Donc il est associé aux objectifs et intervient dans le processus d'évaluation. Son rôle est de permettre le suivi de l'atteinte d'un résultat ou celui d'un plan d'action.

Les indicateurs doivent être associés aux facteurs clés de succès de l'entreprise. A chaque indicateur sont associés des variables d'action, c'est-à-dire des leviers qui permettent de faire évoluer l'indicateur créant ainsi ce que Lorino (1997) appelle le triangle d'or de pilotage (Voir figure n° 2).

**Figure n° 02 : Le triangle d'or de pilotage**



**Source** : LORINO (P), « Méthodes et pratiques de la performance », Paris, édition d'organisation, (1997), P. 23.

## 3.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Les indicateurs sont des outils de pilotage qui comprennent un certain nombre d'information :

- L'objectif stratégique ou tactique ou opérationnel auquel il se rattache ;
- La désignation d'un acteur chargé de le produire ;
- La désignation de l'acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maîtrise le mieux le levier d'action correspondant) ;
- La périodicité de production et de suivi ;

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

- Sa définition technique : formule de calcul ou convention de calcul, source nécessaire à sa production ;
- Et le mode de diffusion.

D'après Mendoza<sup>1</sup> et Fernandez<sup>2</sup>, Lors du choix d'un indicateur de performance l'acteur doit disposer de critères de choix et tenir compte d'un certain nombre de contraintes tels que:

- **L'association à un objectif précis** : L'indicateur correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte ; il illustre concrètement, en tout ou en partie, le résultat, le phénomène ou l'objet qu'on veut mesurer.
- **La faisabilité** : L'indicateur doit être relativement facile à obtenir et à produire. Les données sont accessibles au moment opportun et les opérations nécessaires pour les collecter et les traiter présentent un rapport coût avantage raisonnable
- **La clarté** : l'indicateur doit être bien compris par les utilisateurs. Ceci suppose qu'il soit simples, clair, facile à comprendre et à présenter : des formules mathématiques trop complexes risquent de rester opaques pour une partie au moins des utilisateurs. Dans certains cas, il est préférable d'avoir recours à plusieurs indicateurs simples plutôt qu'à un seul indicateur, certes plus synthétique mais aussi plus complexe à interpréter.
- **Un nombre réduit** : en générale l'individu ne peut se concentrer simultanément que sur un nombre limité de signaux.
- **La prédictivité** : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème. En effet, les indicateurs physiques présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que les résultats financiers. Il n'est pas donc toujours intéressant d'attendre les résultats financiers alors que les dérapages contestés en quantité physique peuvent être connus plus tôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives.

---

<sup>1</sup> MENDOZA. (C) et ALL, « Tableaux de bord pour managers », Groupe Revue Fiduciaire, (1999), P.55.

<sup>2</sup> [www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm](http://www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm). (27/04/2017) 18 :00

## 3.3. La mesure de la performance

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important d'en mesurer aussi toutes les autres formes de apportant une contribution significative à la compétitivité globale.

### 3.3.1. Définition de mesure de la performance

La mesure de la performance d'une entreprise peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé.<sup>1</sup>

### 3.3.2. Les critères de mesure de la performance

La performance se mesure par le degré de réalisation des objectifs fixés.

Deux principaux critères sont nécessaires pour mesurer la performance d'une entreprise à savoir : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs.

➤ Les critères quantitatifs

La mesure quantitative de la performance reste souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise. Les méthodes d'évaluation de la performance sont en effet construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme, comme le chiffre d'affaire et le profit annuel.

➤ Les critères qualitatifs

Les critères qualitatifs sont des critères non financiers et de plus en plus utilisés pour mesurer la performance. On distingue trois types de ces critères : commerciaux et marketing, sociaux et stratégiques.

- **Les critères commerciaux et marketing** : On peut citer :

- La part de marché
- La qualité des produits et des services ;
- La qualité perçue par les clients ;
- La satisfaction des clients.

- **Les critères sociaux**

La dimension humaine représente une garantie pour la performance future d'une entreprise. C'est à dire que la qualification et les compétences du

---

<sup>1</sup> LYNCH (R-L) et CROSS (K-F), « *Comptabilité de management avancée* », Ed DUNOD, Paris, 1991, P.9.



## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

personnel, la motivation du personnel permet à l'entreprise d'améliorer et d'accroître sa performance.

- **Les critères stratégiques**

Les critères tel que : le positionnement de portefeuille de produit (la matrice BCG, Boston Consulting Group) et l'étude des forces et les faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie. Ces critères sont également nécessaires pour mesurer la performance.

### 3.3.3. Objectifs de la mesure de performance :

- **Influencer les comportements<sup>1</sup> :**

La mesure des performances ne peut constituer une fin en soi ; elle vise une multitude d'objectifs et des buts. Elle cherche à orienter le comportement des managers de deux façons : par une information claire sur la nature de la performance recherchée, et par la mise en place des dispositifs d'incitation et de pilotage autour de cette mesure.

- **Un objectif d'information :**

La mesure de performance permet au responsable d'avoir périodiquement la situation d'entreprise, le degré d'atteinte des objectifs ainsi que toutes les informations liées à son fonctionnement. Elle autorise et facilite la vérification de la cohérence entre la performance individuelle réalisée par les différents services de la performance globale attendue

- **Un objectif d'incitation :**

Un rôle important dans l'incitation des responsables de l'organisation en les mettant sous tension en direction de la performance définie.

Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage.

Le dispositif d'incitation conduit, en premier lieu, à la mise en place d'une négociation entre les responsables et le niveau hiérarchique sur le terme d'évaluation afin de permettre la participation de chacun dans la réussite de l'entreprise.

Le dispositif d'incitation est renforcé par la mise en place d'un système sanction/récompense afin de motiver le personnel suivant les performances réalisées par chacun des responsables opérations, cela peut se traduire en terme de :

---

<sup>1</sup> GIRAUD (François), SAULPIC (Olivier), NAULLEAU (Gérard), DELMOND (Marie Hélène) et BESCOS (P-L), «*Contrôle de gestion et pilotage de la performance*», Edition Montchrestien, Paris, 2002, P 65.

# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

Rémunération : présence ou absence de bonus, évolution de la rémunération fixe,.... ;

Statut : promotion, mutation, licenciement,..... ;

Reconnaissance : notoriété, prix de motivation (prix de meilleur manager, voyage,...)

Le dispositif d'incitation, qui s'insère dans le cadre de la mesure des performances, est censé constituer un moteur d'action et de motivation important

## 3.4. Le principes et processus d'évaluation de la performance

La mesure de performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance.

Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de performance<sup>1</sup>.

### 3.4.1. Principes d'évaluation de la performance

L'interdépendance et l'aspect contradictoire et des principes de construction des mesures de performance rendent difficile de cerner la portée de chacun, isolement. Pour la mesure de performance de l'entreprise, les principes de construction jugés fondamentaux sont présentés ci-après<sup>2</sup> :

#### a) Principe de pertinence :

Une mesure des performances est considéré pertinente, si elle oriente le comportement des managers, dans le sens de l'objectif de l'entreprise, et donc de l'intérêt générale. Dans cette perspective, la mesure de performance de différents services de l'entreprise doit être de même nature que la mesure de performance globale de cette dernière.

#### b) Principe de contrôlabilité :

Le principe de contrôlabilité se stipule que la mesure de performance des services de l'entreprise doit être construite sur la base des éléments relevant des efforts directs de ces services et dont maîtrisable par ces dernier. Cela signifie que la contribution de leurs managers doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous leur contrôle. Les éléments non contrôlables doivent alors être neutralisés, c'est-à-dire écartés du système de mesure de performance.

---

<sup>1</sup> DORIATH, (B), op.cit, P.129

<sup>2</sup> GIRAUD (François), SAULPIC (Olivier), NAULLEAU (Gérard), DELMOND (Marie Hélène) et BESCOS (P-L), op.cit, P. 72.

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

### c) **Le principe de stabilité :**

Quoiqu'il doive être évolutif, c'est-à-dire apte s'adapter en fonction des changements des circonstances et de la stratégie, le système de mesure de performance doit être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à l'autre. De toute manière ; sa complexité interdit de le modifier souvent

### d) **Principe de fiabilité :**

La mesure doit être fiable, par rapport à la performance de l'entreprise, c'est-à-dire vérifiable et objective.

#### ➤ **La vérifiabilité :**

La vérifiabilité signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Elle exige la participation des concernés par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance, ainsi que la précision du mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances.

#### ➤ **L'objectivité :**

L'objectivité signifie que la personne qui mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation. Cela signifie que les règles d'évaluation soient suffisamment explicites aux yeux de tous, et qu'il y ait très peu de place pour l'interprétation et le jugement personnel.

De ce fait, une partie de la performance repose sur la satisfaction de la clientèle, il faudra alors expliciter les indicateurs qui mesurent cette satisfaction, la procédure qui alimente ces indicateurs et les personnes chargées et leur suivi.

### **3.4.2. Processus de la mesure de performance :**

L'évaluation des performances d'une activité de service (incluant l'évaluation des ressources et des résultats) requiert l'existence de trois dispositifs distincts.

-Un système de description de l'activité, doté d'un jeu d'indicateur de mesure, qui conduit à un nouveau modèle d'évaluation de la performance.

-Un système d'agrégation, permettant d'effectuer des synthèses (ratios, moyennes, etc.), à partir des mesures élémentaires du système de description.

-Un référentiel, c'est-à-dire un ensemble de valeurs de références, permettant de porter un jugement sur les résultats obtenus. Ce référentiel peut être constitué de missions, de systèmes de valeurs, d'objectifs, de standards externes ou internes.

# CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

## 3.5. Comment mesure-t-on la performance ?

Pour qu'on puisse mesurer la performance de l'entreprise, il faut définir ses indicateurs qui sont des outils de mesure de la santé de l'entreprise et d'aide à la décision. On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 4 axes<sup>1</sup> :

### ✓ L'axe financier

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation)

### ✓ L'axe client

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou « churn » (nombre de clients perdus sur une période).

### ✓ L'axe interne

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

### ✓ L'axe marché

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en

---

<sup>1</sup> <http://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html> consulté (25/05/2017) 11:48

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

## CHAPITRE I : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CONCEPTS ET DEFINITION

---

### **Conclusion**

De ce chapitre nous pouvons retenir qu'il n'existe pas une définition standard pour la performance qui a pu réunir un consensus de tous les auteurs. Cependant, chose est sûre, la performance est multidimensionnelle. Elle doit être définie par rapport au contexte et à l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

De nombreux outils ont émergé pour piloter la performance de l'entreprise ; parmi ses outils le TDB que nous allons entamer et détailler dans le prochain chapitre.

Alors nous pouvons conclure que les décideurs cherchent à piloter leur unité, leurs équipes, leurs tâches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés pour aider, en temps réel au pilotage de toutes les dimensions de la performance.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

### **Introduction**

la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelle, mais aussi de la mobilisation et de l'exploitation de ses actifs intangibles (savoir-faire, innovation...) Aussi, la notion de performance d'entreprise dépasse les bornes de la comptabilité traditionnelle et englobe désormais la performance, vis-à-vis des clients et des partenaires, résultant de l'optimisation des processus internes et de l'apprentissage organisationnel.

Dans ce contexte, le pilotage de la performance dépasse la logique classique de contrôle de productivité pour aller vers un dispositif multidimensionnel et réactif.

Cependant Le besoin de faire face à une concurrence plus dure s'ouvre aux entreprises par une production de qualité et à moindre coût. Ceci met l'entreprise dans une situation de changement organisationnel plus importante que jamais. Ainsi, l'information comptable fiable reste l'un des challenges auquel chaque entreprise doit faire face.

### Section 01 : le pilotage de l'entreprise

Piloter une entreprise, c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien, aux différents niveaux de l'organisation. Mais c'est aussi contribuer à nourrir cette stratégie à partir des réalités du terrain, afin de mieux affirmer les orientations, construire et actualiser les plans d'action.

#### 1.1. Le pilotage de la performance :

Le pilotage de la performance et à la fois<sup>1</sup> :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Il est résumé aussi par D.NARICE et B.ESPINASSE en trois points :

- **Définir la stratégie** : Une stratégie commence par une analyse interne et externe, et se termine par une formulation explicite. Se déduiront par la suite les objectifs personnels des décideurs.
- **Mettre en œuvre la stratégie** : la mise en œuvre de la stratégie des entreprises se traduit par l'élaboration d'un plan détaillé. Ce plan décrit les actions à lancer en fonction des moyens et contraintes pour atteindre la finalité fixée en un temps donné. Ce plan va cadrer la cascade de décisions à prendre pour mener à bien la stratégie définie.
- **Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise** : Pour le faire, l'entreprise s'appuie sur une multitude d'indicateurs de gestion. Ces derniers assurent une surveillance régulière pour la stratégie et la gardent à un niveau d'efficacité permanent. Le cas échéant il y'aura lieu d'une modification ou même d'une révision. Aussi faut-il confirmer les hypothèses de base sur lesquelles sa vision est construite.

Le pilotage de la performance commence déjà par une stratégie clairement définie, vient après l'application de cette stratégie à l'aide d'un programme d'action et une répartition raisonnable des ressources. Ce pilotage est d'autant plus pratique que ses outils soient adaptés.

#### 1.2. Les outils de pilotage d'entreprise :

- **Les outils classiques** :

Comme nous avons vu précédemment, la mission de pilotage de la performance est de définir et exécuter un certain nombre d'actions en vue d'atteindre les objectifs fixés dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> DORIATH (B) et GOUJET (C): « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 2ème édition, Dunod, Paris, 2005, P.170.



## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

Pour ce faire, plusieurs outils permettent la conception, l'exploitation et l'évaluation du système de pilotage de la performance qui sont :

- **Les outils prévisionnels :** Ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités offertes et des menaces imminentes. Il existe trois catégories des systèmes prévisionnels:
  - Le plan stratégique : il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents (Acquisition, fusion, partenariat, ...).
  - Le plan opérationnel : c'est la traduction des choix stratégiques en action.

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 de l'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

- **Les budgets :**

Les budgets sont des outils de contrôle de gestion et de pilotage de l'entreprise, ils sont variés et contiennent énormément d'informations qui servent au contrôle, au suivi à la rectification ou à l'ajustement et à l'étude de l'évolution de la performance et ce dans les différents domaines ou activités de l'entreprise, leur diversité permet le détail et donc la précision.

- **Définition des budgets :**

« Un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelques résultats considérés comme des résultats clés par le chef d'entreprise ». <sup>1</sup>

« Est l'ensemble des revenus et des dépenses d'un groupe ». <sup>2</sup>

« Un ensemble de prévisions chiffrées, réalistes et volontaires. » <sup>3</sup>

- **Les outils de suivi de réalisation :**

Ils comparent les résultats avec les objectifs pour interpréter les écarts et prendre des mesures correctives, Ils permettent aussi de constater et d'analyser à posteriori la performance de l'entreprise. Ces outils sont :

---

<sup>1</sup> JEAN (Meyer), « *gestion budgétaire* », DUNOD, 9<sup>ème</sup> édition, P. 21.

<sup>2</sup> KERVILIER (I) et KERVILIER (L), « *le contrôle de gestion à la portée de tous* », Edition Economica, P. 53.

<sup>3</sup> Saada (T), Burlaud (A) et Simon (C) : « *le contrôle de gestion, pole gestion* », Edition EDUCA, 1995, P. 126.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

- **La comptabilité générale :**

« La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise». <sup>1</sup>

D'un point de vue de pilotage de la performance, la comptabilité générale permet à l'entreprise de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et aussi déterminer sa situation patrimoniale par le biais du bilan. Mais elle a la particularité d'être confuse par les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère.

- **La comptabilité de gestion (analytique) :**

« La comptabilité de gestion est un instrument puissant de prévision, de négociation, de suivi et de contrôle. Son objectif essentiel est de procéder au calcul des coûts des différentes fonctions de l'entreprise afin d'analyser la performance des produits, équipements, départements ou centres opérationnels de l'entreprise. Son orientation est donc interne. Elle ne présente pas de caractère obligatoire mais représente cependant une composante appréciée du système de production d'information de l'entreprise». <sup>2</sup>

Contraire à la comptabilité générale qui affiche des informations sur les résultats globaux, la comptabilité analytique s'engage à affiner ces informations par les centres des coûts (coût d'un produit, d'un stock, d'une matière première,...) ce qui aide à la prise de décision.

Mais comme la comptabilité générale, la comptabilité de gestion publie ses résultats tardivement.

- **La gestion budgétaire :**

« La gestion budgétaire est un mode consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé (budget), les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. » <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MANDOU, (C) : *comptabilité générale de l'entreprise*, 1ère édition, De Boeck, Bruxelles, 2003, P.6.

