

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

# **Ecole Supérieure de Commerce**

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

## **Thème**

**Le Tableau de bord prospectif et la stratégie  
De l'entreprise  
Cas : SDA (Société de distribution d'Alger)  
« SONELGAZ »**

**Elaboré par :**

**ABDRRAOUF MGHEZZI CHAA  
YOUCEF SAYAH**

**Encadré par :**

**Pr. ABDELHAFID DAHIA**

**Durée du stage 01/04/2015 \_ 30/04/2015**

**Lieu stage SDA Alger**

**Promotion : 2014/2015**

## Remerciement

*Au nom d'Allah le plus grand merci lui revient de nous avoir donné le savoir et la faculté de pouvoir poursuivre nos études et de choisir un métier aussi noble.*

*Notre profond remerciement s'adresse à notre encadreur*

*M.DAHIA qui nous a soutenus tout au long de ce travail. Ses très nombreux commentaires, ses judicieux conseils et sa grande patience nous ont énormément aidés dans l'élaboration de ce mémoire.*

*Nous tenons également à remercier Mlle. DAHMANI YOUSRA pour sa disponibilité, son très grand aide et ses conseils, et aussi M. Isoullah Nadhib et M. Diego Ilyes, ainsi que tout le personnel de la direction contrôle de gestion et Société de Distribution Alger.*

*Nous voudrions exprimer notre gratitude à tous les professeurs qui nous ont soutenus durant notre formation à l'école et tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, en particulier Mlle. DELMADJI AHLEM.*

*Enfin, Nous remercions les membres de jury, de m'avoir fait honneur d'évaluer mon travail.*

# *Dédicace*

*À*

*Mon très cher père et ma très chère mère  
En témoignage de ma reconnaissance envers le soutien, les  
Sacrifices et tous les efforts qu'ils ont fait pour mon  
Éducation ainsi que ma formation.*

*À*

*Mes chers frères et sœurs, pour leur affectation  
Compréhension et patience.*

*À*

*Mes deux chers binômes: Walid & Walid  
Mes très chers amis de l'école.*

*À*

*Tous ceux qui ont une relation de proche ou de loin  
Avec la réalisation de ce travail.*

*Youcef*

# *Dédicace*

*À*

*La personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce mère.*

*Mère, si tu savais combien je t'aime.*

*À*

*Mon cher père qui a payé de vingt-deux années d'amour et de sacrifices le prix de ma façon de penser.*

*Père, je te remercie d'avoir fait de moi un homme.*

*À*

*Mes chers frères et sœur Himou, Manou, Meriem, chams, Samaa, Aloum, Foula et Foufou.*

*Et surtout*

*À*

*MFM*

*À*

*Mes proches hafa, imed, yanis, choaib et tony*

*À*

*Tous mes amis*

*À*

*Tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*A tous les gens honnêtes.*

*A.Raouf*

## Résumé

### Résumé

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

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

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons essayé d'élaborer le tableau de bord prospectif à la société de distribution de l'électricité et du gaz, et on indiquant son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise à travers l'étude et l'analyse de ses quatre axes.

**Mots clés:** Tableau de bord prospectif, stratégie, carte stratégique, mesure de performance, contrôle de gestion

### Abstract

Our Objective of this study is to reveal the role of the balanced scorecard, in the implementation of the strategy, indicating its importance for the Algerian companies, and his contribution in the measure and the improvement of the performance of the company.

For the realization of our objective, we divided this work into two parts: theoretical and practice, in the first part, we lit the theoretical concepts concerning the management control, the measure of performance, the strategy and the Balanced scorecard.

As regards the practical part, we tried to develop the Balanced scorecard for the distribution company of the electricity and the gas, and indicating its role in the implementation of the strategy of the company

**Key Word:** Balanced scorecard, Strategic map, strategy, measure of performance, management control

## Résumé

### صخلملا

فدبلا هم يذو ُ تسارذلا سزبإ رَد تُل نِنان شتسلا قدافلا، ف عض َ تَج نِنانسا تسسؤملا، نابت  
فمأ ن زناشجلا تاسسؤملا فم اسم فم ه سحت م فم فم تسسؤملا ءادأ.

قوحتل فذبلا يذلا ي عسو هم لجا، ايمق اذم م سوتب لم علا بلا بواج: يزظو فو ببطت، امف صخ  
يزظنلا بواجلا ايمق طيسب ءفضلا نلع م افلا نوظنلا ل كل هم: تبقازم زسلا، صايق عادلأ،  
تج نِنانسا تحل قدا فلا نِنان شتسلا.

امأ امف بواجلا صخ فو بطنلا، ايمق تلاحب دادع تحل قدا فلا نِنان شتسلا فم تسسؤم عسُنا ءابزفلا  
ساغلا سزبإ يرَد فم عض َ تَج نِنانسا تسسؤملا، هم لاخل تساردل لحت يرَاحم تَعبرلأ.

### قبلا تامللا

تحل قدا فلا نِنان شتسلا، تَج نِنانسا، نواطبلا تَج نِنانسا، صايق عادلأ، نبوازم زسلا.

## LISTE DES TABLEAUX

Désignation	Page
<b>Tableau n°01:</b> Le Système de Contrôle de gestion classique contre le Moderne.	07
<b>Tableau n°02:</b> les axes stratégiques financiers.....	54
<b>Tableau n°03:</b> Les indicateurs clés de l'axe « clients ».....	57
<b>Tableau n°04:</b> L'évolution du chiffre d'affaire.....	92
<b>Tableau n°05:</b> La perte d'énergie (Elec).....	93
<b>Tableau n°06:</b> La perte d'énergie (Gaz).....	94
<b>Tableau n°07:</b> Les Créances.....	95
<b>Tableau n°08:</b> L'effectif .....	96
<b>Tableau n°09:</b> Recrutement .....	97
<b>Tableau n°10:</b> La formation .....	98
<b>Tableau n°11:</b> Accroissement abonnés ELEC .....	99
<b>Tableau n°12:</b> Accroissement abonnés GAZ .....	99
<b>Tableau n°13:</b> Délais de raccordement clientèle (branchement, extension) « ELEC ».....	100
<b>Tableau n°14:</b> Délais de raccordement clientèle (branchement, extension) « GAZ ».....	101
<b>Tableau n°15:</b> Délais de réparation « GAZ ».....	101
<b>Tableau n°16:</b> La Communication.....	102
<b>Tableau n°17:</b> Programme Propre « ELEC, GAZ » (Km) .....	103
<b>Tableau n°18:</b> Raccordement Clientèle Nouvelle (Km).....	104
<b>Tableau n°19:</b> Situation d'avancement du projet télé-relève.....	104
<b>Tableau n°20:</b> Le tableau de bord prospectif de la SDA.....	106

## LISTE DES FIGURES

Désignation	Page
<b>Figure n°01</b> : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.....	08
<b>Figure n°02</b> : La problématique de la performance.....	10
<b>Figure n°03</b> : le contrôle de gestion et la démarche de pilotage de l'organisation.....	12
<b>Figure n°4</b> : Le tryptique de pilotage.....	12
<b>Figure n°5</b> : Le pilotage de la performance.....	14
<b>Figure n°6</b> : Le triangle de l'or de pilotage.....	19
<b>Figure n° 7</b> :Modèle d'une carte stratégique .....	28
<b>Figure n°08</b> : Le tableau de bord prospectif.....	44
<b>Figure n°09</b> : Exemple de TBP 1 <sup>ère</sup> génération.....	47
<b>Figure n°10</b> : Exemple de TBP 2 <sup>ème</sup> génération.....	48
<b>Figure n°11</b> : Exemple de TBP 3 <sup>ème</sup> génération.....	50
<b>Figure n°12</b> : La stratégie de l'axe financier.....	53
<b>Figure n°13</b> : La stratégie de l'axe client .....	56
<b>Figure n°14</b> : La chaîne de processus .....	57
<b>Figure n°15</b> : Le modèle générique de la chaîne de création de valeur.....	58
<b>Figure n°16</b> : l'organigramme de la SDA.....	77
<b>Figure n°17</b> : L'organisation de la SDA.....	78
<b>Figure n°18</b> :L'organigramme du Direction des Finances et Comptabilités	79
<b>Figure n°19</b> : La carte stratégique SDA.....	86

<b>Figure n°20</b> : représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire ....	93
<b>Figure n°21</b> : représentation graphique de La perte d'énergie (Elec).....	94
<b>Figure n°22</b> : représentation graphique de La perte d'énergie (Gaz).....	95
<b>Figure n°23</b> : représentation graphique des créances.....	96
<b>Figure n°24</b> :représentation graphique de l'effectif.....	97
<b>Figure n°25</b> : représentation graphique de recrutement.....	97
<b>Figure n°26</b> : représentation graphique de la formation.....	98
<b>Figure n27</b> : représentation graphique d'accroissement abonné « Elec; Gaz »...	100
<b>Figure n28</b> : représentation graphique des actions de communication	103
<b>Figure n29</b> : représentation graphique RCN (Km)	104
<b>Figure n30</b> : représentation graphique d'avancement du projet télé-relève	105

Liste des abréviations

Liste des abréviations	Désignation
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ABC/ABM.</li> <li>♦ AFNOR</li> <li>♦ AP</li> <li>♦ BP</li> <li>♦ BSC</li> <li>♦ BT</li> <li>♦ CA</li> <li>♦ CA</li> <li>♦ DA</li> <li>♦ DCC</li> <li>♦ DD</li> <li>♦ DP</li> <li>♦ ER</li> <li>♦ GWH</li> <li>♦ HEC</li> <li>♦ HP</li> <li>♦ HT</li> <li>♦ ISO</li> <li>♦ KPI</li> <li>♦ KPMG</li> <li>♦ MDA</li> <li>♦ MP</li> <li>♦ MT</li> <li>♦ MWH</li> <li>♦ NTIC</li> <li>♦ OVAR</li> <li>♦ RCI</li> <li>♦ RCN</li> <li>♦ ROI</li> <li>♦ SCG</li> <li>♦ SD</li> <li>♦ SDA</li> <li>♦ SMART</li> <li>♦ TB</li> <li>♦ TBP</li> <li>♦ TD</li> <li>♦ TR</li> </ul>	<p>Activity Based Coasting/ Activity Based Management.                      Association Française de Normalisation.                      Autorisation du Programme (investissement).                      Basse pression.                      Balanced Scorecard.                      Basse Tension.                      Chiffre d’affaire.                      Conseil d’Administration.                      Dinar Algérien.                      Délais Crédit Client.                      Direction de Distribution.                      Distribution Public.                      Électrification Rurale.                      Giga Watt Heure.                      Haute Étude Commercial.                      Haute pression.                      Haute Tension.                      International Organization for Standardization                      Key Performance Indicators                      Klynveld Peat Marwick Goerdeler                      Million Dinar Algérien.                      Moyenne pression.                      Moyenne Tension.                      Méga Watt Thermies.                      Nouvelle Technologies d’information et de Communication.                      Objectifs, Variables d’Action responsabilités.                      Rendement sur le Capital Investi.                      Raccordement Client Nouveau.                      Return On investment.                      Système de contrôle de gestion.                      Société de Distribution.                      La Société de Distribution Alger.                      Spécifique, Mesurable, Accessible, Rattaché, et Temps.                      Tableau de bord.                      Tableau de bord Prospectif.                      Taux de développement.                      Taux de réalisation.</p>

# Sommaire

## Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Liste des tableaux .....	I
Liste des figures .....	II
Liste des abréviations.....	IV
Introduction générale.....	A
<b>Chapitre I : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance ....</b>	<b>01</b>
Introduction.....	02
<b>Section 01: Généralité sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>03</b>
1.1 Contrôle de gestion « définition ».....	03
1.2 Évolution du contrôle de gestion.....	08
<b>Section 02: La performance d'entreprise.....</b>	<b>09</b>
2.1 La notion et l'évolution de la mesure de performance.....	09
2.2 Le pilotage de la performance.....	12
2.3 Définition des objectifs.....	15
2.4 Les indicateurs de performance.....	18
<b>Section 03: La stratégie d'entreprise.....</b>	<b>21</b>
3.1 Organisation orienté stratégie.....	21
3.2 La carte stratégique.....	26
<b>Section 04: Le tableau de bord de gestion.....</b>	<b>29</b>
4.1 Concept : définition, naissance, origine.....	29
4.2 Choix d'indicateurs.....	31
4.3 La méthode OVAR.....	32
4.4 Le tableau de bord et les normes ISO.....	35
<b>Conclusion.....</b>	<b>39</b>

# Sommaire

<b>Chapitre II : Le Tableau de bord Prospectif</b> .....	40
Introduction.....	41
<b>Section 01: Présentation du Tableau de Bord Prospectif</b> .....	42
1.1. Origine et définition du tableau de bord prospectif.....	42
1.2. Les objectifs du tableau de bord prospectif.....	45
1.3. Les principes qui sous-tendent le modèle du TBP.....	46
1.4 Évolution du tableau de bord prospectif.....	47
<b>Section 02: Le tableau de bord prospectif et l'évaluation de la stratégie</b> .....	51
2.1. Un tableau de bord comme cadre stratégique de l'action.....	51
2.2. Les quatre axes du TBP.....	51
<b>Section 03: Les avantages et les limites du tableau de bord</b> .....	60
3.1 Les avantages du tableau de bord prospectif.....	60
3.2 Les limites du tableau de bord prospectif.....	61
<b>Section 04 : la mise en place du tableau de bord prospectif</b> .....	62
4.1 La stratégie.....	62
4.2 Structure du Tableau de Bord Prospectif.....	63
4.3 La mise en place et le suivi.....	63
<b>Conclusion</b> .....	71
<b>Chapitre III: L'élaboration et l'application du TBP « SDA »</b> .....	72
Introduction .....	73
<b>Section 01: Présentation du groupe SONELGAZ</b> .....	74
1.1 Historique et création du groupe.....	74
1.2 Présentation de la SDA.....	76
<b>Section 02: Le Contrôle de Gestion et le suivi de la performance</b> .....	82
2.1 Le déploiement stratégique .....	82
2.2 L'outil de suivi et de la mesure de la performance (Le TBP) .....	85

# Sommaire

<b>Section 03: L'élaboration de la carte stratégique SDA</b> .....	86
3.1 La carte stratégique de la SDA.....	86
3.2 La lecture de la Carte Stratégique.....	87
3.3 Limites de TB établi à la SDA.....	87
3.4 L'application de la carte stratégique SDA.....	91
<b>Conclusion</b> .....	111
<b>Conclusion générale</b> .....	113
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	

# **Introduction**

## **Général**

**Introduction:**

Au cours du siècle passé, l'économie mondiale a connu de profondes transformations qui ont mené à une accélération du phénomène de globalisation, ce qui a mis l'Algérie devant la fatalité de l'adaptation à ce nouveau système économique, par son orientation vers une économie libre. Un nouveau environnement économique concurrentiel a émergé suite à ce changement du système économique Algérien.

Afin de faire face aux enjeux que soulèvent cet environnement, les dirigeants doivent prendre des décisions cohérentes avec la stratégie de leurs entreprises, et pour cela il faudra qu'il y ait un système efficace de mesure de performance au sein de ces entreprises pour ne pas qu'elles s'éloignent de la trajectoire à suivre pour atteindre les objectifs fixés au préalable.

Le tableau de bord est un des outils traditionnels de mesure de performance, qui semblent devenus inaptes à apprécier la performance des entreprises activant dans un environnement concurrentiel et complexe, car ils se limitent à des indicateurs financiers. Or l'entreprise a besoin davantage d'informations externes sur les clients, les fournisseurs et les concurrents pour anticiper et se préparer aux éventuelles surprises de l'avenir incertain, ce qui a poussé à réfléchir sur une alternative à ces outils traditionnels.

Les réflexions ont été sanctionnées par de nombreuses études qui sont arrivées à élaborer un nouveau tableau de bord qui répond aux exigences de l'environnement concurrentiel, nommé "le tableau de bord prospectif" (The Balanced Scorecard), qui a été appliqué par de nombreuses entreprises mondiales à l'occurrence MOTOROLA et BROWN ROOT.

C'est ce qui a motivé la consécration de ce mémoire à ce sujet, et a poussé à poser **la problématique** suivante:

**« Comment peut-on mettre en place un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise, pour la mise en œuvre de la stratégie ? ».**

À partir de la problématique ci dessus, les sous questions complémentaires suivantes peuvent être posés et vont faire l'objet d'étude de ce travail:

- En quoi consiste le rôle du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise?
- Quels sont les facteurs qui ont poussé à utiliser le tableau de bord prospectif pour mettre en œuvre de la stratégie ?
- Est-ce que l'entreprise algérienne peut admettre ce nouvel outil et en tirer un avantage dans la réalisation de sa stratégie ?
- Est-ce que la SDA adopte cet outil pour mettre en œuvre sa stratégie ?

Afin de répondre à ces questions, les hypothèses suivantes ont été posées:

- ❖ Le tableau de bord traditionnel est un outil efficace de mesure de performance en se basant uniquement sur des indicateurs financiers qui sont suffisants pour faire comprendre les dirigeants l'avancement de la réalisation des objectifs.
- ❖ Le tableau de bord prospectif est un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, qui assure une cohérence et un Mise en œuvre de la stratégie, et sert d'outil de prise de décision et système stratégique qui propose aux dirigeants une vision globale multidimensionnelle de la performance.
- ❖ L'entreprise algérienne peut tirer avantage de l'application du tableau de bord prospectif si elle traduit ses objectifs stratégiques selon ses priorités dans la mesure de sa performance.

Ces hypothèses seront la matière première autour de laquelle va se focaliser cette étude.

**Les outils d'étude:** peuvent être synthétisés comme suit:

Les livres, les études et recherches précédentes proches de ce sujet, sites internet et documentation interne à l'entreprise.

**La méthodologie de la recherche:**

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

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

**Le premier chapitre** porte sur les fondements théoriques de cette recherche, il est divisé en quatre sections. La première section traite la notion de contrôle de gestion et ses différentes façons d’appréhension, dans la deuxième section nous présentons la notions de performance et ses différentes façons d’appréhension, dans la troisième section nous présentons la notions de stratégie de l’entreprise et son importance, et en dernière section nous présentons le tableaux de bord de gestion.

**Le deuxième chapitre** est divisé en quatre sections, il présente les différents aspects théoriques du tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance et de réalisation de la stratégie. Finalement, dans le troisième chapitre sont présentés les résultats de l’analyse des données collectés de la SDA, et la proposition d’un modèle de tableau de bord prospectif pour la SDA.

**Les raison de choix du sujet:** Parmi les raisons du choix de ce sujet on cite ce qui suit:

- ❖ La marginalisation d'un outil prépondérant dans le pilotage de l'entreprise, qui est le tableau de bord prospectif.
- ❖ La volonté à maîtriser le tableau de bord prospectif qui reste ignoré par de nombreux chercheurs.
- ❖ L'importance de cet outil sur le plan gestion.
- ❖ La détermination à éclaircir le concept du tableau de bord prospectif.
- ❖ Le fait que la majorité des entreprises algériennes utilisent le tableau de bord traditionnel comme étant un outil du contrôle de gestion et de la mesure de performance malgré ses limites, par leur ignorance du tableau de bord prospectif qui est un outil développé du pilotage d'entreprise.
- ❖ Le nombre réduit de recherches et d'études sur ce sujet.
- ❖ La volonté à donner un aspect pratique à l'étude de ce sujet pour faciliter son application en réalité.
- ❖ Le fait que notre cursus d'étude en Master est orienté sur le contrôle de gestion.

**Les objectifs de l'étude:** Les objectifs de cette étude sont:

- Mettre en exergue le concept du tableau de bord prospectif et les notions liées.
- Montrer l'importance du tableau de bord prospectif vis-à-vis du dirigeant algérien, par son impact positif sur l'entreprise.
- Apporter un soutien pour les responsables de la SDA à adopter le tableau de bord prospectif.
- Fournir pour notre école une étude qui pourrait motiver les autres étudiants à s'approfondir sur ce sujet.

**Les difficultés liées au sujet d'étude:** Parmi les entraves auxquelles à fait face cette étude

- ✓ Le manque en sources d'information et en bibliographie sur le sujet
- ✓ Le fait que le sujet est récent puisque il date des années quatre-vingt dix.
- ✓ L'utilisation des auteurs sur ce sujets des terminologies différentes et parfois opposées, ce qui rend la compréhension du sujet difficile.
- ✓ L'inexistence d'étude directement corrélié avec le sujet choisi.
- ✓ L'indifférence des chercheurs algériens par rapport à ce sujet.

