

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole supérieure de commerce

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de

Master en science de gestion

Option : Organisation et Management des entreprises

Thème

**Le tableau de bord prospectif comme outil
de mesurer la performance de l'entreprise
Cas : CASH assurances**

Elaborer par :

MAAMRI Khawla

Encadré par :

Dr .DERGHOUM Mahfoud

Durée de stage 05/04/2016_05/05/2016

Lieu de stage : CASH assurances_135Boulevard des martyrs_ Alger

Promotion 2015_2016

Je tiens d'abord à dire et à écrire El Hamdo li Allah, et donc à remercier le bon dieu de m'avoir donné le courage pour mener ce travail.

Je veux exprimer par ces quelques lignes mes gratitudes envers tous ceux en qui par leur présence, leur soutien, leur disponibilité et leur conseil ont contribué à l'élaboration de ce modeste mémoire. Je cite :

- Mr DERGHOUME Mahfoud, qui m'a fait l'honneur d'être mon encadreur, pour son aide précieuse et pour le temps qu'il m'a bien voulu me consacrer.*
- Toutes les personnes rencontrées lors de la période de stage, que j'ai effectuée au niveau de la CASH assurances, pour avoir partagé leurs expériences, notamment :*

Mr RESSEM Omar Amine Directeur des ressources humaines de m'avoir accepté en tant que stagiaire.

Mr CHERIF Mohamed sous directeur formation à la DRH, mon tuteur de stage.

Mr LAKHMECHE Abdelhakim sous-directeur des Etudes & la planification.

Le corps professoral et administratif de l'ESC, pour tout ce que j'ai pris pendant mes trois années de formation pour valider mon master en management.

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chères

A Mes parents, BABA et YOUMA.. Vraiment aucune dédicace ne saurait exprimer mon attachement, mon amour et mon affection. Je vous offre ce mémoire en témoignage de tous les sacrifices et l'immense tendresse dont vous m'avez toujours su me combler. Puisse Dieu, le tout puissant, vous garder et vous parcourir santé et longue vie.

A l'âme de mes grands parents paternels et maternels, que Dieu les accueille dans son vaste paradis

A le symbole de tendresse, ma très chère sœur OUAFI, celle qui n'a jamais cessé de me motiver, ainsi que son époux SADDEK et les anges meriem, zakaria, haroune, et maria que Dieu les garde.

A mes adorables sœurs LYNDI, SAMIA, NABILA, et HALA, celles qui m'avez toujours soutenu durant toute ma vie, je les souhaite tous le bonheur

A la bougie de notre maison, mon cher frère SALLAH EDDINE, que le bon Dieu facilite toute ses tâches, et illumine son chemin .

A mes folles amies qui ont partagé avec moi les années d'études :

Sihem, Douaa , Hanane, Samia, Soumia

Khawla

Sommaire

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Liste des tableaux	I
Liste des figures.....	II
Liste des abréviations.....	IV
Introduction générale	A
Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance	
Introduction	01
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion	02
1.1 L'origine, définition et l'évolution de contrôle de gestion.....	02
1.2 Processus de contrôle de gestion.....	06
1.3 Les missions et les rôles de contrôle de gestion.....	07
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion	10
2.1 Les outils prévisionnels.....	10
2.2 Les outils de suivi de la réalisation	12
2.3 Les outils d'appuis	16
Section 03 : la performance de l'entreprise : outil et suivi	17
3.1 La notion et l'évolution de la performance.....	17
3.2 Détermination des objectifs.....	20
3.3 Les indicateurs de la performance.....	22
Conclusion	27
Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif	
Introduction	28
Section 01 : Présentation de tableau de bord prospectif	29
1.1 origine, définition du tableau de bord prospectif.....	29
1.2 les objectifs de tableau de bord prospectif	32
1.3 Evolution de tableau de bord prospectif	36
1.4 Les apports de tableau de bord prospectif.....	41

Sommaire

1.5 Les avantages et les limites de tableau de bord prospectif	42
Section 02 : les quatre axes de TBP	44
2.1 L'axe financier	44
2.2 L'axe client	48
2.3 L'axe processus interne	49
2.4 L'axe apprentissage organisationnelle	50
Section 03 : La mise en place de tableau de bord prospectif	52
3.1 La stratégie	52
3.2 La carte stratégique	53
3.3 Les étapes de conception de TBP	55
Conclusion	58
Chapitre 03 : L'élaboration et l'application du TBP « CASH assurances »	
Introduction	59
Section 01 : présentation de la compagnie CASH assurances	60
1.1 historique de création	60
1.2 Les chiffres clés de la CASH	67
Section 02 : Le marché Algérien des assurances	69
2.1 Introduction sur le marché des assurances	69
2.2 La CASH au sein de marché	72
Section 03 : L'élaboration d'un TBP pour la CASH	79
3.1 Identification des objectifs	80
3.2 La carte stratégique de la CASH assurances	82
3.3 La mesure des indicateurs de la performance	83
3.4 Le tableau de bord prospectif de la CASH	96
Conclusion	98
Conclusion générale	99
Bibliographie	
Annexe	

Sommaire

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

Introduction

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

Historiquement, il existe deux approches expliquant ce système. La première traditionnelle, est fondée sur une représentation mécaniste de l'entreprise et son environnement. Cette approche traditionnelle s'est engagée progressivement aux Etats-Unis de la fin de XIXe siècle, jusqu'aux années 1920.

Elle s'appuie lors de sa mise en œuvre sur le contrôle budgétaire et la comptabilité analytique. Adaptée au contexte d'organisation taylorienne de l'entreprise qui l'a vue naître. Elle semble perdre de sa pertinence à partir des années 80. La seconde en volontariste, issue des bouleversements affectant la comptabilité des entreprises sur les deux niveaux interne et externe.

Dans ce cadre, le présent chapitre aborde l'approche historique et conceptuelle du contrôle de gestion et de suivi de la performance. Nous commenceront par une présentation générale sur le contrôle de gestion (section 1). Ensuite, nous allons parler sur la performance de l'entreprise et les indicateurs (section2). Enfin, nous montrons la nécessité de tableau de bord de gestion comme outil de mesurer la performance de l'entreprise (section3).

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

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

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

1.1.1. L'origine de contrôle de gestion :

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

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

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

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

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

1.1.2. La définition de contrôle de gestion :

Le processus de contrôle évoque aux yeux des employés bien des connotations le plus souvent négatives. Il serait un ensemble de "procédures policières" destinées à repérer toute sorte de malversations commises. On ne peut occulter cette dimension secondaire et peut être ingrate de la fonction contrôle. Il faut bien protéger le patrimoine de l'entreprise et c'est là une des tâches de la fonction contrôle.

Mais le rôle essentiel du contrôle, celui qui doit mobiliser plus de ressources et d'attention à trait à l'aspect maîtrise ou pilotage : il consiste à vérifier et à s'assurer que l'entreprise réalise

étape par étape ses objectifs et en cas de déviations en déterminer les causes et les mesures correctives ou les modifications à apporter au plan de développement de l'entreprise.

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

H.Bouquin¹ propose la définition suivante : « le contrôle de gestion est formé de l'ensemble des processus et systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions répétitives qui relèvent de leur autorité seront et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions ».

Il ajoute aussi à titre de rappel que l'évaluation va porter sur les performances des responsables des activités qu'ils gèrent en résultent, des centres de responsabilités.

Selon Anthony : « le contrôle de gestion est le processus par le quel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »².

Cette définition met en évidence trois caractéristiques du contrôle de la gestion :

- ✓ Le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais plutôt un processus.
- ✓ La participation active des responsables.
- ✓ Ce processus vise l'atteinte d'un objectif.

Les deux définitions sont très générales et ne rendent pas très bien compte de la fonction d'aide à la décision. C'est pour cela qu'on citera celle de C.Grenier³ « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs ».

¹ Boisselier, Patrick « contrôle de gestion : cours et applications ». Paris : Vuibert, 1999, P8

² Hervé AROUND, « le contrôle de gestion en action », édition liaisons 2001, p8

³ Boisselier, Patrick « contrôle de gestion : cours et applications », Paris :Vuibert,1999, P9

En 1995, R.Simons précise « le contrôle de gestion est ensemble de processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilise pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »⁴.

Khemakhem vue que « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et performante des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »⁵.

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

Selon David Autissier « le contrôle de gestion est un ensemble de techniques qui visent à s'assurer que l'activité opérationnelle réalise la stratégie au moindre cout tout en interrogeant les principaux décideurs sur la pertinence de la stratégie suivie et les opportunités »⁶.

1.1.3. L'évolution du contrôle de gestion⁷ :

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

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

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

⁴ R .Simons, « how use managers innovative control systems to drive strategic renewal», Harvard business school press, Boston,1995,p5

⁵ Idem, p9

⁶ David Autissier, « MERURER LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION », édition d'organisation, 75006 paris,2007,p45

⁷ Abdeeaouf MGHEZZI CHAA, Youcef SAYAH « le tableau de bord prospectif et la stratégie de l'entreprise, cas SDA(société de distribution d'alger, sonalgez », mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion , option : contrôle de gestion, promotion : 2014 /2015 , p5,6

❖ Etape 1 : vision quantitatif (classique)

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

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

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

Cette approche s'appuie sur les idées suivantes :

1. Contrôle socio-économique.

2. Audit social.
3. Participation, Motivation, Communication.

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

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

1.2. Processus de contrôle de gestion :

Le Contrôle de Gestion fournit une interprétation des objectifs stratégiques à long terme afin de bâtir un plan d’action à court terme puis calcule et analyse les résultats obtenus par l’organisation, tire les apprentissages des erreurs et enfin alimente la sphère stratégique par les résultats obtenus sur le terrain.

Pour cela il s’articule autour de 4 étapes qui constituent une boucle d’apprentissage⁸:

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

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

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

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

Cette étape est fondamentale car elle entraîne l’analyse et la prise de décisions correctives. Le système de mesure valorise d’une part, la consommation des ressources. Celui-ci dépend donc largement de la mise au point de la comptabilité analytique susceptible de renvoyer de l’information comptable par entité de gestion et notamment sur les coûts directement générés par l’entité afin que cette information soit utile.

⁸AIT IKHLEF, A. *Cours de contrôle de gestion*, 4^{ème} année, Ecole Supérieure de Banque, 2011.

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

➤ **L'analyse des écarts :**

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

➤ **Prise de décisions correctives :**

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

1.3.les missions et les rôles de contrôle de gestion

1.3.1. Les missions de contrôle de gestion :

Le Contrôle de Gestion a 3 principale missions à savoir⁹ :

1- L'organisation d'un système d'information orienté vers la décision :

La mise en place d'un système de traitement de l'information est un élément important du processus de contrôle de Gestion. Il doit permettre la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information aux responsables opérationnels pour une meilleure prise de décision.

Il revêt plusieurs formes adaptées aux besoins de ses utilisateurs :

- Système d'information stratégique pour les décideurs.

⁹ Mohamedi Lydia « outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieure des études bancaires, novembre 2011, p13_14

- Système d'information pour les responsables opérationnels.
- Système d'information pour les opérationnels.

2- Garantir l'intermédiation entre la planification stratégique et opérationnelle :

Le Contrôle de Gestion se situe entre les orientations stratégiques et les opérations de l'organisation, on peut dire qu'il remplit une fonction d'intermédiation entre le contrôle stratégique et l'opérationnel.

En effet, il procède à l'interprétation des choix stratégiques sur le plan opérationnel et à la définition des actions à mener pour les réaliser.

Il articule le long terme et le court terme d'une part, il engendre une remontée d'information d'une manière régulière et vigoureuse de l'opérationnel vers le stratégique d'autre part et cela à travers ses différents outils. De manière générale, il conduit à plus de transparence et de rationalité.

On peut dire alors, que le contrôle de Gestion assure la liaison entre la direction générale et les centres de responsabilités et contribue à accroître la convergence des buts. Cela se fait en précisant clairement le devoir de chacun des acteurs engagés.

La maîtrise de l'activité et l'amélioration des performances :

Le contrôle de gestion vise la maîtrise des activités dans le but de rechercher le maximum de gain, de productivité et d'efficacité. La rentabilité, qui constitue l'indicateur de performance le plus synthétique qui soit, fait apparaître la contribution d'une entité aux résultats d'une banque, (par l'analyse de rentabilité par centre de profit), d'un produit (l'analyse par produit), d'un client (l'analyse par client ou segment de clients) afin d'arrêter la stratégie à moyen terme.

1.3.2. Les rôles de contrôle de gestion :

Selon des travaux réalisés par des chercheurs en sciences de gestion, le contrôleur de gestion a un rôle important à jouer dans la mise en place et la promotion des stratégies environnementales.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures et ce, à plusieurs niveaux :

- Au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas

d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la comptabilité de budgets émanant des différents services.

- Au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- Au niveau du contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la comptabilité entre eux par le biais de tableau du bord.
- Au niveau de la mise au point des procédures : le rôle du contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

Section 2 : les outils de contrôle de gestion

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

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

2.1. Les outils prévisionnels :

Elle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques.

Elle permet au contrôle de gestion de :

- Construire un champ d'actions pour chaque entité de l'entreprise.
- Prévoir les situations de crises et envisager des solutions (mesures de redressement)
- Justifier les dépassements budgétaires.
- Les instruments prévisionnels sont :

2.1.1. Le plan :

Le Larousse définit le plan sans ambiguïté temporelle : « ensemble des dispositions prises pour la réalisation d'un projet ».

Il est orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs et des actions. Le plan, définit comme une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une

finalité, est valable quel que soit le type d'entreprise et quels que soient sa taille, son secteur d'activité, ses enjeux, ses objectifs.

On distingue généralement :

- **Le plan stratégique** : qui sert à définir à long terme (de 5 à 10ans) et formaliser la vocation de l'entreprise et son objectif global.
- **Le plan opérationnel** : il vise le moyen terme (de 2 à 5ans) en comprenant :
 - _ Le programme des investissements techniques commerciaux ou financier (plan d'investissement).
 - _ Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).
 - _ Des comptes de résultats prévisionnels.

2.1.2. Le budget :

Constitue l'ensemble des objectifs retenus pour l'exercice suivant celui en question, au travers des investissements (budget d'investissements) et de l'exploitation (budget d'exploitation).

Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes), décaissements (dépenses) et prévisions (budget de trésorerie).

Les pratiques de constitution des budgets diffèrent, selon les modes de gestion des entreprises sont distingués :

- Les budget imposés : la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens.
- Les budgets négociés : une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

L'élaboration du budget s'effectue suivant une procédure appelée « procédure budgétaire ». Elle commence par un appel sur les axes stratégiques et les objectifs à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'étape suivante consiste en l'élaboration des pré-budgets, leur consolidation pour établir enfin un budget final à valider par le Conseil d'Administration.

2.2. Les outils de suivi de la réalisation :

Pour mesurer et analyser les performances à posteriori, plusieurs instruments peuvent être utilisés :

2.2.1. La comptabilité générale :

On définira la comptabilité comme un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité.

Elle permet de déterminer le résultat d'une période grâce au compte de résultat ainsi de la situation du patrimoine en fin de période par le biais de bilan.

La comptabilité générale constitue l'outil de base pour le pilotage d'une entreprise car, des notions importantes telles que la valeur ajoutée et le résultat avant impôt, y sont identifiées.

En revanche, cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale. Il en résulte qu'il est le plus souvent tardif, trop détaillé et peu compréhensible pour les gestionnaires opérationnels.

2.2.2. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- Connaître les couts des différentes fonctions assumés par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (les stocks par exemple).
- Expliquer les résultats en calculant les couts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.

La comptabilité analytique est d'abord une comptabilité capable d'aider les dirigeants. Il ne s'agit pas seulement de calculer les couts des produits fabriqués par l'entreprise mais surtout d'influencer le comportement des décideurs et de les aider à atteindre leurs objectifs.