<sup>2</sup> Ibid, P. 6.

<sup>3</sup> LOCHARD (Jean), « *le contrôle budgétaire* » édition d'organisation, 1998, P. 11.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

« La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées : les budgets. Périodiquement les réalisations sont confrontées aux prévisions, permettant tant la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner les actions correctives. »<sup>1</sup>

- **Le reporting :**

« Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels».<sup>2</sup>

Le contrôleur de gestion doit remonter l'information au directeur générale à travers le reporting, pour qu'il juge l'information et prend les décisions.

- **Les tableaux de bord :** ces derniers seront traités avec détail dans les deux sections qui suivent.

---

<sup>1</sup> CLAUDE (Alazard) et SABINE (Separi) : « *Contrôle de gestion manuel et application* », DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, P. 288.

<sup>2</sup> DORIATH, (B) : « *contrôle de gestion en 20 fiche* », 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2008, P.143.

### Section 2 : Le Tableau de bord classique

Par analogie avec la conduite d'un véhicule qui exige l'observation d'un tableau de bord donnant au pilote une synthèse des informations nécessaires au maintien de sa trajectoire, on appelle Tableau de Bord de Gestion l'ensemble des indicateurs fournissant à un responsable les renseignements utiles au pilotage immédiat de l'entreprise.

Le Tableau de Bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi constituer un langage commun aux différents membres de l'entreprise.

#### 2.1. Définition du tableau de bord de gestion :

Jaulent & Quarès, définissent le tableau de bord comme « Un ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeurs, chef de service,...) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est un outil conçu pour analyser une performance»<sup>1</sup>.

Selon Bouquin (2006), «Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions»<sup>2</sup>.

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information, organisé sur des variables choisies pour aider à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jaulent Patrick & Quarès Marie-Agnès, « *Pilotez vos performance* », édition AFNOR, (2006), P.101

<sup>2</sup> Bouquin. H (2006), op.cit, P 455

<sup>3</sup> ALAZARD (C) et SEPARI (S), « *DECF Contrôle de Gestion* », 5ème Edition, Edition Dunod, Paris, 2008, P.634.

### 2.2. Fonctions du tableau de bord:<sup>1</sup>

Trois missions principales peuvent être assignées aux tableaux de bord:

❖ Instrument de Contrôle et de Comparaison :

Le tableau de bord permet d'informer en permanence sur les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, il attire l'attention sur les points-clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Ainsi, il permet de détecter rapidement tout écart significatif ou exceptionnel et d'avertir le gestionnaire afin de pouvoir mener les actions correctives dans le temps, ce qui constitue une aide à la décision. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

❖ Outils de communication et de motivation:

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. Ainsi, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'information plus objective pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour juger les résultats obtenus par eux même, ce qui entraîne en général une mobilisation accrue et constitue un engagement à l'autocontrôle.

❖ Moyen d'apprécier la délégation du pouvoir:

Le chef d'entreprise se doit de suivre les délégations accordées lorsque la supervision directe est difficile (en raison du temps ou de la distance). Les chiffres peuvent être d'une aide précieuse si les trois conditions suivantes sont réunies :

- La gestion par exception : seules les informations significatives (écarts importants) remontent au responsable hiérarchique.
- L'opportunité des indicateurs : disponibles rapidement, fiables et pertinents qui aident les responsables à prendre des décisions rapidement.
- L'autonomie des délégations : les responsables sont beaucoup plus libres d'élaborer et de modifier leurs plans d'action selon leurs contraintes locales, ce qui leur permet de

---

<sup>1</sup> Lalami sidi Anas, conception et mise en place des tableaux de bord de gestion , étude de cas d'une société de confection, mémoire d'obtention de Mastère spécialisé en contrôle de gestion ,ISCAE, Maroc , 2014, p :19.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

participer à la vie de l'entreprise. Ainsi, la validité des tableaux de bord dépend de la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé.

### **2.3. Les limite du tableau de bord classique<sup>1</sup> :**

#### **2.3.1 La perte de précision :**

Dans les structures pyramidales, les centres de responsabilité sont situés dans la partie haute, ce qui est souvent le cas de l'organisation hiérarchique d'une entreprise. Avant d'arriver au centre de décision, l'information du terrain subit une série d'agrégations successives effectuées par chaque niveau hiérarchique de la pyramide. Ainsi, le décideur dispose d'une information globale, dépourvue de détails, présentée généralement sous forme de ratios. A force de globalisation, l'information est dénaturée et n'est pas toujours porteuse de sens significatif riche pour susciter la prise de décision dépassant le simple constat. De même, en descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuse d'une autre idée.

#### **2.3.2. La mesure en temps différé :**

En général, le décideur se trouve en décalage avec le rythme d'évolution du système : Cela est dû au fait que les tableaux de bord sont connectés au système comptable de l'entreprise et au contrôle d'activité de type reporting, et que la publication des résultats s'effectue périodiquement. Ce système pose des problèmes dans le cas d'évolutions imprévues.

**2.3.3. L'incomplétude de la mesure :** Le système de tableau de bord ne peut donner qu'une vision partielle de l'entreprise car, il est souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, et de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (informations qualitatives telle la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents pour appliquer des méthodes tel le benchmarking ...etc.). Parfois, les indicateurs sont déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et ne permettent pas d'orienter l'action. Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquats n'ont pas été prises à temps.

---

<sup>1</sup> GERVAIS (M), « *Contrôle de gestion* », 7ème édition, Economica, Paris, 2000, P. 601.

### **2.3.4. La recherche d'une représentation standardisée et universelle de l'information:**

Chaque responsable a ses propres préoccupations et ses propres objectifs ; ceux-ci ne sont pas universels. Toute prise de décision est fonction de son vécu, de son expérience, et de sa manière de sélectionner les informations nécessaires. Une information pertinente universelle n'existe pas. Et partir d'une présentation standard de l'information ne conduit pas à une perception universelle. Pour le réussir, un tableau de bord doit être personnalisé, c'est-à-dire adapté aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du responsable concerné.

Le résultat de toutes ces limites, font apparaître l'idée de développement d'un nouveau tableau de bord, pour le suivi et l'amélioration de tous les niveaux du travail et de décision dans les meilleurs délais, soit du côté financier ou non financier et aide au contrôle de performance, qui reflète la division et les relations horizontales à l'intérieur de l'entreprise, et reflète le présent pour faire des prévisions du future.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

### Section 03 : Présentation du tableau de bord prospectif

Le TBP est apparu avec la transformation progressive de l'environnement des entreprises qui est passé d'une concurrence industrielle à une concurrence informationnelle.

A l'ère industrielle, les entreprises prospères étaient celles qui possédaient la puissance industrielle et technologique ; celles qui étaient capables de produire en masse tout en bénéficiant d'économies d'échelle. A cette époque, les systèmes de mesure servaient principalement à contrôler le retour financier et l'allocation des ressources (financières et physiques). Fin des années 70, on a assisté à l'apparition d'une nouvelle ère, celle de l'information.

#### 3.1 Définition du TBP :

Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future<sup>1</sup>

#### 3.2. Evolution du TBP :

Au fil des années, les TBP ont connu des changements importants pour devenir de réels outils stratégiques, outils de gestion de la stratégie, à la base de tout bon système de management. On distingue ainsi 3 générations de tableaux de bord où chaque évolution est venue répondre à une lacune dans la génération précédente. Chaque évolution a complété et non remplacé le modèle précédent.

##### ➤ 1ère génération de TBP

A ses débuts en 1992, le tableau de bord prospectif n'était qu'un simple outil de contrôle décliné en 4 axes qui tenait compte à la fois d'indicateurs financiers et non-financiers. Il n'y avait encore aucune réflexion quant à l'apport du tableau de bord prospectif à la performance d'une organisation. Dans leurs premières publications Kaplan et Norton le présentaient de manière très conceptuelle. On ne retrouvait que très peu d'information sur l'application de cet

---

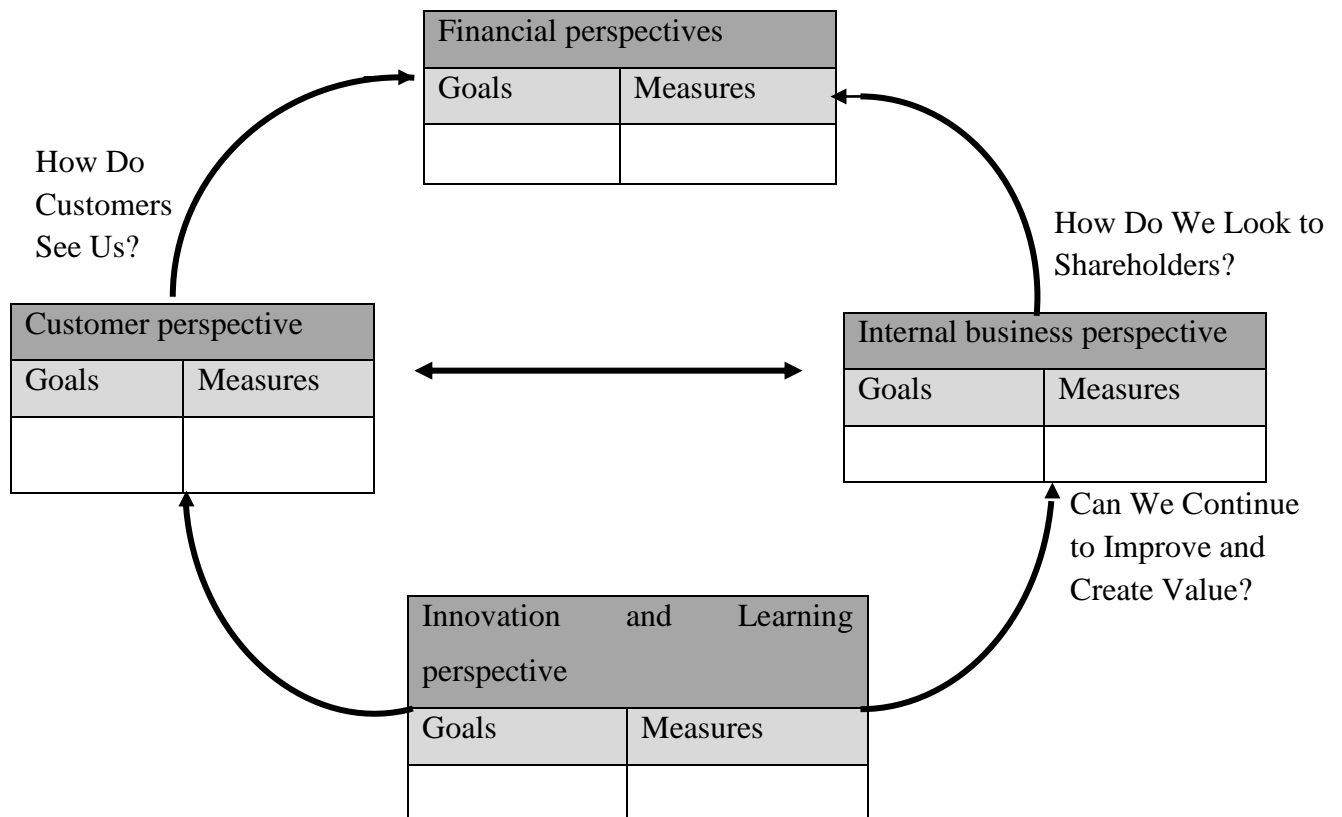
<sup>1</sup> KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), « *Le tableau de bord prospectif* », Paris, Les Editions d'Organisation, 2003, P.14.



## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

outil sur le terrain. Ce n'est qu'en 1996 que des méthodes de développement sont apparues. Ci-contre (figure 3), un exemple de TBP 1ère génération.

**Figure 3.3 : exemple du TBP 1ere génération**



Source : [https://2gc.eu/assets/files/resources/Papers/2GC-WP-201403-Evolution\\_of\\_the\\_BSC.pdf](https://2gc.eu/assets/files/resources/Papers/2GC-WP-201403-Evolution_of_the_BSC.pdf)

consulté (01/04/2017) 19:00

### ➤ 2e génération de TBP

La première définition du tableau de bord prospectif n'était pas encore assez précise et ainsi sujette à différentes interprétations. Cela concernait principalement le processus de sélection des mesures et la catégorisation en 4 axes. Cette deuxième génération a été marquée par 2 grandes évolutions :

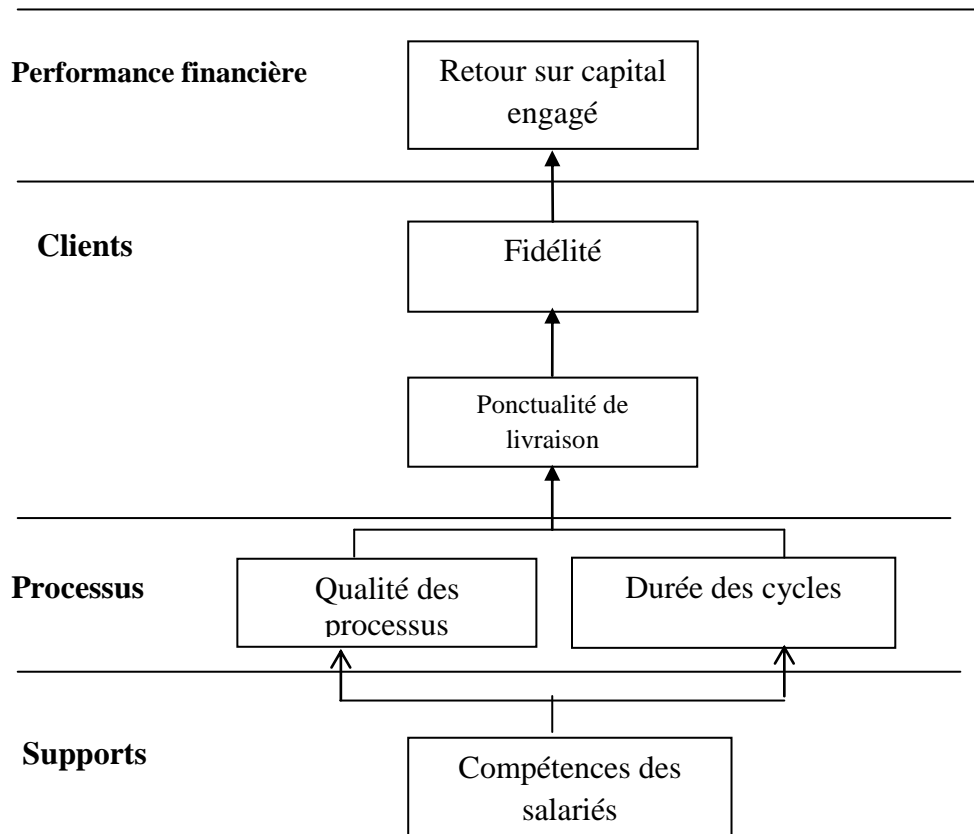
\* **Sélection des mesures** : introduction du concept « d'objectifs stratégiques ». Ces objectifs sont fixés sur base de la stratégie, elle-même dérivée de la vision d'entreprise.

Les mesures sont alors sélectionnées en fonction des objectifs stratégiques à atteindre.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

\***Lien de causalité** : cette deuxième génération de modèle va plus loin car elle met non seulement en avant l'existence d'un lien entre les différentes dimensions mais entre les mesures elles-mêmes. Ci-contre (figure 4), un exemple de TBP 2<sup>e</sup> génération.

**Figure 3.4 : TBP 2<sup>e</sup> génération**



Source: KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), op.cit, p.43.

Ces changements ont permis de passer d'un système de mesure amélioré à un réel système de gestion central. Toutefois, ce modèle présentait encore certaines limites. Les dirigeants avaient d'une part du mal à prioriser les objectifs et d'autre part des difficultés à poser des objectifs en lien avec la stratégie.