# **Chapitre I**

Le contrôle de gestion  
et le pilotage de la  
performance

## **Chapitre I: Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance**

### **Introduction**

Le contrôle de gestion d'aujourd'hui est né du besoin de manœuvrer efficacement des organisations complexes pour en préserver la performance économique. La plupart des entreprises, comme d'autres organisations, publiques et privées, se trouvent confrontées depuis longtemps à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions. *Leurs dirigeants ont besoin d'information d'aide à la décision et spécialement d'aide à l'anticipation.* C'est une première mission du contrôle de gestion ; elle répond à un besoin général, qui touche même les très petites entreprises : savoir où l'on en est, mesurer et évaluer sa performance économique, identifier les points forts, les risques et les voies de progrès, décrypter l'avenir, choisir une solution, fixer un objectif. L'enjeu est de mettre en cohérence les capacités de l'organisation et les potentialités de l'environnement.

Cette nécessité est d'autant plus marquée que l'environnement change vite, que les dirigeants ne le pratiquent pas directement (en rencontrant des clients, des fournisseurs, etc.), que les compétences à détenir sont périssables, les performances à réaliser discriminantes, que la réactivité est faible et les manœuvres délicates. Le contrôle de gestion est une fonction d'appui à la décision par ses dispositifs d'alerte (tableaux de bord), d'analyse et d'anticipation (simulations financières, plans et budgets), et de suivi.

## **Section 01: Généralité sur le contrôle de gestion**

Dans cette section on a concentré sur la définition, l'évolution durant le temps et le processus du concept « contrôle de gestion ».

### **1.1 Le contrôle de gestion**

#### **1.1.1 Définition**

Le contrôle de gestion permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse de l'activité d'une organisation.

Des indicateurs seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation (réelle) avec le but visé (valeur cible, budget à respecter). Il s'agit d'un *contrôle* non seulement au sens de vérification (évaluation), mais aussi au sens de pilotage (conduite), même si cette notion est porteuse d'une vision idéologique parfois critiquée (ou approuvée). Le credo discutable du contrôle de gestion est qu'*on ne pilote que ce que l'on mesure*, ou dit autrement "ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré". La mesure est donc capitale car elle permet le contrôle de la (bonne) gestion.

En conséquence de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »<sup>1</sup>

➤ Nombreux auteurs suggéré plusieurs définition on cite parmi: R. N. Anthony ; R.Simons ; A.Khemakhem ; H. Bouquin.

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».<sup>2</sup>

En 1988 il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».<sup>3</sup>

▪ Anthony suppose que l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser.

---

<sup>1</sup> M'hamed Mekkaoui, « Précis de contrôle de gestion », édition, 2007, p 9.

<sup>2</sup> Hervé ARNOUD, « Le contrôle de gestion en action », édition Liaisons 2001, p 8.

<sup>3</sup> Idem, p 9.

En 1995, R.Simons précise « processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilise pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »<sup>1</sup>.

- On tire trois constantes : le contrôle de gestion est garant d'une logique économique et s'appuie sur des données comptables mais ne s'y limite pas ; il est lié à l'organisation et traduit la stratégie au plan opérationnel ; et il est destiné aux managers.

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 permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».<sup>2</sup>

- 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 H.Bouquin « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».<sup>3</sup>

- Selon Bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin des processus qui garantissent que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie.

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 ».<sup>4</sup>

David Autissier vue que le contrôle de gestion, en tant que dispositif de vérification et de maîtrise, il le positionne comme un instrument de régulation cybernétique<sup>5</sup>du système.

---

<sup>1</sup> R.Simons, « how use managers innovative control systems to drive strategic renewal », Harvard Business school press, Boston, 1995, p 5.

<sup>2</sup> Idem, p 9.

<sup>3</sup> H. Bouquin, « Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » »,1994 N°2892, Paris, p 16.

<sup>4</sup> David Autissier, « MESURER LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION », édition d'organisation, 75006 paris, 2007, p45

<sup>5</sup> La cybernétique est une science des systèmes autorégulés, qui ne s'intéresse pas tant aux composantes qu'à leurs interactions, et où est pris en compte avant tout leur comportement global.

### **1.1.2 Évolution du contrôle de gestion<sup>1</sup>**

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

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

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

➤ **Etape1:** 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<sup>2</sup>, 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 stratégique, moyen terme pour l'identification des moyens à mettre en œuvre et la définition des objectif

---

<sup>1</sup> P.Lauzel, R. Teller « Contrôle de gestion et budget », Edition Sirey, 8 eme édition, p 7.

<sup>2</sup> [http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise2.html](http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise2.html), (consulté le 28/03/2015).

plus tactique, enfin court terme pour la planification des actions concrètes dans le cadre de la préparation du budget annuel.<sup>1</sup>

❖ **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 mesurées à intervalles réguliers.
- ✓ Les mesures correctives qui découlent de l'analyse des écarts.

♦ On résume cette vision classique en trois idées principales<sup>2</sup>:

1. Contrôle comptable et financier.
2. Centré sur la vérification.
3. Analyse des écarts et responsabilités.

➤ **Étape 2:** Vision de l'école des relations humaines

Cette approche s'appuie sur les idées suivantes:

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

➤ **Étape 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.

### **Tableau de Synthèse<sup>3</sup>**

Le Système de Contrôle de gestion classique contre le Moderne.

Nous allons essayer d'établir un tableau de synthèse pour les deux catégories de système de contrôle de gestion, en fonction des données relatives aux éléments suivants : La conception ; Les objectifs ; Les outils ; Les Missions et rôles.

---

<sup>1</sup> Hervé ARNOUD, op.cit., 2001, pp10-12.

<sup>2</sup> P.Lauzel, R. Teller, Op.cit., p 8.

<sup>3</sup> Jameleddine Ziadi, « Évolution de la Conception, des Missions et des Outils du contrôle de gestion : Analyse théorique suivie d'une application Sur le CAS de la Tunisie », U.R. e-MASIG, FSEGT de L'université de Tunis El Manar, Tunis Tunisie, p 14.

**Tableau n°01:** Le Système de Contrôle de gestion classique contre le Moderne

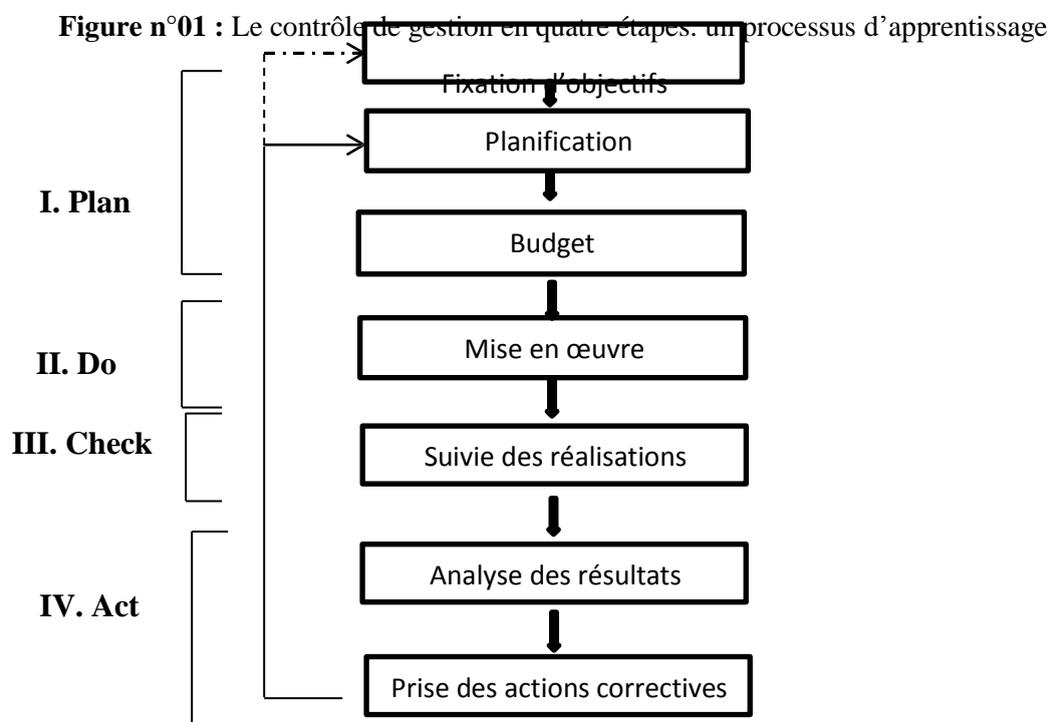
SCG Caractéristiques	SCG Classique	SCG Moderne
Conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un système de contrôle budgétaire stricto-sensus.</li> <li>* Un système de vérification et de contrôle comptable.</li> <li>* Un système de surveillance.</li> <li>* Un système de contrôle budgétaire et contrôle opérationnel (calcul et analyse des Écarts).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un système d'orientation et de régulation des comportements.</li> <li>* Système de Pilotage de la performance.</li> <li>* Un système d'aide à la Prise de Décision.</li> <li>* Un système de Motivation</li> <li>* Un système de coordination</li> <li>* Un système de contrôle stratégique.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'évaluation de la Performance Économique.</li> <li>* Le calcul et l'analyse des écarts.</li> <li>* Surveillance (inspection)</li> <li>* La décentralisation des responsabilités</li> <li>* La coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pilotage de la Performance</li> <li>* Gérer de façon dynamique un écart</li> <li>* Faire évoluer le système de motivation</li> <li>* Orientation des comportements</li> <li>* Développer des Modes de gestion réactive et transversale</li> </ul>
Les outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La comptabilité générale.</li> <li>* La comptabilité analytique.</li> <li>* Les techniques budgétaires.</li> <li>* Un système de sanction-récompense.</li> <li>* pensé baser sur les primes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le TB prospectif.</li> <li>* La Méthode ABC/ABM.</li> <li>* La Méthode des coûts-cibles Ou « target-Costing ».</li> <li>* Le Management de la qualité totale.</li> </ul>

	<p>rendement et les sanctions.</p> <p>* Des TB avec des Indicateurs Financiers et Économiques.</p>	<p>* Le Reengineering.</p> <p>* Le Benchmarking.</p> <p>* L'utilisation des NTIC pour le système d'Information.</p>
Rôle et Missions	<p>* La communication des objectifs et des réalisations aux chefs des centres.</p> <p>* Évaluation des performances des centres.</p>	<p>* Encadrer et orienter les coopérations et les discussions entre les responsables.</p> <p>* Communiquer les objectifs à tout le personnel.</p> <p>* Assurer l'auto-direction et l'auto-contrôle.</p> <p>* Arbitrage et résolution des conflits.</p>

Source: Ziadi Jameleddine, op.cit., p 14

### 1.2 Processus de contrôle de gestion<sup>1</sup>

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



Source: H.Löning, V. Malleret , J. Méric, « Le contrôle de gestion »,3eme éditions, dunod, 2008, p 3.

<sup>1</sup> H. Löning , V. Malleret , J. Méric , Y. Pesqueux « Le contrôle de gestion », 3 eme éditions, dunod, 2008, P 3.

## **Section 02: La performance d'entreprise**

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Depuis plusieurs années, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, La performance définie en terme financier ne suffit plus (Kaplan et Norton, 1996).

Dans cette section on 'a essayé d'éclairer la notion de la performance, l'évolution et comment Piloter ce dernier.

### **2.1 La notion et l'évolution de la mesure de performance**

#### **2.1.1 La notion de la performance**

Malgré la place occupée par la performance dans les travaux des chercheurs y'a pas un accord sur la définition de ce concept. Bourguignon (1996)<sup>1</sup> pense que dans le champ de la gestion, le signifiant de la performance désigne de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois sens primaires suivants :

- La performance est succès.
- La performance est résultat de l'action. À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Il s'agit de l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- La performance est action. Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Selon Bourguignon(2000) « La performance «mot-valise » ne prend de sens que dans son contexte spécifique, elle permet des interprétations d'autant plus variables qu'elle n'est pas toujours explicitement définie »<sup>2</sup>

Aussi Bourguignon(2000) vu que « 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

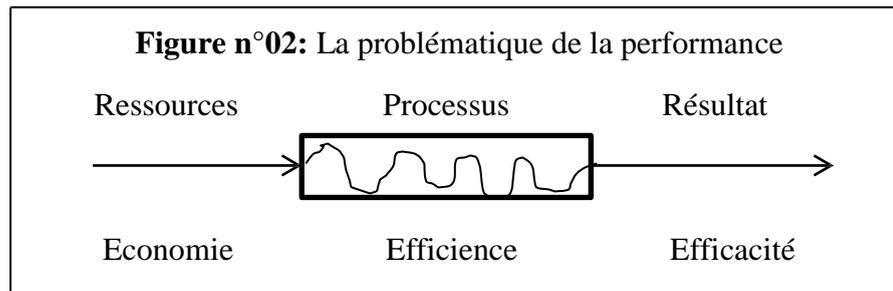
---

<sup>1</sup> A. Bourguignon, « Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines », Edition Economica, Paris, 1996, p 19

<sup>2</sup> Bourguignon A, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, paris, 2000, p 932.

organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ». <sup>1</sup>  
D'après Lorino (2003) la performance c'est « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation ». <sup>2</sup>

Selon Bouquin (2006) la performance « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités » <sup>3</sup>, Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :



Source: H. Bouquin, « Le contrôle de gestion », 7<sup>eme</sup> édition presse Universitaire de France, 2006, page 75.

- Bouquin explique ce schéma comme suit :
  - ✓ L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.
  - ✓ L'efficacité vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.
  - ✓ L'efficacités est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

### 2.1.2 L'évolution des systèmes de mesure de performance

Les systèmes de mesure de la performance ont fait l'objet, depuis le début des années 1990, de nombreux travaux portant sur leur adaptation aux stratégies organisationnelles et/ou à l'environnement économique. En effet, les évolutions majeures survenues dans la stratégie depuis plusieurs décennies notamment la rénovation des fondements de la compétitivité par la qualité, les services périphériques et l'innovation- ainsi que les questionnements récents relatifs aux modes de gouvernance des entreprises ont posé la question de la transformation des modalités d'évaluation de la performance.

L'évolution des systèmes de mesure de performance a passé par quatre étapes :

- 1<sup>er</sup> étape de 1900 à 1950: « Mesure de la performance financière »

Dans cette époque la performance s'estimait sur le fameux RCI: Le rendement sur le capital investi, ces mesures permettaient de constater qui n'a pas fonctionné.

<sup>1</sup> A. Bourguignon, op.cit., 2000, p 934.

<sup>2</sup> P. Lorino, « méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003, paris, P 9.

<sup>3</sup> H. BOUQUIN, « Comptabilité de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, Economica, 2006, paris, p 45.

➤ 2<sup>ème</sup> étape 1950 à 1980: « Contrôle des centre de responsabilité »

À cause d'extension des entreprises aussi bien en taille que leur diversification, 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<sup>ème</sup> étape 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.

Selon Eccles<sup>1</sup> (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<sup>ème</sup> étape fin des années 90: « Gestion stratégique de la performance »

C'est l'ère de l'utilisation des mesures financières et non financières, en particulier la satisfaction du client en liaison avec la stratégie. Comme l'affirme Eccles<sup>2</sup> (1999) dans son article « la satisfaction du client sera au années 1990 ce que la qualité fut aux années 1980 ». Dans ces années régnait des stratégies centrées sur le service client. L'évaluation de la performance est faite par des indicateurs plus proches du marché tels que fidélité client, part de marché, et perception des clients en ce qui concerne la valeur de leurs biens et services.

---

<sup>1</sup> Eccles. Robert G, « Le manifeste de l'évaluation des performances », in « Les système de mesure de la performance » Harvard Business Review, Éditions d'organisation, Boston, 1999, pp 45-46.

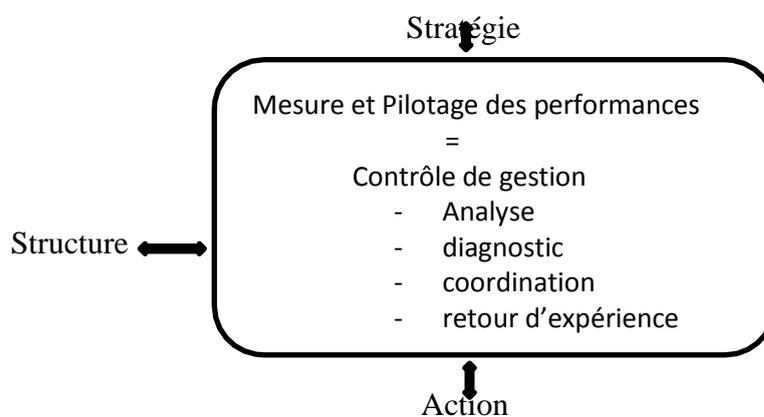
<sup>2</sup> Ibid. pp 45-46.

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

## 2.2 Le pilotage de la performance

Il est possible de placer le contrôle de gestion dans une démarche de pilotage d'une organisation comme le montre le schéma suivant :

Figure n°03 : le contrôle de gestion et la démarche de pilotage de l'organisation.

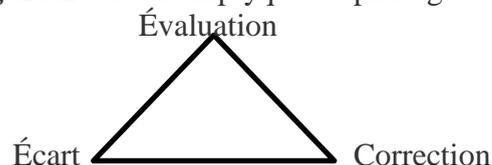


Source: Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion », 5<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, DECF, 2010, p 24.

### La nécessité d'évaluer pour piloter<sup>1</sup>

Comment évaluer une fonction transverse d'une entreprise ? La notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle du pilotage. L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de déterminer si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.

Figure n°04 : Le triptyque du pilotage



Source: David Autissier, op.cit., 2007, p 14.

La question du pilotage est omniprésente dans les entreprises, il ne suffit pas de faire, mais de savoir si ce que l'on fait correspond à ce que devrait être dans meilleurs conditions

<sup>1</sup> David Autissier, op.cit., 2007, p 14.

de coûts et de qualité, Le management actuel exige des salariés en situation de responsabilités qu'ils produisent, mais aussi qu'ils contrôlent leur activité et pensent son évolution tant au niveau micro que macro, un directeur d'usine témoigne pour symboliser ce nouvel état d'esprit managérial.

*« Quand je suis rentré dans cette entreprise, on me demandait de pouvoir réaliser des pièces au micron dans tous les alliages, alors que maintenant on me demande de faire des tableaux de bord et autre analyse pour mieux gérer le processus de fabrication ou les variations de prix des matières premières. Ma compétence technique est devenue un prérequis à l'exercice de mon activité de pilotage. »*

La notion de mesure est très importante en gestion, Sans mesure, la boucle de pilotage ne peut être réalisée. La mesure peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage, car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources.

### **2.2.1 Comment pilote-t-on la performance ?<sup>1</sup>**

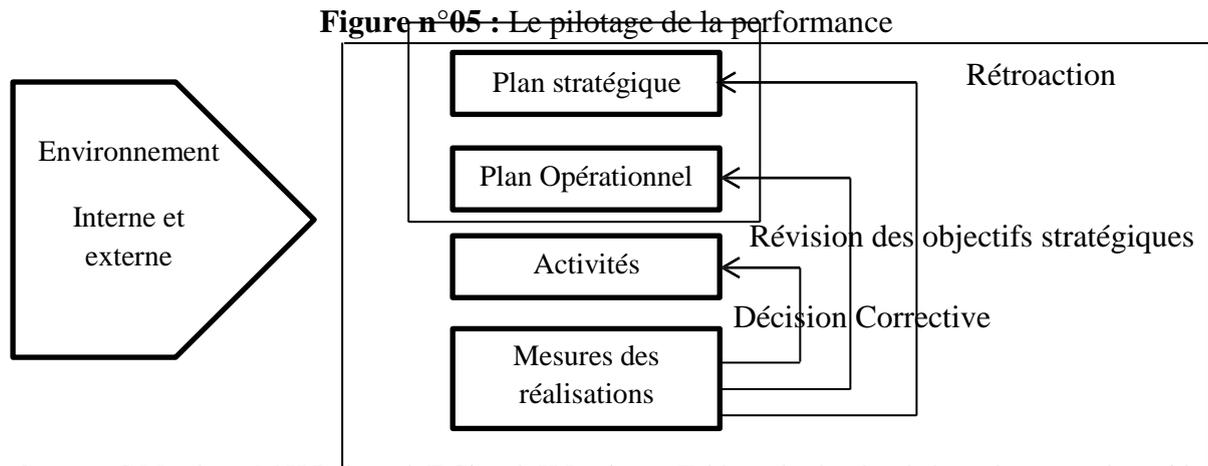
Après qu'on a éclairé la notion de la performance, Nous allons nous attacher à définir les moyens de pilotage de cette performance. Il existe trois catégories de ces outils comme suit:

- **Les Outils prévisionnels:** ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire.
- **Les outils qui comparent les résultats aux objectifs:** ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives.
- **Les outils de performance:** ils observent les performances et tendent à fournir des explications.