Le but de l'analyse des couts n'est donc pas tant de connaître les couts des produits que de permettre de gérer les ressources économiques de l'organisation. Envisagé dans cette perspective, les rôles de la comptabilité de gestion appartiennent à trois grandes catégories :

- **Constituer un système de mesure** : qui soit le plus neutre et le plus objectif possible. La détermination des coûts reste un objectif principal de l'analyse des coûts mais, au-delà de l'utilisation simpliste que certains ont pu en faire, il faut garder à l'esprit que la finalité d'un système de comptabilité de gestion est d'améliorer la gestion et non de calculer des coûts avec une grande exactitude.
- **Aider à la prise de décision** : l'analyse des coûts trouve là sa justification fondamentale. La comptabilité de gestion constitue une banque de données et un outil de traitement de l'information irremplaçables.
- **Permettre le contrôle de gestion** : seule la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats, d'en faire apparaître les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition par produit, par branche ou par fonction. L'analyse des coûts est au service de la gestion et doit privilégier l'optique prévisionnelle.

C'est par la comptabilité analytique que les performances internes d'une entreprise peuvent être mises en œuvre (par produit, par fonction ou par département). Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collectes, d'enregistrement et de traitement des données concernant l'activité de l'entreprise en vue de déterminer des coûts, des prix de revient et des résultats ainsi de calculer les indicateurs de gestion qui permettent de prendre les meilleures décisions.

Malheureusement l'expérience montre que la comptabilité analytique, dans son organisation administrative, est le plus souvent identique à la comptabilité générale. Elle publie, elle aussi des résultats trop tardivement par rapport à la période considérée.

2.2.3. Le contrôle budgétaire :

Il est défini comme une comparaison périodique souvent mensuel entre les réalisations des produits et des charges constatées et les produits et les charges qui figurant au budget de la période. Le suivi budgétaire a pour objectif de comparer le niveau des réalisations aux prévisions préétablis. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives.

Certes, la gestion budgétaire représente l'outil incontournable pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise, mais elle présente un inconvénient lié à la lenteur de fourniture des informations et au volume important de cette dernière, alors que les impératifs de la gestion actuelle imposent une capacité de réaction rapide.

2.2.4. Le reporting :

Il consiste, essentiellement dans les grands groupes, à rendre compte des résultats sur une base mensuelle ; ce sont surtout les filiales qui ont à réaliser des rapports suivant des canevas conçus par la société mère, mais pour ce faire elles doivent souvent elle-même organiser un système de suivi des différentes entités qui les composent. La base du reporting est généralement un contrôle budgétaire qui compare les objectifs du budget aux données de la comptabilité générale et analyse les différents écarts.

2.2.5. Le tableau de bord :

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

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, on cite parmi : Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI ; Abdelhamid EL GADI.

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

Selon Abdelhamid EL GADI « le tableau de bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée ».

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

- Un moyen d'apprécier la délégation des pouvoirs
- Un complément à tout système de gestion prévisionnelle

- Une centrale de données pour tous les partenaires de l'entreprise (internes et externes).

Autrement dit : les tableaux de bord sont les instruments de pilotage à court terme dirigé vers l'action, ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs et pertinents. Ces derniers peuvent être financiers, physiques et/ou qualitatifs.

Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des responsables sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision.

2.2.6. Similitudes et différences entre le tableau de bord et le reporting :

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

- Une simple description des deux notions, plusieurs similitudes peuvent apparaître :

- _ Tous les deux sont des outils d'aide à la prise de décision, offrant la possibilité d'adoption des mesures correctives.

- _ Ils reposent sur le principe de comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés.

- _ Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances.

- _ Enfin, ils s'adaptent à l'organisation et à son évolution.

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

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

Tableau de bord	Reporting
Suit la manière dont les objectifs sont réalisés	Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs
Synthétise des informations propres à un	Synthétise des informations destinées aux

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

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

2.3 Les outils d'appui :

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses inventées par des chercheurs en contrôle de gestion et pratiquées dans plusieurs entreprises modernes, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective.

- a) **Le réengineering** : il permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.
- b) **Le benchmarking** : c'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres en vue d'améliorer les performances de l'organisation en question.

Section 3 : la performance de l'entreprise : outil et suivi**3.1. La notion et l'évolution de la performance**

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

3.1.1. La notion de performance :

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs (Lebas, Bourguignon, Bouquin, Lorini..., etc.) se sont attachés à définir la performance et plus récemment cette notion selon Capron et Quairel¹⁰ (2005), est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

Selon Bourguignon¹¹ (1995), dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès.

Dans le domaine de la gestion, la performance selon Bouquin¹² (2006) est vue comme un terme ambigu, c'est ainsi que selon Lebas¹³ (1995) « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ».

Pour Bourguignon¹⁴ (2000), la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».

¹⁰ Capron.M & Quairel.L(2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », AIMS

¹¹ Bourguignon .A (1995), « peut-on définir la performance ? », p61-66

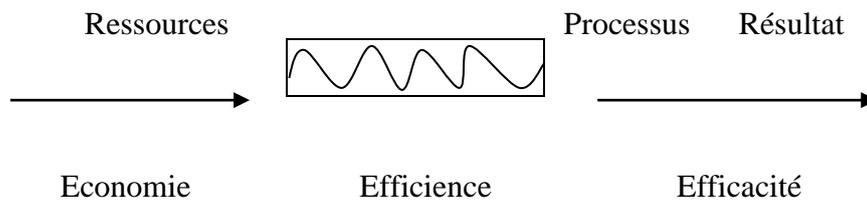
¹² Bouquin.H (2006), « le contrôle de gestion », 7^{ème} édition presse universitaires de France. P73

¹³ Lebas.M (1995), op.cit

¹⁴ Bourguignon.A (2000), op.cit.p934

Bouquin¹⁵(2006), quant à lui présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité ». Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure n 01 : la problématique de la performance



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

Selon Bouquin (2006), l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre cout, l'efficience 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'efficience) et enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Selon Lorino¹⁶ (2003) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégique.. » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / cout ».

3.1.2. Evolution historique de la mesure de la performance :

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

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

Dans les entreprises de la révolution industrielle, la performance s'appréciait sur le couple cout/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.

¹⁵ Bouquin.H (2006) , op.cit.p74

¹⁶ Lorino .L (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation.p9

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

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

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

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

Le contexte durant cette décennie a été marqué par la grande compétitivité et la libéralisation des échanges. Les problèmes de la qualité prennent de l'importance alors que les mesures financières voient leur importance baisser. L'orientation est d'autant plus importante vers la gestion stratégique qui prend en considération la clientèle et la qualité des produits et services. Donc les entreprises ont optés pour de nouveaux indicateurs, comme le souligne Eccles¹⁷(1999), « 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 ».

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

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

¹⁷ Eccles, Robert G (1999), « la manifeste de l'évaluation des performances », in « les systèmes de mesure de la performance » Harvard Business Review, Editions d'organisation p 45-46

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

3.2 La détermination des objectifs

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

L'objectif doit répondre aux questions suivantes :

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

2.3.1. La définition de l'objectif

Selon Bouin et Simon¹⁸(2000), l'objectif est en générale défini comme « un but à atteindre à une date donnée ; c'est un résultat d'un acte de volonté, qui suppose un double effort : objectif= prévision + volonté ».

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

Selmer (2003) distingue deux types d'objectifs :

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

Une autre définition, un objectif est une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise. C'est l'ensemble des objectifs qui est censé mettre en œuvre la mission de la stratégie. il est important qu'un objectif soit chiffré pour pouvoir ensuite

¹⁸ Bouin .X et Simon .F (2000), « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod.p67

apprécier la performance des actions entreprises pour le réaliser. pour jouer pleinement son rôle prospectif, l'objectif doit être SMART : spécifique (très précis en terme de périmètre), Mesurable (avoir obligatoirement une mesure quantitative), Accessible (suffisamment opérationnel pour être compris par tous), Rattaché à un projet (Quelle est la finalité poursuivie par la réalisation de l'objectifs ?) et Temps (défini dans le temps en terme d'échéance)¹⁹.

2.3.2. Le déploiement des objectifs :

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

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

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

Figure n°02 : déploiement opérationnel des objectifs



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

¹⁹ David Autissier, op.cit.p30

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

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

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

3.3. Les indicateurs de performance

Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?

Principe générales : d'après (BILITON 90), il existe cinq principes généraux d'un indicateur de performance comme suit :

- ✓ La mesure de performance doit être mise en place aux niveaux même des activités qui lui donnent naissance (l'émergence du contrôle local).
- ✓ Les indicateurs de performance doivent être établis en cohérence avec les objectifs de l'entreprise (la mise en cohérence avec le contrôle globale).
- ✓ Les mesures doivent être facilement quantifiables et compréhensibles
- ✓ La performance doit être contrôlable par les gens à qui la mesure est destinée.
- ✓ Les mesures doivent être adaptées en fréquence et pouvoir être validée (l'adaptation à la temporalité des diverses activités de l'entreprise).

3.3.1 Définition de l'indicateur de performance :

Selon Fernandez²⁰, l'indicateur de performance « 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 ».

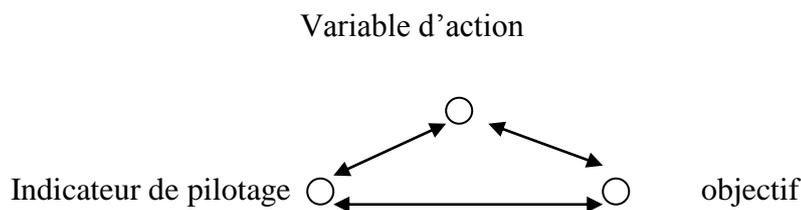
²⁰ A.Fernandez, « les nouveaux tableau de bord des managers »,Edition Organisation,1999.p155

Lorino²¹ « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteindre d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

D'après AFNOR (1992), un indicateur de performance « 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 ».

Cette vision est en accord avec les écrits de P.Lorino, qui parle du rôle important des indicateurs de performance dans le pilotage des projets. Ces indicateurs doivent être associés à des « variables d'action », c'est-à-dire des « leviers » qui permettent de faire évoluer l'indicateur (Lorino,1997). L'existence d'objectifs est également prise en compte. L'interaction entre ces trois notions est schématisée dans le « triangle d'or du pilotage »

Figure n°03 : le triangle d'or de pilotage



Source : P.Lorino, « méthodes et pratiques de la performance », 1997, Paris, édition d'organisation, p20.

²¹ P.Lorino .Op.cit. p130

3.3.2. Comment choisir les bons indicateurs ?²²

Etape 01 : définir les objectifs : les indicateurs de performance vous permettent de déterminer si vous avez bien atteint vos objectifs et si, ce n'est pas le cas, de prendre les actions nécessaires pour les atteindre. Ainsi, il faut d'abord définir les objectifs :

- A court terme (6_12 mois)
- A moyen terme (d'ici 3 ans)

Il s'agit des objectifs financiers, mais également en terme de relations clients, de croissance interne et organisationnelle.

Etape 02 : déterminer les questions auxquelles pour répondre :

Les indicateurs clés sont pertinentes s'ils sont reliés aux objectifs, mais ils n'auront de sens que s'ils vous aident à répondre à des questions concrètes et essentielles au vu des objectifs définis.

Etape 03 : définir les indicateurs clés de performance qui vous permettent de répondre aux questions posées

Etape 04 : personnaliser les indicateurs clés de performance :

Chaque entreprise a une stratégie et des objectifs uniques et devrait également avoir des indicateurs clés de performance sur mesure et unique. Il y a, bien entendu, des indicateurs de performance financière qui sont communs à toute entreprise et tout secteur, comme par exemple ceux qui suivent et contrôlent la croissance de chiffre d'affaire, la marge, les flux de trésorerie ... mais chaque industrie peut également avoir des indicateurs spécifiques.

3.3.3. Les recommandations pour choisir un indicateur de performance clé KPI :²³

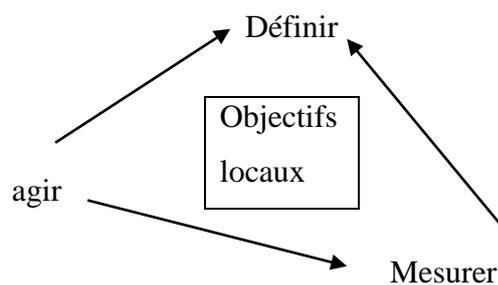
Il n'est pas recommandé de bâtir un outil de pilotage en recopiant les indicateurs de référence « dit de la profession » sans s'assurer que ceux-ci correspondent en tout points à ses besoins. Chacun sera soigneusement choisi en accord avec la stratégie poursuivie, les besoins spécifiques de terrain et les habitudes de travail. On a cinq recommandations :

²² <http://www.piloter.org> (consulté 28 /04/2016, heure : 00 :43)

²³ <http://www.piloter.org> (consulté 28 /04/2016, heure 01 :12)

- ✓ Un indicateur de performance clé KPI est nécessairement associé à un objectif précis : il n'est vraiment pas nécessaire et c'est un euphémisme, de disposer de KPI sans relation directe avec les orientations locales et personnelles. L'indicateur clé doit être en relation étroite avec les directions sélectionnée pour canaliser aux mieux les actions.
- ✓ Un indicateur entraîne toujours une décision : il ne peut exister sur un tableau de bord de KPI important, peut être au niveau de l'entreprise, mais inopérants au niveau local si le décideur ou l'équipe ne dispose pas des moyens d'action ou ne sent pas préoccupé par l'indicateur, il ne vaut mieux pas le placer sur le TBP. Il ne fait qu'encombrer ce dernier.
- A propos de la mesure de la satisfaction client : on voit ainsi fleurir sur le TB les indicateurs supposés mesurer la satisfaction clients, si l'orientation client est une préoccupation de tous les jours, il faut bien reconnaître que ce soit disant KPI ne remplit qu'une fonction symbolique traduisant plutôt une bonne conscience. trop globaux et calculés, on ne sait comment, ils n'induiront pas de prise de décision effective auprès d'acteurs ne sachant quel levier utiliser pour aller dans le sens de l'amélioration.

Figure n°04 : mesurer la performance



Source : <http://www.piloter.org> (consulté 28 /04/2016, heure : 22 :34)

- ✓ Un indicateur de performance clé n'est jamais muet : un KPI ne laisse pas indifférent. mais il peut aussi indiquer que tout est sous contrôle et que le succès est au bout de chemin. aucune action complémentaire ne sera prise, la décision prise sera de ne rien changer.

- ✓ Un bon indicateur de performance clé est simple de nature ! la complexité du calcul est la difficulté de collecter les données ne sont pas les critères de valeur pour qualifier la pertinence d'un KPI. L'échelle de corrélation est d'ailleurs plutôt inverse . un bon indicateur doit être aisé à construire sans nécessiter de donnée inaccessible ou de calcul difficile à comprendre. la complication est l'ennemie de l'efficacité. elle coute toujours bien plus cher que prévu.
- ✓ Un indicateur clé appartient à celui qui l'utilise : pour que le TB remplisse bien ce rôle de réducteur de risque ; il est important que le décideur ou le groupe de décideurs aient fois dans les KPI présentés. car c'est surtout en exploitant son intuition que l'on prend les meilleures décisions. les KPI seront choisis par les utilisateurs.

Conclusion :

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

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

A travers ce chapitre, nous avons tenté d'identifier à travers la littérature le caractère polysémique de la performance et ses instruments d'évaluation. Il en ressort globalement que la performance est synonyme d'efficacité, d'efficience, d'effectivité de compétence et d'avantages concurrentiels.

Introduction

L'environnement complexe où opèrent actuellement les entreprises, le tableau de bord prospectif constitue aujourd'hui la réponse idoine à un besoin crucial. Celui pour les managers d'avoir des instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de leur entreprise.

Le tableau de bord s'est imposé comme un nouveau modèle de mesure de la performance multidimensionnelle, permettant d'assurer un pilotage en temps réel et d'anticiper les dérives. Il incite les dirigeants de l'entreprise à définir des objectifs, à moyen et à long terme, et construire une stratégie en accord avec les activités de l'entreprise. Et c'est ce que nous présentons dans ce chapitre tout ou long des trois sections qui le composent.