### ➤ **3e génération de TBP**

Une troisième génération de tableau prospectif a été élaborée afin de répondre aux lacunes du modèle précédent. Cette dernière génération est caractérisée par 4 éléments clés :

- « **Destination Statement** » : il s'agit d'un document à part du TBP qui s'inscrit dans la suite logique de la vision globale de l'entreprise. Il décrit où devrait se trouver l'entreprise dans un futur plus proche (souvent 3-5 ans). La différence avec la vision

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

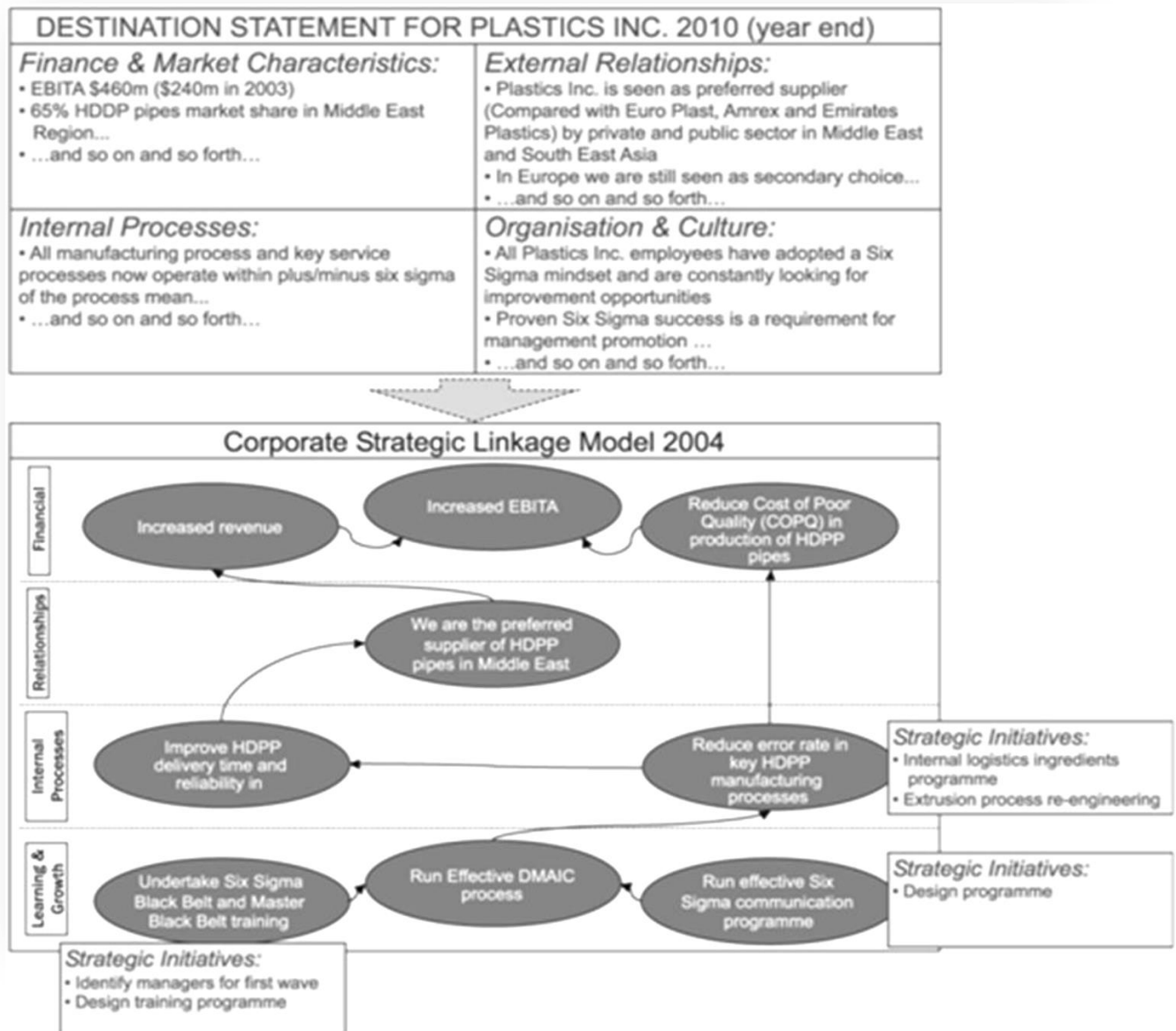
globale est que c'est à plus court terme et beaucoup plus détaillé. Les éléments de ce document sont des objectifs chiffrés et définis dans le temps.

- « **Strategic Objectives** » : Pour arriver à réaliser la « Destination Statement », les managers ont besoin d'objectifs stratégiques/priorités à moyen terme sur lesquels se baser. Cela leur permet de voir l'état d'avancement quant à la vision. Il est important de préciser que ces objectifs sont inter-reliés par des liens de causalités.
- « **Strategic Linkage Model and Perspectives** » : Il s'agit d'une sorte de mapping qui met en relation les « Strategic Objectives » qui sont répartis selon les 4 axes. Les deux axes inférieurs reprennent les objectifs liés aux activités des processus internes ainsi que les développements nécessaires pour supporter les processus. Les deux axes supérieurs reprennent les objectifs liés aux résultats attendus des activités et à l'impact sur les résultats financiers.
- « **Measures and Initiatives** »: Les mesures sont définies sur base des différents objectifs. Elles permettront d'apprécier l'état d'avancement de la stratégie par rapport à la réalisation des objectifs. Les initiatives, elles, sont des actions nécessaires à la réalisation des objectifs.

Cette dernière génération amène à une réflexion inverse. Auparavant, on construisait les tableaux de bords en partant des actions et mesures existantes. L'apparition du Destination Statement vient modifier ce mode de réflexion. Dès lors, le tableau de bord se construit à partir du Destination statement pour arriver à des actions et mesures. Ci-dessous (figure 5), un exemple de TBP 3e génération.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

Figure 3.5: TBP 3e génération



Source: COBBOLD (I) et LAWRIE (G), The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, in 2GC, 2GC Active Management since 1999.

### 3.3. Finalités du TBP: <sup>1</sup>

«Managers can use the Balanced Scorecard as a means to articulate strategy, communicate its details, motivate people to execute plans, and enable executives to monitor results. Perhaps the prime advantage is that a broad array of indicators can improve the decision making that

<sup>1</sup> Charlotte LAGADITIS, L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises, étude de cas : groupe GDF suez, mémoire d'obtention du grade de master en management international, ICHEC, st-louis, bruxlle, 2012, P. 36.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

contributes to strategic success... Non-financial measures enable managers to consider more factors critical to long-term performance»<sup>1</sup>

« Les managers peuvent utiliser le tableau de bord équilibré comme un moyen d'articuler la stratégie, de communiquer ses détails, de motiver les gens à exécuter des plans et de permettre aux cadres de surveiller les résultats. Peut-être l'avantage principal est qu'un large éventail d'indicateurs peut améliorer la prise de décision qui contribue à la réussite stratégique ... Des mesures non financières permettent aux gestionnaires d'envisager plus de facteurs essentiels à la performance à long terme »

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

**3.3.1. 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.

**3.3.2. 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 LT de l'entreprise afin d'aligner la stratégie avec les performances individuelles des employés. Pour ce faire, il est conseillé d'intégrer le plus de personnes possibles dans la réalisation d'un tableau de bord stratégique, et de communiquer et éduquer, fixer des buts (fixer les objectifs opérationnels), et articuler les systèmes de rémunération aux mesures de performances.

**3.3.3. 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.

**3.3.4. 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

---

<sup>1</sup> <https://www.greenbiz.com/news/2005/10/23/balanced-scorecard-and-corporate-social-responsibility-aligning-values-profit> .consulté (07/04/2017) 17 :45

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

compte des défaillances sur le plan opérationnel et d'autre part, il amène à une remise en question de la stratégie afin de voir si elle est en phase avec les objectifs organisationnels. D'une manière générale, cela permet d'assurer la cohérence entre la vision et les actions et permet à la stratégie d'évoluer en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise. Il a pour but d'améliorer continuellement les processus de l'entreprise et indirectement la performance économique.

### 3.4. Les axes du Tableau de Bord Prospectif :<sup>1</sup>

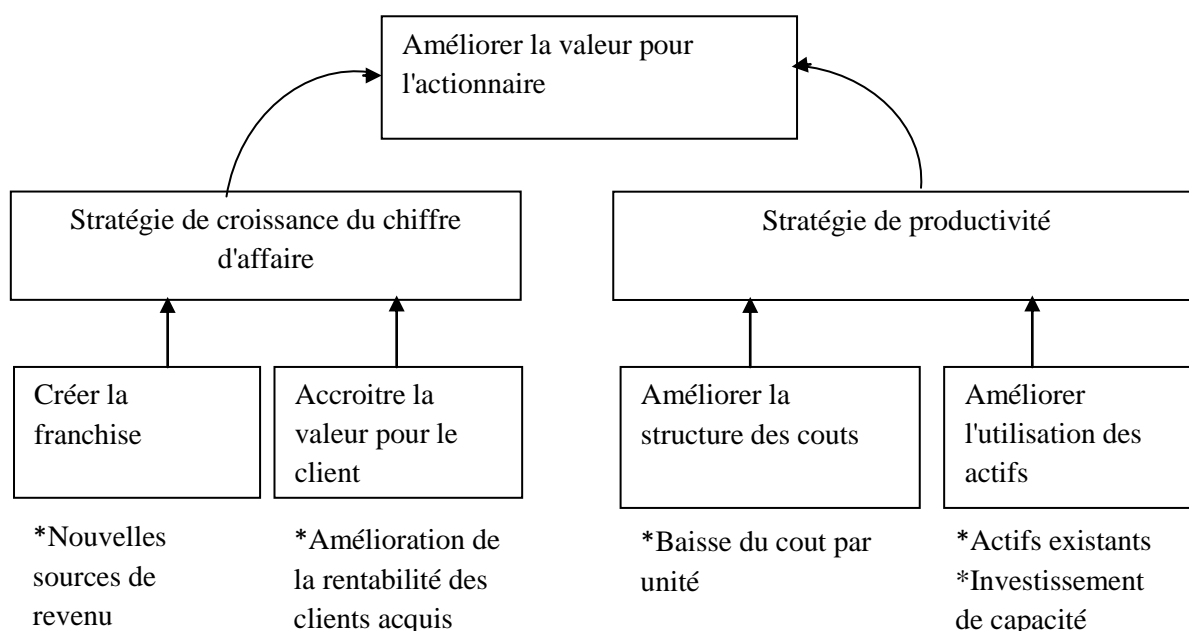
Le concept du Balanced Scorecard repose sur quatre perspectives :

#### 3.4.1. Axe financier : « Comment sommes-nous perçus par nos actionnaires ? »

L'axe financier reste l'axe central du tableau de bord prospectif et 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 cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Cependant Kaplan et Norton précisent que « les objectifs et les indicateurs financiers ont un double rôle : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie, et ils servent de fils conducteurs pour ceux des autres axes du TBP ».<sup>2</sup>

**Figure 3.6 : l'axe financier**



**Source:** Kaplan (R) et Norton (D), «Comment utiliser le tableau de bord prospectif», Ed d'organisation .2003.P.91.

<sup>1</sup> Radouane TIMINOUNI, « conception d'un Balance scorecard AUTO NEJMA : une traduction de la stratégie et outil d'aide au pilotage de la performance », Thèse professionnelle Mastère spécialisé en contrôle de gestion, ISCAE, Casablanca.2007, P. 17.

<sup>2</sup> KAPLAN, R. S et NORTON, D. P., Le tableau de bord prospectif, Paris, Les Editions d'Organisation, 2003, p : 62.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

Le tableau récapitulatif suivant présente les indicateurs financiers généraux selon la phase dans laquelle se situent l'entreprise et les axes stratégiques choisis.

**Tableau n°01 : les axes stratégiques financiers**

		<b>Axes stratégiques</b>		
		<b>Croissance et diversification du chiffre d'affaire</b>	<b>Réduction des coûts/Amélioration de la productivité</b>	<b>Utilisation de l'actif</b>
<b>Phase du cycle de vie</b>	<b>Croissance</b>	Taux de croissance du chiffre d'affaire par segment	CA par employé	Investissement (% des ventes) R&D (% des ventes)
	<b>Maintien</b>	Parts des clients et marchés ciblés. Vents croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits.	Cout de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects(en % des ventes)	Ratio du fond de roulement (cycle de la trésorerie) Retour sur l'investissement par catégories d'actifs Taux d'utilisation de l'actif
	<b>Récolte</b>	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produit Pourcentage des clients non rentables	Cout unitaire (par unité de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

Source : Kaplan (R) et Norton (D), (2003), op.cit. P 67

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

### 3.4.2 Axe client : comment nous considèrent-ils ?

L'axe clients du BSC identifie le positionnement de l'entreprise au niveau des segments de marché qu'elle souhaite occuper. La construction du TBP vise à traduire la mission et la stratégie de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité de l'entreprise en objectifs spécifiques au marché et aux clients. Selon les auteurs du modèle du BSC, la conception de l'axe clients du BSC s'effectue en trois étapes :

- Une analyse approfondie du marché est menée afin de préciser clairement les différents segments qui le constituent ;
- Une définition précise des indicateurs clés de la performance est établie pour chaque segment de marché identifié dans la première phase et sur lequel l'entreprise entend se positionner ;
- Une identification des principaux déterminants de la performance pour chaque axe est alors réalisée.

Le modèle générique d'indicateurs de l'axe clients proposé par Kaplan et Norton permet de comprendre le mode de raisonnement qui sous-tend l'outil, les types de mesures utilisées et les relations de causalité qui les relient. Il est composé de cinq indicateurs :

- Un indicateur de résultat : la part de marché globale de l'entreprise dans le segment choisi et la part du produit offert par l'entreprise dans le portefeuille clients ;
- Un indicateur ex post de résultat : mesure de conservation, de la fidélité des clients existants;
- Un indicateur ex post de résultat : une mesure de l'acquisition de nouveaux clients ;
- Un inducteur de performance, indicateur ex ante : une mesure de la satisfaction des clients ;
- Un inducteur de résultat : une analyse de la rentabilité par segment, qui fait le lien avec l'axe financier.

Norton et Kaplan font la distinction entre deux familles d'indicateurs que les entreprises sélectionnent en général :

- La première famille est composée de mesures génériques, que l'on retrouve dans toutes les entreprises, appelés indicateurs clés de résultats. Il s'agit de la part de marché, conservation de la clientèle, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et la rentabilité par segment. (Voir tableau n°02)



## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

Ces indicateurs peuvent être articulés dans une relation de cause à effet. Ceux-ci mesurent la performance réalisée, et le constat a posteriori ne permet pas une adaptation des méthodes de travail.

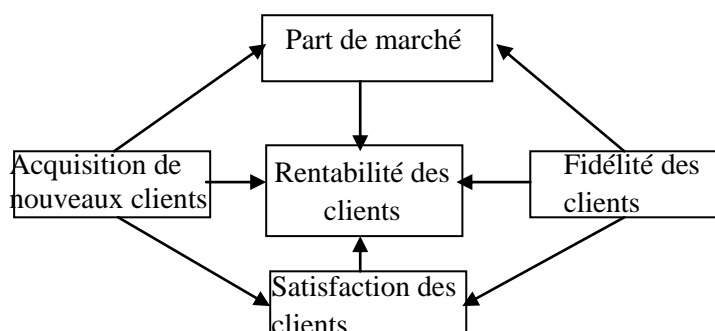
**Tableau n°02 : Les indicateurs clés de l'axe « clients »**

Part de marché	Indique la part (exprimé en nombre de clients, en chiffre d'affaires, ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure en termes absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés.
Conservation des clients	Indique, en termes absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes.
Rentabilité par segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou un groupe de clients, déduction faite des coûts correspondants.

**Source :** Kaplan. R et Norton. D (2003), Op.cit. p 84

Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité des clients existants et par l'acquisition de nouveaux clients, par ailleurs cela conduit à une amélioration de la performance. Le modèle de causalité qui lie les différents indicateurs et qui vient d'être défini et représenté à la figure ci-dessous :

**Figure 3.7 : Relation de causalité de l'axe client**



**Source :** KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), « le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique les 4 axes du succès », Ed d'organisation, paris, 1998, P 84.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

### 3.4.3. Axe processus interne :

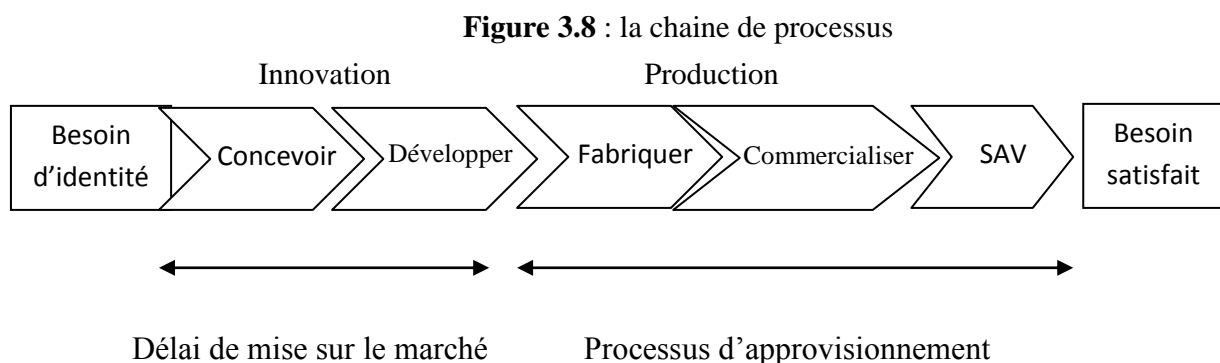
Chaque organisation a progressivement construit sa propre chaîne de processus internes en vue de répondre aux besoins des clients et de générer une rentabilité financière pour ses actionnaires. Cet axe permet d'identifier les processus clés de l'entreprise qu'elle doit exceller, car ils lui permettent :

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

Le TBP par cet axe a apporté deux choses de nouveaux par rapport aux systèmes classiques de mesure de la performance :

- D'un côté, le TBP met en lumière des processus entièrement nouveaux, que l'entreprise doit parfaitement maîtriser pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, tant financiers qu'à l'égard de ses clients, ce qui est à l'opposé des systèmes classiques de mesure de la performance qui s'efforce de contrôler et améliorer les processus existants. Selon Kaplan et Norton<sup>1</sup>, cet axe apporte une révolution en matière de mesure des processus comme ils le précisent « Dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe processus internes sont définis à partir de stratégies explicites visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés. Cette démarche séquentielle, menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller ».