---

<sup>1</sup> Vilain Laurent, « le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », dans la Thèse professionnelle mastère spécialisé HEC- École des mines de Paris, promo 2003, p 21.

On représente ce pilotage par ce schéma:



Source : C.Mendoza, M.H.Delmond, F.Giraud, H.Loning, « Tableau de bord et balanced scorecard » guide de gestion revue fiduciaire 2002, P 21.

### 2.2.2 Les nouveaux outils de pilotage

Carla Mendoza<sup>1</sup> fait constater que la dénomination de « tableau de bord » a été donnée à tort à des documents de reporting<sup>2</sup>. Or le tableau de bord n'est ni un reporting financier et ni un suivi budgétaire<sup>3</sup>, donc il faut interpréter le tableau de bord de façon plus détaillé.

#### ➤ Les systèmes prévisionnels<sup>4</sup>

Il existe trois catégories principales de ce système:

- ❖ **Le plan stratégique:** il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, ses stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis les concurrents (acquisition, fusion, partenariat,...).
- ❖ **Le plan opérationnel:** vise le moyen terme et comprend:
  - ✓ Une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.
  - ✓ Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement.
  - ✓ Des comptes de résultat prévisionnels.
- ❖ **Le budget:** composer la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.

<sup>1</sup> C.Mendoza, « Mettre en place des tableaux de bord de gestion », Revue fiduciaire et comptable juillet-août 1988 n 242, p 36.

<sup>2</sup> P.Besgos et C.Mendoza « Les managers sont-ils satisfaits de leurs outil d'information et de pilotage ? » Échange n 143, Avril 1998.

<sup>3</sup> Idem. p 37.

<sup>4</sup> Vilain Laurent, op.cit, p 21.

➤ **Les outils de suivi de réalisation**

Pour observer et analyser la performance de l'organisation, il existe plusieurs moyens:

- ❖ **La comptabilité générale:** elle rend compte globalement du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période par l'intermédiaire du bilan, d'un point de vue de pilotage de la performance, on peut reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.
- ❖ **La comptabilité analytique:** chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaire, sa marge, sa rentabilité.
- ❖ **Le contrôle budgétaire:** il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitation...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts.
- ❖ **Le reporting:** c'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps, afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre.<sup>1</sup>
- ❖ **Le tableau de bord:** c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels.<sup>2</sup>

➤ **Les outils d'appui**

- ❖ **Le Benchmarking:** consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenues par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autre société.
- ❖ **Le reengineering:** il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité de service rendu au client.

### 2.3 Définition des objectifs

Un objectif est une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise. C'est l'ensemble des objectifs qui est censé mettre en œuvre la mission de la stratégie. Il est important qu'un objectif soit chiffré pour pouvoir ensuite apprécier la performance des actions entreprises pour le réaliser. Pour jouer pleinement son rôle prospectif, l'objectif doit être SMART : spécifique (très précis en terme de périmètre),

---

<sup>1</sup> Philippe Lorino, « Le contrôle de gestion stratégique- La gestion par les activités » Edition Dunod 1991, page 102.

<sup>2</sup> Ibid. p 102.

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).<sup>1</sup>

L'objectif exprime ce que l'on veut faire. Il formule les orientations à poursuivre et se décline en une ou plusieurs actions. La notion d'objectifs est diverse. Elle va de la définition politique de finalités globales au choix d'objectifs instrumentaux liés à l'utilisation des moyens. Selon la place qu'ils occupent dans le dispositif de pilotage de la performance, ils sont soit stratégiques, soit opérationnels.

### 2.3.1 Typologie des objectifs

#### ➤ Objectifs stratégiques

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

Il faut distinguer trois types d'objectifs stratégiques :

- ✓ Les objectifs d'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen.
- ✓ Les objectifs de qualité de service intéressant l'utilisateur.
- ✓ Les objectifs d'efficience de la gestion intéressant le contribuable.

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

---

<sup>1</sup> David Autissier, op.cit. p30.

➤ **Objectifs opérationnels**

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

➤ **Objectifs intermédiaires<sup>1</sup>**

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

- ✓ Les moyens: le volume, le taux de consommation des moyens financiers, humains et organisationnels, leur répartition.
- ✓ Les activités : le volume, la répartition, la mise en œuvre.
- ✓ Les produits : le volume ou la répartition.
- ❖ Caractéristique Communes à tous les objectifs
  - Être en nombre limité.
  - Représentatifs du programme auquel ils se rattachent : rappeler l'enjeu poursuivi et l'inscrire dans le projet de la collectivité.
  - Être simple, clair et précis.
  - Identifier le public visé.
  - Répondre aux attentes du public visé.
- ❖ Propres à chacun d'entre eux
  - Être imputable aux activités du programme.
  - Être mesurable par des indicateurs chiffrés.
- ❖ Conditions de mise en œuvre
  - Doivent faire l'objet d'une réflexion stratégique pluriannuelle et concertée.
  - Sont définis par les autorités publiques pour chaque programme.
  - Présentation dans une fiche comprenant les éléments suivants :
    - ✓ Une définition détaillée, l'orientation.
    - ✓ Le cadre municipal, l'enjeu.
    - ✓ Un numéro correspondant.

---

<sup>1</sup> [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/5\\_dfinir\\_les\\_objectifs\\_stratgiques\\_et\\_oprationnels.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/5_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_oprationnels.pdf)

- ✓ Le(s) service(s) chargé(s) de sa réalisation.
- ✓ Les résultats attendus (quantitatif et qualitatif).
- ✓ Les échéances (date finale et des étapes).
- ✓ Les indicateurs.
- ✓ Le coût global pour l'année.

### **2.3.2 Avantages<sup>1</sup>**

La définition des objectifs offre plusieurs avantages, parmi lesquels:

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

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

## **2.4 Les indicateurs de performance**

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

Principes générales: d'après [BILTON 90], il existe cinq principes généraux d'un indicateur de performance comme suit :

- ✓ La mesure de performances doit être mise en place aux niveaux même des activités qui lui donnent naissance (l'émergence des contrôles locaux).

---

<sup>1</sup> [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/5\\_dfinir\\_les\\_objectifs\\_stratigues\\_et\\_oprationnels.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/5_dfinir_les_objectifs_stratigues_et_oprationnels.pdf)

- ✓ 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 validées (L'adaptation à la temporalité des diverses activités de l'entreprise).

#### 2.4.1 Définition de l'indicateur de performance

Selon Fernandez<sup>1</sup>, 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 ».

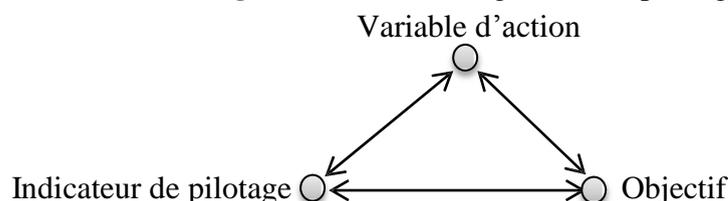
Lorino<sup>2</sup> « Une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers L'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

De même, Bernard Gonnet, patron de la stratégie chez Alstom, explique qu'un indicateur est un KPI si « c'est un indicateur de performance, c'est-à-dire soit un *indicateur d'efficience*, soit un *indicateur de résultat* (efficacité) qui représente instantanément un défi (défini par la valeur à atteindre). »<sup>3</sup>

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».<sup>4</sup>

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°06 : Le triangle d'or de pilotage



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

<sup>1</sup> A. Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation, 1999. p 155.

<sup>2</sup> P. Lorino. Op.cit. p130.

<sup>3</sup> Yves Caseau, « *Processus et Entreprise 2.0* », Edition Dunod, 2011, Paris. p 304.

<sup>4</sup> L'Association française de normalisation est l'organisme officiel français de normalisation, membre de l'Organisation internationale de normalisation auprès de laquelle elle représente la France. L'AFNOR a été créée en 1926.

#### 2.4.2 Les critères du choix d'un indicateur<sup>1</sup>

- **Un bon indicateur (KPI) délivre une information en temps réel:** Les entreprises utilisent majoritairement des indicateurs financiers et productivistes issus de la comptabilité analytique ou légale publiée à échéances fixes. Ce rythme de publication est en décalage avec l'évolution du système. Il n'autorise que le constat. Trop tard pour agir. Pour piloter, l'information essentielle doit être disponible lorsque la décision est possible, C'est cela que l'on appelle le temps réel.
- **Un bon indicateur est lié à un objectif:** Les objectifs sélectionnés orientent la mesure de la performance. Si, par exemple, la réduction des coûts n'est pas un des objectifs sélectionnés, il ne sert à rien de placer compulsivement une batterie d'indicateurs orientés mesure des coûts.
- **Un bon indicateur incite à l'action:** Les indicateurs de constat ou de mesure d'écart a posteriori sont inutiles. Il n'est pas plus utile d'implanter des indicateurs sur lesquels les utilisateurs n'ont aucun pouvoir ou moyen d'action.  
A la lecture d'un indicateur, le décideur réagit. Cette réaction peut être de ne rien faire, mais il s'agit cependant d'une démarche active.
- **Un bon indicateur est facile à réaliser:** Les indicateurs seront bâtis en utilisant des informations accessibles technologiquement. D'autre part, il est inutile d'intégrer une information douteuse que nous ne pourrions jamais consolider.  
La question du coût d'obtention de l'information intervient ici. Il est quelquefois intéressant de comparer le coût de l'infrastructure nécessaire à l'obtention des informations avec l'apport au processus de décision.
- **Un bon indicateur est aisé à présenter sur le poste de travail:** L'indicateur doit pouvoir être présenté simplement sur le poste de travail. Le choix de la présentation ne doit rien au hasard. Le mode de présentation (données chiffrées, tableau, couleur, échelle, barre-graphe, compte rendu, courbe...) sera sélectionné en tenant compte de la nature de l'information et des préférences des utilisateurs.

---

<sup>1</sup> <http://www.piloter.org/blog/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm>, (consulté 12/04/2015).

## **Section 03: La stratégie d'entreprise**

### **3.1 Organisation orienté stratégie<sup>1</sup>**

La capacité à exécuter la stratégie, Une étude portant sur 275 responsables révéla que la capacité à exécuter une stratégie était plus importante que la stratégie elle-même. Ces responsables citaient la mise en œuvre de la stratégie comme étant le facteur majeur de l'évaluation du management de l'entreprise. Cette découverte semble surprenante dans la mesure où ces vingt dernières années, les théoriciens et consultants du management ainsi que la presse professionnelle se sont surtout penchés sur la façon d'élaborer des stratégies qui génèrent la performance maximale. Il semble même que la formulation de la stratégie n'ait jamais été aussi importante.

Pourtant d'autre observateur confirme l'étude et pensent que la mise en œuvre de la stratégie peut être plus importante que la stratégie elle-même. Une étude, réalisée par des consultants en management au début des années 80, révélait que moins de 10% de stratégies correctement formulées étaient appliquées avec succès, Plus récemment, un dossier de fortune, consacré aux échecs des grands dirigeants, concluait que l'accent placé sur la stratégie et la vision pouvait laisser croire à tort qu'une bonne stratégie était suffisante pour réussir. « Dans la majorité des cas 70%, le réel problème ne venait pas (d'une mauvaise stratégie, mais)... d'une mauvaise exécution. » précisait les auteurs. Ainsi, avec des taux d'échecs de l'ordre de 70 à 90%, nous pouvons comprendre pourquoi des investisseurs expérimentés en sont venus à penser que la mise en œuvre est plus importante qu'une bonne vision.

#### **3.1.1 Les principes des organisations orientées stratégie**

##### **➤ Traduire la stratégie en terme opérationnels**

Le tableau de bord prospectif fournit un cadre pour décrire et communiquer la stratégie de façon cohérente et clair, Nous ne pouvons guère nous attendre à appliquer une stratégie si nous somme incapable de la décrire.

À l'encontre de ce qui se passe dans le domaine financier, où il existe des documents standards tels que le grand livre, le compte de résultat et le bilan pour illustrer le plan financier, il n'existe pas de format généralement reconnue pour décrire la stratégie, il y a

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », Edition-d 'organisation, 2001, p 11.

autant de manière de décrire une stratégie que de théoriciens ou de méthodologies dans le domaine.

Depuis que nous avons mis au point le tableau de bord prospectif en 1992, nous avons collaboré avec plus de deux cents équipes dirigeantes pour les aider à concevoir leurs projets de tableau de bord. Nous commençons en leur demandant : « Quelle est la stratégie ? ». Et à partir de là, nous mettons au point un cadre général pour décrire et appliquer la stratégie que nous pensions pouvoir être utile — tout comme le cadre du compte de résultats, du bilan, du tableau de trésorerie sont utilisés par les directeurs financiers pour le planning et le reporting financiers —. Ce nouveau cadre, que nous avons baptisé « la carte stratégique », est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie. Elle fournit les bases pour concevoir le tableau de bord prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau « système de management stratégique ».

Les cartes stratégiques et les tableaux de bord prospectifs comblent les lacunes des systèmes de mesure fondés sur les actifs corporels de l'ère industrielle. Les mesures des liaisons des relations de cause à effet dans les cartes stratégiques montrent comment les actifs immatériels se transforment en résultats matériels (financiers).

### ➤ **Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie**<sup>1</sup>

La synergie est le but suprême de la conception de l'organisation. Les organisations comprennent de nombreux secteurs, des centres de profit et des départements spécialisés qui ont chacun leur propre stratégie. Pour que la performance de l'organisation soit plus que la somme de ses parties, les différentes stratégies doivent être liées et intégrées. L'entreprise définit les liaisons qui devraient créer la synergie et s'assure que ces liaisons s'effectuent vraiment : une tâche qui est toutefois plus facile à dire qu'à faire.

Les entreprises sont généralement structurées autour de spécialités fonctionnelles telles que la finance, la production, le marketing, les ventes, le bureau d'étude et les achats. Chaque fonction a son savoir, son langage et sa culture. Des cloisonnements fonctionnels se dressent ainsi dans l'entreprise et constituent une barrière majeure à l'application de la stratégie. Les entreprises ont les plus grandes difficultés à communiquer et à se coordonner au travers de ces fonctions spécialisées.

Les organisations orientées stratégie parviennent toutefois à franchir ces barrières. Les responsables substituent aux structures hiérarchiques formelles des priorités et des

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, Op.cit p 12.

concepts stratégiques cohérents qui peuvent être utilisés par les différentes unités dispersées, Il n'est plus nécessaire de faire de nouveaux organigrammes.

Les centres de profits et les services communs sont en cohérence avec la stratégie par les concepts et les objectifs communs qui découlent de leurs tableaux de bord prospectifs.

Parfois, des structures ad hoc émergent pour se concentrer sur certains concepts stratégiques du tableau de bord. Mais de toute façon, les entreprises performantes utilisent les tableaux de bord prospectifs de façon coordonnée dans toute l'organisation pour s'assurer que le tout sera plus important que la somme des parties.

➤ **Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous**<sup>1</sup>

Pour que l'organisation soit orientée stratégie, il faut que tous les salariés comprennent la stratégie et mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette stratégie. Il ne s'agit pas d'un management vertical venant d'en haut. Mais d'une communication verticale venant d'en haut. Ce sont les individus loin des sièges nationaux et régionaux, à la raffinerie du Texas, à la station-service du New Hampshire et au bureau des réclamations de Des Moines, qui trouveront des solutions pour mieux faire le travail, ce qui contribuera à réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.

Certains responsables ont utilisé le tableau de bord prospectif pour tenter de communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie. Certains observateurs sont sceptiques sur l'utilité de communiquer la stratégie à l'ensemble de l'organisation, ils craignent qu'une information importante ne fasse l'objet de fuites au profit de la concurrence. À cette critique, Brian Baker de chez Mobil rétorque: « Le fait qu'ils connaissent notre stratégie ne leur apportera rien, à moins qu'ils ne soient en mesure de l'exécuter. Par contre, nous n'avons aucune chance de réaliser notre stratégie si nos salariés ne la connaissent pas. C'est un risque que nous devons prendre. »

Les entreprises peuvent initier leurs salariés à des concepts professionnels incroyablement complexes. Pour comprendre le tableau de bord prospectif, les salariés ont dû se familiariser avec la segmentation des clients, les coûts variables et le marketing de bases de données. Au lieu de partir du principe que le personnel serait incapable de comprendre ces notions, les entreprises ont fait des efforts concertés à tous les niveaux pour former tous les salariés à ces concepts stratégiques majeurs.

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, Op.cit p12.

Les entreprises ont alors fait redescendre en cascade les tableaux de bord concernant l'entreprise et les centres de profit, du plus haut niveau aux niveaux les plus bas de l'organisation. Dans de nombreux cas, des tableaux de bord personnels ont été utilisés pour fixer des objectifs personnels.

Une communication globale sur la stratégie et le tableau de bord a été menée. Au lieu de faire descendre les objectifs par la chaîne de commandement, comme on le fait d'habitude, la stratégie a été expliquée dans la totalité à tous les niveaux, Ce sont ensuite les salariés dans les départements qui ont défini leurs propres objectifs à la lumière des priorités plus vastes. Il résulta de cette façon de faire de nombreuses surprises agréables, car des salariés identifèrent des domaines où ils pouvaient intervenir en dehors de leur responsabilité fonctionnelle habituelle.

Finalement ces entreprises performantes ont lié les récompenses au tableau de bord prospectif. La plupart des responsables ont opté pour des systèmes par équipe plutôt qu'individuels. Les incitations étaient fondées sur les tableaux de bord des centres de profit ou des divisions, ce qui soulignait l'importance du travail d'équipe dans l'exécution de la stratégie. Les récompenses pouvaient porter sur 25 indicateurs stratégiques. Au lieu de créer la confusion, comme certains le craignaient, le système de récompenses basé sur le tableau de bord a accru l'intérêt des salariés pour tous les éléments de la stratégie et encouragé leur demande de connaissance et d'information sur les indicateurs du tableau de bord. La stratégie est devenue réellement l'affaire de tous parce que tous la comprenaient et étaient motivés pour l'appliquer.

➤ **Transformer la stratégie en un processus continu** <sup>1</sup>

Dans la plupart des organisations, le processus de gestion est construit autour du budget et du plan. Les réunions mensuelles de gestion sont consacrées à une étude comparative entre la performance et le plan, à une analyse des variations de la performance passée et à un plan d'action pour faire face à ces variations. Il n'y a rien de mal en soi à cette démarche. La gestion tactique est nécessaire. Mais pour la plupart des entreprises c'est tout ce qui existe. Il n'y a pas de réunions au cours desquelles les responsables parlent de stratégie.

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, Op.cit p 13.

Selon Kaplan & Norton étude, révèle que 85% des équipes de direction passent moins d'une heure par mois à parler de stratégie. Dès lors, est-ce surprenant que les stratégies ne soient pas appliquées puisque les discussions sur la stratégie ne figurent même pas à l'ordre du jour et sur le calendrier de la direction ? Les organisations orientées stratégie utilisent une autre approche.

Les entreprises qui ont réussi à appliquer le tableau de bord prospectif ont adopté un processus pour gérer la stratégie. Nous l'appelons le « processus à double boucle », l'une qui intègre la gestion de la tactique (les budgets et les analyses financières mensuelles) et l'autre la gestion de la stratégie dans un processus fluide en continu. Dans la mesure où il n'existait pas auparavant de processus pour gérer la stratégie, chaque organisation a dû développer sa propre démarche. Trois éléments importants apparurent lors des applications.

D'abord, Les organisations insiste à joindre la stratégie au processus budgétaire, en appuyant sur le tableau de bord prospectif pour évaluer les investissements et les initiatives potentielles, prenant l'exemple de Chemical Bank, plus de soixante-dix demande de financement lui avait été soumise grâce au l'utilisation du TBP comme un outil stratégique d'analyse des investissements. Aussi elle a développé un processus pour gérer des projets stratégique, les entreprise sont convaincu qu'elles avaient besoin de deux types de budgets: Un budget stratégique et un budget opérationnel, cette distinction est essentielle. Comme le TBP tente de protéger les projets à long terme de la sous-optimisation à court terme, de même le processus budgétaire doit protéger les projets à long terme des pressions qui s'exercent pour présenter des performances financières à court terme.

Second mesure c'est d'organiser un simple réunion de direction pour analyser la stratégie , Au début, ces systèmes étaient prévus pour répondre aux besoins de l'équipe de direction. Mais de nombreuse organisation allèrent même plus loin, Elles créèrent des reportings ouverts rendent les résultats des performances accessibles à tous dans l'organisation.