Section 01 : Présentation de tableau de bord prospectif

1.1 _ origine et définition de tableau de bord prospectif :

1.1.1 Origine

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

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

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

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

En 1996, Robert S.Kaplan et David P. Norton¹ proposent de compléter les indicateurs financiers, d'indicateurs des performances futures. L'outil de synthèse qu'ils proposent devient un *Balanced scorcard* que littérature française traduira par « Tableau de bord prospectif ».leur approche constitue en fait plus qu'un outil de contrôle des performances, il s'agit d'un modèle de gestion à part entière qui doit de servir de cadre à la traduction de la stratégie ou objectifs opérationnels et mesures de contrôle de ces derniers. Ce tableau se veut être équilibré, il sera donc organisé de manière à prévoir un équilibre entre :

- Les objectifs à long terme et à court terme

¹ R.Kaplan , D.Norton , “ the balanced scorecard, translating strategy into action” , Havard Business School Press, Boston , Massachusetts, 1996,p112

- Les indicateurs financiers et non financiers
- Les mesures de la performance passée et les indicateurs de progrès futurs
- La performance externe et la performance interne

De plus, un équilibre entre les mesures externes (pour les actionnaires et les clients), et les mesures internes (pour les principaux processus, l'innovation, le développement des compétences et de la croissance) devra être trouvé ainsi qu'entre les mesures de résultats _ performance passée__ et celles qui permettent de suivre les déterminants de la performance future.

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

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

1.1.2 Définition

Kaplan et Norton² (1994) définissent le TBP comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier , qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autre d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage .Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir ».

Selon Iribarne³, le tableau de bord prospectif a pour principales finalités le fait de :

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

Le tableau de bord prospectif (TBP) traduit la mission et la stratégie en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie.⁴

² R.Kaplan, D.Norton (1994), « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » dans « les systèmes de mesure de la performance », Harvard Business Review, 1999.p 157

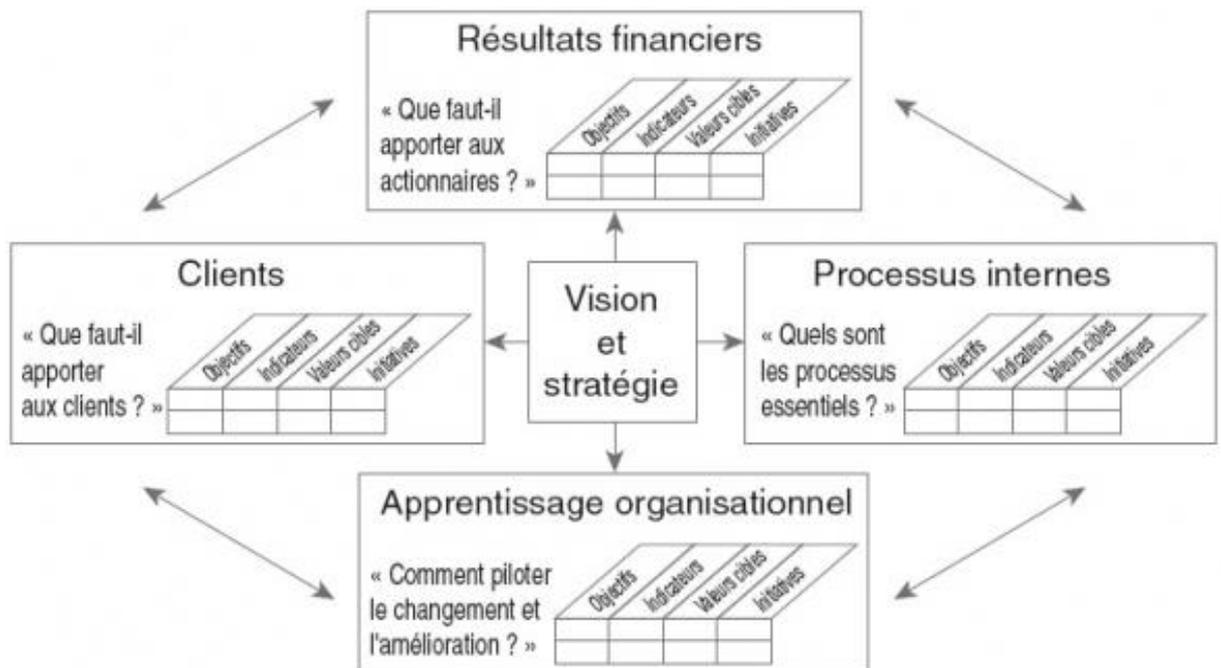
³ P.Iribarne, « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod, 2003.P 17

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

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

Ils sont donc complétés par des indicateurs sur les déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre axes. Ces axes constituent l'ossature du TBP (voir figure 05)

Figure 05 : un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



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

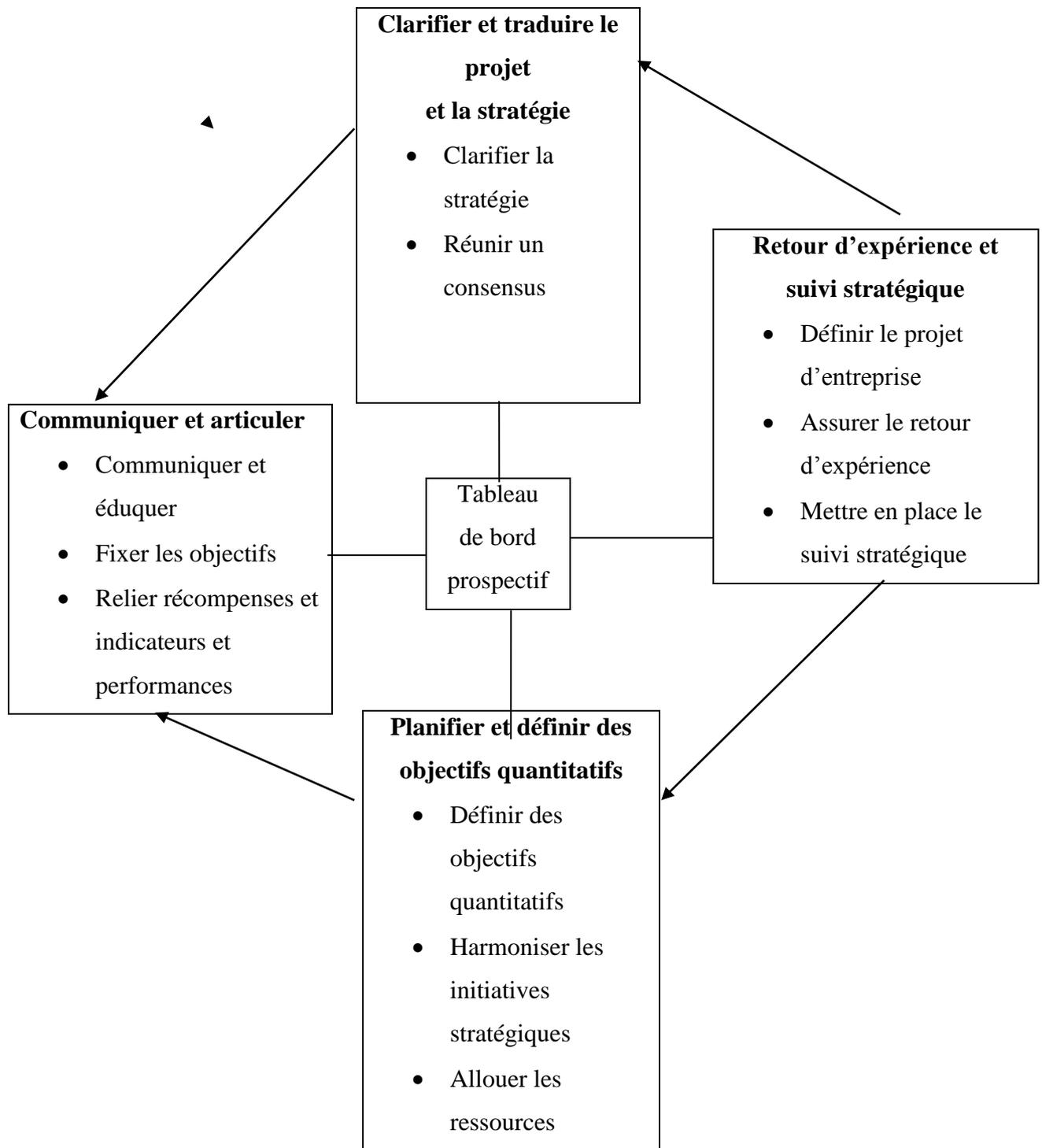
Le TBP montre que les indicateurs financiers et non financiers doivent faire partie intégrante du système d'information des salariés de tous les niveaux. En effet, employés et managers doivent comprendre les conséquences financières de leurs actes et de leurs décisions ; quant aux dirigeants, ils doivent comprendre les déterminants de la performance financière à long terme. Les objectifs et les mesures qui apparaissent dans ce système ne sont pas une simple collection d'indicateurs. Le TBP doit traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Un équilibre est établi entre les indicateurs extérieurs, à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance.⁵

1.2. Les objectifs du tableau de bord prospectif

On peut les résumer dans le schéma suivant (**figure06**)

⁵ Source robert S.Kalpan , David P.Norton , le tableau de bord prospectif , éditions d'organisation,1998 p22

Figure 06 : le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action



Source : Source : Robert S.Kaplan et David P.Norton « using the balanced scorecard as a strategic management system », harvard Business Review (janvier-février 1996), p76. Reproduction autoriséé.

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

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

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

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

L'élaboration du TBP doit aider à clarifier les objectifs stratégiques et permettre de cerner les principaux déterminants de ces objectifs⁶.

1.2.2. Communiquer les objectifs stratégiques et les relier aux indicateurs

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

⁶ Source Fabienne Guerra « pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif », préface de Michel Dietschu, de boeck, p 113

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

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

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

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

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

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

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

Le TBP est le cadre de l'apprentissage organisationnel puisqu'il permet aux dirigeants de capitaliser les enseignements des actions menées en organisant le **feed-back**⁷ sur leur stratégie et en leur permettant de tester les hypothèses sur lesquelles elle repose. Le TBP leur

⁷ Source Fabienne Guerra « pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif », préface de Michel Dietschu, de Boeck, p116

permettra donc de suivre et d'ajuster l'exécution de la stratégie et, le cas échéant, d'en modifier les principes.

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

1.3. Evolution du tableau de bord prospectif :

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 a complété et non remplacé le modèle précédent.

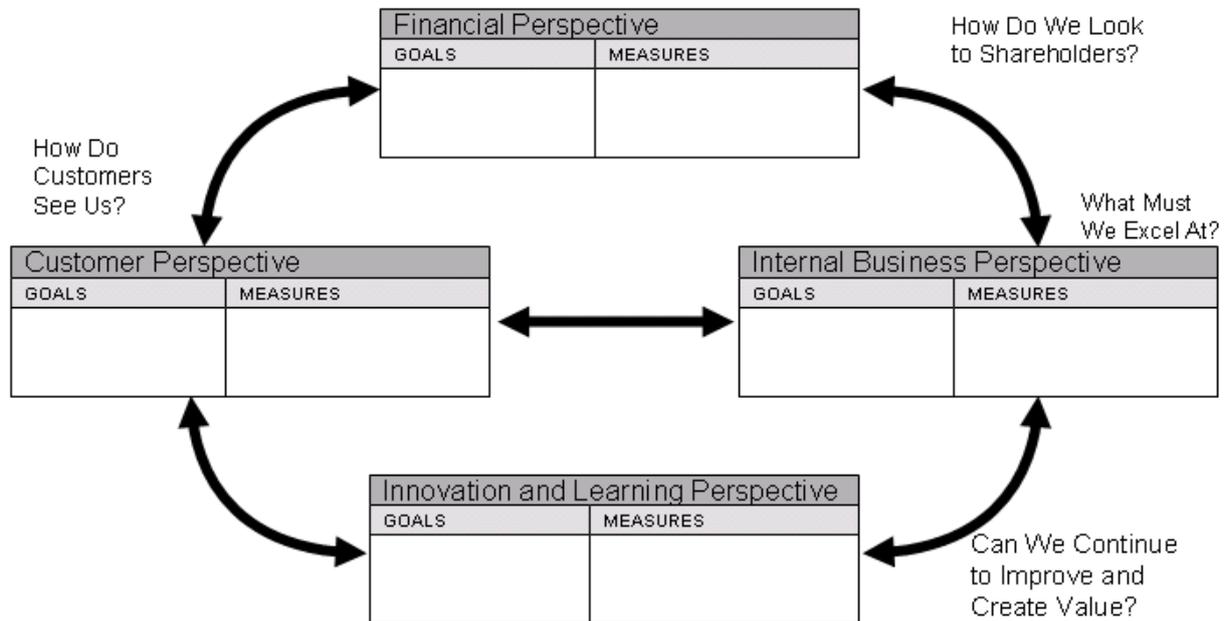
✓ 1^{ère} génération de TBP⁸

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 outil sur le terrain. Ce n'est qu'en 1996 que des méthodes de développements sont apparues. Ci-dessous (**figure n°7**), un exemple de TBP 1^{ère} génération.

⁸ 2GC conference paper I.Gobbold,G.LAWRIE , « the developpement of the balanced scorecard as a strategic management tool », presented at PMA conference, Boston, USA,May 2002

Figure n°07 : exemple de TBP 1^{ère} génération



Source : http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uplods/Main/BSC.pfd

✓ **2^{ème} génération de TBP⁹**

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

- ✓ Sélection des mesures : introduction du concept « objectifs stratégiques ».

Ces objectifs sont fixés sur base de la stratégie, elle-même dérivée de la vision d’entreprise.

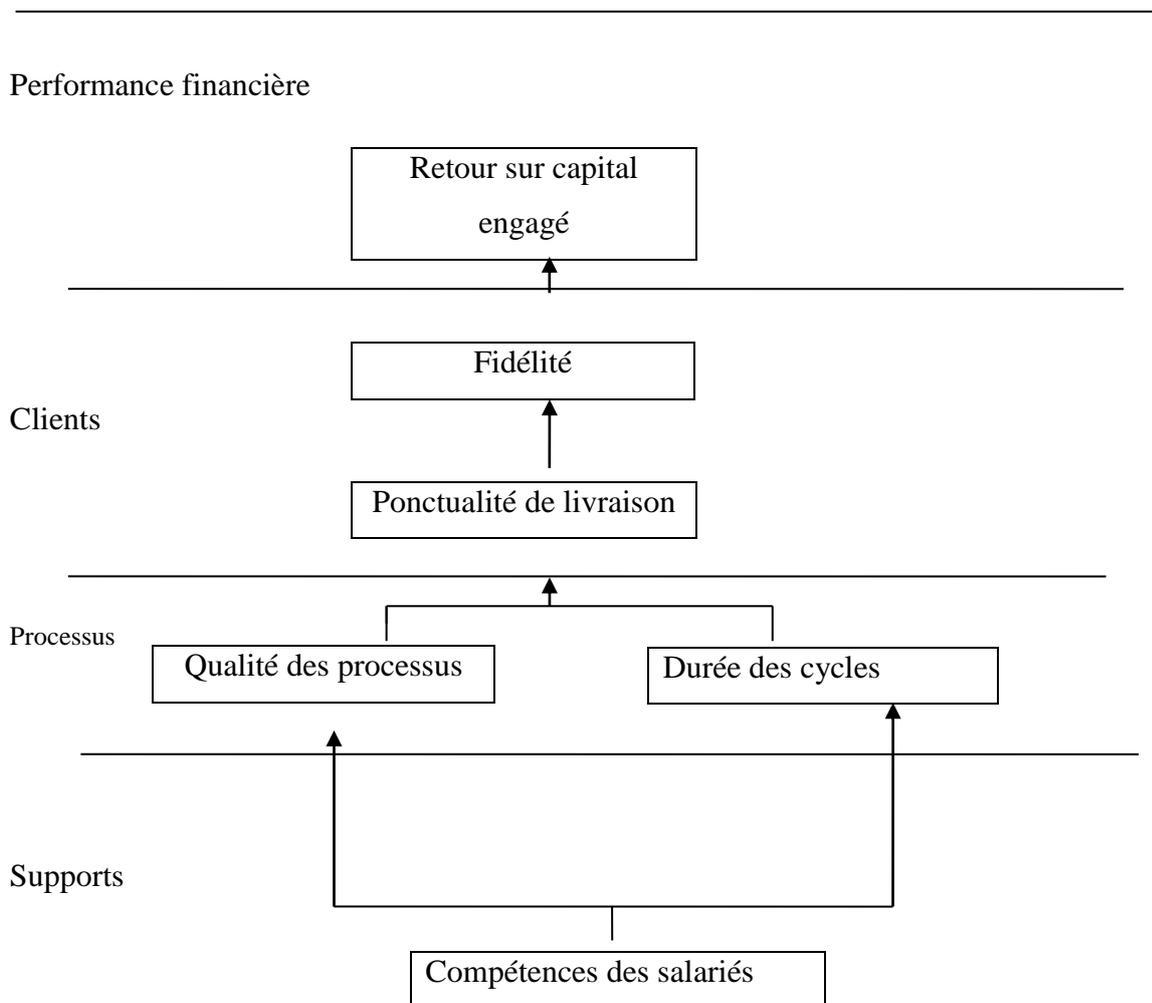


⁹ 2GC conference paper I.Gobbold,G.LAWRIE , « the developpement of the balanced scorecard as a strategic management tool », presented at PMA conference, Boston, USA,May 2002

✓ **Lien de causalité :**

L'hypothèse fondamentale du balanced scorecard est qu'il dispose d'une carte stratégique. Les indicateurs de performance des quatre axes du BSC sont liés entre eux par une chaîne de causalité .pour obtenir de bons résultats au niveau des indicateurs financiers et donc satisfaire les actionnaires (perspective financière) , l'entreprise doit avoir des clients satisfaits , fidèles et rentables (perspective client) pour lesquels des processus de qualité doivent être mis au point (perspective processus internes). D'où la nécessité d'avoir un personnel motivé et compétent, des systèmes d'information faibles et performants et une bonne gestion de l'apprentissage organisationnel (perspective d'apprentissage et de la croissance). Une fois évalués, les axes représentant la relation de cause à effet entre indicateurs de performance constituent le schéma explicatif (figure4)

Figure 8 : exemple de TBP (2^{ème} génération)



source : R.kaplan , D.Norton, op.cit.2003,p43

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.