- D'un autre côté, le TBP incorpore les processus d'innovation dans cette catégorie d'indicateurs à l'inverse des anciens systèmes qui se focalisent sur les processus qui entrent dans la fourniture des produits et services existants aux clients existants (voir figure ci-dessus).



Source : Kaplan. R et Norton. D (2003), *op.cit.* p 40.

<sup>1</sup> Kaplan. R et Norton. D (2003), *op.cit.* p 109.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

Selon Kaplan et Norton, il existe un modèle générique constitué de trois chaînes de processus : l'innovation, la production et le service après vente (voir figure ci-dessus). Ce modèle peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de cet axe.

**Le processus d'innovation** : c'est la phase la plus longue dans le processus de création de la valeur. Elle comprend deux étapes :

- Dans la première, l'entreprise étudie le marché pour identifier les besoins émergents ou latents des clients actuels ou à venir. Selon Kaplan et Norton<sup>1</sup>, dans cette étape l'entreprise doit répondre à deux questions fondamentales :

1. Quelles seront les caractéristiques des produits/services futurs auxquels les clients accorderont de la valeur ?
2. Comment, au travers de l'innovation, devancer ses concurrents et offrir avant eux ces produits ou services aux clients ?

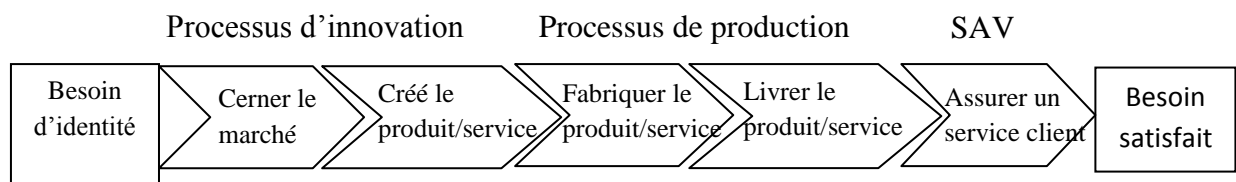
- Dans la seconde étape, l'entreprise :

1. Recherche et développe des produits et services radicalement nouveaux ;
2. Déploie la technologie existante dans ces nouveaux produits et services ;
3. Les met sur le marché.

**Le processus de production** : il commence avec la réception des commandes et se termine par la livraison du produit ou du service au client. Il a pour objectif de fournir, de manière efficace, régulière et ponctuelle, des produits et services répondant aux besoins des clients ciblés, dans les délais et au moindre coût. Les mesures sont appliquées sur la qualité, le coût et les délais.

**Service après vente** : dernier processus de la chaîne comprend toutes les activités réalisées après l'achat du client et qui lui sont nécessaires. Certaines entreprises qui visent l'excellence dans ce processus, s'attacheront à mesurer la réactivité, la qualité et le coût des ressources utilisées.

**Figure 3.9** : le modèle générique de la chaîne de création de valeur



Source : Kaplan. R et Norton. D (2003), op.cit. p 111

<sup>1</sup> Idem., P.113.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

### 3.4.4. Axe apprentissage organisationnel :

Ce dernier axe du tableau de bord prospectif, qui est sans doute le plus novateur, se focalise sur les déterminants à long terme de la performance économique de l'entreprise.

La question qu'il traite est de savoir si l'entreprise dispose des compétences, des capacités et des systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance économique et financière à long terme. Il permet aux dirigeants de disposer d'un moyen de recevoir un feedback sur leur stratégie et de tester les hypothèses sur lesquelles elles reposent. Selon Bessire<sup>1</sup>, « l'apport du Tableau de Bord Prospectif réside dans l'attention portée aux processus d'apprentissage organisationnel et à l'appropriation des objectifs et de la stratégie qu'il est susceptible de déclencher, il est donc un outil de stimulation de l'apprentissage ».

Selon Norton et Kaplan<sup>2</sup>, « les objectifs établis sur les axes financier, clients et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes ».

Donc cet axe est indispensable car il sous-tend l'ensemble des indicateurs du TBP présents sur les trois autres axes.

Kaplan et Norton, distinguent trois composantes dans l'axe apprentissage organisationnel :

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

Pour le potentiel des salariés Kaplan et Norton distinguent trois mesures : satisfaction des salariés, la fidélisation du personnel et la productivité individuelle. Ils soulignent qu'il existe un lien étroit entre la satisfaction des clients et celle des salariés, car dans leurs études ils ont remarqué que la plus part des clients satisfaits étaient servi par des employés satisfaits. La fidélité du personnel est primordiale pour pérenniser, amortir les investissements réalisés en formation et pour conserver l'expérience en entreprise. La mesure de la productivité des salariés permet d'évaluer la progression en performance, liée aux actions de formations définies pour atteindre les objectifs sur les axes : processus, clients et financiers.

---

<sup>1</sup> Bessire (D) et le C.R.I., « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers, (2000)

<sup>2</sup> Kaplan. R et Norton. D (2003), *op.cit.* P 137

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

Atteindre les performances souhaitées en matière de motivation et de savoir-faire du personnel ne peut se faire sans un système d'informations efficace où le salarié aura la connaissance nécessaire de son client, de son marché, la perception de ses produits et services par ses propres clients et le retour d'expérience sur le produit qu'il fabrique ou le service qu'il fournit pour corriger, réduire et supprimer les anomalies détectées.

La motivation et la responsabilisation des salariés s'obtiennent en les faisant participer au développement de l'entreprise, en leur montrant les résultats obtenus après la prise en compte des propositions d'amélioration.

Afin de mesurer l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés Kaplan et Norton insistent sur le fait de vérifier si le TBP défini par la direction est conforme aux intérêts des dirigeants dans leurs services et des salariés.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

### Section 04 : la conception du Tableau de bord prospectif

Selon Kaplan et Norton la stratégie est un ensemble d'hypothèses de relations de cause à effet, l'ensemble de ces relations forme un cadre appelé carte stratégique.

Dans cette section nous allons d'abord traiter le concept de la carte stratégique et par la suite les étapes de conception de du TBP.

#### 4.1. La carte stratégique :

La carte stratégique deviendra par conséquent « la feuille de route » qui de manière itérative fera évoluer l'organisation.

La carte stratégique est un diagramme qui décrit comment une organisation peut créer de la valeur, en connectant les objectifs stratégiques de l'entreprise dans des relations de cause à effet entre eux par l'intermédiaire des quatre perspectives du Balanced Scorecard : financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel.

##### 4.1.1 Définition de la carte stratégique :

Selon Kaplan et Norton<sup>1</sup>, la carte stratégique « est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie, elle fournit les bases pour concevoir le Tableau de Bord Prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique ».

La carte stratégique est construite autour des quatre axes du Tableau de Bord Prospectif. Elle assure que les objectifs de chaque axe sont cohérents et internement alignés. Elle relie les buts, la mission, les valeurs et la vision de l'entreprise avec des actions significatives que chaque employé peut prendre.

L'objectif de la carte stratégique selon Barabel & Meier<sup>2</sup>, est « de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec ».

##### 4.1.2 Conception de la carte stratégique :

La conception de la carte stratégique se réalise suivant une démarche *top-down*. La satisfaction des clients, l'amélioration des processus, et l'innovation ou la capacité d'apprentissage de l'organisation, ces trois axes de performance sont reliés aux résultats

---

<sup>1</sup>KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), (2003), op.cit P. 12.

<sup>2</sup> BARABEL (M) et MEIER (O), « *Manageor* », Dunod, Paris, (2006), P 361.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

financiers par une chaîne de relations de cause à effet. Selon Kaplan et Norton<sup>1</sup>, l'axe d'apprentissage constitue « la source qui soutient, alimente et fait croître le magnifique feuillage et les floraisons qui apparaissent plus haut sur le tableau de bord ». Cette amélioration génère à son tour la satisfaction des clients, qui permettra à plus ou moins longue échéance d'atteindre les objectifs économiques et donc de satisfaire l'attente des actionnaires (la fig.10 représente un modèle type d'une carte stratégique).

Cette dernière est un outil indispensable pour :

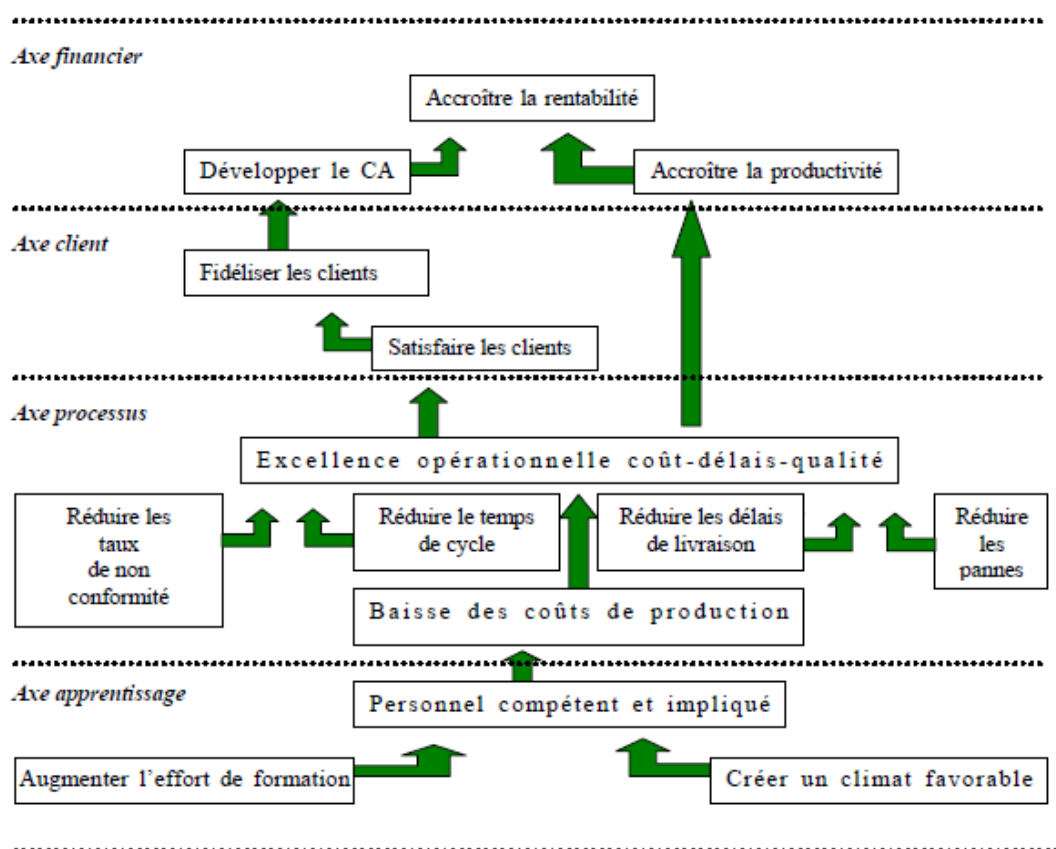
- Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé.
- Identifier les processus clés de succès de la mise en œuvre stratégique.
- Aligner les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie.
- Mettre en lumière les écarts de mise en œuvre de la stratégie et ainsi de faciliter la correction.

---

<sup>1</sup> Kaplan. R ET Norton. D (2003), op.cit. p104.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

Figure n°10: la carte stratégique du TBP



**Source :** Radouane TIMINOUNI, « conception d'un Balance Scorecard AUTO NEJMA : une traduction de la stratégie et outil d'aide au pilotage de la performance », Thèse professionnelle Mastère spécialisé en contrôle de gestion, ISCAE, Casablanca.2007, p 23.

- Commentaire sur la carte stratégique :

L'axe financier permettra de définir la mise en place d'une stratégie de croissance du chiffre d'affaires réalisée grâce à l'évolution venant essentiellement de nouvelles sources et de l'essor venant de l'approfondissement des relations avec les clients acquis.

Une stratégie de productivité se concentrera sur la minoration des dépenses et sur une meilleure utilisation des actifs.

L'axe client, quant à lui, est au cœur de la stratégie. La stratégie retenue devra être claire, notamment sur la proposition de valeur. (Par exemple sur une stratégie d'excellence opérationnelle, il sera primordial de se différencier de la concurrence sur le prix, la qualité et les délais des produits et/ou services. Sur une stratégie d'intimité client, le service et la relation client seront privilégiés et constitueront des axes de différenciation).

L'axe interne, quant à lui, définira les processus et les activités précises que l'organisation doit maîtriser pour soutenir cette proposition de valeur.



## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

Enfin, l'axe apprentissage et de développement définira les compétences, les savoir-faire, et la technologie nécessaires pour promouvoir ces activités prioritaires.

### **4.2. Les étapes de construction du TBP :**

La conception du tableau de bord prospectif permet l'alignement stratégique des différentes unités de l'organisation et mobilise ainsi les acteurs pour une mise en œuvre efficace grâce au consensus qu'elle permet de créer en leur sein.

La conception du TBP doit être précédée par un travail de réflexion stratégique. Cette réflexion stratégique doit se matérialiser par l'identification claire de la vision et les orientations stratégiques de l'entreprise.

La conception du TBP doit être précédée par un travail de réflexion stratégique. Cette réflexion stratégique doit se matérialiser par l'identification claire de la vision et les orientations stratégiques de l'entreprise. En effet, la définition d'une vision claire qui identifie les finalités de l'entreprise, est une étape primordiale qui doit être accomplie. A défaut, l'entreprise cours le risque d'une mauvaise interprétation de sa stratégie à long terme, qui serait basée sur des indicateurs partiels ou peu représentatifs de ses vrais enjeux. Compte aux orientations stratégiques, elles établissent les axes de la politique générale que l'entreprise choisit pour atteindre sa vision. L'élaboration de ces axes constitue le cœur de la réflexion stratégique.

Après la définition de la vision et les orientations stratégiques, l'entreprise doit réaliser un diagnostic global qui permet de dresser un état des lieux sur le système de mesure existant. Cet état des lieux permettra de sensibiliser les principaux acteurs de l'entreprise aux enjeux du nouveau système de mesure qui va être créé. Ce diagnostic de départ permet d'identifier dès le début les failles du dispositif existant et de réunir un consensus sur les caractéristiques du nouveau système.

Après l'établissement de ces préalables, vient la phase de construction du TBP qui selon Iribarne<sup>1</sup> (2003) passe par les étapes suivantes :

---

<sup>1</sup> IRIBARNE (P) « *les tableaux de bord de la performance* », Ed Dunod, Paris, (2003), P 57.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

- Identifier les facteurs clés de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès sont les quelques axes du changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision de l'entreprise. Il s'agit donc de répondre à la question : Qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? Les FCS ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (SWOT...) avant d'en induire des axes de changement.

Les FCS détermineront les performances clés à atteindre et serviront de base à l'établissement des mesures clés de succès.

- La définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Selon Iribarne<sup>1</sup> (2003), plusieurs principes doivent être respectés :

- Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS.
- Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet.
- Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise. Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités, rôle d'apprentissage, ...
- La sélection des MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée, car selon Kaplan et Norton<sup>2</sup>(2003) « un bon TBP doit associer des mesures de résultats (indicateurs a posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie de l'entreprise ».
- La sélection des MCS doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

- Trouver les indicateurs « Financiers »

Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. Les mesures peuvent se situer en terme de profit (marges, bénéfices, ROI, réduction du BFR,...) ou en termes de croissance (CA, parts de marché,...).