Prenant l'exemple de CIGNA un simple agent d'assurance pouvait apprendre le résultat des performances avant son supérieur hiérarchique s'il surveillait les systèmes de retour d'information.

Enfin, la mise en place d'un processus d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie. Le processus d'élaboration du tableau de bord contribuait à clarifier les liaisons de cause à effet des hypothèses stratégiques.

Lorsque le tableau de bord fonctionnait et que les systèmes de retour d'information commençaient à enregistrer les évolutions, les organisations pouvaient se mettre à tester les hypothèses des stratégies.

➤ **Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants**<sup>1</sup>

D'abord, il faut focaliser sur la mobilisation pour créer une dynamique et lancer le processus, juste que l'organisation est mobilisée, l'accent se déplace sur le suivi en bouclant à des démarches flexibles, enfin, progressivement un système de management stratégique émerge.

La première étape, la mobilisation pour objectif pour éclairer la nécessité de changement.

Selon Jhon Kotter<sup>2</sup>, le changement se lance grâce à trois actions de la direction:

- ✓ En donnant un sens de l'urgence.
- ✓ En créant le consensus qui va guider le mouvement.
- ✓ En développant une vision et une stratégie.

Dès que le processus de changement est lancé, les dirigeants enclenchent un processus de surveillance pour guider la transition, ce dernier définit, illustre et renforce les nouvelles valeurs culturelles de l'organisation, il est nécessaire d'abandonner les structures traditionnelles fondé sur le pouvoir, cette période de surveillance transitoire est caractérisée par l'organisation d'équipes stratégiques, de grande réunions et de communications ouvertes.

Enfin, Au fil du processus, les responsables modifient les modes de managements existants pour consolider le progrès et renforcer le changement.

### **3.2 La carte stratégique**<sup>3</sup>

Pour que le tableau de bord puisse jouer son rôle d'outil de pilotage de la stratégie, il ne suffit pas de présenter des indicateurs financiers et non financiers, chaque indicateur doit être intégré dans une chaîne de relations causales qui relie les résultats stratégiques

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, Op.cit p 13.

<sup>2</sup> John Kotter, « *Leading change* », Harvard Business School Press, Boston, 1996.

<sup>3</sup> Fabienne Guerra, « *Pilotage stratégique de l'entreprise* », Boeck&Larcier, 2007, p 190.

attendus à leur inducteur, cet ensemble de relations cause à effet est appelé « La carte stratégique ».<sup>1</sup>

### 3.2.1 Définition

Selon Kaplan et Norton<sup>2</sup> la carte stratégique c'est « La carte stratégique est la synthèse graphique qui définit les relations de cause à effet entre les éléments constituant la stratégie d'une entreprise ou de toute forme d'organisation (publique ou à but non lucratif par ex) :

- Actionnaires (Axe financier)
- Client (Axe client)
- Processus (Axe interne)
- Compétences (Axe apprentissage et développement).

À l'instar des bilans et compte de résultat pour les éléments financiers, elle permet d'initier l'alignement stratégique.

### 3.2.2 L'élaboration de la carte

L'élaboration d'une carte stratégique se fait de haut en bas, Elle débute avec la stratégie financière qui assure à l'entreprise la croissance, la rentabilité et la création de la valeur pour les actionnaires.

L'entreprise devra donc mettre en évidence les éléments qui, chez elle, peuvent être source de croissance et de productivité.

Vient ensuite l'axe financier: il importe que l'entreprise se pose la question de savoir quels segments de marché ciblé seront susceptibles de générer le chiffre d'affaire nécessaire à sa croissance.

l'axe client devra donc inclure les indicateurs qui permettent d'estimer la valeur créée, celle qui différencie l'entreprise de ses concurrents afin d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les clients qui sont à l'origine de l'accroissement de son chiffre d'affaire, Ce sont les processus internes « conception des produits, développement de la marque et du marché, vente, logistique, service après-vente » mis en place par l'entreprise qui permettront d'atteindre les résultats qu'elle attend quant à la fidélisation de sa clientèle et la génération de la valeur pour ses actionnaires. Enfin, l'axe apprentissage organisationnel reprendra des indicateurs qui traduiront la capacité de l'entreprise à agencer ses activités en

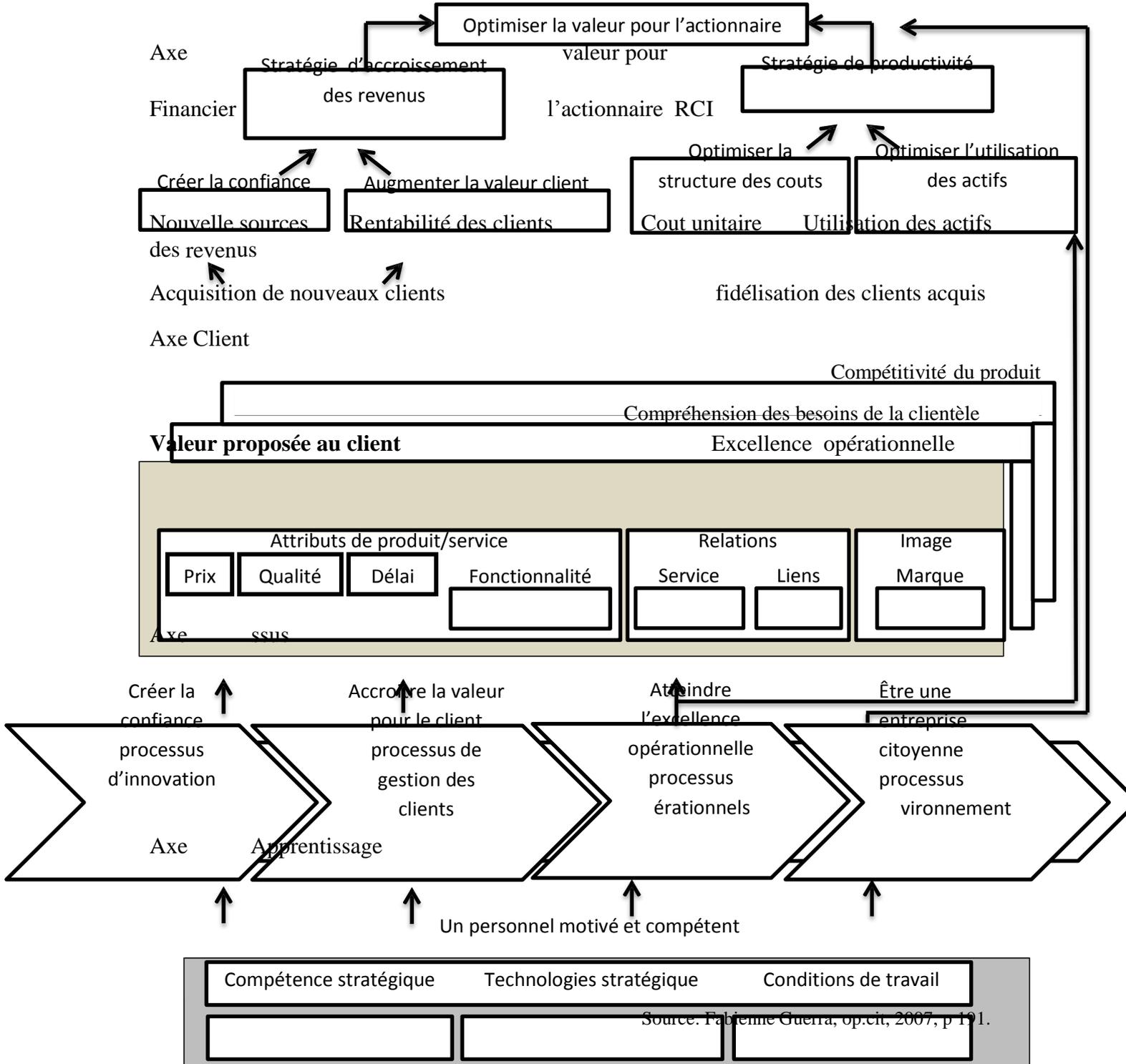
---

<sup>1</sup> R. Kaplan, D. Norton, « The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment », Harvard Business School press, Boston, 2001.

<sup>2</sup> R. Kaplan, D. Norton, « *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* », Harvard Business School Press 2004, ISBN 978-1591391340.

processus capable de fournir ce que le client et l'actionnaire attendent d'elle: dans son analyse l'entreprise tiendra compte des compétences des membres du personnel, de l'ambiance et des conditions de travail, de leur niveau de satisfaction, du système d'information mis en place, Autrement dit, de tous les facteurs nécessaire au bon fonctionnement de ses processus et au retour d'expérience.

Figure n°07:Modèle d'une carte stratégique



## **Section 04: Le tableau de bord de gestion**

### **4.1 Concept : définition, naissance, origine**

Le tableau de bord constitue un outil essentiel afin de maîtriser, au sens large, la gestion d'une entreprise. Cette maîtrise passe, comme nous l'avons vu, par la fixation d'objectifs précis et par la définition de plans d'actions adaptés à ces objectifs, afin de contrôler le bon déroulement des plans d'actions et de s'assurer de leur pertinence. Il est nécessaire de disposer d'un système d'indicateurs de pilotage, Ce système permet d'être averti en cas de dérives et d'échafauder le cas échéant des solutions palliatives, L'objectif d'un tableau de bord est de donner les moyens de gestion pour contrôler l'atteinte des objectifs que le manager s'est fixé.

#### **4.1.1 Définition**

Selon Claude Alazard et Sabine Separi<sup>1</sup> « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer».

Selon Jaulent & Quarès (2006) <sup>2</sup>« Un ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeurs, chef de service,...) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est un outil conçu pour analyser une performance».

Abdelhamid EL GADI vue que<sup>3</sup> « Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignement 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 »

<sup>1</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion » DECF, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod. p 591.

<sup>2</sup> Jaulent Patrick & Quarès Marie-Agnès, « Pilotez vos performance », édition AFNOR, 2006. p 101.

<sup>3</sup> Abdelhamid EL GADI, « Audite et contrôle de gestion », imprimeries Mithaq-Almaghrib, 1996. p 32.

#### 4.1.2 Origine<sup>1</sup>

Le tableau de bord s'articule donc comme un outil de gestion regroupant un ensemble de mesures qui offrent au gestionnaire l'information nécessaire à la bonne prise de décision dans l'organisation. Autant pour les gestionnaires que pour les scientifiques, une prise de mesure adéquate, ciblée et précise est essentielle. La publication du texte en 1992 a entraîné l'adoption du tableau de bord par plusieurs organisations publiques ou privées pour l'implémentation de leur stratégie. Toutefois, le tableau de bord en tant qu'outil de gestion et de mesure de la performance n'est pas une idée nouvelle au début des années 1990, puisque d'autres organisations avaient déjà adopté un modèle semblable auparavant.

Parmi les plus anciens modèles de tableaux de bord<sup>2</sup>, certains se trouvent en France. À l'époque, le tableau de bord était surtout le fruit du travail d'ingénieurs, dont la volonté était d'offrir un outil aux dirigeants et aux ingénieurs pour ne pas qu'ils perdent de vue leurs organisations, et pour leur permettre de les observer et de les analyser de la manière la plus efficace et efficiente possible.

Cet outil est venu modéliser ce qui n'était pas visible, permettant ainsi de représenter et synthétiser la réalité de l'organisation.

Selon Pezet (2007), à partir de la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, les dirigeants élaborent un système d'information de gestion présentant les données, pour l'essentiel sous forme narrative, au travers d'un « *rapport hebdomadaire* » ou « *journal de marche* ». La révolution industrielle entraîne la croissance de la taille des entreprises et leur complexité. Le besoin des gestionnaires de plus d'informations statistiques descriptives de la réalité opérationnelle se fait de plus en plus important.

En 1936, Robert Satet propose un contrôle budgétaire permettant la direction rationnelle des affaires. À travers son contrôle budgétaire, il propose l'adoption d'une « *documentation appropriée* », ou ce qu'il définit aussi comme des « *statistiques dont une sélection judicieuse est de rigueur pour atteindre le but que l'on se propose* ».

---

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/10/13/7560/m\\_Le-tableau-de-bord-de-gestion-et-la-microfinance-pour-les-femmes2.html](http://www.memoireonline.com/10/13/7560/m_Le-tableau-de-bord-de-gestion-et-la-microfinance-pour-les-femmes2.html), (consulté le 16/04/2015).

<sup>2</sup> Ibid. (consulté le 16/04/2015).

Par exemple, Satet considère dans le cas d'une organisation textile trois groupes de statistiques : statistiques commerciales et économiques, statistiques industrielles et statistiques financières. Ce système de gestion, que Satet regroupe dans un contrôle budgétaire, semble déjà définir les fondements de ce qu'on appellera plus tard le tableau de bord.

Un modèle plus proche de la conception actuelle du tableau de bord remonte au début des années 1950, avec le projet de General Electric (GE) de développer les mesures de performance de ses unités d'affaire (Kaplan et Norton, 2001). Pour ce faire, l'équipe en charge du projet développa huit axes financiers et non financiers de mesure de la performance tels qu'ils apparaissent dans cette liste :

- ✓ Profitabilité
- ✓ Part de marché
- ✓ Productivité
- ✓ Leadership du produit
- ✓ Responsabilité sociale
- ✓ Développement des ressources humaines
- ✓ Attitudes des employés
- ✓ Balance entre objectifs long terme et court terme

#### **4.2 Choix d'indicateurs<sup>1</sup>**

La sélection d'indicateurs apparaitre comme le principal défi pour l'élaboration du tableau de bord parmi la quantité énorme d'informations vienne du système comptable et de contrôle de gestion, pour cela les indicateurs doivent être:

**La clarté:** il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration des tableaux de bord.

**La pertinence:** répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableaux de bord s'adresse.

---

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/10/13/7560/m\\_Le-tableau-de-bord-de-gestion-et-la-microfinance-pour-les-femmes2.html](http://www.memoireonline.com/10/13/7560/m_Le-tableau-de-bord-de-gestion-et-la-microfinance-pour-les-femmes2.html), (consulté le 16/04/2015).

**L'absence du biais:** un indicateur ne doit pas être facilement manipulable.

**La prédictivité:** l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et non pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.

**Synthétique:** l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.

**Contingent:** répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

### **4.3 La méthode OVAR<sup>1</sup>**

#### **4.3.1 Définition**

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan, elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde.

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins :

- Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
  - Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication.
  - S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.
- L'objectif principal de cette méthode, est de permettre la déclinaison des objectifs dans l'organisation en identifiant pour chacun des niveaux ses propres variables clés d'action ayant un impact fort sur l'objectif globale. Ce qui va conclure des plans

---

<sup>1</sup> <http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-ovar.html>, (consulté le 18/04/2015).

d'action principaux mis en œuvre par des responsables clairement identifiés, et ceux-ci en formant des équipes travaillant en groupe de projet.

La délégation d'objectifs s'effectue donc à la suite d'un débat entre les responsables afin de statuer sur les champs de responsabilités de chacun, mais à partir de variables d'action concrètes et réelles.

Il existe trois exigences d'une variable d'action. Tout d'abord, elle doit être contrôlable. Ensuite, elle doit se produire avant l'objectif. Enfin, elle doit être une relation de cause à effet entre l'action et les objectifs variables, c'est-à-dire que si une variable d'action se produit, l'objectif devrait très probablement suivre.

#### **4.3.2 Les étapes de la méthode OVAR<sup>1</sup>**

La méthode OVAR est constituée de quatre phases principales:

**Étape1 :** Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise toujours du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

À la fin de cette étape on serait en mesure de déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation il est impératif que la clarification des missions et des objectifs se fasse à travers une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les différents niveaux opérationnels.

#### **Étape 2: Attribution des responsabilités**

À cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

---

<sup>1</sup> <http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-ovar.html>, (consulté le 18/04/2015).

### **Étape 3: Conception des grilles objectifs / variables d'action**

c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1)

### **Étape 4: Mise en forme du tableau de bord**

C'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est importante afin de mettre en place des avertisseurs et d'une présentation adéquate qui permettent de faciliter l'analyse des données.

#### **4.3.3 Les objectifs du tableau de bord<sup>1</sup>**

Il existe quatre objectifs principaux

- ✓ **Connaitre l'avancement des indicateurs :** L'intérêt du tableau de bord est de suivre l'ensemble des indicateurs dans le temps des différents périmètres, leur méthode de calcul est inchangée de sorte qu'il soit aisé de comparer leur évolution.
- ✓ **Comparer le réel à la prévision:** Les indicateurs se comparent par rapport à une prévision chiffrée (Plan de l'année) qui permet de voir où le centre de profit se situe à un instant T, de constater les dérives et de prendre des mesures adéquates (Localisation des difficultés), le suivi des indicateurs se fait en fonction des prévisions et par rapport à l'année précédente.
- ✓ **Analyser et commenter les principaux indicateurs:** Le principal atout d'un tableau de bord est qu'il doit être aisément lisible par les personnes responsables : les chiffres du tableau de bord n'ont aucun intérêt sans une analyse complète, il est primordial de commenter les résultats obtenus, L'analyse des indicateurs permet une meilleure compréhension des chiffres et donne du sens au tableau de bord, Le responsable du centre doit être capable d'expliquer ses résultats aux différents tiers et c'est à partir de ces interprétations que l'on va pouvoir décider des actions à entreprendre si nécessaire.

---

<sup>1</sup> Didier Degroote « Le tableau de bord de gestion et le balanced scorecard: quel comparaison entre ces deux outils de gestion », Edition d'organisation, 2008, p 42.

- ✓ **Communiquer et alerter le cas échéant:** Le tableau de bord à pour intérêt de constater les éventuelles dérives budgétaires, le gestionnaire a alors pour obligation d'alerter la hiérarchie dès que les difficultés sont rencontrées, c'est un principe de prudence qui donne la possibilité de prendre des décisions au plus vite pour rattraper tout dérapage avant qu'il ne soit trop tard.

#### **4.4 Le tableau de bord et les normes ISO<sup>1</sup>**

L'organisation internationale de normalisation (ISO) vit le jour en 1947, L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays. Le secrétariat central, situé à Genève en suisse, assure la coordination de l'ensemble. L'ISO fonctionne sur une base volontaire et n'a donc aucun pouvoir réglementaire ou législatif. Néanmoins, les ormes peuvent devenir des exigences de marché comme ce fut le cas pour les normes ISO 9000 relatives aux systèmes de management de la qualité.

Seules ISO 9000 et 14000 seront reprises ici bien qu'actuellement plus de 13000 normes aient été publiées par l'ISO. En effet, la norme ISO 9000 traite du management de la qualité c'est-à-dire tous ce que l'organisation réalise pour améliorer la satisfaction de ses clients en répondant à leur exigences et aux exigences réglementaires applicables dans un souci d'amélioration continue de ses propre performances managériales. L'ISO 14000 est un prolongement de l'ISO 9000 puisqu'elle a pour objet la réduction les effets dommageable des activités de l'entreprise sur l'environnement.

##### ➤ **Les normes ISO 9000**

Il existe huit principes de management de la qualité.

##### ◆ **L'orientation client**

Les organisations dépendent de leurs clients, il convient donc qu'elles en comprennent les besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

- ✓ L'augmentation des recettes et des parts de marché qui résultent de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- ✓ L'efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisation pour augmenter la satisfaction du client.
- ✓ Une plus grande fidélité de la clientèle qui conduit à une relation durable.

---

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, op.cit. 2007. p 224.

- ✓ La mise en concordance des objectifs de l'organisation avec les besoins et les attentes des clients.

♦ **Le leadership**

Les dirigeants définissent la finalité et les objectifs stratégiques de l'organisation, il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

- ✓ La compréhension par le personnel de la finalité et des objectifs de l'organisation, ce qui entraîne leur motivation.
- ✓ Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.
- ✓ La minimisation des problèmes de communication entre les différents niveaux de l'organisation.

♦ **L'implication du personnel**<sup>1</sup>

L'implication de tous les membres de l'organisation, quel que soit le niveau hiérarchique, permet à l'organisation d'utiliser leur aptitudes à son profit.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

- ✓ Un personnel motivé, impliqué et engagé.
- ✓ L'innovation et la créativité pour atteindre les objectifs fixés par la direction.
- ✓ La responsabilisation des membres du personnel quant à leurs performances individuelles.
- ✓ Un personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

♦ **L'approche processus**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités afférentes sont gérées comme un processus.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

- ✓ Des couts et des durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- ✓ L'amélioration, la cohérence et la prévision des résultats
- ✓ La focalisation sur les opportunités d'amélioration et leur classement par ordre de priorité.