✓ **3^{ème} génération de TBP¹⁰**

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

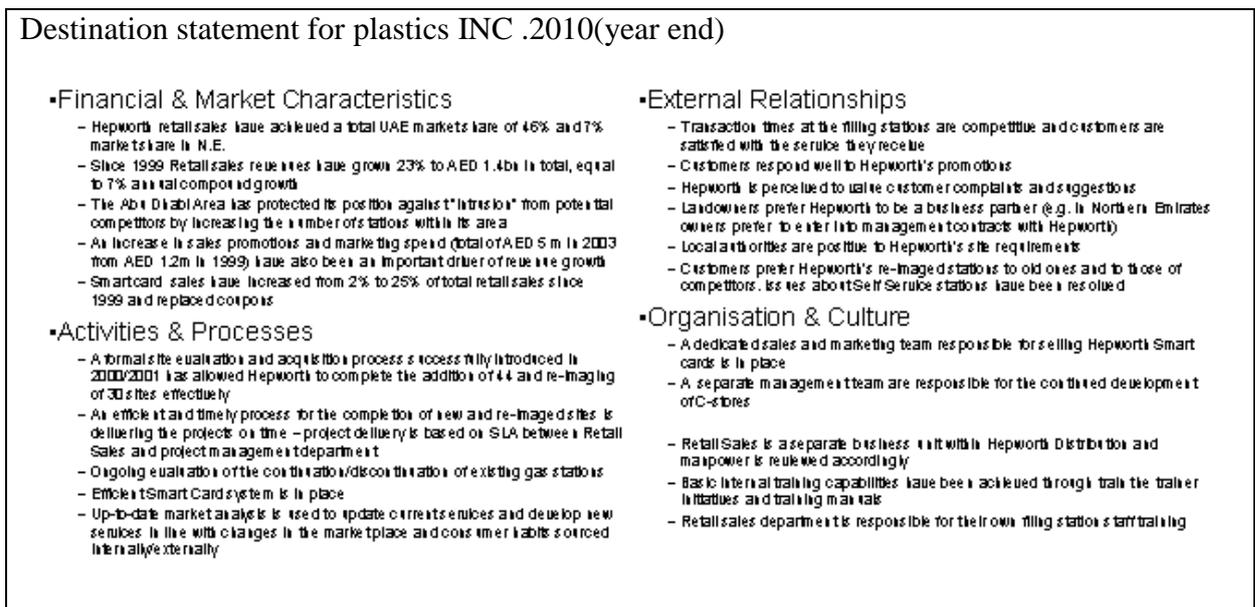
- ✓ **Destination statement** : il s'agit d'un document à part du TBP qui s'inscrit dans la suite logique de la vision globale de l'entreprise. Il décrit où devrait se trouver l'entreprise dans un futur plus proche (souvent 3-5ans). La différence avec la vision globale est que c'est à plus court terme 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 les 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 quatre 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.

¹⁰ 2GC conference paper I.Gobbold,G.LAWRIE , « the development of the balanced scorecard as a strategic management tool », presented at PMA conference, Boston, USA,May 2002

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 8) , un exemple de TBP 3^{ème} génération

Figure 09 : exemple de TBP 3^{ème} génération



Source :

http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uploads/Main/BSC.pfd

1.4 Les apports de tableau de bord prospectif :

L'approche proposée par Kaplan et Norton n'est pas aisée à appliquer, elle a pourtant l'avantage d'obliger l'entreprise à repenser toute son organisation. En effet, l'analyse (et éventuellement la réorganisation de l'existant) doit permettre à l'outil d'aide à la décision de fournir aux utilisateurs les informations pertinentes dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entité sous contrôle. L'apport de ces auteurs réside surtout dans le fait que l'outil d'aide à la décision et la stratégie retenue sont indissociables.

S'il est vrai que c'est à la direction (jouant son rôle de leader) qu'il incombe d'initier le processus, il paraît inconcevable qu'il soit imposé au reste de l'organisation en suivant la voie hiérarchique. Il paraît tout aussi improbable que l'outil de pilotage soit uniquement réservé à la direction. Si c'était le cas, comment l'entreprise pourrait-elle créer de la valeur, mettre le client au cœur de ses préoccupations, faire face à une concurrence de plus en plus agressive et être rentable alors que l'ensemble des acteurs n'ont qu'un rôle de spectateurs ? Au contraire, pour que la démarche porte ses fruits, il faut qu'elle soit partagée par tous ceux qui devront œuvrer à la réalisation des objectifs stratégiques. Les « stakeholders » doivent être impliqués dès le début de la procédure ; il ne suffit donc pas que la direction choisisse les options qu'elle souhaite suivre et communique ses intentions à l'ensemble de l'organisation pour créer de la valeur pour le client.

La démarche du tableau de bord prospectif et équilibré comprenant des indicateurs répartis sur les quatre axes. Cependant il est important de noter que chaque entreprise doit développer son propre système de pilotage et de contrôle des performances.

L'utilité de recourir à un TBP est justifiée par ces concepteurs par sa capacité de réponse à un environnement concurrentiel dont les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leurs stratégies et leurs capacités. Les justifications avancées par les concepteurs sont essentiellement le remplacement de la performance financière par une performance multicritère et l'intégration du principe de causalité.

1.5 Les avantages et les limites du TBP :

1.5.1 Les avantages du tableau de bord prospectif¹¹

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

¹¹ Kaplan , Norton , « the balanced scorecard-measures that drive performance », Harvard business review, Harvard business school publishing Boston . P71-73

- Le TBP renforce le système d'incitation du personnel par un système de rémunération différencié selon les performances de chacun.
- Le TBP améliore la qualité et promut l'apprentissage organisationnel
- Le TBP est un outil simple à comprendre, souple et dynamique, il permet une flexibilité de management.
- L'installation d'un TBP n'exclut pas les autres systèmes déjà en fonction au sein de l'entreprise (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, etc), mieux encore il les complète.

1.5.2 Les limites du tableau de bord prospectif :¹²

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

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

¹² Kaplan , Norton , op.cit 1992.P 71-73

Section 02 : les quatre axes de TBP :

Le TBP a fait son apparition dans le monde de l'entreprise, pour le suivi des performances et la gestion des activités à tous les niveaux de l'entreprise. Le TBP offre l'avantage d'être conçu dans une optique de communication et de partage des connaissances au sein de l'entreprise.

Le TBP est donc un ensemble d'indicateurs choisis en adéquation avec la stratégie développée par l'entreprise pour la réalisation de ses objectifs.

Il est accompagné d'un document explicatif qui réunit par indicateur, un ensemble d'informations, telles que :

- _ Sa raison d'être
- _ l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée qui lui est associée, éventuellement des références comparatives (benchmarking interne ou externe)
- _ La désignation d'un acteur chargé de le produire
- _ Sa périodicité de production et de suivi
- _ Sa définition (formule et conventions de calcul)
- _ Les sources d'informations nécessaires à sa production
- _ Les utilisateurs
- _ Le mode de présentation (chiffres, tableaux, graphique,...)

2.1 L'axe financier :

Selon Kaplan et Norton ¹³ , les objectifs financiers représentent l'objectifs à long terme de l'entreprise : assurer des rendements élevés, fondés sur le capital investi. L'utilisation du TBP n'a pas à l'encontre de cet objectif vital. il permet en effet d'explicitier les objectifs financiers et des les adapter aux unités, au différents stades se leur cycle de vie.

¹³ Fabianne Guerra,op.cit.2007 P 113_116

L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Le TBP doit « raconter » la stratégie, en exposant d'abord les objectifs financiers à long terme puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes afin de parvenir à la performance économique à long terme visée.

Les indicateurs : les indicateurs de l'axe financier doivent permettre de suivre la rentabilité, la croissance et la valeur créée pour l'actionnaire.

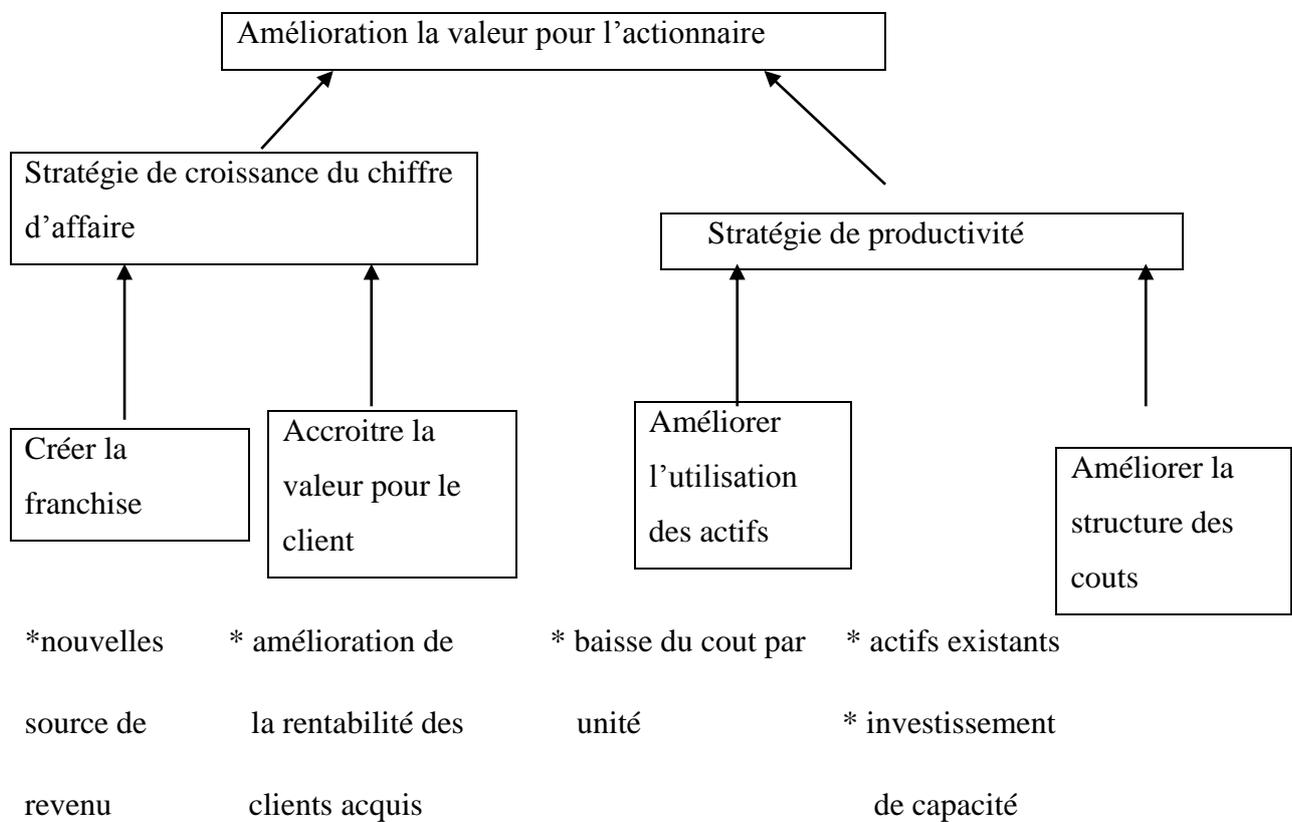
Le suivi de l'entreprise se mesure en termes de cash-flow (autofinancement de l'entreprise), son succès en termes de chiffre d'affaires (mensuelles ou semestrielles) et de résultat d'exploitation. Enfin, sa prospérité s'appréhende par sa part de marché par segment de marché ainsi que le rendement de ses capitaux propres. Ces mesures financières de la performance ont donc pour but d'examiner si les objectifs de revenus, des coûts de bénéfice ou de rendement du capital investi ont été atteints étant donné la stratégie retenue et la manière dont les gestionnaires l'ont déclinée au travers de l'organisation (voir figure 7)

Les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque stade de vie d'une unité (la croissance, le maintien, la maturité récolte).

Les unités qui sont au début de leur cycle de vie suivent une stratégie de croissance, leurs produits ou services offrent un fort potentiel de progression, pour capitaliser sur ce potentiel, elles peuvent être amenées à engager des ressources très importantes pour développer de nouveaux produits et services, construire et agrandir des sites de production, renforcer les compétences opérationnelles, investir dans les systèmes, des infrastructures et des réseaux de distribution adaptés à une activité mondiale. Les unités en phase de croissance peuvent opérer avec des flux de trésorerie négatifs et des retours sur investissement faibles. L'objectif financier global pour les entreprises en phase de croissance sera d'accroître le chiffre d'affaires, les ventes sur les marchés ciblés, auprès de segments spécifiques dans des régions ciblées. En phase de maintien, les entreprises nécessitent encore des investissements et des réinvestissements, pour lesquels on peut exiger cependant un taux de rendement du capital investi élevé. Ces unités sont censées maintenir leur part de marché et éventuellement, l'améliorer légèrement d'une année sur l'autre. Les projets d'investissement seront destinés à supprimer des goulots d'étranglement, à accroître la capacité de production et à renforcer les

efforts d'amélioration continue, plus qu'ils ne viseront à favoriser la croissance. L'objectif financier sera la rentabilité. Enfin, en phase de récolte, l'entreprise se contente d'entretenir son outil de production, elle cherche de récolter le maximum de liquidités à son profit. Les objectifs financiers seront de maximiser la trésorerie (avant le déclin) et de réduire le besoin en fonds de roulement.

Figure n°10: la stratégie de l'axe financier



source : R.Kaplan , D.Norton, « comment utiliser le tableau de bord prospectif », Ed d'organisation.2003 . p91

Le tableau récapitulatif suivant (tableau n°02) présente les indicateurs financiers généraux

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaire	Réduction des couts/ amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase de cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du chiffre d'affaire par segment	CA par employé	Investissement (% des ventes) R&D (% des ventes)
	Maintien	Parts des clients et marché ciblés. Vente 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 couts 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
	Récolte	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

selon la phase dans laquelle se situent l'entreprise et les axes stratégiques choisis.

2.2 L'axe de client¹⁴ : étant donné que le client est la garantie de pérennité de l'entreprise, sa satisfaction est donc très importante pour elle, cependant l'hétérogénéité du marché. Une fois qu'elle a ciblé un segment l'entreprise compare les besoins d'achat et sa capacité à les satisfaire. L'axe de client du TBP identifié les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le CA nécessaire à la réalisation des objectifs financiers.

Une fois les indicateurs de l'axe « client » établis, les managers ont une idée précise de l'identité des segments de marché qui constituent leur cible, et disposent d'un ensemble de mesures (part de marché, conservation des clients existants et acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et rentabilité par segment pour chacun. Les indicateurs traduisent les objectifs pour les activités marketing, commerciales, logistiques et développement de produit ou service.