---

<sup>1</sup> Ibid. p 64

<sup>2</sup> Kaplan et Norton (2003), Op.cit. p 159.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

- Trouver les indicateurs « Clients »

Pour atteindre nos objectifs, comment devons nous être perçus par les clients ? Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récurrence d'achat, fidélité, part de marché) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, ancienneté de la clientèle, taux de renouvellement, ... etc.).

- Trouver les indicateurs « Processus »

En quoi nos processus doivent-ils exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? Les MCS de cet axe concernent aussi bien les caractéristiques du produit et du service fournis (qualité, coût, délai) que les performances des processus principaux ou de soutien (productivité, temps de cycle, etc.). Mais ici il faut faire attention, car la plupart des indicateurs de processus portent en eux des germes d'effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de l'entreprise, qu'il faut les identifier.

- Trouver les indicateurs « Apprentissage »

Les performances d'une organisation dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des ressources humaines dans l'entreprise : compétences, motivation, capacité à innover...

Toutes les mesures clés de succès ainsi définies viendront confirmer ou infirmer que l'entreprise est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés (facteurs clés de succès) sont bien actionnés. L'étape de constitution du TBP vise ensuite à assembler ces mesures clés de succès et à identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesures et de pilotage.

Pour finaliser la conception du TBP, chaque axe doit retenir :

- Des objectifs stratégiques inter reliés ;
- Des valeurs cibles à atteindre pour ces objectifs ;
- Des plans d'action permettant de montrer concrètement les éléments sur lesquels agir pour permettre l'atteinte des objectifs ;
- Des indicateurs stratégiques qui vont servir à contrôler si et dans quelle mesure les cibles sont atteintes.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

Après la conception de la carte stratégique et du TBP, l'entreprise peut se trouver face à un problème d'avoir peu ou beaucoup d'indicateurs. Sur ce point Norton et Kaplan<sup>1</sup> (2003), ne voient pas d'inconvénient en écrivant « le nombre d'indicateurs n'importe pas puisque toutes les mesures sont intégrées à un réseau de causes à effets qui décrivent la stratégie ». Et ils ajoutent qu'il « est tout à fait possible de formuler et communiquer la stratégie avec un système intégré comprenant une vingtaine de mesures ».

De ce fait, un TBP bien construit doit permettre de reconstituer la stratégie, selon Kaplan et Norton<sup>2</sup>(2003) « un observateur doit être capable de discerner au premier coup d'œil la stratégie qui a guidé la définition des objectifs et des mesures du TBP », et pour arriver à cela l'entreprise doit avoir un niveau très élevé de transparence. Cependant, cette condition n'est pas aussi évidente à avoir. La majorité des entreprises, surtout, algériennes n'arrivent pas nécessairement à la remplir.

Une fois les indicateurs du TBP sont conçus, arrive une phase pratique qui consiste à mesurer et analyser les résultats. Pour que l'entreprise s'assure de la bonne qualité des résultats obtenues, elle doit définir des modalités pour la collecte des indicateurs, et ce en prenant en considération un nombre de points :

- La définition de la source d'information et le mode de calcul des mesures ;
- La désignation d'une personne responsable de la bonne santé de l'indicateur ;
- L'identification de la fréquence de relevé ;
- La définition de la valeur de l'objectif et la date cible ;
- La clarification de tout autre élément permettant de lever les ambiguïtés potentielles

### **4.3. Le principe de relation de cause à effet :**

M. Porter décrit les fondements de la stratégie comme étant les activités dans lesquelles l'organisation choisit d'exceller. De là, la stratégie implique le mouvement d'une entreprise de sa position actuelle à une position future souhaitable mais incertaine. Dans ce cadre concepteurs du TBP considèrent la stratégie comme un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. donc le TBP permet de décrire ces hypothèses comme un ensemble de relations de cause à effet qui sont explicites et vérifiables. Dans cette logique, le TBP doit nécessairement mettre en évidence les relations de cause à effet à travers les quatre axes.

---

<sup>1</sup> Kaplan et Norton (2003), Op.cit. p 171

<sup>2</sup> Ibid., P 157.

## CHAPITRE II : Le Tableau de Bord Prospectif

---

Chaque indicateur retenu pour un axe donné doit constituer un élément de la chaîne de relations de cause à effet de sorte que le système global reflète la stratégie de l'entreprise facilitant, ainsi sa formulation, son déploiement dans le temps et sa communication à tous les acteurs de l'entreprise.

### **Conclusion :**

De ce chapitre nous pouvons retenir que la construction d'un Tableau de Bord Prospectif ne doit pas être une fin en soi. Celui-ci doit être utilisé et intégré dans le système de gestion de l'entreprise. De même sa communication est indispensable, et les initiatives stratégiques identifiées doivent être lancées afin que les performances souhaitées puissent être atteintes.

Le Tableau de Bord Prospectif aide à converger toute l'organisation vers la stratégie. Et pour arriver à cela l'entreprise a besoin d'introduire des changements sur tous les niveaux de la hiérarchie. Ces changements vont laisser émerger une nouvelle culture centrée sur le travail d'équipe nécessaire pour promouvoir la stratégie plutôt que sur le cloisonnement fonctionnel.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

### Introduction

Dans l'objectif d'expliquer la nécessité de l'établissement du tableau de bord prospectif, comme outil de pilotage de la performance au sein de l'entreprise, nous avons effectué une étude qualitative pendant la période de stage. Ce chapitre présentera en premier lieu, l'entreprise accueillante LEA filiale du groupe GIPLAIT. En deuxième lieu la méthodologie du rapport.

« Le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance au sein de LEA filiale du groupe GIPLAIT »

Pour étudier l'applicabilité du **TBP** dans cette société, nous avons choisi d'examiner ses documents internes au niveau de la laiterie

Dans ce cadre, le présent chapitre expliquera d'abord le cadre méthodologique de notre stage par la présentation générale de l'organisme d'accueil et puis nous allons expliquer le déploiement stratégique et évaluer leur performance. Enfin nous achèverons par exposer les résultats essentiels permettant de justifier l'importance et le besoin d'un tableau de bord prospectif dans le pilotage de la performance.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

### Section 01 : présentation de l'entreprise

« LEA » : Laiterie Edough ANNABA est une société de production et de commercialisation de lait et dérivés de lait. C'est une SPA au capital social de 859.600.000,00 DA, son siège social ainsi que son unique usine sont situés à la commune d'El Bouni à 5 km d'ANNABA

La Laiterie EDOUGH/SPA a été créée en 1975 à l'issue de la restructuration des Ex. Offices Régionaux (ORLAC, OROLAIT, ORELAIT).

Dotée d'un capital social de 859 600 000 Dinars, elle a pour missions principales : la production et la commercialisation du lait et produits laitiers. Son objet social a été élargi au développement de la production nationale de lait, d'intensification et densification du réseau de collecte et de contribution à la régulation du marché du lait depuis l'Assemblée Générale du 24 octobre 2011.

#### **Situation géographique :**

L'usine est implantée dans la commune d'El-Bouni (Wilaya de ANNABA) à seulement 05 Km du chef-lieu, qui dispose d'un port pouvant accueillir des bateaux de grands tonnages et à 12 Km de l'aéroport international. Elle est limitée :

- A l'Est par l'entreprise FERROVIAL.
- A l'Ouest par l'Entreprise S.N.V.I.
- Au Nord par la route Nationale N°16.
- Au sud par la voie ferrée (S.N.T.F) ligne reliée à la gare centrale de ANNABA, ville desservant toutes les wilayas.

Le capital est détenu à 100% par le Groupe GIPLAIT.

#### **Historique :**

DATE	EVENEMENTS
1969	Création de l'ONALAIT (Office Nationale du lait et dérivés) qui a hérité de trois usines.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

1975	Démarrage de l'Usine de production d'ANNABA.
1982	Restructuration de l'ONALAIT en trois offices régionaux : ORELAIT (Est), ORLAC (Centre) et ORELAIT (Ouest).
1988 1996	Rattachement de l'ORELAIT successivement au Fonds de Participation Industries Manufacturières, puis au Holding Public Agroalimentaire de base (HPAAB) et enfin Holding Public Industries Manufacturières (HOLDMAN).
1997	Nouvelle restructuration des offices régionaux et transformation des unités (usines) en filiales, Scission de l'ORELAIT en Quatre (04) filiale : LEA, NUMIDIA, TELL et AURES.
Juin 1997	Création du GROUPE GIPLAIT qui regroupe une vingtaine de sociétés par actions avec un capital social de 200.000.000,00 DA.
	Rattachement à GIPLAIT après la restructuration des trois(3) offices Régionaux du lait par fusion absorption et création le 10 mai 1998 du Groupe industriel des productions Laitières «GIPLAIT».  La société mère était rattachée au Holding public Agroalimentaire de Base(HPAAB) Puis Holding public Industries Manufacturières(AGROMAN) et à la SGP TRAGRAL
	A partir du 18/03/2010 la société mère est rattaché au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural suite à la décision de Monsieur le premier Ministre du 18/03/2010

La source: document interne de l'entreprise

### **Missions :**

Elle a pour missions principales :

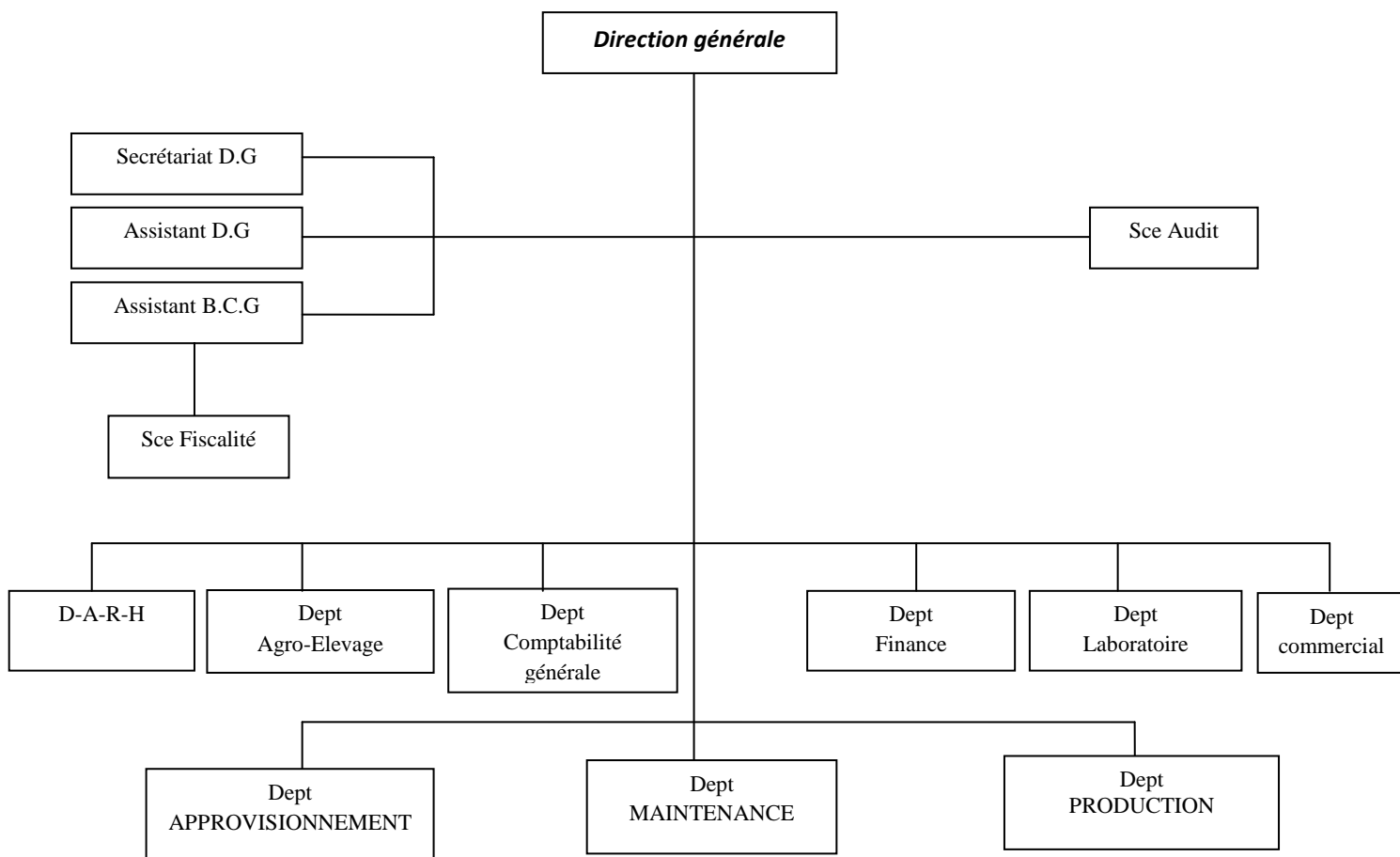
- Développement, transformation et commercialisation des laits et dérivés du lait: développement de la production national de lait ;



## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

- Intensification et densification du réseau de collecte et de contribution à la régulation du marché du lait.

### Organigramme de LEA :



La source: document interne de l'entreprise

#### ➤ Attributions

#### ▪ Contrôle de Gestion

- ✓ Participer à la définition des règles, procédures et méthodes d'élaboration des budgets annuels et pluriannuels pour tous les niveaux.
- ✓ Animer et élaborer les budgets.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

- ✓ Élaborer, avec les structures concernées, des instruments de pilotage en vue de prendre en charge les mesures correctives (tableaux de bord, synthèses...).
- ✓ Assurer le contrôle de gestion, les études et les analyses de toutes natures sur la rentabilité économique des activités des directions de distribution (analyse des coûts,...etc.).

### **Capacité de production**

La laiterie dispose, d'une capacité de production annuelle globale de 99.375. Millions de litres équivalents lait répartis comme suit:

- 90.750 millions de litres en lait pasteurisé en sachet (LPC) et autres laits de consommation soit 91.32% de la production totale ;
- 8.625 millions de litres équivalents en produits laitiers soit 8.68% de la production totale

### **Principaux chiffres :**

La laiterie emploi 272 agents (Au Mois de Mars 2017) et a réalisé durant l'exercice 2016

- Un chiffre d'affaires de 2,03 Milliards de DA
- Une valeur ajoutée de 0,426 Milliards de DA à actualiser
- Un excédent brut d'exploitait de 0,253 Milliards de DA à actualiser

**Superficie totale de l'entreprise :** 06 Hectares.

**Surface couverte :** 16.920 mètre carrés.

**Surface non couverte :** 33.080 mètres carrés.

**Capacité totale de la chambre froide :** 972 mètres carrés.

### **Atelier de production du lait :**

- Préparation (Recombinaison) fonctionnant en 2 × 8 :
  - Ligne de 30.000 litre/Heure.
- Traitement (Pasteurisation) fonctionnant en 3 × 8 :

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

- LPC : 30.000 Litre/Heure.
- Produits laitiers : 10.000 litres/heure.
- Conditionnement lait fonctionnant en 2 × 8 :
  - Capacité de production : 250.000 litres par jour.

### **Table de lait et produit laitier :**

<b>LAITERIE</b>	<b>PRODUIT</b>	<b>U/M</b>
<b>Annaba</b>	<b>L.P.C</b>	<b>L</b>
	<b>L.P.E</b>	<b>L</b>
	<b>EL BEN</b>	<b>800 ML</b>
	<b>RAIB 1 L</b>	<b>Bouteille</b>
	<b>RAIB 500 ML</b>	<b>Pots</b>
	<b>CREME FRAICHE 200 G</b>	<b>Pots</b>
	<b>BEURRE</b>	<b>KG</b>
	<b>CAMEMBERT</b>	<b>Boîte</b>
	<b>CAMEMBERT DECLASSE</b>	<b>Boîte</b>
<b>Numedia</b>	<b>CREME CAMEMBERT NUMEDIA</b>	<b>Pots</b>
	<b>Camembert PM NUMEDIA</b>	<b>Pièce</b>
	<b>PETIT CONSTANTINOIS</b>	<b>Pots</b>
<b>Sétif</b>	<b>YAYOURT BRASSE 350 ML</b>	<b>Pots</b>
	<b>FROMAGE A TARTINER AMIR</b>	<b>Barquette</b>
<b>Batna</b>	<b>FROMAGE PORTION 16</b>	<b>Boîte</b>
<b>Boudouaou</b>	<b>FROMAGE PORTION 16</b>	<b>Boîte</b>
	<b>FROMAGE EN BARRE</b>	<b>Barre</b>
	<b>FROMAGE METALLIQUE</b>	<b>Boîte</b>

La source: document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

- Les concurrents :

Concurrences : laiteries concurrentes du secteur privé		
Nom	Wilaya	Type produit
Laiterie Safilait	Constantine	crème fraîche
Laiterie Besbes (RCA)	El-taref	Lait, le petit lait, crème fraîche
Laiterie MI-Maida	Annaba	LPC, LPE
Laiterie El-Marai		LPC, LPE
Laiterie Saplait	skikda	LPC
Laiterie Sahli		LPC
Laiterie Hamada	Souk ahras	LPC
Laiterie Kafak	guelma	LPC
Laiterie Beni Foughal		LPC
Laiterie safia		LPC

La source: document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

### Section 02 : Evaluation des axes de la performance de la laiterie :

#### 2.1 Evaluation des axes de performances :

➤ **Axe processus interne :**

Pour répondre aux attentes des clients et de l'actionnaire qui est l'Etat, nous avons choisis d'évaluer les éléments traités dans les tableaux ci-dessous parce que les informations les concernant m'avaient été remises.