♦ **Le management par l'approche système**

Identifier, comprendre et gérer les processus comme un système, contribue à

---

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, op.cit, 2007. p 226.

l'efficacité et à l'efficience avec lesquelles l'organisation peut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

- ✓ L'intégration et l'alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats souhaités.
- ✓ L'aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- ✓ La confiance des parties prenantes dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

♦ **L'amélioration continue**

L'amélioration continue de la performance globale de l'organisation doit être un objectif permanent.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

- ✓ Un avantage concurrentiel grâce à une amélioration des capacités organisationnelles.
- ✓ L'alignement des activités des améliorations, à tous les niveaux, sur les objectifs stratégiques de l'organisation.
- ✓ La souplesse et la rapidité des réactions face à des opportunités.

♦ **L'approche factuelle pour la prise de décision<sup>1</sup>**

Des décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

- ✓ Les décisions doivent se baser sur une analyse des données adéquates.
- ✓ L'aptitude à démontrer l'efficacité des décisions prise par référence à des données factuelles enregistrées.
- ✓ L'augmentation de l'aptitude à examiner, à mettre en cause et à modifier les décisions.

♦ **Relation de « Partenaires » avec les fournisseurs**

Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants: leurs relations doivent être à l'origine de leur capacité à créer de la valeur.

Selon la norme les avantages de l'application de ce principe comme suit:

---

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, op.cit. 2007. p 229.

- ✓ Une aptitude accrue des partenaires à la création de valeur.
- ✓ La souplesse et la rapidité de réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- ✓ L'optimisation des coûts et de l'utilisation des ressources.

➤ **Les normes ISO 14000<sup>1</sup>**

Cette série de normes concerne le management environnemental. En novembre 2004, l'ISO a publié une nouvelle version des normes ISO 14001 et 14004 notamment pour intégrer les modifications de l'ISO 9001.

La norme 14001 prescrit les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à une organisation de formuler une politique et des objectifs prenant en compte les exigences réglementaires et les informations relatives aux impacts environnementaux significatifs.

Cette norme s'applique aux aspects environnementaux sur lesquelles l'organisation a les moyens de maîtrise et les moyens d'avoir une influence, Elle n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale. Conçu pour servir de référentiel d'audit, elle permet donc la certification. Cette norme répond aux préoccupations de bon nombre d'organisation qui souhaitent inclure le développement durable et la gestion des risques environnementaux dans leur système de management. Ce faisant ces organisations affichent leur volonté de minimiser l'impact de leurs activités sur l'environnement et de prévenir les incidents, Il s'agit donc d'organisation soucieuse d'améliorer leurs performances environnementale.

---

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, op.cit. p 230.

## **Conclusion**

La réalité appliquée du tableau de bord classique sur terrain à faire apparaître nombreux limites amoindrit leur efficacité, on cite parmi:

- ✓ L'indisponibilité d'un tableau de bord conditionné pour chaque division ou bien un niveau hiérarchique, il existe qu'un tableau de bord unifié ne représente pas les caractéristiques des différentes activités.
- ✓ La préparation du tableau de bord dès le début de manière spécifique, avec la négligence de le conditionné aux nouveaux besoins, objectifs ou les ressources.
- ✓ L'objectif du tableau de bord reste même l'objectif du contrôle, y'a pas une volonté de le faire aide au changement et l'amélioration.
- ✓ Dans quelque cas, y'a pas une forte corrélation entre le choix des indicateurs et la stratégie, et cela entrave l'orientation du travail dans les meilleur délais.

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

La recherche arrive à la conception d'un nouveau tableau de bord assemblé tous ces exigences, ils ont appelé Le Tableau De Bord Prospectif.

# **Chapitre II**

## **Le Tableau de bord prospectif**

---

## **Chapitre II: Le Tableau de bord Prospectif**

### **Introduction:**

Être compétitif dans un environnement modernisé, informatisé, où la concurrence est rude requiert la possession d'un nombre d'information financière et non financière et l'adoption des méthodes plus rigoureuses orientées vers la performance pour un meilleur suivie des activités et des ressources et pour prendre des décisions rationnels de niveau opérationnel, tactique et stratégique qui mèneront l'entreprise à garder sa position concurrentiel.

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

Le tableau de bord prospectif s'est imposé comme un outil de suivi et de contrôle de l'opérationnalisation à court terme, des objectifs stratégiques à long terme, permettant d'assurer un pilotage en temps réel et d'anticiper les dérives. Et c'est ce que nous présentons dans ce chapitre tout au long des quatre sections qui le composent.

**Section 01: Présentation du Tableau de Bord Prospectif**

On s'intéressera dans cette section, à tous ce qui concerne la notion du tableau de bord prospectif, son origine, ses objectifs, ses principes et l'évolution de ce concept depuis son apparition.

**1.1 Origine et définition du tableau de bord prospectif****1.1.1 Origine**

Traditionnellement lié à la comptabilité, le tableau de bord se composait d'indicateur financiers, indicateurs qui rendent compte des résultats de la gestion passée. 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 clients, fournisseurs, personnels occupés, collectivité,...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, apparu aux États Unis au 1990, quand l'institut Nolan Norton unité de recherche de KPMG, a parrainé une étude d'une année sur le thème « Mesurer 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. Norton<sup>1</sup>proposent de compléter les indicateurs financiers, d'inducteurs des performances futures. L'outil de synthèse qu'ils proposent devient un « Balanced scorecard » que la littérature française traduira par « tableau de bord prospectif (TBP) ». 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 servir de cadre à la traduction de la stratégie en objectifs opérationnels et mesures de contrôle de ces derniers. Ce tableau de bord se veut être équilibré, il sera donc organisé de manière à prévoir un équilibre entre :

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

---

<sup>1</sup>R. Kaplan, D. Norton, « The Balanced Scorecard, Translating strategy into action », Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, p112.

De plus, un équilibre entre les mesures externe (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 futur. Enfin, le système doit assurer un équilibre entre des mesures objectives facilement quantifiables et des mesures plus subjectives des facteurs explicatif de la performance.

### 1.1.2 Définition

Kaplan et Norton<sup>1</sup>(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'autres 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 Iribarne<sup>2</sup>(2003), 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».<sup>3</sup>

Il vise à aligne l'ensemble des composantes de l'entreprise pour les faire progresser de concert sur le même axe stratégique, en réduisant le fossé existant entre les «décideurs» et les «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.

---

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup>P. Iribarne, « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod, 2003. p17.

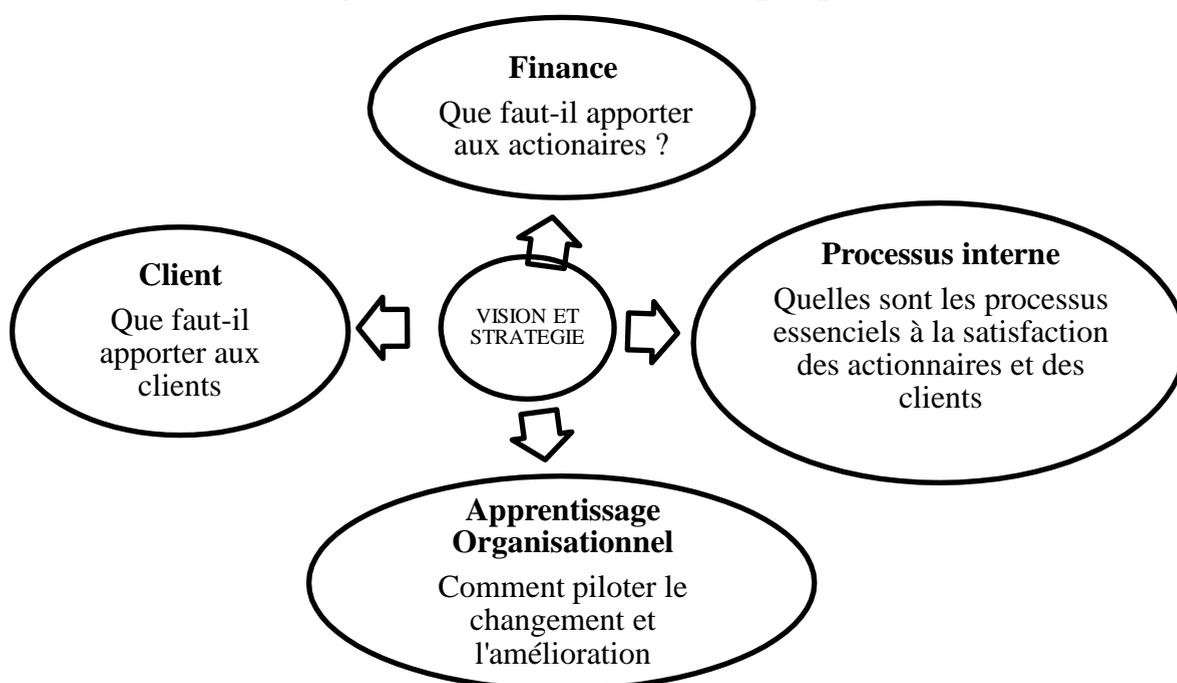
<sup>3</sup> R Kaplan, D. Norton, «Le Tableau de Bord Prospectif», Edition d'Organisation, 2003. p 14.

Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation (Voir fig. n°08).

Donc, on peut dire que le tableau de bord prospectif est un instrument de contrôle de gestion et un système stratégique qui propose une vision global multidimensionnel de la performance. Ce système sous présent sous :

- ♦ Quatre axes principaux (ces quatre axes comporte un axe financier, axe de client, axe de processus interne et axe de l'apprentissage organisationnel).
- ♦ Indique les indicateurs à court, moyen et long terme.
- ♦ Aide les dirigeants à la prise de décision stratégique

**Figure n°08: Le tableau de bord prospectif**



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

- Kaplan et Norton mentionnent que les quatre axes du tableau de bord prospectif ne constituent pas un modèle statique et universel, mais ils proposent un cadre d'analyse qui permet d'organiser les indicateurs de la performance de autour de la stratégie de l'entreprise.

Selon Bergeron<sup>1</sup>(2000) « ces quatre axes forment une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise

<sup>1</sup> H. Bergeron., « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2000, Angers.

dans un contexte économique de plus en plus imprévisible où la performance ne se traduit plus seulement en terme de rendement financier »

Chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement. Pour ces raisons, le tableau de bord prospectif (**TBP**) ne spécifie pas les indicateurs que l'on doit retrouver dans chacun des quatre axes puisque ceux-ci seront très variables d'une entreprise à l'autre. Cependant, pour chacun des axes, Kaplan et Norton proposent des éléments de contenu qui permettront d'orienter les concepteurs. Ils identifient de grandes classes de déterminants de la performance qui devraient conduire à l'identification d'indicateurs de performance.

Sur ce point Schneiderman (2001), voit qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un équilibre dans le nombre de mesure dans chaque axe car pour lui un bon **TBP** doit être déséquilibré c'est-à-dire il doit surtout contenir des indicateurs non financier.

## **1.2. Les objectifs du tableau de bord prospectif**

Étant donné que le tableau de bord est un outil pratique pour la stratégie, il a pour cela des objectifs cité comme suit :

### **1.2.1 Orienter la stratégie<sup>1</sup>**

Le tableau de bord prospectif permet de traduire la stratégie et les plans scientifiques en un ensemble d'objectifs cohérents et d'indicateurs de performance, et cela en quatre axes ces sont : axe financier, axe de client, axe de processus interne, axe de l'apprentissage organisationnel, en conformité avec le tableau de bord prospectif de la direction générale.

Les tableaux de bord prospectifs représentent une succession des différents centres de responsabilité dans l'organisation, ils traduisent les objectifs stratégiques en objectif destiné à chaque centre, selon les axes précédents, et l'orientation de la stratégie se fait par la direction générale.

Dans un marché de concurrence et en perpétuel changement, la survie de l'entreprise dépend de sa rapidité à adapter son organisation et sa structure à sa stratégie, c'est-à-dire que le rapport, l'orientation et la conformité de la stratégie se fait par l'ensemble de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Karim Rachida, « essai de mise en place d'un tableau de bord prospectif a la CNR Tizi-Ouzou », mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de MBA en gestion d'entreprise, option marketing management, INSIM Algérie, session decembre2011. pp11-13.

### 1.2.2 Relier les opérations et les objectifs stratégiques<sup>1</sup>

Après avoir déterminé, la stratégie au niveau globale de l'entreprise, et traduit la vision et la stratégie en objectifs qu'il faudra atteindre, le tableau de bord prospectif permet de rapporter les objectifs et vise à les réaliser au niveau de chaque unité organisationnelle, où la performance s'avère essentiel à la réalisation des objectifs stratégique.

Plusieurs études ont montré que TBP permet de supprimer tous les comportements opportunistes, et améliore le degré de responsabilité. Au sein de TBP les unités de gestion et les travailleurs ont connaissance de ce qui est attendu d'eux pour créer de la valeur.

### 1.2.3 Mesure de la performance<sup>2</sup>

Tous ce qui n'est pas mesurable, ne peut pas être gérer, d'où la nécessité de la mesure, et le TBP permet de mesurer la performance à l'aide d'indicateurs.

De nos jours les systèmes du développement de la performance ont fait un lien entre la performance externe et les mesures financière ou économique (la valeur ajouté économique).

## 1.3. Les principes qui sous-tendent le modèle du TBP

Selon Wegmann<sup>3</sup> (2000), le tableau de bord prospectif a été élaboré selon deux dimensions

- **1<sup>er</sup> dimension:** la chaîne de valeur, qui se compose de facteurs clés de succès (ou indicateurs stratégiques) et d'indicateurs de résultat, ordonnés selon une logique déterminée.
- **2<sup>ème</sup> dimension:** la dimension stratégique dont le socle est constituée par la vision des managers de la direction générale.

Selon Wegmann, cette approche en deux dimensions prend appui sur les fondements du contrôle de gestion stratégique. Ce contrôle suppose d'associer trois types d'analyses : L'analyse de la chaîne de valeur; l'analyse du positionnement stratégique ; et l'analyse des facteurs déterminant les coûts. Donc le TBP est associé au management par les processus, qui permet un pilotage des activités en liaison directe avec les orientations générales de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Karima Rachida, op.cit.2001.p14-15.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> G. Wegmann, « Comparaison de deux modèles complémentaires de tableaux de bord stratégiques : un modèle nord-américain et un modèle suédois », (2000), dans <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2461-comparaison-de-deux-modeles-complementaires-de-tableaux-de-bord-strategiques-un-modele-nord-americain-et-un-modele-suedois/download> (consulté 29/04/2015)

1.4 Évolution 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.

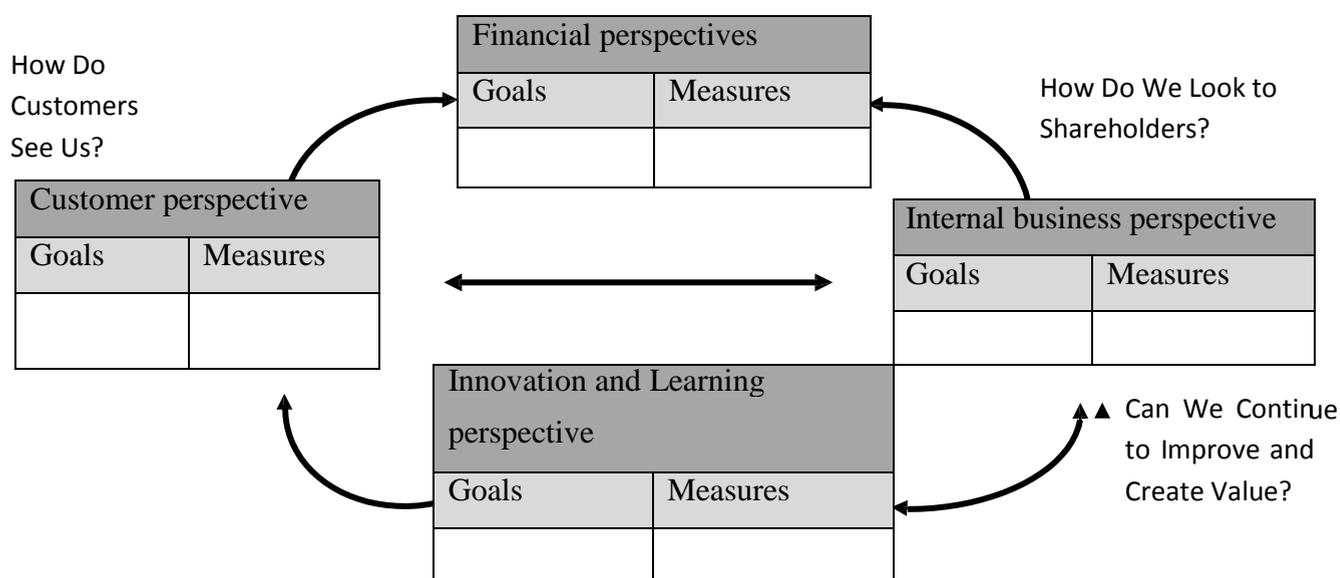
On distingue ainsi 3 générations de tableaux de bord où chaque évolution est venue répondre à une lacune dans la génération précédente. Chaque évolution a complété et non remplacé le modèle précédent.

➤ 1<sup>ère</sup> génération de TBP<sup>1</sup>

À 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 développement sont apparues. Ci-dessous (figure n°09), un exemple de TBP 1<sup>ère</sup> génération.

Figure n°09: Exemple de TBP 1<sup>ère</sup> génération



Source : <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf> (consulté le 20mars2015).

<sup>1</sup> I. Cobbold, G.LAWRIE, «The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool »,1999, dans <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf>. (Consulté le 20/04 /2015)

➤ 2<sup>ème</sup> génération de TBP<sup>1</sup>

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

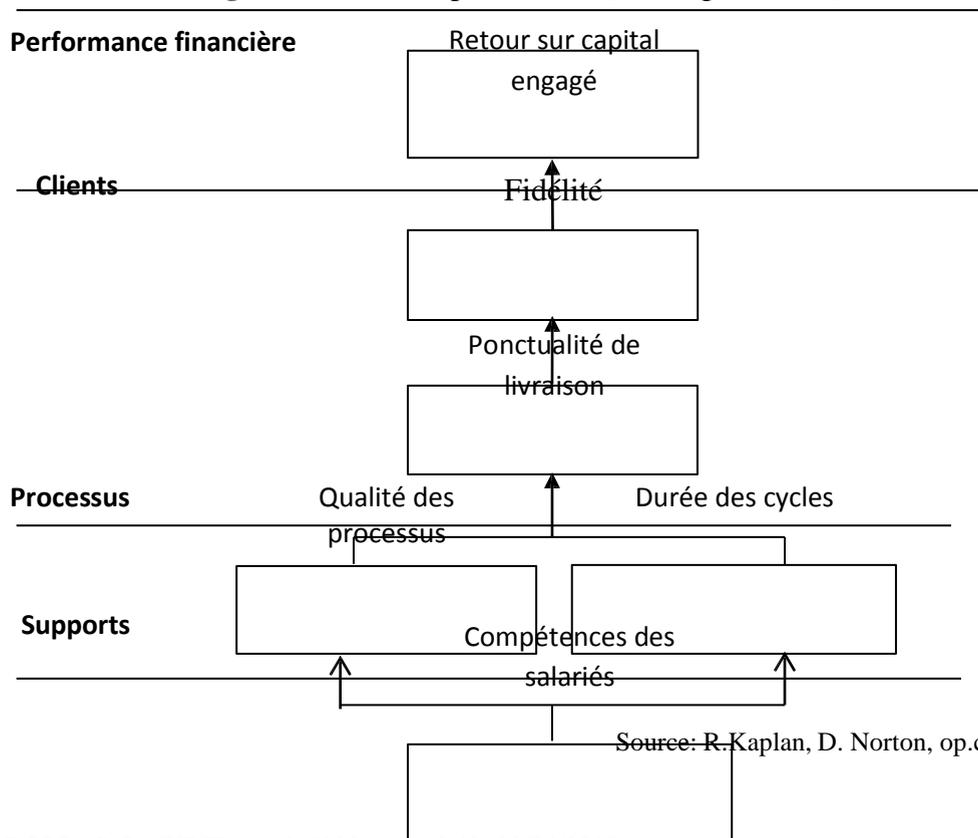
❖ **Sélection des mesures:** introduction du concept «objectifs stratégiques».

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



❖ **Lien de causalité :** cette deuxième génération de modèle va plus loin car elle met non seulement en avant l’existence d’un lien entre les différentes dimensions mais entre les mesures elles-mêmes. Ci-dessous (figure n°10), un exemple de TBP 2<sup>ème</sup> génération.

Figure n°10: Exemple de TBP (2<sup>ème</sup> génération)



Source: R. Kaplan, D. Norton, op.cit.2003, p.43.