Les managers doivent aussi identifier ce que les clients de chaque segment apprécient et composer l'offre appropriée. Ils peuvent ensuite sélectionner des objectifs et des indicateurs dans 3 catégories de paramètres qui combinés, permettront à l'entreprise de conserver et l'élargir son activité avec ses cibles :

- Attributs des produits services : fonctionnalité du produit/service, son prix et sa qualité
- Relations avec les clients : déroulement de l'achat et qualité de l'accueil
- Image de marque
 1. Ils comparent la fonctionnalité de produit/service, son prix et sa qualité
 2. Portent sur la fourniture du produit/service avec notamment le temps de réaction et le délai de livraison, et l'impression que le client retire de son expérience avec l'entreprise, l'objectif est d'améliorer la qualité des relations avec les clients.

Les indicateurs : selon Kaplan et Norton, les indicateurs qui relèvent de l'axe client que l'entreprise définit sont répertoriés en deux catégories :

1. **Les indicateurs génériques** : il s'agit de mesures génériques que l'on trouve dans toutes les entreprises, appelés indicateurs clés des résultats. Elles sont des nombre de cinq :

¹⁴ Fabianne Guerra,op.cit.2007 ;P122_142

- Part de marché
- Conservation des clientèles
- Acquisition de nouveaux clients
- Satisfaction des clients
- Rentabilité par segment

Les mesures peuvent être articulées dans une relation de cause à effet (voir figure..) communs à tous les types de l'entreprise. Ces indicateurs doivent toute fois être adaptés aux segments ciblés dont l'entreprise espère les taux de croissance et de rentabilité les plus élevés.

2. Les indicateurs de performance propre à l'entreprise :

- La réactivité : c'est tenir ses engagements vis-à-vis des clients
- La qualité : elle dépend de huit composantes comme l'estime Kaplan qui sont la qualité perçue. Les caractéristiques de base, les caractéristique accessoires, les services, la fiabilité, l'esthétisme, la durabilité et la conformité à un standard
- Le prix : il doit étudier par l'entreprise en prenant en compte le cout d'utilisation du part par le client ainsi que les prix des concurrents.

2.3 Processus interne¹⁵ : chaque entreprise a sa propre chaine de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice. Il existe toute fois un modèle générique de chaine des processus constituant un cadre général, qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe « processus interne » (voir figure11). ce modèle comprend trois processus : l'innovation , la production , le service après- vente .

- ✓ Le processus d'innovation : est la « phase longue » de l'enchaînement des processus .Dans un premier temps, les entreprises identifient et servent de nouveaux marchés et de nouveaux clients , ainsi que les besoins émergents ou latents de la clientèle existante. Ensuite, elles conçoivent et développement de nouveaux clients, et pour répondre à l'évolution des besoins de la base de clientèle.

¹⁵ Fabienne guerra, op.cit.2007.p143_150

Ce processus comprend deux étapes :

- _ identifier de nouveaux marchés et de nouveaux clients par une étude de marché afin de déterminer les préférences de la clientèle, l'importance des marchés potentiels et les prix qui pourraient être pratiqués.
- _ concevoir et développer de nouveaux produits ou services destinés à ces nouveaux marchés.
- ✓ Le processus de production : conserve toute son importance et les entreprises doivent identifier les paramètres de cout, de qualité, de délai et de performance qui leur permettent d'offrir les produits et des services plus attractifs à leurs clients ciblés.
- ✓ Le service après vente : est le dernier processus de la chaine, comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat

Les indicateurs : se sont des indicateurs de :

Volume (nombre de pièce produite), d'efficacité (l'écart entre ce qui est fixé et ce qui est réalisé), d'efficience (l'écart entre les ressources prévues à utiliser et celle réellement utilisée), de qualité(le nombre des pièces défectueuses) et de délai qui permettent à l'entreprise d'avoir les informations nécessaires pour entreprendre des actions correctives.

2.4 L'axe apprentissage organisationnelle¹⁶ :

La réalisation des objectifs des axes « financier », « client » et « processus internes » du TBP est subordonnée à la performance de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage organisationnelle, dont les déterminants sont au nombre de trois : la réorientation des compétences, les capacités des systèmes et l'alignement des objectifs individuels et de l'entreprise.

Le TBP montre qu'il est important de ne pas investir uniquement dans les équipements et la R&D. les entreprises doivent aussi investir dans leurs infrastructures (ressources humaines, systèmes et procédures). Pour pouvoir atteindre leurs objectifs de croissance financière à long terme.

Il permet de cerner trois composantes dans l'apprentissage organisationnel :

¹⁶ Fabienne guerra, op.cit.2007.p151_160

- Potentiel dans les salariés
- La capacité des systèmes d'information
- La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Les indicateurs qui sert à mesurer le potentiel du personnel sont la satisfaction et la fidélisation du personnel (dépend de l'ambiance du lieu du travail, la facilité d'exprimer les idées, la participation à la prise de décision,...), la productivité permettent de mesurer les fruits des investissements humains. Les indicateurs et les mesures de résultats sont moins nombreux et plus génériques sur l'axe « apprentissage organisationnelle » que sur les trois autres. le déficit actuel d'indicateur souligne le potentiel de développement de mesures personnalisées, plus étroitement articulées à la stratégie de l'entreprise.

Section 03 : La mise en place de TBP

L'élaboration d'un TBP émane toujours d'un choix de direction. en aucune façon, il ne sera mise en place dans une entreprise sans l'implication complète du comité de direction ou de directeur.

3.1 La stratégie :

Tout système de mesure doit avoir pour but de piloter la mise en œuvre de la stratégie, communiquer le projet et la vision de l'entreprise.

Dirigeants et salariés peuvent ainsi se concentrer sur les moyens de concrétiser ce projet et rendre cohérents les investissements, les initiatives et les actions stratégiques.

Le TBP doit être un vecteur de communication de la stratégie. En effet :

- ✓ Il énonce le projet et la stratégie de l'entreprise et les fait partager à tous les acteurs.
- ✓ Il constitue un modèle générique au travers duquel chacun peut mesurer sa contribution à la performance globale. sans ce trait d'union, les salariés et les départements peuvent apporter des améliorations locales, mais pas contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques.
- ✓ Il focalise les efforts de changements .dès lors que les objectifs sont pertinents et les mesures adaptées, leur mise en œuvre ne peut être qu'efficace. Dans le cas contraire, les investissements et les initiatives restent sans effet.

Trois éléments y contribuent pour construire un TBP qui relie les mesures à la stratégie :

- ❖ **Les relations de cause à effet** : une stratégie est un ensemble d'hypothèses de relations de cause à effet. un TBP bien construit doit énoncer de cette stratégie. Il doit faire apparaître clairement le rapport entre les objectifs (et les mesures) des quatre axes de manière à ce qu'ils soient d'abord validés puis exploités. Il doit éclairer l'enchaînement des hypothèses de relations de cause à effet entre les mesures de résultats et les déterminants de la performance. **Chaque mesure sélectionnée pour le TBP doit être un élément d'une chaîne de la relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise.**

- ❖ **Mesure de résultats et déterminants de la performance** : un bon TBP doit associer des mesures de résultats (indicateurs à posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adapté à la stratégie de l'entreprise.
- ❖ **Articulation aux résultats financiers** : le TBP doit réserver une large place aux mesures de résultats comme le retour sur le capital engagé ou la valeur ajoutée économique. Les managers omettent souvent de relier les programmes de qualité totale, de réduction de la durée des cycles, de responsabilisation des employés ou autres, aux résultats qui ont une incidence directe sur la satisfaction des clients ou performance financière.

3.2 La carte stratégique ¹⁷ :

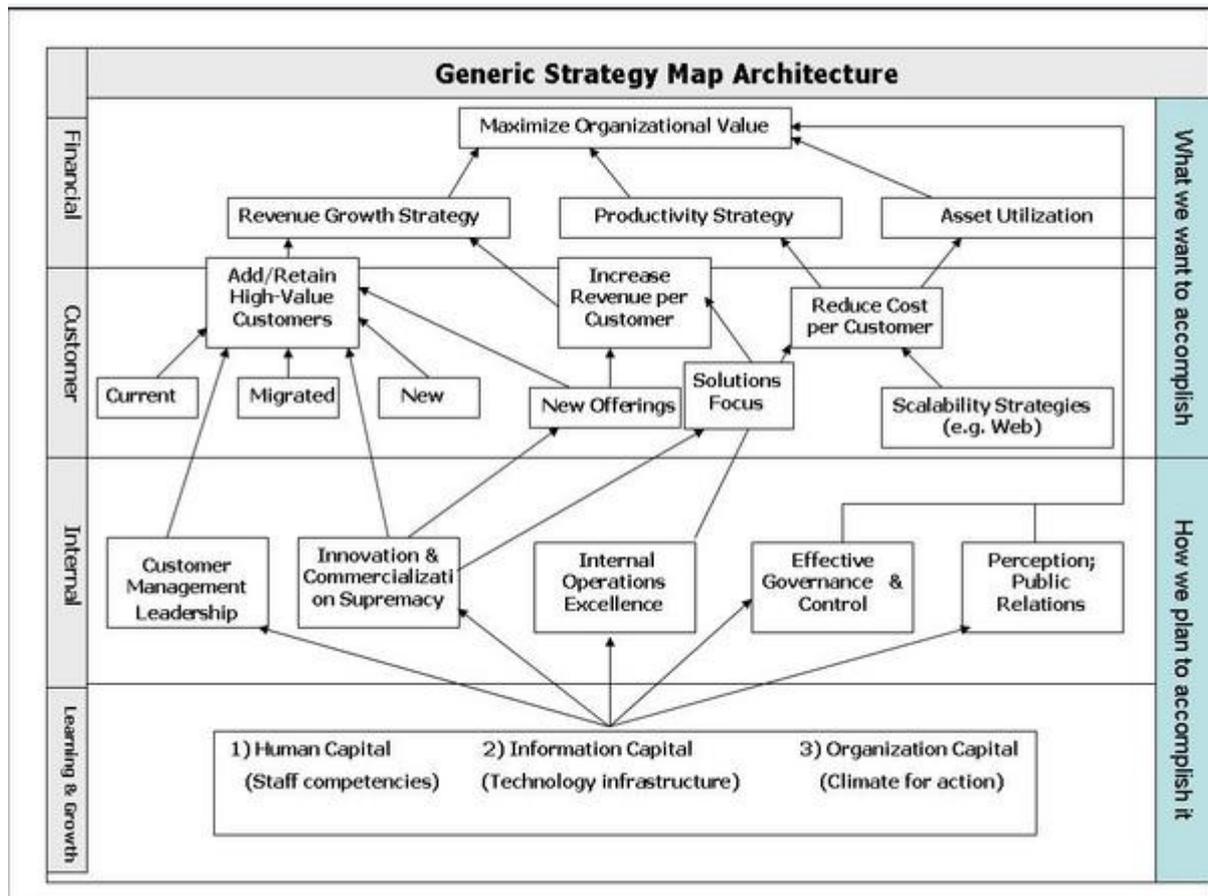
Kaplan et Norton présente un modèle type de carte stratégique qui peut adapter à toute entreprise en fonction de ses propres objectifs stratégiques, (voir la figure 10). Cette carte stratégique, délinée sur les axes du tableau de bord prospectif, indique les « blocs » qui accueilleront les indicateurs ainsi que le sens des chaînes causales qui permettront le suivi des décisions stratégiques, l'allocation des ressources ainsi que la communication des progrès réalisés. Les indicateurs retenus devront donc faire partie d'une chaîne causale qui suivra l'un des chemins de la carte stratégique.

Le tableau de bord qui en découlera se doit d'être équilibré. D'abord, un équilibre entre les quatre axes qui le composent pour qu'il puisse donner une vision globale des éléments indispensables à la gestion stratégique de l'entreprise. L'équilibre doit être trouvé entre les données externes et internes de l'entreprise : par exemple, l'impact de l'activité sur l'environnement est une information importante tout comme la perception qu'a la clientèle de l'entreprise.

Les indicateurs qui y figureront devront être des composantes de chaîne causales qui permettent d'appréhender l'impact sur les performances des actions entreprises ainsi que des réactions de l'environnement à ces actions. L'importance de ces chaînes causales provient du fait qu'elles permettent la mise en évidence des inefficiences.

¹⁷ Fabiane Guerra, « pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif », p 191_192

Figure n°11 : modèle de la carte stratégique



Source : Fabienne Guerra, « pilotage stratégique de l'entreprise », Boeck & Larcier, 2007,p190

3.3 Les étapes de conception du TBP

La conception du TBP 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. 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 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 Iribane ¹⁸ (2003) passe par les étapes suivantes :

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

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

A l'aide de ces éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Évidemment les objets qualitatifs seront difficilement mesurables, par exemple

¹⁸ Iribane . P(2003), op.cit.p57

la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place d'une étude de satisfaction qui sera distribuée au sein d'un échantillon représentatif des clients. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation il est nécessaire que la clarification des missions et des objectifs se fait au travers d'une démarche interactive ou la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnelles. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que les différentes délégations d'autorité. La mise en place d'un tableau de bord n'est pas synonyme de remise en cause de l'organisation. Néanmoins le système de tableau de bord pourra mettre en exergue des défauts dans l'organisation et pourra, dans un second temps, mener à des changements.

_ Identifier les facteurs clés de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès sont 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 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.

_ Choix d'indicateur : un indicateur de performance (IP) est une donnée exprimée en quantité qui mesure l'efficacité de tout en partie d'un système (ou d'un processus) par rapport à un objectif (ou d'une norme) qui aura été déterminé et accepté par les acteurs et en cohérence avec la stratégie.

- Les indicateurs de succès (ou de résultat) : ces indicateurs de performance portent en général sur les prix, la qualité et les délais.
- Les indicateurs de progrès : indicateurs sur les entrées, flux, gestion, ressources. Les performances exprimées par ces indicateurs doivent être comparées à celles des meilleurs concurrents « Benchmarking ».
- Un actionneur (variable d'action) est un facteur, ou un ensemble de facteurs, sur lequel on peut agir afin de faire évoluer tout ou partie d'un système ou d'un processus. Il a une fonction de régulateur, il réaligne la performance en cohérence avec les objectifs.

Pour être efficace, les indicateurs doivent intégrer les critères suivants :

- Cohérence par rapport à l'objectif
- Fiable
- Facile de mesure
- Mis au point avec l'utilisateur (visuel, visible, simple)
- Utile pour l'action
- Pertinent et non « complaisant » par rapport au chef

Conclusion:

Depuis sa première conception en 1992 par Kaplan et Norton, le TBP ne cesse d'enregistrer des améliorations et des prolongements pour devenir actuellement, un système de contrôle de gestion par excellence. Cette ampleur est justifiée par son intégration dans toutes formes d'organisation et dans et dans tous les secteurs, mais toujours adaptés pour répondre aux besoins particuliers de chaque organisation.

Le succès de l'application du TBP commence par la reconnaissance, que cet outil un mécanisme de changement et pas un mécanisme de mesure, et cela par mobiliser tout le monde sur la création d'une dynamique d'impulsion de chemin de changement et la suivie, pour objectif d'accès au nouveau modèle d'administration orienté vers la stratégie, basé sur l'officialisation des valeurs culturelles et nouveaux structures.

Introduction :

Dans les chapitres précédents, nous avons abordé la notion de contrôle de gestion et de suivi de la performance, ainsi que le tableau de bord prospectif. Nous avons vu leur utilité dans la gestion de l'entreprise. L'utilité de TBP réside dans la détermination de la performance d'une entreprise, cela nous exige de lui faire une étude analytique.

La dernière étape de mon travail consiste à la mise en place du TBP dans une compagnie d'assurances du secteur public, en l'occurrence la CASH assurances. Cette étude nous a permis d'évaluer la performance de l'entreprise à travers le TBP.

Dans cette optique, nous avons présenté ce chapitre en trois sections :

- La première concernant la présentation et les domaines d'activité de l'entreprise.
- La deuxième inclut le marché Algérien des assurances, et aussi la place de la CASH assurances au sein de ce marché.
- Dans la troisième section, on va suggérer un modèle de TBP dont la détermination des objectifs et des indicateurs de performance.

Section 01 : présentation de la CASH assurances

La CASH assurances est la plus jeune compagnie d'assurances de dommages à capitaux publics. Elle fait désormais figure de leader dans l'assurance des risques de pointe et de construction. C'est également le 4^{ème} assureur en Algérie, et le 2^{ème} plus important acteur dans la couverture des risques IARDT.