**Tableau n°03 : Réalisation physique (production) des produits laitiers :**

Année	2013	2014	2015	2016
Prévision (litres)	96 811 000	80 610 000	94 000 000	94 100 000
Réalisation (lires)	160 228 000	74 610 000	94 001 000	79 047 330
TRO	165.51%	92.56%	100%	84 ,00%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise

Selon le tableau ci-dessus on remarque que la production des produits laitiers est en baisse de 53% en comparant les années 2013 et 2014 mais avec un taux de réalisation d'objectif de 165.5% et 92.56% respectivement ; ce pendant on remarque une petite évolution en 2015 de 26% mais également une baisse de 16% en 2016 avec un taux de réalisation d'objectif de 100% et 84%.

Vue que parmi les missions de cette entreprise est la commercialisation des laits et ses dérivés pour le développement de la production nationale de ses produits, nous avons choisi de l'évaluer.

**Tableau n°04 : Ventes par produits (quantités) :**

produits / Ventes	2013	2014	2015	2016
LPC	71 808 131	63 502 800	7 284 3530	68 878 619
LPE	3 843 758	20 689 063	11 848 163	6 804 014
El ben	599 500	297 792	28 1765	327 047

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

Camembert st Augustin	386 192	554 171	63 6461	536 818
Beurre Edough	0	0	636 461	181 746
Crème fraiche 200 Gramme	0	0	4393	37 008
<b>TOTAL</b>	<b>76 038 081</b>	<b>85 043 826</b>	<b>86 250 773</b>	<b>76 765 252</b>

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise

Les ventes des produits laitier ont connu une évolution importante depuis 2013 jusqu'à 2015 avec une hausse de 11.84% en 2014 et de 1.42% en 2015 par rapport a la même année ; quant a l'année 2016 les ventes en chuté de 11% par rapport a l'année précédente.

### ➤ **Axe financier :**

Etant donné que l'axe financier constitue un fil conducteur pour les autres axes ; les éléments traduit dans les tableaux qui suivent ont été retenus vue la disponibilité d'information a l'entreprise.

**Tableau n°05 : Chiffres d'affaires réalisés en KDA :**

Année	2013	2014	2015	2016
Prévision KDA	2 541 500	2 057 791	2 463 560	2 520 569
CA réalisé KDA	1 978 018	2 039 906	2 463 560	2 018 299
TRO	77.83%	99.13%	100%	80%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise

Concernant le CA ; durant l'année 2015, les objectifs fixés en matière de chiffre d'affaires ont été réalisés à hauteur de 100%, et c le plus haut taux réalisé comparé avec ceux de 2013, 2014 et 2016 respectivement de 77.83% ,99.13% et enfin 80%.

Cependant le CA ne cesse d'augmenter depuis le 2013 jusqu'a 2015 et fut connaitre un accroissement de 3.13% en 2014 et de 20.77% en 2015 par contre une légère chute en 2016 de 18% cela est expliquer par le tableau ci-dessus qui monter l'évolution des ventes qui prouve cet accroissement du chiffre d'affaire ; néanmoins la baisse du chiffres d'affaire est causé non pas par les produits qu'elle fabrique mais ceux du négoce.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

- États financiers :

**Tableau n°06 : Agrégats (d'après le CDR) :**

	2013	2014	2015
EBE	224 342 771	313 652 445	214 533 768
VA	394 225 339	494 921 304	435 359 526
Résultat net de l'exercice	123 674 814	160 508 242	-253 029 671
Charges personnel	-166 851 025	-177963626	-216 834 203
amortissement	-65 938 781	-73 539 524	-438 114 421

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise

L'EBE a progressé en 2014 cela s'explique d'un côté par la hausse de la valeur ajoutée vue la relation directe entre ces deux derniers ; et de l'autre côté par la régression des charges personnel ; et donc puisque L'EBE de cette entreprise est positif sa veut dire qu'elle a une bonne santé opérationnelle. Cependant l'entreprise est rentable du fait qu'elle a réalisé un résultat positif en 2013 et 2014, par contre elle a réalisé un résultat négatif en 2015 sa veut dire que les dotations aux amortissements ont absorbé une grande partie du résultat.

Concernant la hausse des charges du personnels ; elle s'explique en grande partie par l'attribution à l'ensemble du personnel d'augmentation sur l'indemnité d'expérience professionnel **IEP** et l'octroi d'un échelon supplémentaire à l'ensemble du personnel.

- Créances clients :

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

**Tableau n°07 : créances clients**

RUBRIQUES	Solde au 31/12/2014 A	Recouvrements sur créances antérieurs (B)	Créances nées en 2015(C)	Solde au 31/03/2015 D=A-B+C
ONIL Location hangars	13 271	0	2 250	15 521
Distributeurs	5 388	5 388	3 899	3 899
Filiales G.I.P.LAIT	1 499	1 499	1 134	1 134
Clients douteux	00	0	0	00
Subventions à recevoir	103 357	0	20 030	123 387
Avances sur (Primes de collecte de lait cru)	408 685	0	00	408 684
BADR	4 639	0	2 190	6 829
<b>TOTAL</b>	<b>536 839</b>	<b>6 887</b>	<b>29 503</b>	<b>559 454</b>

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de

Le total des créances de la filiale a augmenté de 29 503 passants de 536 839 KDA au 31/12/2014 à 559 454 KDA pour le 1er trimestre 2015. Cette augmentation s'explique en grande partie par la créance envers l'ONIL relative aux primes de transformation pour un montant de 20 030 KDA.

➤ **Axe apprentissage organisationnel :**

**Tableau n°08 : Evolution d'effectif**

Effectif	2015	2016	ECART	EVOLUTION
CADRE	63	56	-7	-11%
MAITRISE	80	67	-13	-16%
EXECUSTION	80	91	11	14%
CTA	57	57	0	0%
DAIP	10	1	-9	-90%
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>	<b>272</b>		

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise



## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

L'effectif de cette unité à diminuer de moins de 18 agents en 2016 par rapport au 2015 et passe de 290 agents a 272 ; cela s'explique par :

Le départ de 16 agents en retraite, la démission d'un agent et 1 agent a été licencié.

- recrutement :

**Tableau n°09** : tableau de recrutement

	Exécution	Maitrise	Cadre	Total
2013	13	8	3	24
2014	39	14	4	57
2015	26	6	0	32

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise

D'après ce tableau on remarque que l'entreprise a recruté plus de 30 agents en 2014 soit un écart positif de 33 agents de plus a été recruté en 2014 et qui a diminuer par rapport a la même année de 25 agents en 2015.

- La formation :

A cause de la confidentialité des informations de l'entreprise je n'ai pas eu les statistique des années précédentes en se qui concerne le nombre des agents et montant dépensé a la formation mais j'ai eu uniquement ceux de l'année 2016 et donc, la laiterie a consacré 979 100da pour la formation de 15 employés.

Elle a un budget de 74 millions par semestre donné par Le Groupe Giplait et a dépensé pour les formations de ses employer (une liste des dés employer et du domaine de formation ainsi que les dépenses m'a été remise par le département du DARH).

Remarque :

Un bon système d'information donne une visibilité claire sur l'environnement interne et externe de l'entreprise en permettant aux responsables d'innover et de connaitre les capacités de l'entreprise et donc le temps opportun pour lancer de nouveaux produits.

Cependant, malgré l'importance de l'innovation dans ce secteur d'activité, la laiterie ne dispose pas de direction ou cellule de recherche et développement, donc l'innovation et la création de nouveaux produits sont nul dans cette entreprise.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

### ➤ **Axe client :**

**Tableau n°10 :** tableau de répartition de Distributeurs et point de ventes :

	2013	2014	2015	2016
Nombre de distributeurs	78	108	92	89
Point de vente	/	/	/	10

Source : élaboré par l'étudiante sur la base de document interne de l'entreprise

On remarque que le nombre de distributeur a évolué en 2014 de 38% alors qu'en 2015 et 2016 il a chuté respectivement de 14% et 17% comparé avec 2014.

Ces derniers sont réparti sur dix point de ventes dans quatre wilaya : Annaba, El Taref, et Guelma.

NB : D'après le département commercial :

- les clients « distributeurs » sont 100% fidèles.
- La distribution directe se fait par les propres moyens des distributeurs.

### ➤ **Axe marché :**

L'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb, cependant La production laitière à Annaba a sensiblement baissé au fil des dernières années a cause des éleveurs producteurs qui ne possèdent pas de terres qu'ils peuvent exploiter comme pâturages et, d'autre part, les prix des aliments du bétail ont augmenté. Pour cela nous avons vu qu'il serait préférable de diagnostiquer les éléments ci-dessous :

- Agro-élevage

**Tableau n°11 :** tableau de répartition du nombre d'éleveurs, collecteur, et VL

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'éleveurs	/	/	/	/	/	/	932	378	754
Avances financières sur les génisses	2	1,5	/	9,5	40	0,12	180	/	/

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

(million de DA)									
Nombre de collecteurs	/	/	/	/	/	/	49	32	44
Vache laitière	/	/	/	/	/	/	8311	5065	8801

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise

L'agro-élevage de cette laitière a connu une diminution en 2015 que se soit dans le nombre d'éleveurs, collecteurs ou bien les vaches laitières et a augmenter en 2016 de 99% concernant les éleveurs et 37.5% pour les collecteurs et enfin 73.76% pour les vaches laitière.

Concernant la somme importante des avances, est donnée aux éleveurs de génisses avec engagement qui est d'avoir les 30% du lait produit par les vaux de ses génisses. Cependant les avances sont consacrées aux aliments, équipements, frais de vétérinaire, assurances des vaches et aménagement des étables.

**Tableau n°12 : Collecte de lait cru :**

	2014	2015	2016
Prévision UM/L	30 000 000	26 000 000	18 600 000
Réalisation UM/L	28 631 614	15 795 595	11 951 384
TRO	95.44%	60.75%	64.25%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise

Concernant la collecte de lait cru auprès des fermes ; l'entreprise a presque atteint les objectifs fixé et a réaliser un taux de 95.44% en 2014 et ce dernier a chuté en 2015 et 2016 respectivement jusqu'à 60.75% et 64.25%.

- Analyse stratégique SWOT

### **Force:**

La laiterie détient le monopole ;

Le savoir faire depuis 1975.

### **Opportunité :**

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

La confiance étatique (poudre conventionnée) ;

L'attractivité du prix fixé par l'état ;

Diversification de canaux de distribution ;

La qualité des produits laitiers (à 100% de lait de vache et poudre d'importation).

### **Faiblesses :**

Pas de bonne maîtrise de production de camembert (manque de professionnalisme) ;

Pas de contrat de performance.

### **Menaces:**

Mauvaise gestion de publicité : manque de cellule de communication ;

L'indisponibilité des départements Marketing ;

Le surplus d'effectifs ;

La Capacité des machines est limitée ;

L'inexistence de moyens de motivation des salariés: formation, primes, cadeaux (femmes) ;

La non-mise en valeur du packaging : Forme, qualité, et design d'emballage des produits.

### **2.2 Analyse de la performance :**

#### ▪ **Performance économique :**

Compétitivité prix : vue le bas prix fixé par le groupe GIPLAIT du lait pasteurisé elle a réussi à conquérir de nombreux collaborateurs grâce à la confiance étatique.

Compétitivité hors-prix : d'après mes constatations, la LEA n'est pas capable de conquérir de nouvelles parts de marché hors le prix fixé par le groupe, car une fois le lait n'est plus subventionné sa impliquera une hausse automatique des prix et par la suite elle perdra sa clientèle et sera obligé de faire face a la rude concurrence du secteur privé.

#### ▪ **Performance organisationnel :**

Cette dernière est connue comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps, donc en se qui concerne la laiterie du coté quantité elle a

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

vendue 68 millions de sachets de lait pasteurisé par contre 536 818 boîtes de camembert (voir Annexe 01).

Concernant la qualité du produit elle est vraiment très bonne car d'un côté le lait utilisé est un lait à 100% de vache, et d'un autre côté la poudre de lait subventionnée par l'état est de l'importation ; cette dernière est composée de deux sortes de poudre : la PDL reconstitué (poudré) à 26% MG et la poudre recombinaison de 0% MG. Cependant les employés sont très dynamiques et réalisent leur travail à temps et avec professionnalisme et très compétent.

- **Performance sociale :**

**Tableau n°13:** Tableau des accidents de travail :

	(ASA) Accident sans arrêt	(AAA) Accidents avec arrêt	(AM) Accidents mortelle	Total	Nombre jours perdus (Jours)	(TF) Taux de fréquence	(TG) Taux de gravité
1er trimestre Mois de (mai, juin, juillet)	0	3	0	3	64	4.307	0.459
2eme trimestre Mois de (août, septembre, octobre)	0	0	0	0	0	0	0
3eme trimestre Mois de (novembre, décembre, janvier)	0	1	0	1	10	1.508	0.075

Source : document interne de l'entreprise

LEA utilise les deux indicateurs « fréquence et gravité » pour mesurer l'évolution et l'importance des accidents de travail ; ce tableau montre qu'il y a eu 4 accidents durant l'année 2016 explique le taux de fréquence élevé est c'est vraiment grave vu que dans ce type

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

d'usine le risque est quasi-nul; tandis que le taux de gravité est quasi-nul c'est-à-dire pas de grave accident ni de victime.

Tout cela montre que malgré la compétence du service de l'hygiène et sécurité qui a veillé au bien être des employés en mettant en œuvre des enquêtes et rapports et analyses des accidents de travail au sein des ateliers de production y'aura toujours quelques petites failles.

D'après mon diagnostic auprès de cette laiterie j'ai réussi à trouver ses petites failles qui ont causé ses accidents et il s'est avéré que ces accidents sont généralement de nature de glissement sur le terrain de travail (atelier) et qui sont réparti par (voire annexe: 02) :

Facteurs organisationnel : dont le souci majeur était l'absence de supervision ainsi que le non respect des procédures.

Facteur humain : l'inattention des employés et leur précipitation mais aussi leur négligence.

Ainsi que d'autres répartitions liées au poste de travail et éléments matérielles. (Voir annexe : 03)

### **2.3 Limite du système de pilotage actuel de la laiterie :**

- ❖ Les tableaux de bord de gestion de pilotage de la performance existant actuellement servent essentiellement tant au contrôle qu'au reporting transmis à la direction générale.
- ❖ Les indicateurs de performance se sont basés sur les écritures comptables et restent incapables de justifier des investissements, ces derniers ne peuvent se trouver que dans les données financières.
- ❖ Les chiffres financiers basés sur les résultats sont plus aptes à mesurer les conséquences des décisions d'hier que de donner des indications sur la performance de demain.
- ❖ ces indicateurs traditionnels ne permettent pas de favoriser les relations entre les métiers de l'entreprise (ventes, sécurité d'employés...). Ils se contentent d'indiquer les résultats à l'organisation, et non pas où en est elle.
- ❖ Ils ne s'intéressent qu'à ce qui se passe dans une activité et non aux relations entre activité.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

- ❖ Les méthodes actuelles sont donc orientées au contrôle car issues des informations de la fonction financière et suivi budgétaires, donc « tournées » vers le passé ; or il faut un dispositif prospectif d'évaluation lié à la stratégie « pour aller de l'avant » !  
( voir annexes : 4,5,6,7)

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

### Section 03 : La stratégie de la laiterie

La laiterie a mis en place une stratégie visant le développement de la collecte à travers la mise en œuvre d'un train de mesures d'accompagnement au développement, à l'intensification de la production nationale de lait cru ; à sa collecte et son intégration dans la production afin de sécuriser ses approvisionnements en matière première d'une part et de réduire l'importation de la poudre de lait d'autre part.

#### 3.1 Le déploiement stratégique<sup>1</sup> :

Pour la LEA, l'objectif stratégique est de tracer les voies de son développement pour les prochaines années, et cela pour répondre aux grands impératifs qui influent sur le secteur de la production des produits laitiers. Il est donc essentiel d'identifier et de maîtriser les fondamentaux de la stratégie qui assurent pérennité, croissance et rentabilité.