<sup>1</sup> I. COBBOLD, G. LAWRIE, op.cit.1999.(consulté le 20/04/2015)

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<sup>ème</sup> génération de TBP<sup>1</sup>**

Une troisième génération de tableau 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 3-5 ans). 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 des liens de causalités.
- ❖ **Strategic Linkage Model and Perspectives:** Il s'agit d'une sorte de mapping qui met en relation les « Strategic Objectives » qui sont répartis selon les 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.

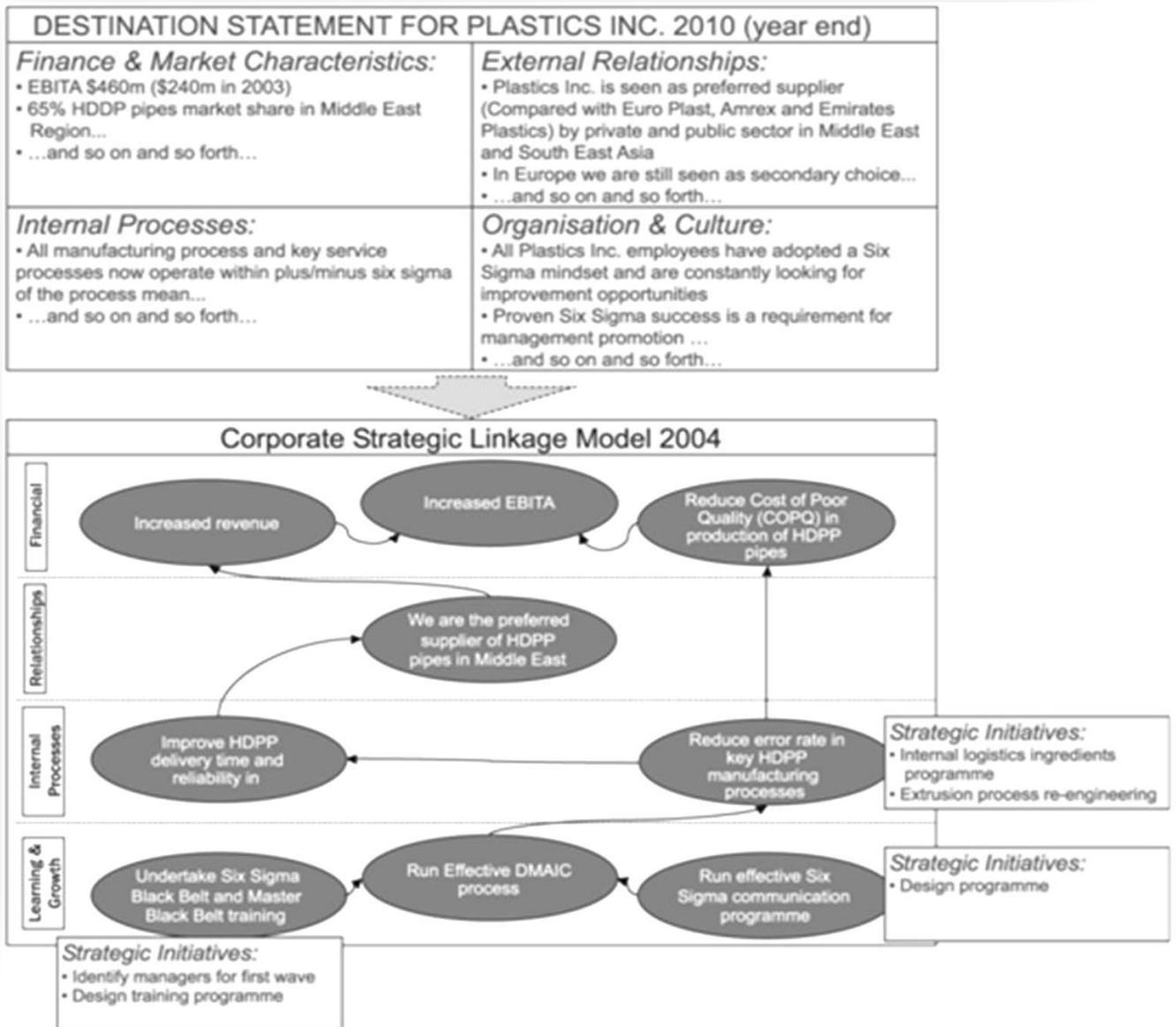
Cette dernière génération amène à une réflexion inverse. Auparavant, on construisait les tableaux de bords en partant des actions et mesures existantes. L'apparition du Destination Statement vient modifier ce mode de réflexion. Dès lors, le tableau de bord se construit à

---

<sup>1</sup> I. COBBOLD, G. LAWRIE, op.cit, 1999. (Consulté le 20/04/2015)

partir du Destination statement pour arriver à des actions et mesures. Ci-dessous (figure n°11), un exemple de TBP 3<sup>ème</sup> génération.

Figure n°11: Exemple de TBP 3<sup>ème</sup> génération



Source : <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf> (consulté le 20/03/2015).

**Section 02: Le tableau de bord prospectif et l'évaluation de la stratégie**

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion depuis plusieurs décennies. En fait, c'est une synthèse d'indicateurs qui ont pour mission de renseigner l'utilisateur sur l'état de variable sous contrôle au moment où il les examine.

**2.1. Un tableau de bord comme cadre stratégique de l'action**

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.
- les indicateurs de résultats, la performance passée, et les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future.
- des mesures objectives et quantifiées, qui traduisent des résultats, et des mesures plus subjectives, les déterminants de la performance.

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle, Des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme, Les indicateurs du TBP leur permettent de<sup>1</sup> :

- ✓ clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs.
- ✓ communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler.
- ✓ planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.
- ✓ renforcer le retour d'expérience et suivi stratégique.

**2.2. Les quatre axes du TBP**

Les indicateurs de performance retenue au préalable par l'entreprise sont repris dans le tableau de bord afin de piloter à mieux d'entreprise vue que les indicateurs purement financier sans désormais dépassés par un environnement des affaires complexe.

Un document explicatif est joint au tableau de bord, il comporte des informations groupées par indicateur, telles: la désignation d'un acteur de le produire ; sa raison d'être ; sa périodicité de production et de suivi ; les modes de suivi (budget, réel, cumul,...)...etc. Kaplan et Norton proposent une vision multidimensionnelle de la performance, Plus précisément ils définissent

---

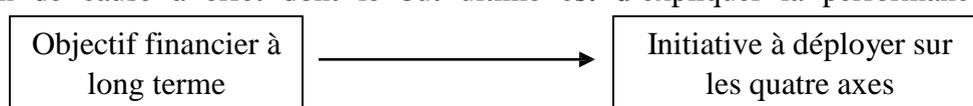
<sup>1</sup> Fabienne Guerra, op.cit. 2007. pp113-116.

quatre axes privilégiés d'analyse de la performance: les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

### 2.2.1. L'axe financier : Que faut-il apporter aux actionnaires ?

Selon Fabienne Guerra<sup>1</sup>, le choix des indicateurs financiers est important et l'entreprise devra retenir ceux qui pourront à la fois traduire ses objectifs stratégiques à long terme et être mise en relation avec les indicateurs des autres axes (opérationnalisation de ses objectifs).

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et indicateurs des autres axes du TBP, Chaque indicateur, repris sur l'un des trois autres axes, doit faire partie d'une chaîne de relation de cause à effet dont le but ultime est d'expliquer la performance financière.



Les indicateurs retenus devront donc être en mesure de mettre en évidence la création de la valeur pour l'actionnaire. Les indicateurs de l'axe financier doivent permettre de suivre la rentabilité, la croissance et la valeur créée pour l'actionnaire. La suivre de l'entreprise se mesure en termes de cash-flow (autofinancement de l'entreprise), son succès terme de chiffre d'affaire (mensuel ou semestriel) et de résultat d'exploitation.

Enfin sa prospérité s'appréhende par sa part de marché par segment de marché ainsi que par le rendement de ses capitaux propres. Ces mesures financières de la performance ont donc pour le but d'examiner si les objectifs de revenus, des couts, 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.

Les objectifs financiers dépendent de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise par rapport au cycle de vie (la croissance, le maintien et maturité).

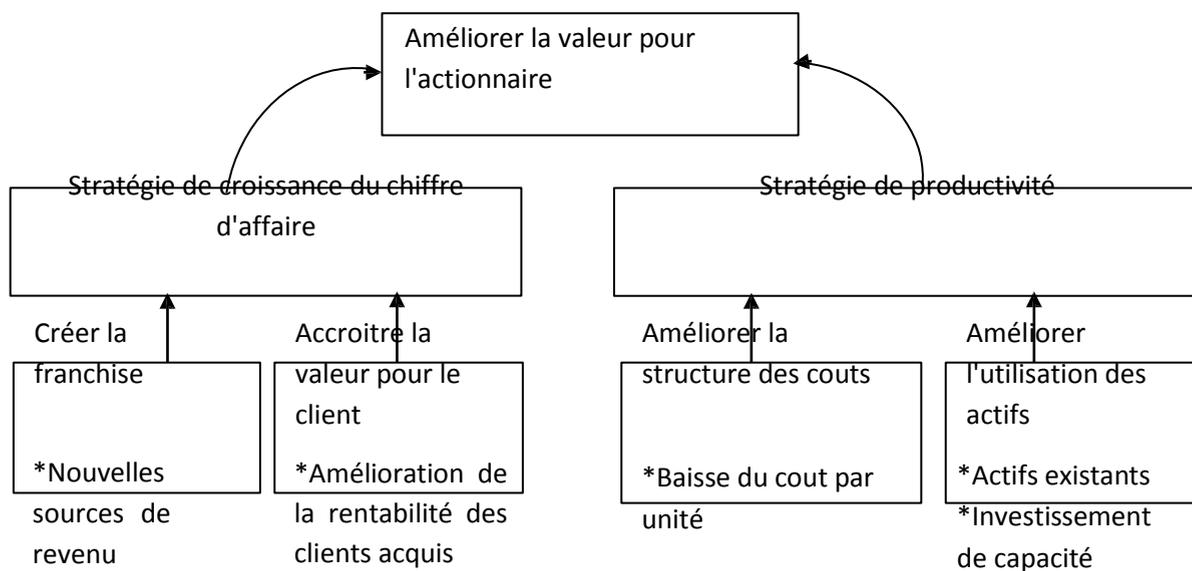
La croissance correspond à une entreprise en début de cycle de vie, où les produits ou services offrent un fort potentiel de progression. L'objectif financier sera d'accroître le chiffre d'affaires et les ventes sur les marchés définis lors de la conception de la stratégie. En phase de maintien, l'entreprise se focalisera sur le maintien de sa part de marché. L'objectif financier sera la rentabilité.

---

<sup>1</sup> Fabienne Guerra op.cit.2007. pp166-177

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. L'objectif financier ici sera la réduction des coûts et utilisation des actifs (La figure n°12 résume les différentes stratégies selon l'axe financier).

Figure n°12: 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 selon la phase dans laquelle se situent l’entreprise et les axes stratégiques choisis.

**Tableau n°02:** les axes stratégiques financiers

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

**2.2.2. L'axe clients : comment nous considèrent-ils<sup>1</sup> ?**

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, pousse l'entreprise à le segmenter pour arriver à satisfaire ses clients selon leurs spécificités. Une fois qu'elle a ciblé un segment l'entreprise compare les besoins d'achat et sa capacité à les satisfaire, évalue le potentiel de croissance du segment et la sensibilité des clients aux prix ainsi que le coût de satisfaction de ce segment. Cet axe permet à l'entreprise de représenter les segments ciblés de son marché, qui généreront le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers.

Kaplan et Norton (2005), isolent trois stratégies pour se différencier du marché:

- **La supériorité produit/service:** l'entreprise pousse ces produits/services dans le domaine de l'inexpérimenté de l'inconnu.
- **L'intimité client:** l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont ils ont besoin.
- **L'excellence opérationnelle:** l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

Selon Kaplan et Norton, les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres. La (figure n°13) résume les différentes stratégies selon l'axe client.

Selon Kaplan et Norton les indicateurs qui relèvent de l'axe clients que l'entreprise définit sont répertoriés en deux catégories:

- **Les indicateurs génériques:** que l'on retrouve dans toutes les entreprises, appelés indicateurs clés de résultats. Il s'agit de la part de marché, conservation de la clientèle, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et la rentabilité par segment. (Voir tableau n°03), Ces indicateurs peuvent être articulés dans une relation de cause à effet. Ceux-ci mesurent la performance réalisée, et le constat a posteriori ne permet pas une adaptation des méthodes de travail.
- **Les indicateurs de performance propre à l'entreprise**
  - ✓ **La réactivité:** c'est tenir ses engagements vis à vis des clients.

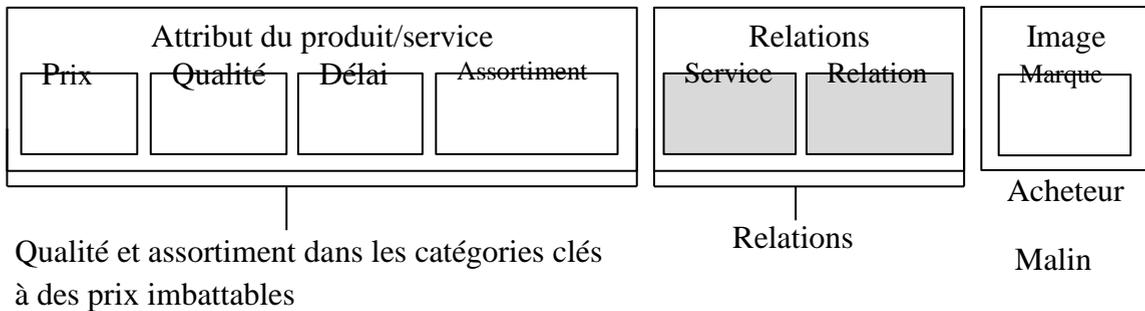
---

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, op.cit. 2007. pp122-142

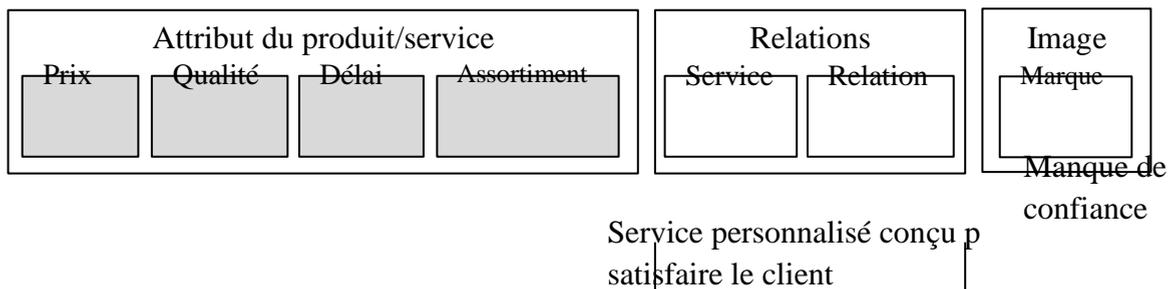
- ✓ **La qualité:** elle dépend de huit composantes comme l'estime Kaplan, qui sont la qualité perçue, les caractéristiques de base, les caractéristiques accessoires, les services, la fiabilité, l'esthétisme, la durabilité et la conformité à un standard.
- ✓ **Le prix:** il doit être étudié par l'entreprise en prenant en compte le coût d'utilisation du produit par le client ainsi que les prix des concurrents.

Figure n°13: La stratégie de l'axe clients

**Stratégie d'excellence opérationnelle**



**Stratégie de supériorité produit**



**Stratégie d'intimité client**

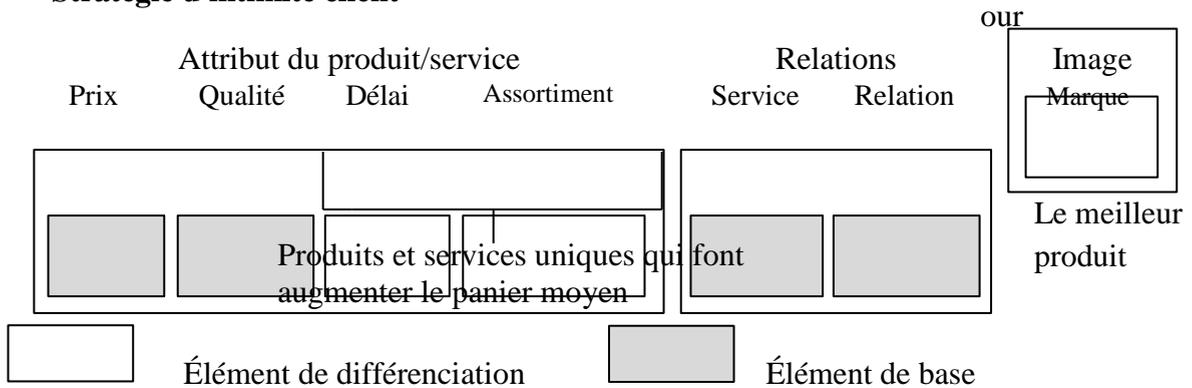


Tableau n°03: Les indicateurs clés de l'axe « clients »

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

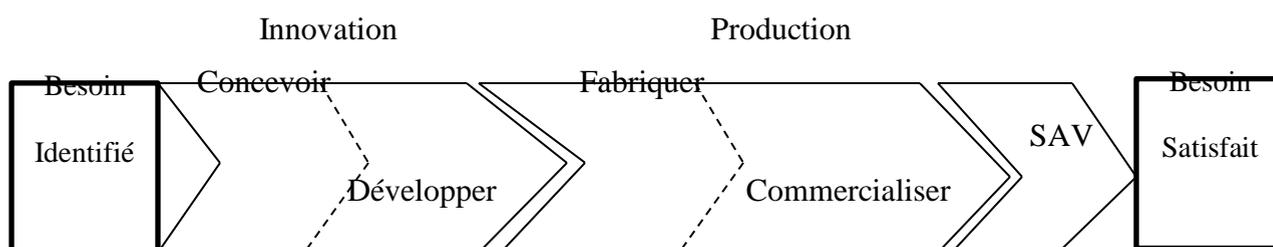
Source : R.Kaplan, D.Norton, Op.cit. 2003 p 84

**2.2.3. L'axe processus interne:** Quelles sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients<sup>1</sup> ?

La création de la valeur au sein de l'entreprise passe par un processus qui regroupe des activités principales et des activités de soutien (M. Porter), donc la performance de l'entreprise dépend de sa maîtrise de **la chaîne de valeur**.

Le processus sur lequel se fonde la mesure de la performance est généralement celui de la fabrication et la livraison du produit en utilisant des indicateurs de suivi et d'amélioration par des processus existants. Cependant, d'autres indicateurs de suivi de processus nouveaux tel l'innovation sont inclus dans le tableau de bord prospectif (voir la figure n°14).

Figure n°14: La chaîne de processus



Source : R.Kaplan, D.Norton, op.cit. 2003 p 40.

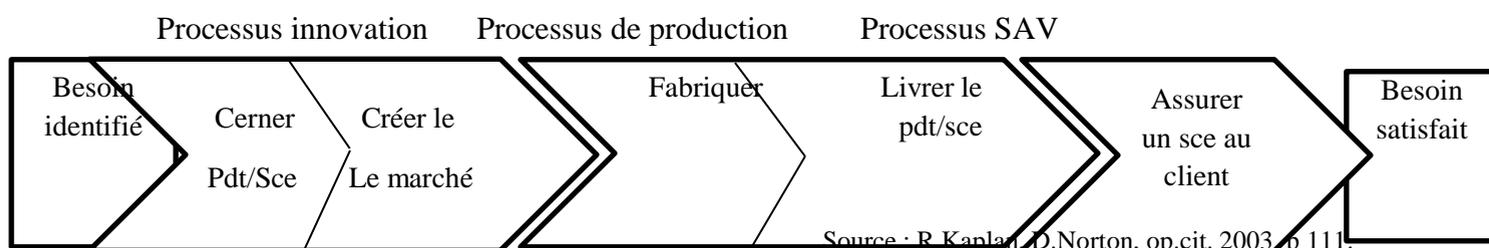
<sup>1</sup>Fabienne Guerra, op.cit.2007, pp143-150

- Kaplan et Norton distinguent trois processus générique: processus d'innovation, processus de production et processus après-vente (voire la figure n°15).

Toutefois le **TBP** peut inclure d'autres processus que l'entreprise juge stratégique\_ il faudra pour cela qu'elle détermine les indicateurs les plus pertinents pour mesurer leur performance.

Les indicateurs repris dans le **TBP**, 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 celles réellement utilisées), de qualité (le nombre de pièce défectueuses), ou de délai, qui permettent à l'entreprise d'avoir les informations nécessaires pour entreprendre des actions correctives.