1.1 La création de la compagnie d'assurances

La compagnie d'assurances des hydrocarbures, par abréviation CASH spa, est une société par actions à capitaux publics, créée en 1999 pour pratiquer toutes les opérations d'assurance et de réassurance en Algérie. Elle est dotée d'un capital social de 7,8 milliard DA, entièrement libéré.

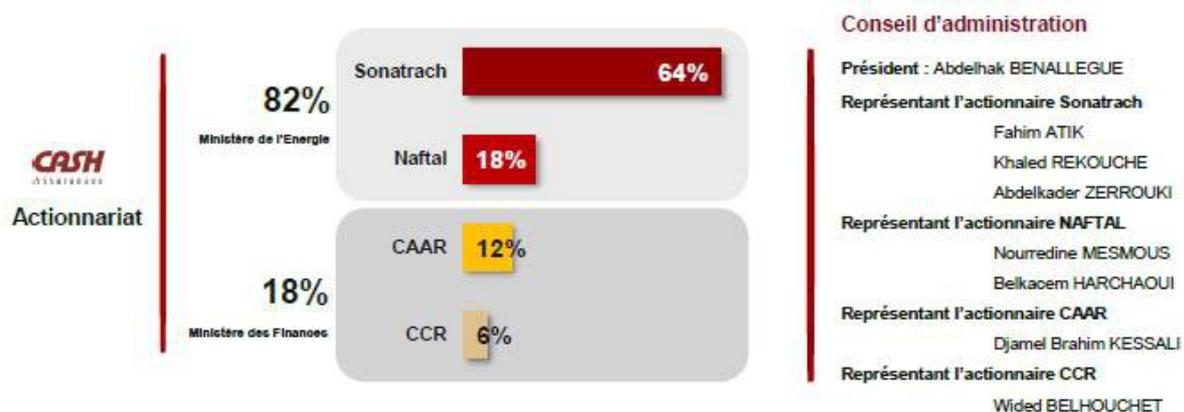
Elle fait désormais figure de leader dans l'assurance des risques de pointe et de construction. C'est également la 4^{ème} société d'assurance en Algérie, et le 2^{ème} plus important acteur dans la couverture des risques que l'automobile.

Avec l'un des effectifs les plus réduits du secteur (500 employés), mais aussi l'un des mieux formés, la CASH intervient dans trois domaines d'activités : les risques de pointe (construction, exploitation, transport), pour lesquels elle dispose d'une expertise forte et reconnue, les risques des PME /PMI qu'elle ne cesse d'accroître, et enfin ceux des particuliers.

Ses actionnaires sont respectivement, le groupe SONATRACH à hauteur de 82% et le ministre des finances à travers la CAAR et CCR.

La part des actionnaires est représentée comme suit :

Figure n° 12 : Les actionnaires de la CASH assurances

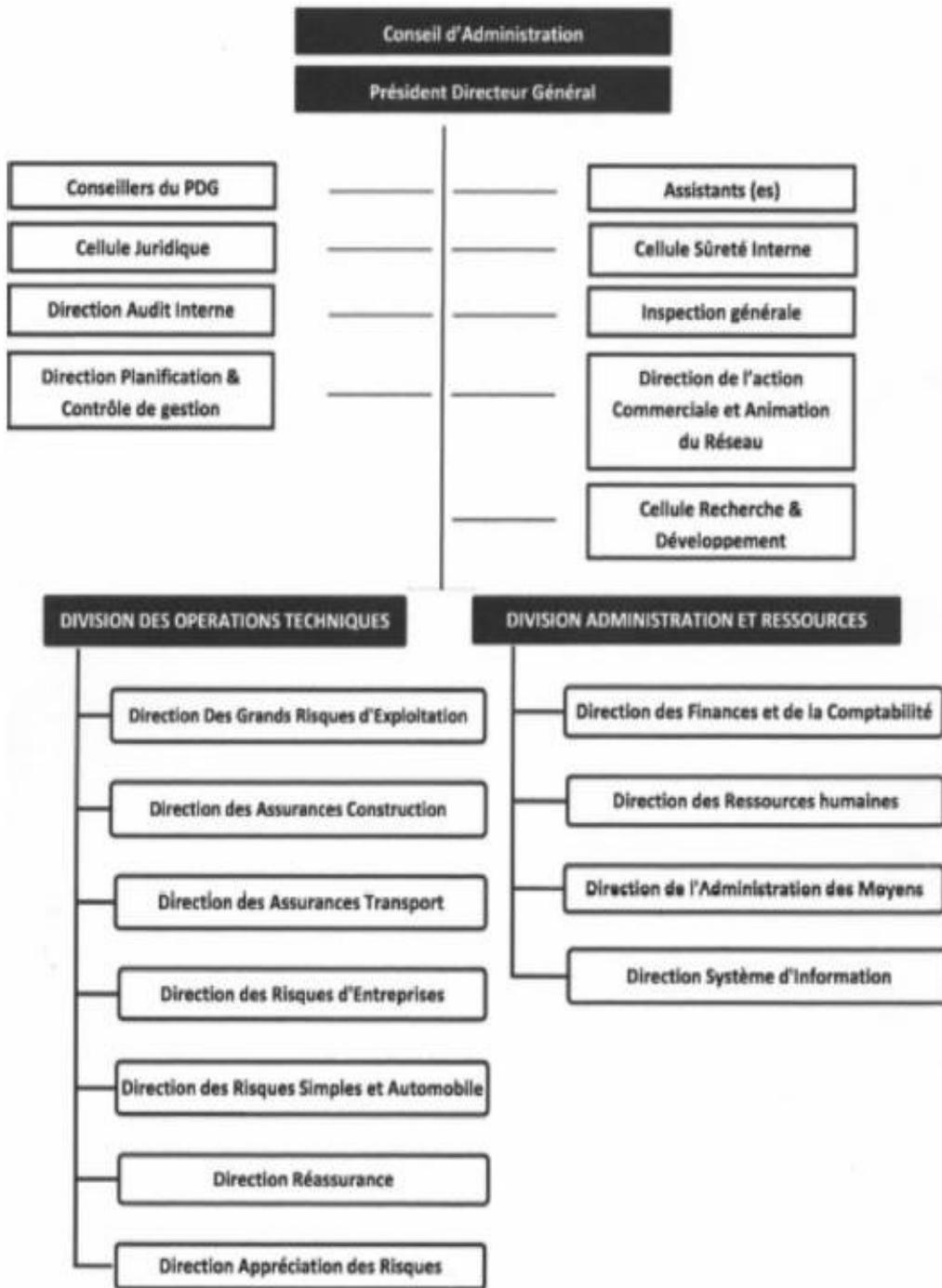


Source : document interne de l'entreprise (mai2015)

1.1.1 Organisation de la CASH

La macrostructure de la CASH assurances est représentée dans l'organigramme suivant :

Figure n°13 : l'organigramme de la CASH assurances



La source : document interne de l'entreprise

❖ **Présentation de la direction générale :**

En décembre 2014, la CASH a remodelé son organisation pour s'appuyer sur deux divisions (contre trois auparavant : suppression de la division soutien aux activités), regroupant chacune un certain nombre de directions dont les missions sont plus ou moins similaires.

✓ Division des opérations techniques (DOT)

- Direction des grands risques d'exploitation (DGRE) (37% du CA)
- Direction des assurances construction (DAC) (40% de CA)
- Direction des risques d'entreprises (DRE) (8% de CA)
- Direction des assurances transport (DAT) (8% de CA)
- Direction des risques simples et automobile (7% de CA)
- Direction réassurance (l'importance de cette structure est capital au vu du niveau de recours de la CASH à la réassurance environ de 85% du CA cédé en réassurance)
- Direction appréciation des risques (DAR) (composée d'ingénieurs en protection et prévention des risques, cette structure apporte toute son expertise et de précieux conseils dans le cadre de la gestion des risques avant et après souscription, ou en cas sinistre).

✓ Division administration et ressource (DAR)

Dont relèvent les directions en charge des finances, des moyens humains/matériels et des systèmes d'information :

- Direction finance & comptabilité (DFC)
- Direction administration des moyens (DAM)
- Direction des ressources humaines (DRH)
- Direction des systèmes d'information (DSI)

La macrostructure organisationnelle est enfin complétée par des structures rattachées à la direction générale :

- ✓ Audit & contrôle interne
 - Direction de l'audit interne
 - Inspection générale
- ✓ Direction planification & contrôle de gestion
- ✓ Direction action commerciale & animation du réseau
- ✓ Cellule de sureté interne
- ✓ Cellule juridique
- ✓ Cellule recherche & développement
- ✓ Assistants, conseillers & chargés de missions

❖ **Réseau commercial :**

- Succursales (anciennes directions régionales)

Le réseau de distribution des produits de la CASH est actuellement composé de trois succursales :

- ✓ Succursale Alger (anciennement DRC)
- ✓ Succursale Oran (anciennement DRO)
- ✓ Succursale Annaba (anciennement DRE)

- Réseau de distribution & intermédiaires d'assurance : chaque succursale assiste coordonne et amine un réseau d'agences

_ Directes : composées de salariés de la compagnie

_ Indirectes : agents généraux d'assurance (AGA : intermédiaires d'assurance mandatés par la compagnie, conformément à un contrat de nomination, pour la commercialisation de ses produits, moyennant commissions). pour le développement de son portefeuille d'affaires, l'entreprise peut également compter sur les services des courtiers nationaux en assurances, auxquels elle est liée par un protocole d'accord.

Ces derniers sont des intermédiaires d'assurance, mandatés par les assurés, moyennant commissions, pour le placement de leurs risques auprès des compagnies d'assurances de la place.

1.1.2 Les produits de la CASH assurances : les produits d'assurance peuvent être présentés en deux biens : assurance pour particulier et assurance pour l'entreprise

➤ **Pour particuliers :**

- Assurance multirisques habitation : garantit l'assuré contre ceux des risques : l'incendie, chute de la foudre, dégâts des eaux, bris de glace, vol et responsabilité civil , qui sont expressément désignés comme couverts aux conditions particulières de la police d'assurance contrat d'assurance couvre les habitations qu'elles soient de type individuelles ou collectives, en toute propriété ou en location.
- Assurance automobile : le contrat automobile se caractérise par la combinaison de diverses garanties couvrant distinctement plusieurs assurances :
 - _ Assurance de responsabilité civile (à caractère obligatoire)
 - _ Assurance de dommage (facultative)
 - _ Prestation d'assistance au véhicule

_ Assurance des risques spéciaux pour les flottes entreprise uniquement

- Multirisque des commerçants et artisans (MRCA) : le contrat d'assurance multirisque commerçant et artisan est un produit multi garanties, qui couvre un large éventail de risques des activités commerciales et artisanales : les locaux, le mobilier, les marchandises, matière première et stock ainsi que la responsabilité civile du commerçant, artisans et professions libérales.
- Assurance corps de navire de plaisance : cette assurance pour objet de garantir les dommages, les pertes, des recours de tiers et des dépenses résultant de fortunes de mer et d'accidents qui arrivent au bateau assuré. elles sont ainsi garanties :
 - _ les dommages matériels subis par le bateau ainsi que ses dépendances.

_ Les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile du bateau à l'égard des tiers y compris le ski nautique.

- Assurance corps de navire de pêche : cette assurance a pour objet la garantie des dommages, des pertes, des recours de tiers et des dépenses résultant de fortunes de mer et d'accidents qui arrivent au navire assuré, sont ainsi garantis :
 - _ les réparations des dommages matériels subis par votre navire

_ la perte financière immédiate dite « bonne arrivées »

_ le recours de tiers

_ Contribution de navire aux avaries communes

_ Les frais raisonnablement engagés pour limiter les dommages

- Assurance de voiturier : cette assurance a pour objet la couverture de RC du transport terrestre profitant exclusivement aux tiers (aux propriétaires des marchandises). Il est possible d'opter pour deux types de couverture à savoir :

_ Tous risques : couverture étendue

_ Accidents caractérisés : couverture restrictive

➤ **Pour l'entreprise :**

- **Produit transport** : est garantis l'assurance RC de :
 - _ Commissionnaire de transport, acconier et voiturier
 - _ Faculté aérienne et maritimes
 - _ Faculté terrestre (publique/privés)
 - _ Assurance RC exploitant aéroport
 - _ Assurance corps et RC accident aéronef
 - _ Assurance de navires de plaisance, commerce, et de pêche
- **Grands risques** : on trouve les garantis suivants :
 - _ Responsabilité civil générale
 - _ Tous risques appareils de forage
 - _ Exploitation et développement des sources d'énergie
 - _ Tous risques sauf étendue a la perte d'exploitation
 - _ produits grands risques
- **Risques de construction** :
 - _ risque de construction
 - _ Assurances tous risques engin de chantier
 - _ L'assurance tous risques chantier (TRC) et tous risques montage (TRM)
 - _ Responsabilité civile décennale
 - _ Assurances réalisateurs d'ouvrage et concepteurs et bureaux d'étude
- **Assurance de patrimoines** :
 - _ Assurance globale risques d'entreprise (AGRE)

1.2 Les chiffres clés de la CASH

- **L'évolution des chiffres d'affaire** : l'assurance de parcs automobile, en Algérie, a généré en 2014 près de 65 milliards DA, soit 52% du CA du marché des assurances, dont le rythme de croissance est essentiellement imprimé par l'évolution des primes liées à cette branche.

Figure n14 : Evolution de chiffre d'affaires (en milliards Dinard)

Source : document interne de l'entreprise (mai 2015)

- **Structure du portefeuille** : l'entreprise revient en 2011 à réduire sensiblement le poids de la branche construction dans son portefeuille tout en gardant un bon niveau de chiffre d'affaires global

Figure n°15 : le portefeuille d'activité

source : document interne de l'entreprise (mai2015)

- **Ressources humaine** : En moyenne, la compagnie connaît une évolution positive de ses effectifs de l'ordre d'une trentaine d'employés par an.

Les recrutements de 2014 ont fait que cette moyenne soit largement dépassée puisque la compagnie a enregistré une variation positive de ses effectifs de 90 employés. Conformément aux orientations stratégiques des actionnaires résumées dans le plan à moyen terme de l'entreprise, les recrutements devront se faire selon les besoins humains et organisationnels, ainsi que les objectifs de croissance et de rentabilité.

Figure n°16 : Evolution des effectifs

Source : document interne de l'entreprise (mai2015)

Section 02 : Le marché d'assurances

2.1 Introduction sur Le marché Algérien des assurances :

Le marché des assurances compte actuellement, 15 sociétés agréées pour pratiquer les opérations d'assurance de dommages, de responsabilité civile et de crédit/caution, dont :

- ❖ 4 compagnies à capitaux publics (CASH, CAAR, CAAT, SAA)
- ❖ 7 compagnies à capitaux privés ou mixtes (SALAMA, ALLIANCE, CIAR, AXA, GAM, TRUST, 2A)
- ❖ 2 sociétés à forme mutuelle (MAATEC & CNMA)
- ❖ 2 sociétés spécialisées dans les assurances crédit/caution (CAGE & SGCI)

L'assurance du parc automobile Algérien a généré en 2014 près de 55% du chiffre d'affaires du marché des assurances, dont le rythme de croissance est historiquement imprimé par l'évolution des primes issues de cette branche. Par ailleurs, et conformément aux dispositions de la loi 06_04 du 20 Février 2006, sept sociétés ont été agréées pour commercialiser les produits affiliés aux assurances de personne. Il s'agit de :

- ❖ Cardif el Djazair (filiale PNB Paribas)

- ❖ AMANA (ex_SAPS), (SAA)
- ❖ TALA (CAAT)
- ❖ CAARAMA (CAAR)
- ❖ AXA vie, (AXA)
- ❖ MACIR vie, (CIAR)
- ❖ Le Mutualiste (CNMA)

A ces sociétés (mutuelles s'ajoute la compagnie centrale de réassurance (CCR) bénéficiaire de la cession obligatoire en réassurance.