Nous tenons à préciser que la stratégie de la LEA est définie au préalable par le Groupe GIPLAIT puisque il détient le capital de ces filiales.

#### 3.2 Plan d'action stratégique :

Il s'agit dans cette phase de traduire le scénario de référence en plan d'actions stratégiques à travers la définition des objectifs à atteindre ainsi que des actions et des moyens d'y parvenir. Les actions stratégiques pour répondre aux enjeux du scénario de référence de SDA ont été définies autour de plusieurs axes stratégiques ; des actions prioritaires à accomplir par la LEA visent principalement le redressement de la situation actuelle ; pour cela nous allons citer quelques plans ci-dessous :

##### ➤ Plan de l'activité :

- La mise en place d'un réseau de distribution et leur renforcement pour maintien au minimum des parts de marché et leur développement ;
- Elaboration des plans et programmes relatifs à la mise à niveau de l'entreprise ;
- Actualisation des conventions avec les distributeurs et les collecteurs de lait cru en insistant sur la qualité des prestations ;
- Développement de l'activité de collecte de lait cru.

---

<sup>1</sup> Plan d'actions 2016 de la LEA (annexe 08)



## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

### ➤ **Plan de l'investissement :**

- Un programme d'investissement en fonction des besoins et priorités établis essentiellement pour la réhabilitation et le maintien de l'outil de production des équipements, des énergies des utilités et autres , et l'amélioration de la qualité par l'acquisition des moyens de mesure et de contrôle et le renforcement des moyens de distribution.

### ➤ **Plan de l'organisation et de la gestion des ressources humaines :**

La mise en œuvre des programme de réduction des couts et la définition de nouvelles règles et procédures se traduisant notamment par :

- La mise en adaptation du personnel en recourant à la flexibilité de l'emploi ;
- La mise en œuvre d'un programme de formation pour améliorer les compétences du personnel dans tous les domaines (Finance, Maintenance, Audit, Production et ressources humaines).

### ➤ **Plan Finance et Comptabilité :**

- Recouvrement régulier des créances détenues sur les clients ;
- Assainissement des créances et dettes inter filiales ;
- Analyse des stocks et de matières et fournitures ;
- Cession des actifs dormant ;
- Respect des procédures de gestion ;
- Application de la réglementation dans les opérations d'achat ;
- Maîtrise des consommations de la matière première.

### ➤ **Plan de l'organisation et de la gestion des ressources humaines :**

La mise en œuvre des programme de réduction des couts et la définition de nouvelles règles et procédures se traduisent notamment par :

- La mise en adaptation du personnel en recourant à la flexibilité de l'emploi.
- La mise en œuvre d'un programme de formation pour améliorer les compétences du personnel dans tous les domaines (finance, maintenance, audit, production et ressources humaines.)

### Section 04 : l'élaboration d'un TBP pour la LEA :

Bien souvent, les managers cherchent rapidement les fameux **indicateurs de performance** sans même avoir de stratégie et encore moins d'objectifs. Lorsqu'on décide de mettre en place un système de mesure de la performance (Balanced scorecard ou autre), il ne s'agit pas simplement de remplir les modèles des indicateurs mais plutôt d'obtenir progressivement une compréhension profonde de comment l'entreprise réussit à créer de la valeur, quelle est la stratégie la plus adaptée, quels sont les processus clés sur lesquels il faut exceller pour exécuter cette stratégie.

#### 4.1. Outil de suivi et du pilotage de la performance chez LEA :

La laiterie dispose d'un tableau de bord de gestion pour piloter sa performance ; alors d'après notre diagnostic de l'existant en matière de pilotage à SPA LEA, nous a permis de récolter les informations nécessaires pour justifier notre idée d'initier une nouvelle approche de pilotage de la performance.

#### 4.1 Plan de déploiement :

Le tableau de bord prospectif de la laiterie prend en compte tous les critères de performance financiers pour cela, on va lui rajouter les critères non financiers que le TBP a regroupés dans un seul tableau. La méthodologie consiste à identifier les objectifs et les indicateurs correspondant à la stratégie de l'entreprise.

#### ❖ Définition

Cette phase porte sur le déploiement et la mise en œuvre du plan d'actions stratégique.

La démarche à suivre à cet égard, repose sur les différentes étapes suivantes :

- Définir le plan de déploiement du plan d'actions stratégique ; pour ce faire, il s'agit pour chaque action stratégique :
  - De définir des indicateurs concrets de suivi de l'action et l'identification du pilote devant assurer le suivi de chaque action ;
- Construire un tableau de bord prospectif pour assurer le suivi du déploiement du plan d'actions stratégiques.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

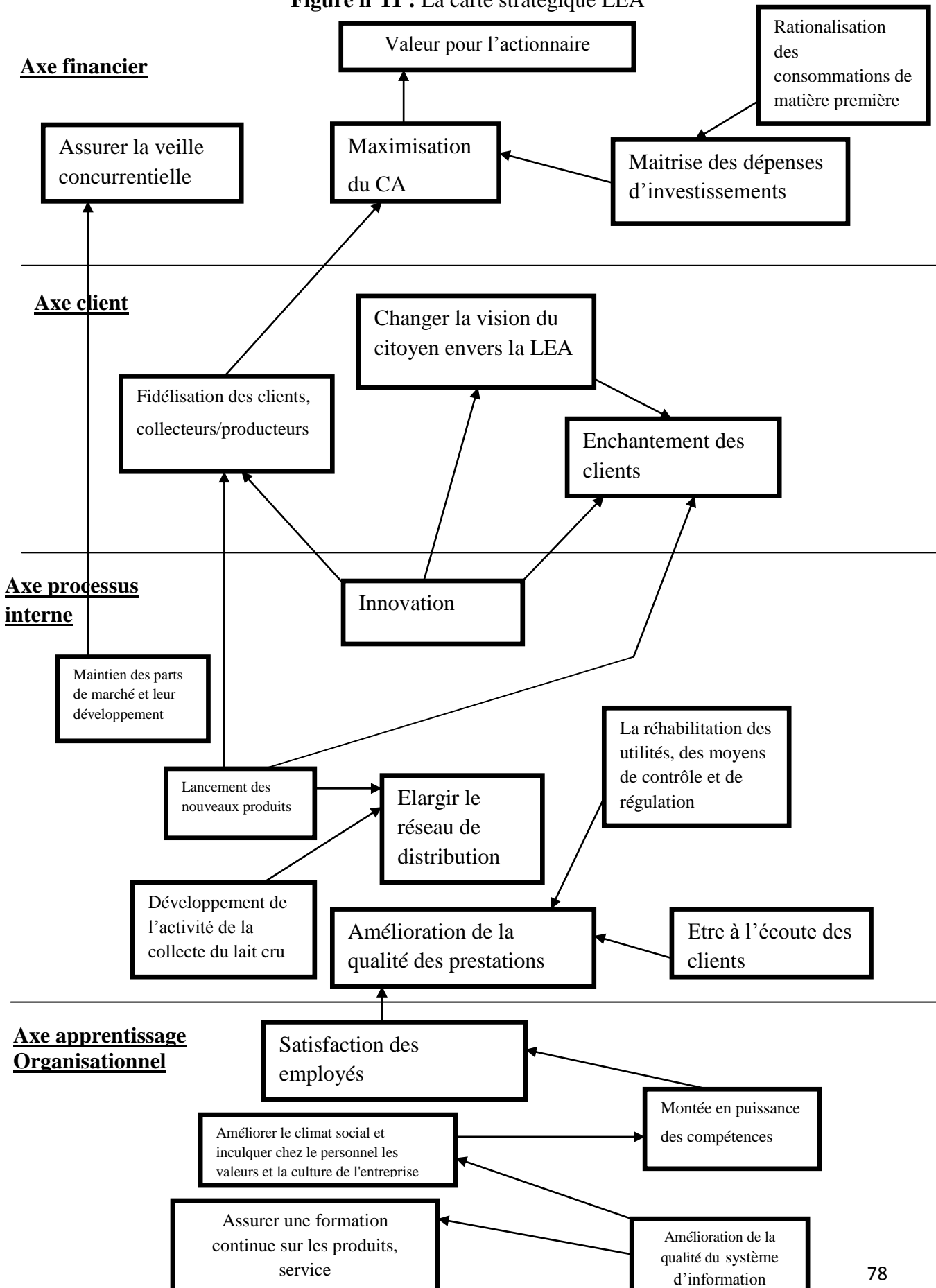
- Ce tableau de bord reprend les indicateurs clés figurant dans le plan de déploiement, regroupés par familles (*Apprentissage organisationnel (RH), Financiers, Processus interne, Clients*), à faire suivre par les dirigeants de la laiterie
- Définir le dispositif de pilotage du déploiement du plan d'actions stratégiques

### ▪ 4.2. Elaboration de la carte stratégique de la LEA

La carte stratégique est un outil qui permet de représenter visuellement cette stratégie, de voir les points essentielles qui vont permettre d'atteindre notre objectif final et surtout de voir les relations qui les relient. La carte stratégique ci-dessous clarifié la stratégie de la laiterie et les relations cause à effet.

# Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

Figure n°11 : La carte stratégique LEA



Source: élaborer par l'étudiante sur la base de document interne de l'entreprise

### 4.1.1 La lecture de la Carte Stratégique

#### Axe Financier

- ❖ La satisfaction de la clientèle influence leur fidélité et contribue dans l'augmentation de la valeur ajoutée pour l'entreprise, qui de même améliore le résultat et ainsi la maximisation du CA.

#### Axe Client

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

#### Axe Processus Interne

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

#### Apprentissage Organisationnelle

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

### 4.2. La conception du TBP de la LEA

Enfin d'après notre séjour de stage à cette entreprise et l'analyse que nous avons fait ainsi que la carte stratégique élaborée nous avons pu réaliser ce tableau de bord prospectif avec des indicateurs choisis selon le besoin de chaque action concrète qui renvoie à son objectif fixé.

### 4.3. Choix d'indicateurs :

Pour mesurer les objectifs stratégiques, comme nous avons vu dans la partie théorique, il faut attribuer à chacun un ou plusieurs indicateurs qui permettent de le mesurer et lui donner une valeur significative à atteindre. Pour cela c'est la phase de détermination des indicateurs les plus performants, ces derniers contrôlent le succès des objectifs fixés.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

### ➤ **Axe Financier :**

Etant donné que l'axe financier constitue un fil conducteur pour les autres axes, les indicateurs suivants ont été suggérés parce qu'ils permettent de mieux suivre et améliorer la performance financière

Objectif	Action	Indicateur	Pilote
Assurer la veille concurrentielle	Diagnostic du marché laitier	Marge commerciale EVA (valeur ajoutée économique)	Département finance et comptabilité
Maximisation du CA	Accroître la production et les ventes	Taux de réalisation d'objectif	Département commerciale
Maitrise des dépenses d'investissements	Suivre les dépenses d'investissement	Taux de réalisation d'investissement	Département de finance et comptabilité

Source: élaborer par l'étudiante sur la base de document interne de l'entreprise

### ➤ **Axe client :**

Nous avons choisis ses indicateurs vus les lacunes trouvées au sein de l'entreprise pour donner le meilleur résultat au client

Fidélisation des clients, collecteurs/producteurs	Animation et coordination des relations avec les clients importants et les collecteurs/producteurs	Utiliser les méthodes du CRM (Customer Relationship management) *RFM (récence, fréquence, montant) *LTV (life time value)=bénéfice	Département marketing
---	--	--	-----------------------

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

		cumulé_ coûts d'acquisition Taux du churn	
Enchantement des clients	Faire des réductions	Taux de satisfaction des clients	Département marketing
Changer la vision du citoyen envers la LEA	Intensifier les actions de communication via les médias	Taux de réalisation du plan de communication	Cellule de communication

Source: élaborer par l'étudiante sur la base de document interne de l'entreprise

### ➤ **Axe Processus interne :**

Nous avons choisis ses indicateurs pour aboutir à l'innovation pour pouvoir parvenir à répondre aux besoins nouveaux des clients et par la suite améliorer sa performance.

Elargir le réseau de distribution	Création de points de vente au niveau des autres wilayas desservis par la laiterie.	Nombre de nouveaux distributeurs par jours	Département commercial
Maintien des parts de marché et leur développement	Mise en place d'un réseau de distribution renforcé	Part de marché par segment	Service des marchés
la réhabilitation des utilités, des moyens de contrôle et de régulation visant la sécurisation de la production des biens et personnes.	Elaboration de plans et programme de mise à niveau	Taux d'avancement des projets	Département de maintenance
Rationalisation des consommations de matière première	Normalisation des formules de fabrication Sensibilisation des producteurs en matière	Nombre de commandes groupées	Département de comptabilité analytique

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

	de consommation		
Amélioration de la qualité des prestations	Actualisation des conventions avec les distributeurs et les collecteurs/producteurs.	Nombres de distributeurs par jours	Département commercial
Développement de l'activité de la collecte du lait cru	Prendre les mesures nécessaires de collecte de lait	Nombre de collecteurs et éleveurs	Département agro-élevage
Lancer des nouveaux produits	Diversification des produits laitiers	taux de nouveaux distributeurs entrant	Département commercial
Etre à l'écoute	Proposer les meilleures solutions aux clients	Nombres de réclamations sur la qualité et délais du produit	Département commercial
Innovation	Lancer de nouvelles offres	Fréquence de lancement de nouvelles offres	Cellule de communication

Source: élaborer par l'étudiante sur la base de document interne de l'entreprise

### ➤ **Axe Apprentissage organisationnel :**

Cet axe représente les ressources, les moyens et les facteurs qui permettent la réalisation des objectifs fixé dans l'axe financier, client et processus interne, et donc ses indicateurs ont pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise en se qui concerne les compétences des employés et qualité du travail émis.

Assurer une formation continue sur les produits, service	recruter les meilleurs commerciaux et staff de support ayant une très bonne formation de base et une expérience pertinente	*indice de satisfaction client *taux absentéisme *taux de rotation des salariés	Département des ressources humaines
Améliorer le climat social et inculquer chez le personnel les	organisés des évènements et Programmes de	Taux de motivation du personnel	Département des ressources humaines



### Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

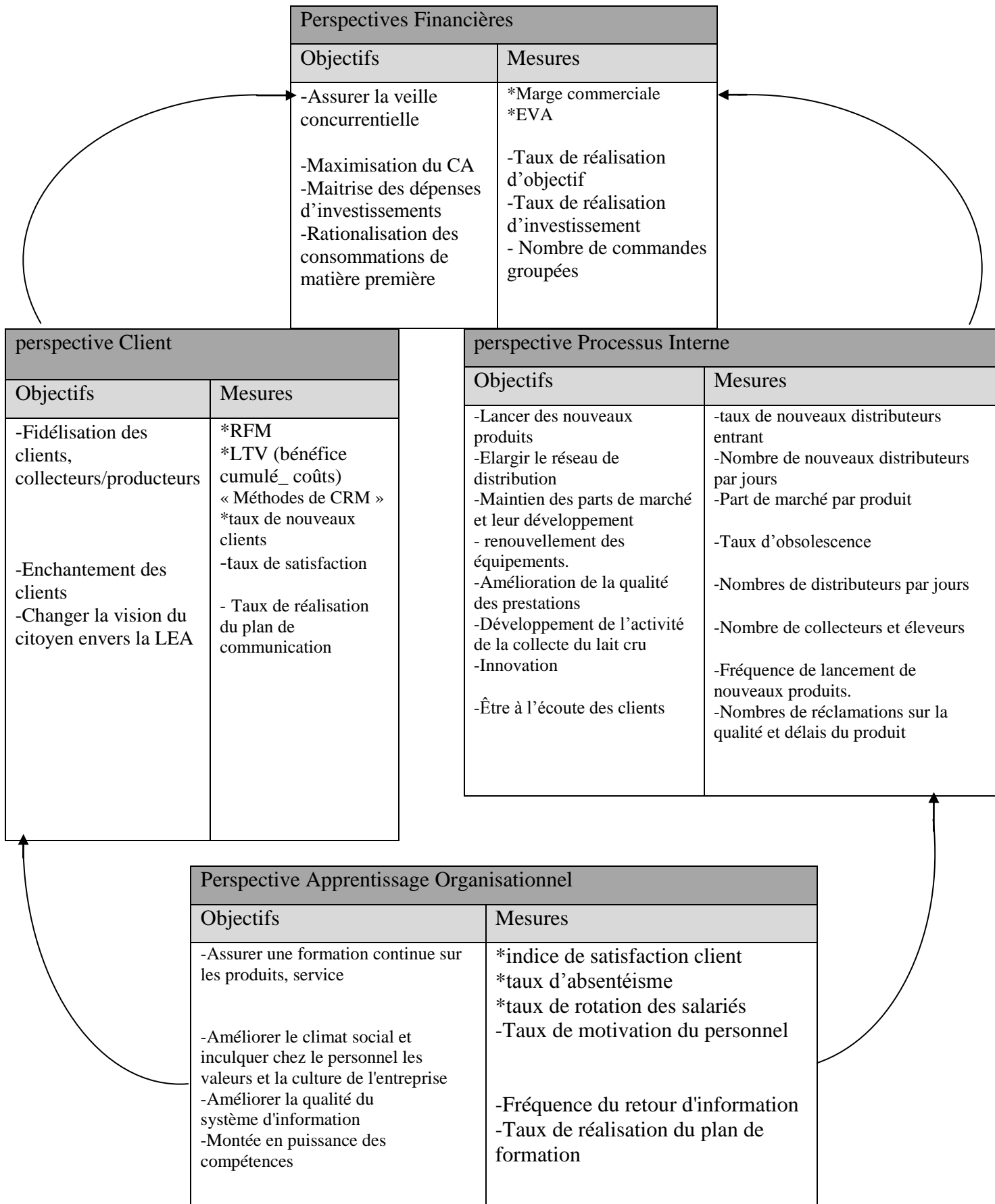
valeurs et la culture de l'entreprise	communication interne en faveur du personnel		
Améliorer la qualité du système d'information	Sécuriser le système d'information	Fréquence du retour d'information	Recourir à la sous-traitance
Montée en puissance des compétences	Formation des nouvelles recrues et les intégrer au milieu professionnel	Taux de réalisation du plan de formation	Département des ressources humaines