**Figure n°15:** Le modèle générique de la chaîne de création de valeur



#### 2.2.4. L'axe apprentissage organisationnelle: Comment piloter le changement et l'amélioration?<sup>1</sup>

Les trois axes précédents permettent d'identifier l'écart entre ce dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs et le réel, ceci en terme de compétences, de système d'information, et de procédures; ce qui éclairera l'entreprise à employer de nouvelles compétences , de résoudre des problèmes liés aux actions prises auparavant, ou d'améliorer le système d'information s'il n'est pas apte à communiquer en temps réel les informations sur les clients et processus au personnel qui doivent prendre des décisions.

L'apprentissage organisationnel se compose alors: du potentiel du personnel, du système d'information, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs du personnel employé suent ceux de l'entreprise.

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

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, op.cit. 2007. PP151-160

idées, la participation à la prise de décision, ...etc.), la productivité (revenu par travailleur), la compétence et la motivation (indicateur d'amélioration).

La capacité des systèmes d'information est évaluée à l'aide des indicateurs représentés par des ratios mesurant la disponibilité des données par rapport aux besoins d'information

Par exemple: le rapport entre le nombre de processus pour lesquels l'entreprise dispose d'informations en temps réel et le nombre de travailleurs en contact direct avec les informations sur les clients<sup>1</sup>.

L'alignement des objectifs individuels et organisationnels se mesure par le nombre de suggestions faites par le personnel ou par leur implication à mettre en place un système de suivi et d'amélioration de la performance<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fabienne Guerra (2007), op.cit. P161.

<sup>2</sup> Ibid. P163

**Section 03: Les avantages et les limites du tableau de bord**

Comme tout apport scientifique et méthodologique, le tableau de bord à déclencher une évocation de propos contradictoire à son issue, certains témoignent de son utilité et son indispensabilité au sein de l'organisation et d'autres pensent qu'il n'est pas d'une grande utilité.

**3.1 Les avantages du tableau de bord prospectif <sup>1</sup>**

- ❖ 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).

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, «the balanced scorecard-measures that drive performance», Harvard business review, Harvard business school publishing, Boston. P 71-73.

- ❖ 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.

### **3.2 Les limites du tableau de bord prospectif<sup>1</sup>**

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 certains 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 relève 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 favorisé 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.

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, op.cit.1992. PP 71-73.

**Section04 : la mise en place du tableau de bord prospectif**

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

**4.1 La stratégie****4.1.1 Réalisation d'un Gantt**

La première étape consiste à planifier le déroulement de la mise en place, Dès cette étape, il faudra mesurer les moyens disponibles et les possibilités de financement.

**4.1.2 Information du comité de direction**

Il faut, en premier lieu, réunir le comité de direction pour expliquer la philosophie du **TBP**. Dans une grande entreprise ou un grand groupe, le choix de mettre en place un **TBP** doit être une affaire commune du comité de direction et cela ne pourra pas être confié à un seul de ses membres. Le consensus est indispensable. Dans une PME/PMI la mise en place d'un **TBP** ne peut être que le choix et la décision du directeur.

**4.1.3 Définition de la stratégie**

Le premier travail du comité de direction consiste à définir la stratégie de l'entreprise et à l'étendre à tous les niveaux de l'entreprise. Cette étape permet de reformuler la même stratégie de l'entreprise pour tous et de donner un langage commun. Suivant la taille de l'entreprise, et selon sa méthode d'organisation, la définition de la stratégie sera plus ou moins longue, mais cette étape permet, avant toute chose, de donner à tous les acteurs du comité de direction la même stratégie. Elle permettra surtout de clarifier les choix à prendre pour chacun dans les orientations futures. par exemple, les priorités d'investissements Pour ce faire, le comité de direction peut s'aider de différentes méthodes.

Ces méthodes, par regroupement d'idées, permettent d'identifier clairement les principaux critères caractéristiques de la stratégie ainsi que les facteurs clés de succès liés à cette dernière.

Quelle que soit la méthode utilisée, la définition de la stratégie commence par une bonne connaissance de l'entreprise, aussi bien dans son cycle de vie et celui de ses produits, que dans le positionnement de l'entreprise par rapport au marché.

**4.2 Structure du Tableau de Bord Prospectif**

Le **TBP** est construit autour de quatre axes équilibrés permettant de mesurer la performance d'une entreprise: les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. L'objectif est de cerner les moyens de créer de la valeur ajoutée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

Il y a équilibre entre les indicateurs externes, à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus et le développement des compétences. Les dirigeants d'entreprise possèdent ainsi un outil qui leur donne des indications sur l'environnement, la performance de l'entreprise et les aide à maintenir le bon cap. Il facilite la prise de décisions rapides et identifie les ajustements nécessaires de la stratégie pour aboutir à l'objectif.

**4.3 La mise en place et le suivi**

La mise en place d'un **TBP** a été abordé par plusieurs auteurs chaque un précisant les étapes qu'il convient de suivre, en effet, il peut exister autant de tableau de bord prospectif que d'entreprise. C'est dans ce sens qu'on ne peut pas envisager une méthode unique pour la mise en place d'un **TBP**.

Par ailleurs, on propose une démarche de dix phases comme détaillé ci-dessous :

**4.3.1 Définition des objectifs<sup>1</sup>**

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 ?

À 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 la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place

---

<sup>1</sup> ABDELGHAFOR KAANIT, « Élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT – BATNA) », mémoire de magistère présente au laboratoire d'automatique et productique, université HADJ Lakhdar « BATNA », (2004-2005), pp 61-62

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 tableaux de bord pourra mettre en exergue des défauts dans l'organisation et pourra, dans un second temps, mener à des changements.

### 4.3.2 Élaborer la carte stratégique

La carte stratégique d'un tableau de bord prospectif explicite les hypothèses de la stratégie, au sens de M. Porter. Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui induisent les résultats stratégiques. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client. Elle procure aux responsables un cadre pour décrire et gérer la stratégie dans une économie du savoir.

La carte stratégique fournit les bases pour structurer un tableau de bord prospectif qui est l'élément indispensable du système de management stratégique. Cette carte constitue un point de référence commun et compréhensible pour l'ensemble du personnel d'une organisation.

Par exemple, la carte stratégique :

- permet de visualiser de façon synthétique les objectifs stratégiques définis au niveau d'un ministère ;
- facilite la réflexion sur les interactions éventuelles entre les différents objectifs de niveau ministériel, l'articulation entre le plan ministériel de contrôle de gestion et les dispositifs éventuellement mis en place au niveau des directions ;
- et peut aussi faciliter l'articulation des politiques ministérielles dans les domaines impliquant plusieurs ministères (exemples : aménagement du territoire, politique de la ville, sécurité, etc.).

### **4.3.3 Arrêter les mesures et les plans d'action pour concrétiser les objectifs stratégiques retenus**

Il s'agit ensuite de définir les moyens pour arriver aux objectifs stratégiques retenus. Ce travail incombera aux mêmes groupes qui ont défini la stratégie et les objectifs stratégiques, selon une même procédure.

### **4.3.4 Identifier des indicateurs**

L'adage « pas de gestion sans mesure » ressort très fréquemment de tous les bons ouvrages de gestion. C'est pourquoi, l'étape d'identification, puis de création d'indicateurs est essentielle dans le processus de construction du **TBP**. Mais qu'est-ce qu'un indicateur ?

Selon FERNANDEZ « un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive.

L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel. Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories :

- **Les indicateurs d'alerte:** signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions réparatrices. Au contraire, leur silence indique un état normal.
- **Les indicateurs d'équilibration:** signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. À notre sens, ces indicateurs se confondent avec les indicateurs d'alerte.
- **Les indicateurs d'anticipation:** informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie »<sup>1</sup>

Les concepteurs du TBP, quant à eux, suggèrent de ne retenir que des mesures de résultats (indicateurs de suivi a posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés ou indicateurs de prospection) adaptés à la stratégie de l'entreprise. Toutefois,

---

<sup>1</sup> A. FERNANDEZ, «Les nouveaux tableaux de bord des décideurs». Éditions d'organisation, Paris 2001. p 232-235.

rappelons que ces indicateurs doivent permettre de mesurer la performance selon les quatre axes et qu'un équilibre entre eux doit être trouvé.

A ce stade, il s'agit d'identifier les indicateurs potentiels et non pas encore de les construire.

Afin d'orienter valablement les collaborateurs sur le sens de leurs travaux, il ne sera pas inutile de présenter quelques exemples tirés de la littérature.

Au terme de cette phase, l'établissement devra avoir identifié les indicateurs les plus pertinents.

Encore faut-il déterminer leur nombre et leur panachage entre les différents axes ! Cette question a été souvent posée à Kaplan et Norton qui répondent de la manière suivante<sup>1</sup> « D'après notre expérience nous pensons que le TBP devrait avoir entre vingt et vingt-cinq indicateurs.

FERNANDEZ<sup>2</sup> a énoncé un certain nombre de règles, l'indicateur doit :

- ✓ être utilisable en temps réel.
- ✓ mesurer un ou plusieurs objectifs.
- ✓ induire l'action.
- ✓ être constructible.
- ✓ Pouvoir être présenté sur le poste de travail.

#### **4.3.5 Déterminer les facteurs clés de succès et les valeurs cibles**

Est intimement liée aux indicateurs la détermination des facteurs clés de succès. En effet, un indicateur ne peut se concevoir sans valeur cible. Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste on isole deux grandes démarches :

- Une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements.
- Une autre démarche consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, op.cit.2001.p 407.

<sup>2</sup> A. FERNANDEZ, op. Cit. p246.

### **4.3.6 Déterminer les sources d'information**

Pour chaque indicateur, il s'agit d'identifier les sources d'information et les actions nécessaires pour y accéder. Plus précisément, il convient de se demander si l'information existe, où la trouver, comment l'obtenir et à quel coût ?.

Le développement de données valides, comparables et reliées les unes aux autres, de même qu'un système d'information performant, nécessite un investissement en ressources majeur. Par ailleurs, les entreprises doivent apprendre à transformer cette information en action. Finalement, le test crucial pour savoir si la démarche « **TBP** » a réussi est de savoir si les informations provenant du **TBP** sont considérées comme centrales pour les prises de décision et si les managers peuvent relier leurs objectifs à des mesures de performance.

### **4.3.7 Construire les indicateurs**

Une fois les indicateurs choisis et sélectionnés et les sources d'information à disposition, intervient l'étape de construction proprement dite des indicateurs. Selon HUBINON et GRIMMIAUX dans la fiche d'identité d'un indicateur, on doit pouvoir retrouver :

- le but.
- la définition.
- la saisie des données (responsable, source, champ d'application, type, processus de saisie et de validation, fréquence de saisie).
- le rapport (responsable, outil).
- la diffusion (responsable, information à diffuser, destinataire, fréquence, support).
- la référence.

### **4.3.8 Procéder à l'analyse des relations causes-effets**

Comme l'affirment ses concepteurs « un **TBP** bien construit doit énoncer la stratégie au travers d'une suite de relations de cause à effet. 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. En conséquence, il est plus qu'une simple liste d'indicateurs. Il doit démontrer les liens qui existent entre les hypothèses ressortant des objectifs et les indicateurs dans les divers domaines examinés afin que l'équipe

dirigeante dispose d'un véritable outil de pilotage ». KAPLAN et NORTON l'ont réaffirmé « si tu peux le mesurer, tu peux le changer »<sup>1</sup>. C'est pourquoi, tous les indicateurs retenus doivent être analysés à la lumière des relations causes-effets. Ceux qui n'entrent pas directement dans ce moule logique doivent être écartés au profit d'autres mieux à même de fournir aux décideurs les bonnes bases de décision en fonction de la stratégie arrêtée. C'est la raison pour laquelle un indicateur sera valable pour un établissement et pas nécessairement pour un autre étant donné que les objectifs stratégiques arrêtés par les deux organisations ne sont pas les mêmes. La chaîne de causalité poursuit, en fait, deux buts :

- Rendre visible et mesurable le déploiement de la stratégie au travers d'un petit nombre d'indicateurs susceptibles d'orienter l'action.
- Favoriser le développement d'initiatives stratégiques et l'implication des collaborateurs de l'entreprise.

#### **4.3.9 Arrêter définitivement la carte stratégique et finaliser le TBP**

Une fois tous ces éléments en mains (les objectifs stratégiques et leurs mesures de concrétisation, les indicateurs, les relations causes-effets), il est possible d'établir définitivement la carte stratégique de l'entreprise.

#### **Note:**

- **Axe** : Indique à quelle perspective le **TBP** fait référence
- **Objectif stratégique** : Répond à la question « Quoi ? », C'est-à-dire « que voulons-nous atteindre avec notre stratégie ? »
- **Indicateur** : Instrument de mesure
- **Valeur actuelle** : Indique la dernière valeur connue
- **Valeurs cibles** : Indique la valeur cible que nous voulons atteindre cette année et donne d'ores et déjà une orientation pour l'avenir
- **Plan d'action** : Répond à la question « Comment ? », soit quelles sont les mesures à prendre pour améliorer la situation ; en l'espèce, il s'agit d'un lien direct avec le système Qualité.

<sup>1</sup>R.Kaplan, D.Norton, op.cit. 2003. p41-43.

**4.3.10 Préparer le plan de mise en œuvre du TBP**

La mise en œuvre de la stratégie et du TBP nécessitent une bonne préparation, puisque le but à atteindre est d'amener tous les collaborateurs à comprendre l'utilité du **TBP** et la nécessité de faire sienne la stratégie de l'entreprise. Il appartient donc à la direction de partager son projet avec tous les employés et tous les partenaires extérieurs de l'organisation. Lorsque tout le monde comprend la stratégie et les objectifs stratégiques qui la concrétisent, les initiatives, même les plus banales, sont toutes alignées verticalement sur la stratégie. L'institution parle alors d'une même voix et selon un même langage.

Par ailleurs, il convient également d'éviter à tout prix tout phénomène de rejet face à cet outil supplémentaire, venant perturber les habitudes dont le caractère « inquisiteur » peut, parfois, transparaître, surtout dans des organisations qui n'ont jamais cultivé la transparence, voire la mesure de la performance. Certains seront étonnés de cette méfiance affichée ici, surtout si l'équipe dirigeante a scrupuleusement appliqué les conseils prodigués ci-dessus, notamment, la nécessité de procéder selon le principe du bottom-up. En réalité, même en mettant à contribution une large palette de collaborateurs, il est impossible de faire participer tous les cadres et les employés à un tel processus. De surcroît, ceux qui participent sont souvent les plus motivés dès le départ. Cela peut entraîner un biais dans l'appréciation par la direction du niveau de connaissance du projet.

Sur l'angle opérationnel, le plan doit préciser comment le système fonctionne. Il doit, notamment, indiquer de quelle manière les mesures et les indicateurs sont reliés aux bases de données et au système d'information pour communiquer le **TBP** dans tout l'hôpital. Il doit aussi préciser que le **TBP** est intégré au système de management et que, dans ce contexte, une saisie sans faille des données est de rigueur, afin d'en augmenter la fiabilité.

Enfin, le plan donnera toute précision utile quant aux délais d'implémentation, aux modalités de mise en œuvre et à la finalisation du projet.

En conclusion, le plan doit contenir trois volets principaux, l'un touchant à la compréhension du **TBP**, l'autre à son fonctionnement et le dernier à son implémentation dans le terrain.

Avant de libérer le projet pour son implémentation proprement dite, il ne sera pas inutile d'évaluer l'outil. Selon ses concepteurs, un bon test consiste à voir si vous pouvez

Comprendre la stratégie rien qu'en regardant le TBP<sup>1</sup>. De plus, il conviendra de vérifier que tout soit opérationnel.

Par exemple à la question de savoir si l'on doit différer le lancement du **TBP** jusqu'à ce que les données pour tous les indicateurs soient disponibles, KAPLAN et NORTON répondent ceci : « A l'issue de la conception initiale du TBP, de nombreux indicateurs ne sont souvent pas encore disponibles pour le suivi. La première réaction est prévisible : « Si nous ne pouvons pas mesurer ce que nous souhaitons, essayons de souhaiter ce que nous pouvons mesurer ; utilisons des indicateurs pour lesquels nous avons déjà des données ! » C'est une erreur. Si le **TBP** a été bien pensé, les indicateurs représentent les informations les plus importantes de l'entreprise. Si les indicateurs n'existent pas pour le moment, c'est que des processus de gestion majeurs ne sont peut-être pas gérés. Nous conseillons aux organisations de se montrer patientes et d'établir de nouveaux processus pour obtenir les nouvelles informations »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, op.cit.2001. p113.

<sup>2</sup> Ibid. p406.

**Conclusion**

Le succès de l'application du tableau de bord prospectif 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.

Sur la base de ces principes, nous ne concluons que les méthodes de conception et réalisation du tableau de bord prospectif fusionne dans un chemin spécifique et démarrer d'une stratégie arrêté d'avance, la que la conception et réalisation de ce outil nécessite la volonté d'orienté toute l'entreprise vers la stratégie.

**Chapitre III**  
**Élaboration et**  
**l'application du TBP**  
**« SDA »**

## **Chapitre III: L'élaboration et l'application du TBP « SDA »**

### **Introduction**

Dans l'objectif d'expliquer la nécessité de l'établissement du tableau de bord prospectif, comme outil de contrôle de gestion et de mesure de la performance au sein de l'entreprise, nous avons effectué une étude qualitative pendant la période de stage. Ce chapitre présentera en premier lieu, l'organisme d'accueil qu'était la SDA filiale de la holding SONELGAZ. En deuxième lieu la méthodologie du rapport.

« Le tableau de bord prospectif comme système de contrôle de gestion et de suivi de la performance au sein de la SDA filiale du groupe SONELGAZ »

Pour étudier l'applicabilité du **TBP** dans cette société, nous avons choisi d'examiner ses documents internes au niveau du siège et au sein de la Division Contrôle de Gestion.

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

## **Section 01: Présentation du groupe SONELGAZ**

Le groupe SONELGAZ occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de 98% en taux d'électricité et 48% pour la pénétration gaz. SONELGAZ étant exclusivement dédié à la production et la distribution d'électricité et de gaz.

### **1.1 Historique et création du groupe**

L'organisation de SONELGAZ a subi diverses mutations le long de son évolution depuis sa création en 1947 :

- **1946:** loi n°46-628 du 8 avril 1946 nationalisation en France,
- **1947:** Décret d'application à l'Algérie de la loi n°46-628 8 avril 1946 « création de l'Électricité et le Gaz en Algérie (EGA) »
- **1969:** ordonnance n°69-59 du 28 juillet 1969 – dissolution de EGA et création de SONELGAZ - Société nationale de l'électricité et du gaz – détentrice du monopole pour ses activités,
- **1983 :** restructuration: création de KAHRIF, KANAGHAZ, INERGA, KAHRAKIB, ETTERKIB et AMC
- **1985 :** loi n°85-07 du 6 août 1985 – l'État reprend le monopole,
- **1991:** Changement de nature juridique transformation de SONELGAZ en EPIC sans statut.
- **1995 :** publication des statuts de SONELGAZ Épic.

Notons qu'une première réorganisation a été entamée dès 1998 en vue d'adapter l'organisation aux nouvelles orientations dictées par les réformes économiques qu'a connu le pays durant cette période. Cette réorganisation a engendré les actions suivantes :

- ✓ Recentrage sur les métiers de base.
- ✓ Externalisation des activités périphériques → création de 13 filiales.
- ✓ Modernisation de l'exploitation, du commercial et du management.

- ✓ **2002:** SONELGAZ est transformée en SPA avec changement de dénomination « Société algérienne de l'électricité et du gaz » avec maintien du nom commercial SONELGAZ.

En vertu du décret présidentiel n° 02-195 du 1er juin 2002 (voir annexe n°1) portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée "SONELGAZ. Spa", SONELGAZ est passé d'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial à une Société Par Actions dont le capital est détenu par l'État.

Ce passage est dicté par la nécessité pour SONELGAZ de s'adapter aux nouvelles règles de fonctionnement du secteur, introduites par la loi et notamment l'ouverture des activités de production et de distribution à la concurrence et la possibilité du recours à l'actionnariat privé. Par ailleurs, ces nouveaux statuts confèrent à l'entreprise une plus grande autonomie et lui permettront d'exercer pleinement ses responsabilités de gestion.