Par ailleurs, le secteur des assurances est encadré par :

- ✓ La direction de l'assurance rattachée au Ministère des Finances
- ✓ La commission de supervision /orange de contrôle : a pour mission entre autres de protéger les intérêts des assurés/bénéficiaires des contrats d'assurance, et veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires relative aux opérations d'assurance et de réassurance .
- ✓ Le centrale des risques : rattachée à la direction des assurances, elle regroupe tous les contrats d'assurances émis par les compagnies du marché et les informe de tout cas de pluralité d'assurance (plus d'un contrat pour un même risque)
- ✓ Le bureau spécialisé de tarification/orange de tarification placé sous l'autorité du ministère des finances
- ✓ Le conseil national des assurances : orange consultatif des pouvoirs publics il constitue un cadre de concertation entre les diverses parties impliquées dans l'activité d'assurance et une force de réflexion et de proposition, à travers notamment ses activités et divers travaux et études.
- ✓ Le bureau unifié Automobile : SPA dotée d'un capital social de 13 millions DA. il a pour principale mission la délivrance de la carte orange, et ce, pour la prise en charge des sinistres automobiles causés ou subis par des Algériens au cours de leurs déplacements dans les pays arabes signataires de la convention collective des sociétés

d'assurance de 1975 . jusque là, la gestion des dossiers de ces sinistres était prise en charge l'UAR.

- ✓ Union Algérienne des sociétés d'assurance et de réassurance (UAR) : association regroupant toutes les sociétés d'assurance et de réassurance et gère les intérêts collectifs de ses adhérents en coordonnant notamment des actions de nature à développer l'activité en Algérie et améliorer la prestation de service.

Figure n° 17 : Le marché Algérien des assurances en 2014 :

Source : documents interne de l'entreprise (mai 2015) .

Le marché des assurances en 2014

• L'évolution de chiffres d'affaires :



Figure n°18 : Evolution du chiffre d'affaires de marché Algérien

Source : www.cna.dz

L'assurance du secteur automobile algérien a généré en 2014 près de 65 milliards Djas, soit 52% du chiffre

D'affaires du marché des assurances, dont le rythme de croissance est essentiellement imprimé par l'évolution des primes liées à cette branche. Sous l'effet du ralentissement de la croissance des primes d'assurance automobile, la progression du chiffre d'affaires du secteur est revenue à des niveaux plus modestes comparativement à 2013 et 2012.



- Evolution du marché des risques de dommages :

Au regard de l'évolution du chiffre d'affaires du marché des assurances de dommages et de sa structure, ci-dessous :

- schématisées, il est relativement facile de constater en 2014, un essoufflement de la croissance,
- particulièrement pour les assurances automobiles & transport.
- En revanche, les branches IRD (Incendie, construction & risques divers) connaissent de fortes progressions

Figure n° 19 : évolution du marché des risques de dommages

Source : www.cna.dz

2.2 La CASH au sein du marché

2.2.1 Les parts de marché de la CASH assurances :

La CASH est la seule compagnie d'assurance qui détient un portefeuille d'affaires composé à mois de 40% de prime automobile (7% en 2014). En effet, la compagnie a fait le choix de prioriser la couverture des risques d'entreprises, ce qui lui vaut d'être :

- ✓ Leader des risques Engineering
- ✓ 2^{ème} assureur Algérien des risques autres que l'automobile
- ✓ 4^{ème} assureur national toutes branches confondues

La figure suivante représente les parts de marché de la CASH assurances par rapport aux autres compagnies d'assurance , ainsi que par branche :

Figure n° 20 : parts de marché

Source : données du conseil national des assurances (mai2015) .

Source : données du conseil national des assurances (mai 2015).

2.2.3 Les clients de la CASH compagnie

La compagnie compte dans son portefeuille des entreprises de grande renommée . quelles que soient leur taille, leur situation géographique ou leur domaine d'activité, elles ont opté pour la CASH :

Grands risques

(Industrie, Energie, Engineering & Transports)

- SONATRACH, Groupements, filiales & participations
- OBRASCON HUARTE LAIN (OHL Centre Convention Oran)
- DURO FELGUERA
- ENI

- MEDGAZ
- REPSOL
- KBR
- HYUNDAI Engineering
- SAMSUNG Engineering
- HELIOS
- HELISON
- AGUAS Skikda
- British Petroleum
- COJAAL (Autoroute Est-Ouest)
- CSCEC (Grande mosquée d'Alger)
- Métro & Tramway d'Alger (EMA – Alstom – Siemens)
- Stations de dessalement d'eau de mer (Hamma, Tipaza, Magtaa, Tenes, Myah Tilemçania, Bahr Honaine,...)
- Centrales électriques (Kahrama, UTE Abener,...)
- Usines (SORFERT, AOA,...)
- CILAS (cimenterie)
- PETROFAC International
- POWER SYSTEM
- SNC Lavalin (Barrage Tizi Ouzou)
- Cosider Canalisations / Construction
- DAEWOO Engineering
- Orascom Construction

- JGC
- HYPROC Shipping Company
- TASSILI Airlines
- Swissport
- Star Aviation
- Air Express
- SGSIA
- Station de production d'électricité *Ain Arnat*
- Glaxo Smith Kline
- Toshiba
- TMPC
- GAZPROM
- ABB,...

Autres marchés

(tous secteurs confondus)

- Peugeot Algérie
- Sarl El GUEDRA et Sarl SOIRCO
- General Emballage
- LINDE Gas
- AFIA International
- EIFFAGE Energie
- Henkel Algérie
- Batimetal, Travomed, SAPTA

- Groupement FCC-Haddad
 - Glaxo Smith Kline, Hydra-pharm & LPA
 - Les laiteries Soummam & Beni Tamou
 - Fromagerie BEL
 - Tchik lait-Candia
 - Condor Electronics
 - ALFAPIPE
 - Hydro Traitement
 - Les imprimeries officielles
 - Groupe Chiali
 - SIEHA
 - Hôtel Sheraton, El Aurassi
 - ACC Lafarge
 - NOVONORDISK
 - JOKTAL
 - ALGESCO
 - SARL ALTRO,...
- Pour la protection de son portefeuille d'affaires et la préservation de son équilibre technique et financier, la CASH fait appel aux meilleurs réassureurs et courtiers en réassurance.
- Au-delà du rating dont ils bénéficient, gage notamment d'une meilleure solvabilité, ils mettent à la disposition de l'entreprise leur expérience dans la gestion des grands risques et des affaires nécessitant un important degré de technicité.

- Ce partenariat prend souvent la forme de séminaires et de cycles de formation accélérée, à destination des gestionnaires de la compagnie, organisés tout au long de l'année

2.2.4 La politique commerciale de l'entreprise

La démarche Marketing de la CASH s'articule essentiellement autour de :

- L'extension du réseau commercial, particulièrement dans les zones à fort potentiel assurable :
 - ❖ Développement rationnel et planifié des points de vente, pour disposer à terme d'un réseau de distribution large, dynamique et rentable.
 - ❖ L'acquisition sera privilégiée, autant que le permettent la réglementation et les opportunités d'affaires, à la location.
 - ❖ Le design des agences sera celui d'une compagnie moderne et accueillante.
 - L'assistance au réseau commercial et la formation des cadres aux métiers d'assurances et de commercialisation de services.
 - La mise en place de canaux de communication pertinents et modernes :
 - ❖ Organisation de séminaires régionaux au profit des assurables.
 - ❖ Participation aux salons et foires spécialisés.
 - ❖ Insertions publicitaires, diffusions de spots tv & radio, affichages,...
 - ❖ Refonte du site web pour en faire un portail interactif
- (www.cash-assurances.dz).**
- Le développement des relations avec les clients et autres partenaires (courtiers, réassureurs,...)
 - ❖ Ecoute attentive des besoins des clients, accompagnement, conseil et proposition de solutions assurantielles.
 - ❖ Organisation de séminaires régionaux au profits des courtiers.

- ❖ Renforcement des relations d'affaires avec les courtiers et réassureurs internationaux, et amélioration du transfert de savoir (formations).

Section 03 : L'élaboration de tableau de bord prospectif pour la CASH assurances

Le contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance en général est une fonction peu développée pour le moment en Algérie. Ce n'est que récemment qu'elle a été introduite dans certaines compagnies, mais rarement utilisée de manière optimale.

Pourtant son rôle n'est plus à démontrer notamment dans la maîtrise des coûts et l'optimisation des rendements.

La CASH a récemment fait appel à cette fonction, et a mis en place une direction chargée justement d'assumer les missions relevant du contrôle de gestion, particulièrement en matière de :

- Mise en place d'indicateurs de gestion et de procédures de monitoring de l'activité technique, financière, comptable, gestion des ressources (humaines & matérielles) et toutes les autres activités de soutien.
- Elaboration des rapports d'activité trimestriels (consolidation, synthèse, analyse et commentaires).
- Elaboration du rapport d'activité annuel (destiné à la diffusion interne ou externe) ;
- Présentation de synthèses d'activité périodiques pour les conseils d'administration, les assemblées générales et les conseils de direction.
- Analyse des défaillances constatées dans la circulation de l'information, en identifier les causes et proposer des solutions.
- Production de statistiques aussi bien pour les structures internes, que pour les organismes externes : CNA, UAR, Ministère des Finances, Ministère de l'Energie, ONS, actionnaires, organismes d'information nationaux et régionaux (annuaires, revues spécialisées, sites web,...).
- Représentation de l'entreprise dans les réunions du groupe statistique du CNA
- Analyse des résultats et faire apparaître les niveaux de rendement et de performance de l'entreprise.
- Mise en place d'un système de tableaux de bord périodiques à présenter au staff dirigeant.
- Contribution dans la réalisation du rapport de gestion à soumettre au Conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'entreprise.
- Recueil des données trimestrielles (production, sinistres, créances, recouvrements, réassurance, charges, investissements, RH & formation, placements & produits financiers,...) des différentes directions centrales ; consolidation, analyse et synthèse.
- Mise en place d'une procédure de Reporting mensuel dans une première étape, puis décadaire en fonction de l'avancement du projet d'acquisition d'un

nouveau système d'information (disponibilité des données en temps quasi réel), de façon à doter le staff dirigeant d'informations récentes sur l'activité et réduire les délais de prise de décision.

- Réalisation et transmission à Sonatrach des états de Reporting conformément à la procédure en vigueur.
- Contrôle et suivi de l'exécution des plans d'actions des différentes structures de l'entreprise.

pour la mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de la CASH assurances , en proposant ces étapes suivantes :

3.1 Identification des objectifs :

afin de mettre en place un TBP et construire la carte stratégique, chaque entreprise doit définir ses objectifs à tout les niveaux (objectifs financiers, marketing, ..etc) , on peut répartir les principaux objectifs de la CASH assurances sur les quatre axes stratégiques du tableau de bord prospectif comme suit :

tableau n°03 : les objectifs stratégiques de la CASH :

Axe stratégique	Objectifs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de chiffre d'affaires • Améliorer la rentabilité de l'entreprise • Contrôle des dépenses • Réduction des charges
client	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des clientèles • Fédiliser les clients • Diversifier le CA et augmenter la part de marché • Developper auprès des clients une image forte d'entreprise
Processus interne	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les besoins des clients et accorder leur priorité • Développer le réseau de distribution • Réalisation des projets d'investissement

Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration la productivité des employés• Accroître l'effort de formation• Motivation des salariés• Montée les compétences stratégiques
-------------------------------	---

Source : Elaborer par l'étudiante

3.2. La carte stratégique de la CASH assurances :

Valeur pour l'actionnaire

Figure n°21 :

Améliorer la rentabilité de la CASH

Réduction des dépenses d'investissement

Croissance de CA

Satisfaction de la clientèle

Fédiliser les clients

Développer auprès des clients une image forte d'entreprise
Diversifier le CA et augmenter la part de marché

Réalisation des projets d'investissements

Comprendre les besoins des clients et accorder leurs priorités
Développer le réseau de distribution

Accroître la productivité des employés
--

Montée les compétences stratégiques
Accroître l'effort de formation

Motivation des salariés

Source : élaborer par l'étudiante

3.2.1 La lecture de la carte stratégique :

Toute entreprise a pour objectif de se développer en tant que la croissance du chiffre d'affaires ne suffit pas, et le réel objectif présente l'amélioration de la rentabilité. Cette dernière témoigne de la capacité de l'entreprise à créer la valeur, c'est-à-dire produire des bénéfices en fonction de ses moyens en mettant en rapport des recettes et des dépenses. la croissance financière dépend du développement du clientèle , de la fidélisation et

l'image de marque assurées par l'amélioration du réseau de distribution, la réalisation des projets d'investissement et l'anticipation des besoins dont la source des compétences stratégiques et l'effort de la formation ainsi que l'ambiance favorable de travail .

3.3 La mesure des indicateurs de la performance :

Pour mesurer les objectifs stratégiques, il faut attribuer à chacun un ou plusieurs indicateurs qui permettent de les mesurer en donnant une valeur significative à atteindre

3.3.1 Choix d'indicateurs :

Le tableau suivant présente les indicateurs de mesure attribués à chaque objectifs par rapport à chaque axe stratégique.

❖ Axe financier

Axe financier	Objectif	Indicateur	Pilote
	Croissance de chiffre d'affaires	Evolution de CA	Direction commerciale
	Améliorer la rentabilité	ROI	Direction finance et comptabilité
	Contrôle des dépenses	Nombres des agences ouvertes	Direction commerciale
	Réduction des dépenses d'investissement	Masse salarial/CA	Direction des ressource humaine

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

❖ Axe client

Axe client	Objectif	Indicateur	Pilote
	Satisfaction de la clientèle	Nombre des dossiers sinistre	Technique

		à régler	
	Developper auprès des clients une forte image d'entreprise	Image de marque notoriété	Commerciale
	Fédiliser les clients	Nombre des clients	Technique
	Diversifier le CA et augmenter la part de marché	Part de marché	Commerciale

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

❖ **Processus interne :**

Axe	Objectif	Indicateur	Pilote
processus interne	Comprendre et anticiper les besoins des clients et accorder leurs priorités	Portefeuille d'activité de l'entreprise	
	Développer le réseau de distribution	Nombres d'agences ouvertes	commerciale
	Réalisation des projets d'investissement	Le budget de nouveau siège acquis (immobiliers)	Technique

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

❖ **Axe apprentissage organisationnelle**

Axe	Objectif	Indicateur	Pilote
apprentissage organisationnelle	Améliorer la productivité des employés	Productivité individuelle	DRH
	Motivation des salariés	Nombre De recrutement	DRH

	Accroître l'effort de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de formation • Budget annuel de formation 	DRH
--	---------------------------------	---	-----

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

3.3.2 La mesure des indicateurs et formule du calcul :

3.3.2.1. L'indicateurs de l'axe financier

Les indicateurs de l'axe financier doivent permettre de suivre la rentabilité, la croissance de CA et la valeur créée pour l'actionnaire .Le choix d'indicateur se fera avec la précision, pour objectif d'amélioration la performance financière de l'entreprise .

On va étudier les indicateurs financiers cités avant, aussi leurs développements durant l'année (2012, 2013,2014,2015)

Tableau n°04 : L'évolution de chiffre d'affaires

Unité : kilo DA

	2012	2013	2014	2015
CA HT (MDS DA)	8,37	9,70	12,0	9,9
Le taux de croissance	-	+16%	+24%	-21%

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

Figure n° 22 : représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires

Source : élaboré par l'étudiante d'après les documents interne de l'entreprise

D'après le tableau on estime que la CASH a une croissance appréciable avec un CA en 2014 de plus de 12 milliards DA avec un taux de croissance plus de 24%, ce que signifie l'accord

d' une grande importance au développement qualitatif par l'entreprise de son CA, par la diversification des souscriptions, l'amélioration de ses ratios de renouvellement et d'entrée en portefeuille , pour assurer à ses clients différents risques très variés (infrastructure de transport, stations de dessalment d'eau de mer, transport aérien, terrestre et maritime, métro, usines, cimenteries, risques de PME,..) . Cependant en 2015, on observe une diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise à cause de la diminution de l'assurance du risques d'ingéniering

- **Retour sur l'investissement (ROI)**

D'une manière générale, cet indicateur rapporte le résultat dégagé aux capitaux investis :

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

Ce ration permet donc de :

- S'assurer que les capitaux investis génèrent une rentabilité suffisante
- S'assurer que les gestionnaires essaient de minimiser l'utilisation de capitaux par une politique prudente .