Source: élaborer par l'étudiante sur la base de document interne de l'entreprise

**Synthèse du tableau de bord prospectif de la laiterie :**

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

**Tableau n°14 : le tableau de bord prospectif de la SPA LEA**



## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

En se basant sur les résultats ci-dessus, nous avons formulé quelques suggestions :

- ✓ Vu le nombre important de départements dans l'organigramme de l'entreprise il serait préférable de fusionner le département Finance et comptabilité générale afin de minimiser les coûts.
- ✓ La création d'un service marketing ou bien une cellule de communication
- ✓ Elargir les réseaux de distributions par la création de nouveaux points de ventes
- ✓ L'entreprise ne doit pas se limiter uniquement à la poudre conventionnée par l'Etat mais essayer d'avoir ses propres vaches laitières
- ✓ Eliminer les produits négoces et faire une expansion de ses activités (production de crème camembert, yaourt, crème dessert, fromage portion)
- ✓ Réduire son effectif
- ✓ La mise en place et l'application de la carte d'anomalie suggérée par le service hygiène et sécurité (voir Annexe : 09)
- ✓ Créer une direction de recherche et développement permettra d'innover dans son domaine de production
- ✓ La création d'un réseau de communication interne et externe au niveau des unités permet de faciliter la circulation de l'information et son utilisation au besoin.

## Chapitre III : Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA

---

### **Conclusion**

Dans ce chapitre on a essayé de concrétiser les différents concepts qu'on a abordée dans la partie théorique en ce qui concerne le tableau de bord prospectif, à partir de cela ont conclu que le tableau de bord prospectif interprète la stratégie de la laiterie, et par les quatre axes: financier, client, processus interne et apprentissage organisationnelle on a choisi des indicateurs qui permettent la réalisation de la stratégie.

Donc à la fin, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif permet aux dirigeants de prendre les bonnes décisions dans les meilleurs délais, il permet d'avoir une visibilité sur toutes les activités de l'entreprise afin d'être proactif. Il permet d'aligner l'entreprise aux changements de son environnement externe, en adaptant sa réorganisation et sa stratégie en interne alors nous pouvons dire que la mise en place d'un tableau de bord prospectif permet aux dirigeants de mettre en œuvre la stratégie.

## **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

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

Cependant, la mise en place d'un outil de pilotage nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi, il est nécessaire que les responsables opérationnels s'impliquent et participent au processus d'élaboration d'un tableau de bord afin d'apporter leur vision.

À travers ce qui a été exposé lors de cette recherche qui vise à apporter une réponse à la problématique précédemment posée qui concerne la manière de la conception du tableau de bord prospectif au niveau de la laiterie, nous avons tenté d'aborder une grande partie des aspects de ce sujet, en effet on a consacré le premier chapitre pour la performance de l'entreprise et en ce qui concerne le deuxième chapitre on a éclairé le concept du tableau de bord prospectif. Quant au dernier chapitre on a commencé par une présentation générale de l'entreprise LEA, et à la fin nous avons suggéré et conçu un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de cette entreprise.

Sur la base de l'étude théorique ainsi que l'étude pratique, on est parvenu à tester les hypothèses suggérées auparavant :

Selon la première hypothèse, le suivi et la mesure de la performance se font effectivement par des systèmes de pilotage qui sont le tableau de bord classique, la comptabilité analytique ainsi que les budgets, ses derniers ne donnent qu'une vision partielle de l'entreprise et se basent sur des systèmes comptables et financiers, et de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (informations qualitatives telle la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents). De ce fait on conclue que la première hypothèse est confirmée.

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse, nous avons remarqué qu'il n'existe pas un système de mesure de la performance bien défini. Les dirigeants de l'entreprise s'appuient sur des rapports d'activités réalisés à partir des documents comptables comme le CDR et les bilans présentés par les différentes structures de l'entreprise.

Donc, l'évaluation de la performance au niveau de la laiterie se fait principalement à travers l'utilisation des documents comptables et ratios financiers. Ce constat nous conduit à confirmer notre deuxième hypothèse.

Par contre la troisième hypothèse est vérifiée, car le TBP permet à l'entreprise d'avoir une vue globale sur la situation stratégique et sa situation envers les concurrents et aide les dirigeants à évaluer leurs différentes politiques et à prendre des initiatives.

À travers cette étude aux résultats suivants :

La proposition du tableau de bord prospectif au sein de la laiterie a eu pour conséquences ce qui suit :

- ✓ Le rajout d'indicateurs non financiers, a permis de donner une image plus claire sur la performance, en se basant davantage sur ce qui est pertinent pour éviter de se noyer dans l'information non significative lors des appréciations de la performance.
- ✓ La mise à disposition d'informations internes et externes qui concernent les tiers et les actionnaires.

### **Perspectives de recherches**

Cette étude ne constitue qu'une modeste tentative à rechercher sur ce sujet, de ce fait d'éventuels approfondissements, extensions et détails seraient d'un grand apport pour la recherche scientifique. Elle a mis en avant plusieurs aspects et sujets qui pourraient faire l'objet d'une recherche, tels:

- La mise en place d'un tableau de bord prospectif dans une entreprise à but non lucratif.
- Les relations de causalité entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

1. ALAZARD (C) et SEPARI (S), « *DECF Contrôle de Gestion* », 5ème Edition, Edition Dunod, Paris, 2008.
2. AUTISSIER. (David), « *mesurer la performance du controle de gestion* », édition d'organisation, 75006 paris, 2007.
3. BARABEL (M) et MEIER (O), « *Manageor* », Dunod, Paris, (2006).
4. BESCOS (P-L), « *Les enjeux actuels de l'évaluation des performances* », dans ECOSIP « *Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux* », L'Harmattan, (1999).
5. BOUIN. (X) et SIMON. (F), « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », DUNOD, (2000).
6. BOUQUIN (H) « *Le contrôle de gestion* », 7ème édition Presse Universitaires de France, (2006).
7. BOURGUIGNON (A), « *Performance et contrôle de gestion* », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, (2000).
8. CAPRON (M) et QUAIREL. (L), « *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale* », AIMS, (2005).
9. CLAUDE (Alazard) et SABINE (Separi), « *Contrôle de gestion manuel et application* », DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition.
10. DORIATH (B) : « *contrôle de gestion en 20 fiches*», 5ème édition, Dunod, Paris.
11. DORIATH (B) et GOUJET (C): « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 2ème édition, Dunod,
12. ECCLES. (Robert G), « *Le manifeste de l'évaluation des performances* », dans « *Les système de mesure de la performance* » Harvard Business Review, Editions d'organisation, (1999).
13. Édition DALLOZ, paris, 1996.
14. FREDMUND. (M), « *Le management efficace*», Ed Economica, (2008).
15. GERVAIS (M), « *Contrôle de gestion* », 7ème édition, Economica, Paris, 2000.
16. GIRAUD (François), SAULPIC (Olivier), NAULLEAU (Gérard), DELMOND (Marie Hélène) et BESCOS (P-L), « *Contrôle di gestion et pilotage de la performance* », Edition Montchrestien, Paris, 2002.
17. IRIBARNE (P) « *les tableaux de bord de la performance* », Ed Dunod, (2003).
18. JAULENT (Patrick) et QUARES (Marie-Agnès), « *Pilotez vos performance* », édition AFNOR, (2006).
19. JEAN (Meyer), « *gestion budgétaire* », DUNOD, 9<sup>ème</sup> édition.
20. KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), « *Le tableau de bord prospectif* », Les Editions d'Organisation, Paris, 2003.
21. KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), « *le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique les 4 axes du succès*», Ed d'organisation, paris, 1998.
22. Kaplan (R) et Norton (D), « *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*», Ed d'organisation, Paris, 2003.
23. KERVILIER (I) et KERVILIER (L), « *le contrôle de gestion a la portée de tous* », Edition Economica.
24. LOCHARD (Jean), « *le contrôle budgétaire* » édition d'organisation, 1998.
25. LORINO (P), « *Méthodes et pratiques de la performance* », Editions d'Organisation, (2003).

## BIBLIOGRAPHIE

26. LYNCH (R-L) et CROSS (K-F), « Comptabilité de management avancée », Ed DUNOD, Paris, 1991.
27. MANDOU (C), « *comptabilité générale de l'entreprise*, 1ère édition, De Boeck, Bruxelles, 2003.
28. MORIN, GUINDON, BOULIANE, « *Mesurer la performance de l'entreprise* », In encyclopédie de gestion, Paris.
29. ROBBINS (Stephen) et DECENZO (David), « *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, édition Pearson Education France, (2004).
30. SAADA (T), BURLAUD (A) et SIMON (C), « *le contrôle de gestion, pole gestion* », Edition EDUCA, 1995.
31. SELEMER (C) « *Construire et défendre son budget* », DUNOD, (2003).

### **Revues:**

1. SAULQUIN (J.Y) : « *Gestion des ressources humaines et performance des services* », In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.
2. MENDOZA. (C) et ALL, « *Tableaux de bord pour managers* », Groupe Revue Fiduciaire, (1999).
3. BOURGUIGNON (A), « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, (1995).
4. LEBAS (M), « *Oui, il faut définir la performance* », Revue Française de Comptabilité, n°269 juillet-août, 1995.

### **Travaux universitaire :**

1. Lalami sidi Anas, conception et mise en place des tableaux de bord de gestion , étude de cas d'une société de confection, mémoire d'obtention de Mastère spécialisé en contrôle de gestion ,ISCAE, Maroc , 2014.

### **Article:**

1. Bessire (D) et le C.R.I., « *Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre* », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers, (2000).
2. COBBOLD (I) et LAWRIE (G), The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, in 2GC, 2GC Active Management since 1999.

### **Sites Internet :**

1. <https://www.greenbiz.com/news/2005/10/23/balanced-scorecard-and-corporate-social-responsibility-aligning-values-profit>
2. [www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm](http://www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm).  
[http://www.collectiviteslocales.gouv.fr/files/files6\\_dfinir\\_les\\_objectifs\\_stratgiques\\_et\\_oprationne\\_ls.pdf](http://www.collectiviteslocales.gouv.fr/files/files6_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_oprationne_ls.pdf)
3. [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files6\\_dfinir\\_les\\_objectifs\\_stratgiques\\_et\\_oprationnels.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files6_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_oprationnels.pdf)
4. <http://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>
5. [https://2gc.eu/assets/files/resources/Papers/2GC-WP-201403-Evolution\\_of\\_the\\_BSC.pdf](https://2gc.eu/assets/files/resources/Papers/2GC-WP-201403-Evolution_of_the_BSC.pdf)



# Table des matières

**Remerciement**

**Dédicace**

**Résumé**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale**

**Chapitre I : La performance de l'entreprise : concepts et définition .....01**

Introduction.....01

**Section 01: La Performance de l'entreprise .....02**

1.1 La notion de performance.....02

1.2. L'évolution historique de la mesure de la performance .....06

1.2.1. Première phase de 1900 à 1950 .....06

1.2.2. Deuxième phase de 1950 à 1980 .....06

1.2.3. Troisième phase de 1980 à 1990 .....06

1.2.4. Quatrième phase qui a commencé fin des années 90 .....07

1.3. La nécessité de mesure de la performance .....08

**Section 02: La détermination des objectifs .....09**

2.1 La notion et l'évolution de la mesure de performance..... 09

2.2. Les caractéristiques des objectifs..... 10

2.3. Typologie des objectifs..... 12

2.4 Les Avantages d'objectifs .....14

**Section 03: Les indicateurs de performance ..... 15**

3.1 Définitions des indicateurs de performance .....15

3.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance .....16

3.3. La mesure de la performance.....18

3.3.1. Définition de mesure de la performance 18

## Table des matières

3.3.2. Les critères de mesure de la performance .....	18
3.3.3. Objectifs de la mesure de performance.....	19
3.4. Le principes et processus d'évaluation de la performance .....	20
3.4.1. Principes d'évaluation de la performance .....	20
3.4.2. Processus de la mesure de performance .....	21
3.5. Comment mesure-t-on la performance ? .....	22
<b>Conclusion</b> .....	24
<b>Chapitre II : Le Tableau de bord Prospectif</b> .....	25
Introduction.....	25
<b>Section 01: le pilotage de l'entreprise</b> .....	26
1.1 Le pilotage de la performance .....	26
1.2. Les outils de pilotage d'entreprise .....	26
<b>Section 02: Le Tableau de bord classique</b> .....	30
2.1. Définition du tableau de bord de gestion .....	30
2.2. Fonctions du tableau de bord .....	31
2.3. Les limite du tableau de bord classique .....	32
2.3.1 La perte de précision .....	32
2.3.2. La mesure en temps différé .....	32
2.3.3. L'incomplétude de la mesure.....	32
2.3.4. La recherche d'une représentation standardisée et universelle de l'information..	33
<b>Section 03: Présentation du tableau de bord prospectif</b> .....	34
3.1 Définition du TBP .....	34
3.2 Evolution du TBP .....	34
3.3. Finalités du TBP .....	38
3.3.1. Clarifier/Traduire le projet et la stratégie .....	39
3.3.2. Communiquer et articuler .....	39
3.3.3. Planifier et définir les objectifs quantitatifs .....	39

## Table des matières

3.3.4. Retour d'expérience et suivi stratégique .....	39
3.4. Les axe du Tableau de Bord Prospectif .....	40
3.4.1. Axe financier .....	40
3.4.2 Axe client .....	42
3.4.3. Axe processus interne .....	44
3.4.4 Axe apprentissage organisationnel .....	46
<b>Section 04 : La conception du Tableau de bord prospectif.....</b>	<b>48</b>
4.1. La carte stratégique .....	48
4.1.1 Définition de la carte stratégique .....	48
4.1.2 Conception de la carte stratégique .....	48
4.2. Les étapes de construction du TBP .....	51
4.3. Le principe de relation de cause a effet .....	54
<b>Conclusion.....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre III: Essai de conception d'un tableau de bord prospectif adapté aux spécificités de l'entreprise LEA .....</b>	<b>56</b>
Introduction .....	56
<b>Section 01: présentation de l'entreprise.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 02 : Evaluation des axes de la performance de la laiterie .....</b>	<b>63</b>
2.1 Evaluation des axes de performances .....	63
2.2 Analyse de la performance .....	70
2.3 Limite du système de pilotage actuel de la laiterie .....	72
<b>Section 03: La stratégie de la laiterie .....</b>	<b>73</b>
3.1 Le déploiement stratégique .....	73
3.2 Plan d'action stratégique .....	73
<b>Section 04 : l'élaboration d'un TBP pour la LEA.....</b>	<b>75</b>
4.1 Outil de suivi et du pilotage de la performance chez LEA .....	75
4.1.1 Plan de déploiement .....	75

## Table des matières

4.2. Elaboration de la carte stratégique de la LEA .....	76
4.2.1 La lecture de la Carte Stratégique .....	78
4.3. La conception du TBP de la LEA .....	78
4.3.1 Choix d'indicateurs .....	78
<b>Conclusion</b> .....	86

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**