Tableau n° 05: taux de rendement des investissements (ROI)

Unité : kilo DA

Années	2012	2013	2014	2015
Résultats net	1226	1899	2221	2102
Capital	31738	35430	39998	40240
ROI	3,9%	5,4%	5,6%	5,2%

Source : élaboré par l'étudiante d'après des documents interne de l'entreprise

Figures n°23 : l'évolution de taux de rendement des investissements (ROI)

Source : élaboré par l'étudiante

Selon le graphe , on observe que le taux de rendement d'investissement augmente en 2014 de 5,4% à 5,6% , c'est-à-dire que la CASH améliore de mieux en mieux l'emploi de ses actifs, et revient à presque stabiliser en 2015 .

- **Evolution des dépenses :**

Pour suivre l'évolution des couts on calcule comme suit :

Evolution des charge = masse salariale/CA

L'évolution des salariés de la CASH assurances , sur les quatre dernières années est montrée dans le tableau suivant :

Tableau n°06 : le rapport de la masse salariale et le CA

Années	2012	2013	2014	2015
Masse salariale	487698432	577294692	725499016	830167234
CA	8371289654	9704391206	12002523067	9938592020
rapport	5,8%	5,9%	6%	8,4%

Source : élaboré par l'étudiante d'après les documents interne de l'entreprise.

Figure n° 24 : L'évolution de la masse salariale sur le chiffre d'affaires

Source : élaboré par l'étudiante

D'après le figure n° , qui représente la masse salariale/CA . on trouve une stabilité jusqu'au l'année 2013 . puis, il commence à augmenter jusqu'à 8 ,4% en 2015.

3.3.2.2 L'indicateur de l'axe client

Afin d'arriver à atteindre les objectifs de l'axe financier , on doit analyser le deuxième axe (client), dans le but d'accroitre la part de marché de la CASH assurances à travers :

- Augmenter la part de marché
 - Satisfaction de clintèle
 - Fédiliser les cliets
 - Développer l'image de l'entreprise
- part de marché

tableau n° 07 : L'évolution de la part de marché de la CASH

Années	2012	2013	2014	+/-
Automobile	1,1%	1,5%	1,4%	-7,4%
IRD	22%	22,8%	25,4%	11,5%
Transport	14,5%	12,2%	13,2%	+8,9%
Agricole	0%	0%	0%	-
Crédit/ caution	0%	0%	0%	-
Total	9%	9,2%	10,4%	+12,8%

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

Grace notamment à la croissance de son chiffre d'affaires dans presque tous les segments d'activité, la CASH améliore de plus d'un point sa part de marché qui passe de 9% à 10,4%

Elle occupe actuellement la 4^{ème} place, devancée par trois compagnies du secteur, dont leurs croissances sont beaucoup plus modestes que celle de la CASH. abstraction faite de la branche automobile, la compagnie se hisse à la seconde position avec une part de marché de 21,6%.

- **Nombre des clients de la CASH**

Tableau n°08 : les nombres des clients

Années	2012	2013	2014	2015
Nombres de clients	17876	19270	19645	23070

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

Figure n°25 : l'évolution de nombre de client

Source : élaboré par l'étudiante

- **Les dossiers de sinistre : règlement définitif**

Tableau n°09 : les dossiers de sinistre : règlement définitif

Années	2012	2013	2014	2015
Nombre des dossiers sinistres	4567	5525	6038	9139
Montant en millions DA	6298	7646	8601	9055

Source : élaboré par l'étudiante d'après les documents interne de l'entreprise

La situation des sinistres de la CASH fait état d'une augmentation du volume des indemnisations qui atteignent plus de 8 milliards DA . meme s'il s'agit d'un montant important, il n'a pas permis d'éviter une augmentation des provisions pour sinistres à payer, qui ont subis, en plus des déclarations de l'exercice .

- **L'image de marque**

L'image de marque est la représentation perçue par le client d'une entreprise, d'une organisation, d'une institution, de leurs produits et de leurs marque commerciales .

D'après le conseil national des assurances (NCA) , la CASH a fait le choix de prioriser la couverture des risues d'entreprises, ce que lui vaut d'être :

- ✓ Leader des risques Engineering
- ✓ 2^{ème} assureur Algérien des risques autres que l'automobile
- ✓ 4^{ème} assureur national toutes branches confondues

3.3.2.3 L'axe processus interne

Pour ce qui est des objectifs relatifs au processus interne, on relève ce qui suit :

- ✓ Le porte feuille d'activité
- ✓ Développer le réseau de distribution
- ✓ Réalisation des projets dinvestissement

- **Le portefeuille d'activité :**

- Les fruits des efforts de diversification du portefeuille commence à accroître. En effet, l'entreprise améliore en 2015, elle a classé la première assureur construction de 42,1% de la part de marché globale, la deuxième assureur hors automobile de 21,6% et la troisième assureur des risques transports de 13,2% de la part de marché .

-Création d'une compagnie d'assurance de personnes : Dans la perspective d'offrir une gamme de services complète aux clients, la CASH a finalisé le processus de création d'une compagnie d'assurances dénommée AGLIC (Algerien Gulf Life insurance Company), agréée pour commercialiser les produits affiliés aux assurances de personnes, dotée d'un social d'un milliard DA, cette création est le fruit d'un partenariat avec GIG (Gulf insurance Group- Koweit) et la BNA .

- **Nombre des agences ouverte :**

Le tableau suivant représente les nombres des agences ouvertes sur les trois régions (la région centre, est et ouest).

Tableau n°10 : les nombres des agences directes

Années	2012	2013	2014	2015
Les agences région centre	11	13	20	22
Les agences région est	5	5	7	8
Les agences région ouest	4	5	8	8

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

- L'acquisitions des immobiliers

Tableau n°11 : L'évolution des investissements

Années	2012	2013	2014	2015
Bugdet d'inv en millions DA	475,4	946,7	960,2	980,5
Poucentage des immobiliers	83%	90%	82%	86%

Source : élaboré par l'étudiante à travers les documents interne de l'entreprise

En 2012, plusieurs locaux à usage d'agences ont été acquis par l'entreprise pour un montant global de 475,4 millions DA, dont 83% des biens immobiliers . l'entreprise a enregistré en 2014, 82% des investissements tirées essentiellement par les dépenses liées à l'agencement et l'installation des agences et locaux acquis par la compagnie . L'option d'achat étant priorisée autant que le permettent la réglementation et les procédures en vigueur, les investissements de la CASH continuent à concerner en grande partie l'acquisition de bien immobiliers (80% en moyenne pour les quatre dernières années).

3.3.2.4 L'axe apprentissage organisationnelle

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 .

Cet axe traduit l'ensemble de facteurs d'amélioration de l'efficacité des employés qui favoriseraient la mise en œuvre de la stratégie . on a relevé la nécessité d'engager quelques actions à savoir :

- Amélioration de la productivité des employés
- Motivation des personnel
- Accroitre l'effort de formation
- Montée les compétences stratégiques

• Productivité individuelle

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

Productivité individuelle = CA/ total d'effectifs

Ce ratio présente la contribution des employés dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise . le tableau suivant montre l'évolution de la productivité du personnel de l'entreprise pour cinq ans :

Tableau n°12 : Evolution de la productivité individuelle

Unité : kilo DA

Années	2012	2013	2014	2015
CA	83700	97044	120025	99386
Effectif total	364	399	489	560
PI	229,9	234,2	245,4	177,5

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

D'après le tableau on constate que la productivité du personnel connaît une hausse les trois premières années jusqu'à 2014 à cause de l'augmentation de CA en contre partie l'augmentation d'effectifs . Alors que , en 2015 une diminution de la productivité à cause de la baisse de CA en contre partie l'augmentation des effectifs .

- **Evolution d'effectifs**

Le taleau qui suit presente des statistiques concernant l'évolution de l'effectif de la CASH entre 2012_2015

Tableau n°13 : tableau des effectifs

Années	2012	2013	2014	2015
Cadres supérieurs	57	55	63	70
Cadres moyens	143	149	176	196
Agent de maîtrise	90	108	155	192
Agent d'exécution	74	87	95	102
Total	364	399	489	560

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

Figure n° 26 : Evolution de l'effectif

Source : élaborer par l'étudiante

On constate que le nombre total de l'effectifs a connu une augmentation sur les cinq dernières années . l'évolution du nombre de personnel est due au politique de recrutement .

- **Recrutement**

Tableau n°14 : evolution de recrutement

Années	2012	2013	2014	2015
Nombre de recrutement	35	58	143	112

Source : élaboré par l'étudiante à partir les documents interne de l'entreprise

D'après le tableau , on remarque que la CASH a procédé en 2014, au recrutement de 112 personnes, ce qui porte le nombre d'employés à 560

- **Formation**

Tableau n°15 : représente l'évolution de la formation

Années	2012	2013	2014	2015
Nombre de formation	115	135	378	135
Budget de formation en millions DA	15,5	34	40,2	34

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

Dans le cadre de l'application du plan de formation, 135 postes de formation dans divers domaines (assurance, réassurance, comptabilité, finance ,RH , anglais ,..) ont été bénéficiés aux employés en 2015 , soit 378 en 2014 et 135 de plus qu'en 2013, pour un cout global de 34 millions DA

3.4 Le tableau de bord prospectif de la CASH

Tableau n°16 : le tableau de bord prospectif de la CASH

Axes	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Valeur cible	Action
Axe financier	Croissance de CA	Evolution de CA	+11,7% à la fin de 2015	
	Améliorer la rentabilité	ROI	5% à la fin de 2015	

	Réduction des couts	Masse salariale/CA	Minimiser le taux à 2%	
Axe client	Satisfaction des clientèles	Nombres des sinistres à régler	8919 sinistre réglé à fin de 2015	
	Augmenter la part de marché	La part de marché	42% à la fin de 2015	
	Développer l'image de l'entreprise	Image de marque	Leader des risques Engineering	
	Fédiliser les clients	Nombres des clients	23070	
Processus interne	Comprendre et anticiper les besoins des clients			
	Développer le réseau de distribution	Nombre d'agences ouverte	Augmenter à 45 agences	
	Réalisation des projets d'investissement	Acquisition des immobiliers	Augmenter le budget d'investissement à 20%	
Apprentissage organisationnel	Amélioration de la productivité de personnel	Productivité individuelle	Augmenter à 10%	
	Motivation des employés	Evolution des effectifs recrutement	A etudier A étudier	
	Accroitre l'effort de formation	Nombre de formation	A accroitre	

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

Conclusion :

Dans ce chapitre on a essayé de présenter les différents concepts qu'on a abordé dans la partie théorique en ce qui concerne le TBP, à partir de cela on conclut que le tableau de bord prospectif interprète la stratégie de la CASH assurances, et par les quatre axes : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnelle. On a choisi des indicateurs qui permettent de la réalisation de la stratégie.

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.

Conclusion générale :

Nous avons essayé tout au long de notre travail de démontrer comment utiliser et maintenir un tableau de bord prospectif pour mesurer la performance d'une entreprise.

Pour apporter une réponse à notre problématique et mettre en pratique les notions théoriques, nous avons effectué un stage pratique, notre choix s'est orienté vers la compagnie d'assurances des hydrocarbures CASH.

La CASH dispose déjà un système de mesure de la performance financière basé sur le calcul et l'analyse des différents ratios financières et comptables .cependant ces mesures ne permettent pas d'appréhender la performance globale de l'organisation.

Dans ce contexte, nous avons proposé de concevoir un système de pilotage orienté vers la stratégie et qui permet de mesure tous les aspects de la performance de l'entreprise.

La méthodologie de conception du Balanced scorecard suggère de déterminer d'abord les objectifs stratégiques de l'entreprise en quatre axes pour structurer les indicateurs selon les catégories suivantes : les indicateurs financiers qui améliorent la rentabilité de l'entreprise, les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs liés aux processus internes qui permettent de piloter la qualité des processus clés et enfin, les indicateurs d'apprentissage qui concernent à la fois la compétence et la motivation de l'ensemble du personnel.

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

L'élaboration de ce mémoire nous a permis de constater que le TBP n'est pas seulement un système de mesure de la performance, c'est plutôt un outil de management stratégique qui clarifie et aide à diffuser la stratégie de l'entreprise sur le moyen et long terme.

Sur la base de l'étude théorique et aussi pratique. On est parvenu à tester les hypothèses suggérées auparavant :

Selon la première hypothèse, l'importance de contrôle de gestion est avérée dans le pilotage de l'entreprise, la place de cette fonction dépend de la taille, du statut et de la spécificité de l'entreprise. Le contrôle de gestion permet d'éclairer les divers aspects de la performance. De manière générale, le contrôle de gestion réside dans le pilotage de leur efficacité, efficience, et l'adaptation aux problèmes de leur gestion. Donc cette hypothèse est vérifiée.

Pour la deuxième hypothèse, la manière de mesurer la performance à travers le reporting, ce que fournit aux dirigeants des informations sur le contrôle de gestion, c'est-à-dire, on peut plus s'adapter à l'environnement actuel qui est complexe et instable, et représente désormais à long terme, de ce fait, on conclut que cette hypothèse n'est pas vérifiée.

La troisième hypothèse est vérifiée, en effet le tableau de bord prospectif est un outil moderne de mesurer la performance et aussi donne une image globale sur la situation de l'entreprise.

On a abouti à travers cette étude aux résultats :

L'application du TBP au sein de la CASH a eu pour conséquences ce qui suit :

- La réduction des divergences entre le court terme et le long terme par l'adoption de l'orientation stratégique.
- Le rajout d'indicateurs non financiers, a permis de donner une image plus claire sur la performance.
- La mise de disposition d'informations internes et externes qui concernent les tiers et les actionnaires.
- La mise en relation des résultats et les indicateurs de performance.

En basant sur les recommandations suivantes :

- L'anticipation des problèmes et la préparation des plans d'action pour les prévenir, au lieu d'attendre leur survenance et chercher les éventuelles solutions.
- Le développement des compétences des employés, par la constitution d'un comité qui recense leurs besoins, et à travers les cycles de formation.
- La nécessité d'appliquer le tableau de bord prospectif pour accomplir ses tâches dans un environnement dynamique.
- L'orientation des efforts vers l'extension du réseau de distribution, les études de marché, recherches marketing, et aussi vers la satisfaction des clients.

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 que :

- ✓ Le tableau de bord prospectif outil de mesure de performance au sein des entreprises.
- ✓ Le tableau de bord prospectif outil de suivi de la stratégie
- ✓ La maîtrise du pilotage d'entreprises par le tableau de bord prospectif

Bibliographie

Bibliographie

❖ Livre

A. Bourguignon « peut-on définir la performance »,1995

A .Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers » ,édition d'organisation,1999

Abdelhamid EL GADI, « Audit et contrôle de gestion », imprimeries Mithaq-Almaghrib,1996.

Boisselier, Patrick « contrôle de gestion : cours et application », Paris, Vuibert,1999

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

Claude Alazard , Sabine SEPARI , « contrôle de gestion » DECF,5^{ème} édition, Dunod

Capron.M & Quariel « évaluer les stratégie de développement durable des entreprises » AIMS, 2005

David Autissier, « Mesurer la performance du contrôle de gestion », édition d'organisation, 75006 Paris,2007

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

Fabienne Guerra, « pilotage stratégique de l'entreprise », Boeck & Larcier, 2007

Jacques Richard Christime Colette « la comptabilité générale et les normes IFRS », 8^{ème} édition Dunod, Paris 2008

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

M .capet et TOTAL Jaquoat « comptabilité, diagnostic et décision », 1970

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

P . Iorino « méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition ; édition d'organisation ,2003 Paris

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

R.Kaplan, D.Norton « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation,1998

Ronger Y, Karine ,C « le contrôle de gestion », paris,2005

Thierry Libeat « le plan de communication », 3^{ème} édition Dunod, Paris,2008

❖ Article

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

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

Bibliographie

❖ Thèse

Abdel Raouf MCHEZZI CHAA, Youcef SAYAH « le tableau de bord prospectif et la stratégie de l'entreprise, cas SDA, mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion, option : contrôle de gestion, promotion : 2014-2015

Mohamedi Lydia « outil de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieure des études bancaires, novembre 2011

❖ Cyber graphie

[www.doc-étudiant.fr/gestion/controle-de-gestion expose les outils-de-controle-de-gestion-2997.html](http://www.doc-étudiant.fr/gestion/controle-de-gestion-expose-les-outils-de-controle-de-gestion-2997.html).

<http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/le-dploiement-des-objectifs-methode-smart-ou-asmac/>

<http://www.piloter.org>

http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uplods/main/BSC.pdf

www.cna.dz