- **2002 -2004:** SONELGAZ se transforme en groupe industriel avec la création:

SONELGAZ SPA (holding de tête – société mère)

- ✓ Une Entreprise de production constituée des centrales existantes (janvier 2004).
- ✓ Une Entreprise de transport de l'électricité gestionnaire du réseau de transport et transitoirement gestionnaire du système production transport d'électricité (janvier 2004).
- ✓ Une Entreprise de transport gaz, gestionnaire du réseau de transport (janvier 2004).
- ✓ Préparation de la filialisation de la distribution (création de Quatre Directions Générales Régionales autonomes).
- **Au cours de l'année 2005**
  - ✓ Mise en place d'une Autorité indépendante et autonome de régulation (janvier 2005) CREG ;
  - ✓ Introduction de producteurs privés d'électricité (2005) Kahrama.
  - ✓ Finalisation de la restructuration de SONELGAZ Groupe.
- **Au cours de l'année 2006**
  - ✓ Création de quatre sociétés de distribution (Sociétés de Distribution Alger, Sociétés de Distribution Centre, Sociétés de distribution Est, Sociétés de Distribution Ouest en janvier 2006.

- ✓ Mise en place de l'opérateur système production – transport (janvier 2006).
- ✓ Mise en place de l'opérateur marché (en projet).
- **À terme**
  - ✓ Filialisation de l'ENGINEERING.
  - ✓ Filialisation de la gestion des systèmes d'informations.

## **1.2 Présentation de la SDA**

La Société de Distribution Alger 'SDA' a été créée, au même titre que les autres filiales de distribution : Société de Distribution Centre 'SDC' - Société Distribution Est 'SDE'- Société Distribution Ouest 'SDO', en Janvier 2006 ; ayant la forme juridique de S.P.A, au capital social de 9.000 Million DA et dont le siège social sis à la rue Khelifa-Boukhalfa, N° 39,41 - Alger.

Elle assure la distribution par canalisation de l'énergie électrique et gazière aux clients résidant dans la Wilaya d'Alger et dispose d'un réseau électricité d'une longueur de 11027.37 **KM** en Moyenne et Basse Tension (MT/BT), et d'un réseau gaz 4901.446 **KM** en Moyenne et Basse Pression (MP/BP).

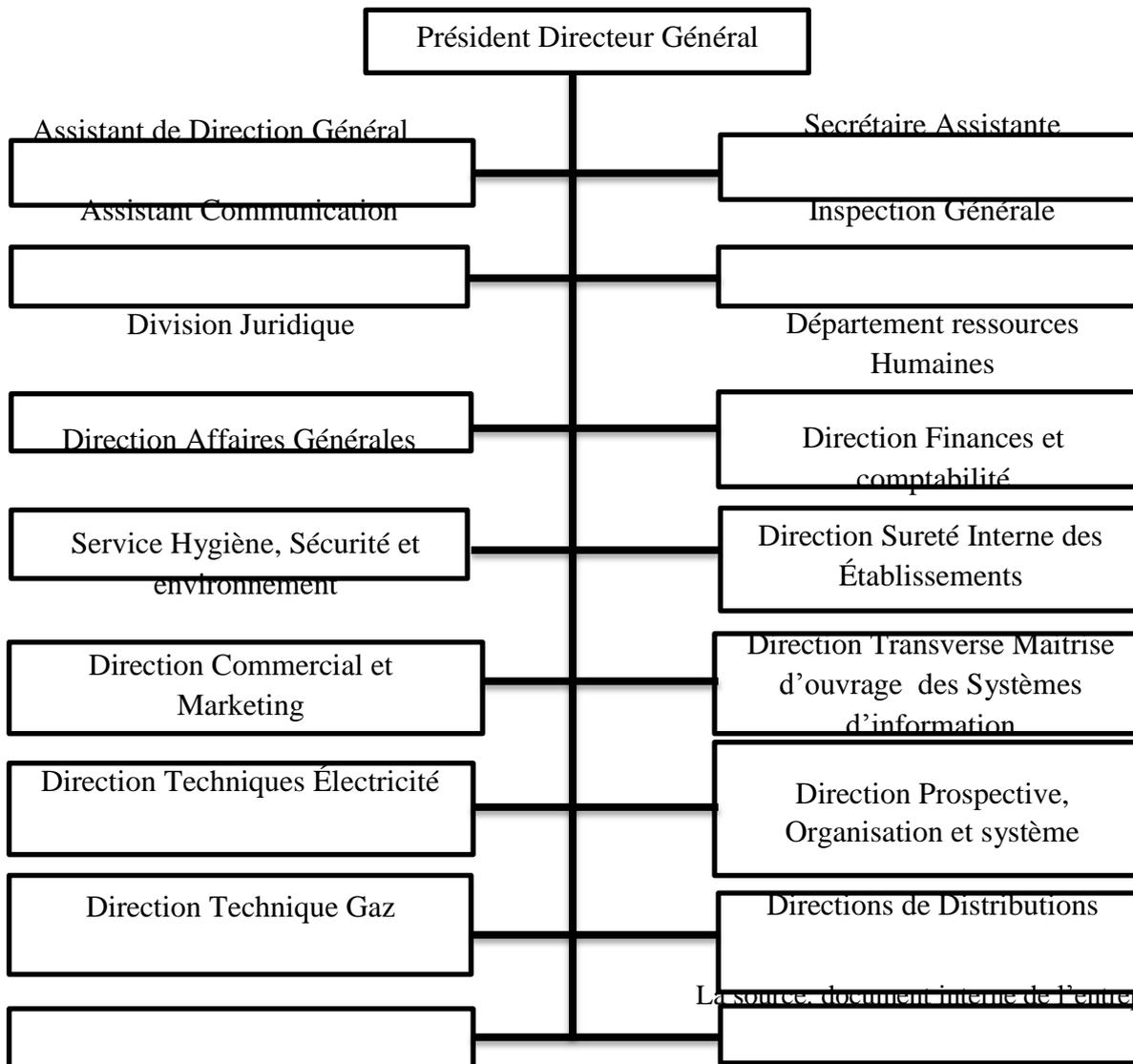
### **1.2.1 La SDA a pour mission**

- L'exploitation et la maintenance du réseau de distribution de l'électricité et du gaz.
- Le développement des réseaux permettant le raccordement de nouveaux clients et des producteurs qui le demandent.
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.
- L'efficacité et la sécurité des réseaux.
- L'équilibre entre l'offre et la demande.
- La qualité de service.

### **1.2.2 L'organisation de la SDA**

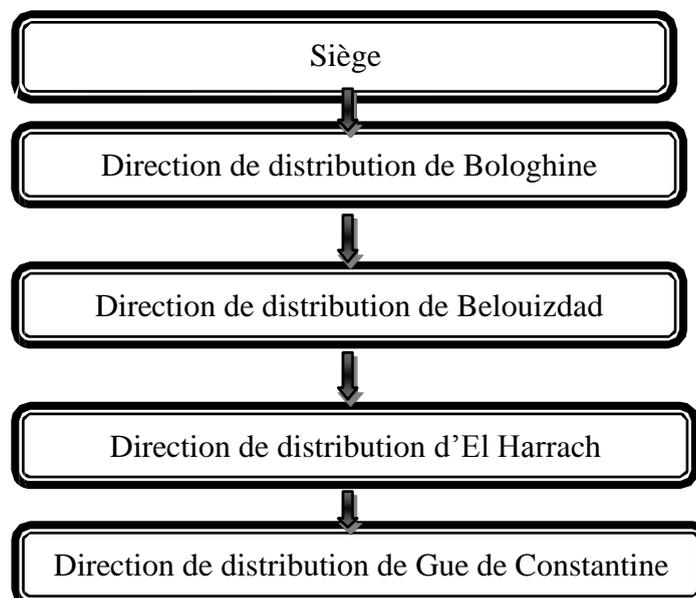
La macrostructure de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger est représentée dans l'organigramme suivant:

Figure n°16 : l'organigramme de la SDA



Le schéma suivant représente l'organisation de la SDA :

**Figure n°17:** l'organisation de la SDA



La source: document interne de l'entreprise.

#### ❖ **Présentation de la Direction de Distribution**

##### ➤ **Mission**

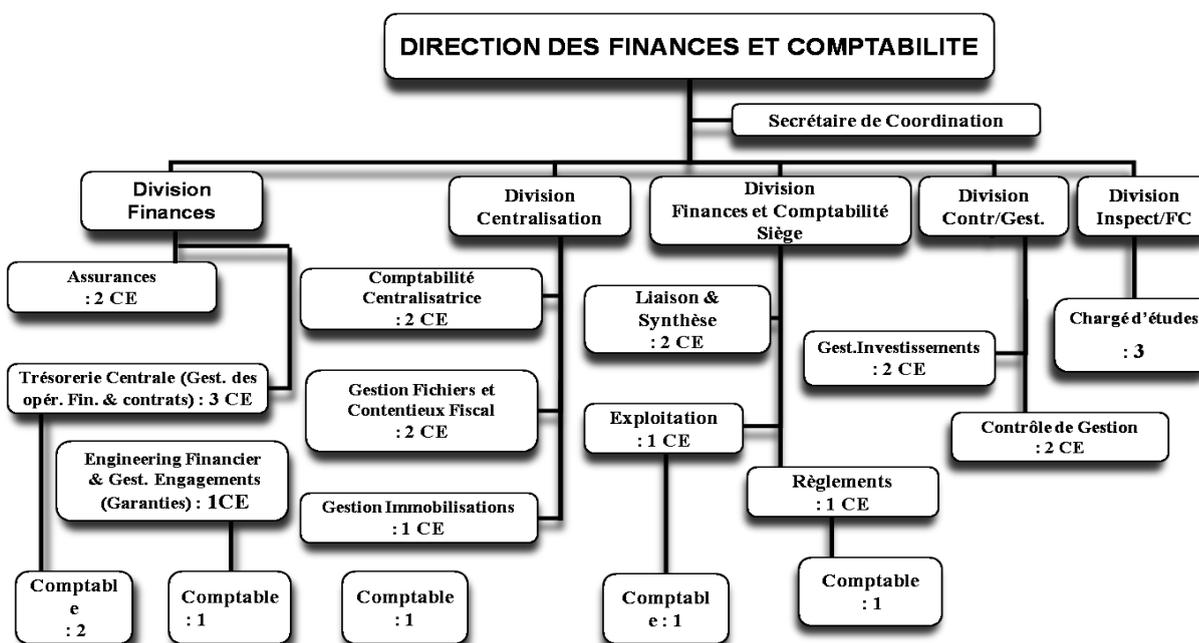
Elle est chargée d'assurer, dans le cadre budgétaire et dans les conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité, la distribution d'électricité et de gaz et d'appliquer les politiques commerciales en la matière.

##### ➤ **Attributions**

- ✓ Gérer les ouvrages électriques et gaz.
- ✓ Assurer la gestion des clients électricité et gaz.
- ✓ S'assurer du développement des ventes d'énergie.
- ✓ Établir le budget de l'unité et suit sa réalisation.
- ✓ Gérer les moyens (personnel, matériel, véhicules.....etc.) de la DD.
- ✓ Représenter l'entreprise sur le territoire de la région.

### 1.2.2.1 Direction des Finances et Comptabilités

Figure n°18 :L'organigramme du Direction des Finances et Comptabilités



La source: document interne de l'entreprise.

#### ❖ Division Centralisation

##### ➤ Attributions

#### ▪ Comptabilité Centralisatrice

- ✓ Centraliser et contrôler les documents comptables.
- ✓ Établir et analyser les résultats périodiques et annuels de la SD.
- ✓ Enregistrer les opérations particulières réalisées en fin d'exercice au niveau des structures finances et comptabilité décentralisées.

#### ▪ Études comptables et fiscales

- ✓ Veiller au respect de l'application de la réglementation comptable et fiscale en vigueur.
- ✓ Établir les déclarations fiscales centralisées.
- ✓ Contrôler, coordonner et assister les unités de la SD.

**▪ Gestion Des Immobilisations (Fichier Central)**

- ✓ Tenir à jour les immobilisations du fichier central.
- ✓ Animer les compagnes des inventaires.
- ✓ Traiter les inventaires physiques des immobilisations.

**❖ Division Finance****➤ Attributions****▪ Trésorerie Centrales (Gestion des opérations Financières & contrats)**

- ✓ Établir le budget de trésorerie à court terme de la SD.
- ✓ Analyser les écarts entre les prévisions et réalisations.
- ✓ Assurer le suivi des contrats avec le Ministère de l'énergie et des mines, financés par l'état (ER, DP et autres).
- ✓ Veiller au contrôle des modalités et conditions de remboursement des prêts (frais et commissions sur emprunts).

**▪ Assurance**

- ✓ Mettre en œuvre la politique d'assurance définie par la maison mère.
- ✓ Conseiller les unités en matière d'assurance.
- ✓ Assurer la négociation et le renouvellement des polices d'assurance.

**❖ Division Finances Et Comptabilité Siège****➤ Attributions**

- ✓ Assurer la comptabilisation des actes de gestion du siège de la SD.
- ✓ Tenir les livres légaux.
- ✓ Assurer les contrôles comptables et financiers des unités et services de la SD.

**❖ Division Contrôle de Gestion****➤ Attributions****▪ Contrôle de Gestion (Budget)**

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

- ✓ Animer et élaborer les budgets.
  - ✓ Élaborer, avec les structures concernées, des instruments de pilotage en vue de prendre en charge les mesures correctives (tableaux de bord, synthèses...).
  - ✓ Assurer le contrôle de gestion, les études et les analyses de toutes natures sur la rentabilité économique des activités des directions de distribution (analyse des coûts,...etc.).
- **Gestion d'investissement**
- ✓ Consolider et suit les budgets d'investissements.
  - ✓ Participer à l'établissement et au suivi de réalisation des budgets de trésorerie pour la partie investissement.
  - ✓ Suivre les ouvertures et la clôture des AP pour le compte de la SD.
  - ✓ Participer à la définition et Maintenir les procédures de gestion des investissements.
  - ✓ Suivre les coûts unitaires de réalisation.

**Démarche**

Après l'analyse qu'on a faite au sein de l'ensemble des départements de la SDA, les conseils de promoteur et la consultation des documents interne de l'entreprise, on a arrivé à mettre l'accent sur les points critique dans notre problématique concernant le tableau de bord prospectif.

## Section 02: La stratégie de la SDA

Pour faire une meilleure exécution de la stratégie, nous allons effectuer dans cette section au préalable un rappel sur les principales étapes du développement stratégique, qui vont arrêter la stratégie sous forme d'objectifs, ensuite nous suivrons le déploiement des objectifs aux différents niveaux opérationnels. Pour terminer une illustration pratique du tableau de bord prospectif.

### 2.1 Le déploiement stratégique <sup>1</sup>

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

Nous tenons à préciser que la stratégie de la SDA est définie au préalable par la maison mère « SONELGAZ » puisque elle détient le capital de ces filiales.

La SDA doit prendre en charge de manière efficace, intense et continue la vision stratégique de la Holding ainsi que ses orientations, elle vise d'abord :

- **La fourniture de l'énergie électrique et gazière.**
- **La qualité de service sur le plan technique et commercial.**

L'amélioration permanente de la qualité et continuité de service demeure l'engagement prioritaire de la société sur la base des perspectives stratégiques arrêtées comme suit :

- La mise en œuvre des stratégies et les politiques définies par SONELGAZ :
- La commercialisation des énergies électrique et gazière dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût.
- L'amélioration de la qualité de service rendue à la clientèle.
- L'amélioration de l'efficacité de la gestion des performances, le professionnalisme et l'expertise.
- Montée en puissance des compétences.
- Amélioration des paramètres clés de performance par :
  - ✓ Réduction du taux de perte électricité.
  - ✓ Réduction du taux de perte gaz.

---

<sup>1</sup>plan stratégique SDA 2013-2017

- ✓ Recouvrement des créances.

Le principe de déploiement stratégique au sein de la SDA est basé sur le plan opérationnel et budget. Dans ce sens, le système de contrôle de gestion consiste de contrôler l'atteinte des objectifs assignés à chaque structure ou direction, définis préalablement sur une périodicité donnée. Le suivi de la performance porte sur le suivi des indicateurs.

### **2.1.1 Plan d'actions stratégiques**

Il s'agit dans cette phase de traduire le scénario de référence en plan d'actions stratégiques à travers la définition des objectifs à atteindre ainsi que des actions et des moyens d'y parvenir

Les actions stratégiques pour répondre aux enjeux du scénario de référence de SDA ont été définis autour de plusieurs axes stratégiques ; des actions prioritaires à accomplir par la SDA visent principalement le redressement de la situation actuelle et comme nous l'avons précisé ci-dessus en matière de :

- ✓ La maîtrise et la réduction des pertes d'énergie ;
- ✓ Le recouvrement des créances ;
- ✓ Amélioration de la qualité de services rendus à la clientèle ;
- ✓ Amélioration des performances du réseau ;
- ✓ Le renforcement des moyens d'intervention pour le dépannage ...etc.

### **2.1.2 Plan opérationnel**

Cette phase est consacrée à l'évaluation financière du plan d'actions stratégiques. Il permet d'établir une évaluation en termes d'impact financier du contenu du plan stratégique.

La vision stratégique de la SDA est suivie par la mise en place d'un plan opérationnel, à moyen terme destiné à traduire les actions stratégiques en chiffres.

La Sonelgaz trouve qu'il est nécessaire d'implémenter un plan opérationnel à moyen terme au sein de ces sociétés qui permet la déclinaison des objectifs stratégiques vers un plan opérationnel dont la première année est considéré comme l'année budgétaire.

Par ailleurs, une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à tous les paramètres de la SDA se fait annuellement « budget », soit un processus budgétaire à court terme, pour assurer le suivi et le contrôle pertinent des réalisations

### **2.1.3 Plan annuel (Budget)**

Le plan annuel de la SDA comprend les ressources nécessaires, les responsabilités et les indicateurs de performance, il traduit les stratégies déterminées en objectifs à court terme qui sont l'identification et la quantification des initiatives stratégiques à mettre en œuvre dans l'année pour contribuer au bon déroulement du plan stratégique.

#### **➤ Étapes d'élaboration du Plan Annuel (Budget)**

L'élaboration du plan annuel est initié par la direction générale qui définit le processus permettant aux opérationnels de développer leur pré-budget ou un plan annuel préliminaire. Des échanges entre les unités opérationnelles et les unités centrales s'effectuent, les unités centrales consolident et valident leur pré-plan par la présence des contrôleurs de gestion qui aident à les orienter afin de le transmettre à leur tour à la holding pour validation des chiffres du plan annuel après négociation avec les dirigeants de la SDA. La maison mère diffuse les objectifs du pré-plan sous forme de lettre de cadrage pour orienter les filiales à l'élaboration du plan annuel ou budget final, qui sera présenté en Conseil d'Administration et validé par le PDG de la SDA et devient opérationnel le 1<sup>er</sup> Janvier de l'année N+1.

Ce plan est revu lors de la révision budgétaire qui se déroule en mois de juin de l'année budgétaire.

#### **➤ Contenu du Budget**

Le budget de la SDA est un document synthèse qui comporte les objectifs poursuivis par chaque structure ou unité, ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre.

Le budget ou plan annuel de la SDA contient :

- Prévisions liées aux activités (quantité, services, valeurs).
- Prévisions des coûts associés aux activités.
- Prévisions des investissements nécessaires.
- Prévisions des besoins de financement.

Le budget de la SDA contient des prévisions financières et non financières :

- Une synthèse des actions et objectifs principaux de l'année.
- La clientèle.
- Budget des ventes et des services commerciaux.
- Budget des frais généraux.
- Budget d'investissement.
- Plan de financement.
- États financiers prévisionnels compté de résultat.
- budget de trésorerie.

### Section 03: L'élaboration d'un TBP pour la SDA

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

#### 3.1 Outil de suivi et de la mesure de la performance chez SDA

La SDA dispose un tableau de bord pour mesurer sa performance

##### 3.1.1 Plan de déploiement

Le tableau de bord prospectif de la SDA prend en compte tous les critères de performance (financiers et non financiers). La méthodologie consiste à identifier les objectifs (déjà précisé dans le pavé budget) et les indicateurs correspondant à la stratégie de l'entreprise.

##### ❖ Définition

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

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

- Définir le plan de déploiement du plan d'actions stratégique ; pour ce faire, il s'agit pour chaque action stratégique :
  - De définir des indicateurs concrets de suivi de l'action et l'identification du pilote devant assurer le suivi de chaque action ;
- Construire un tableau de bord synthétique pour assurer le suivi du déploiement du plan d'actions stratégiques.
  - Ce tableau de bord reprend les indicateurs clés figurant dans le plan de déploiement, regroupés par familles (*Apprentissage organisationnel (RH), Financiers, Processus interne, Clients*), à faire suivre par les dirigeants de la SDA, ainsi que d'autre axe comme Recherche et Développement...etc.
- Définir le dispositif de pilotage du déploiement du plan d'actions stratégiques et du processus de mise à jour du plan.

##### 3.1.2 La périodicité du tableau de bord

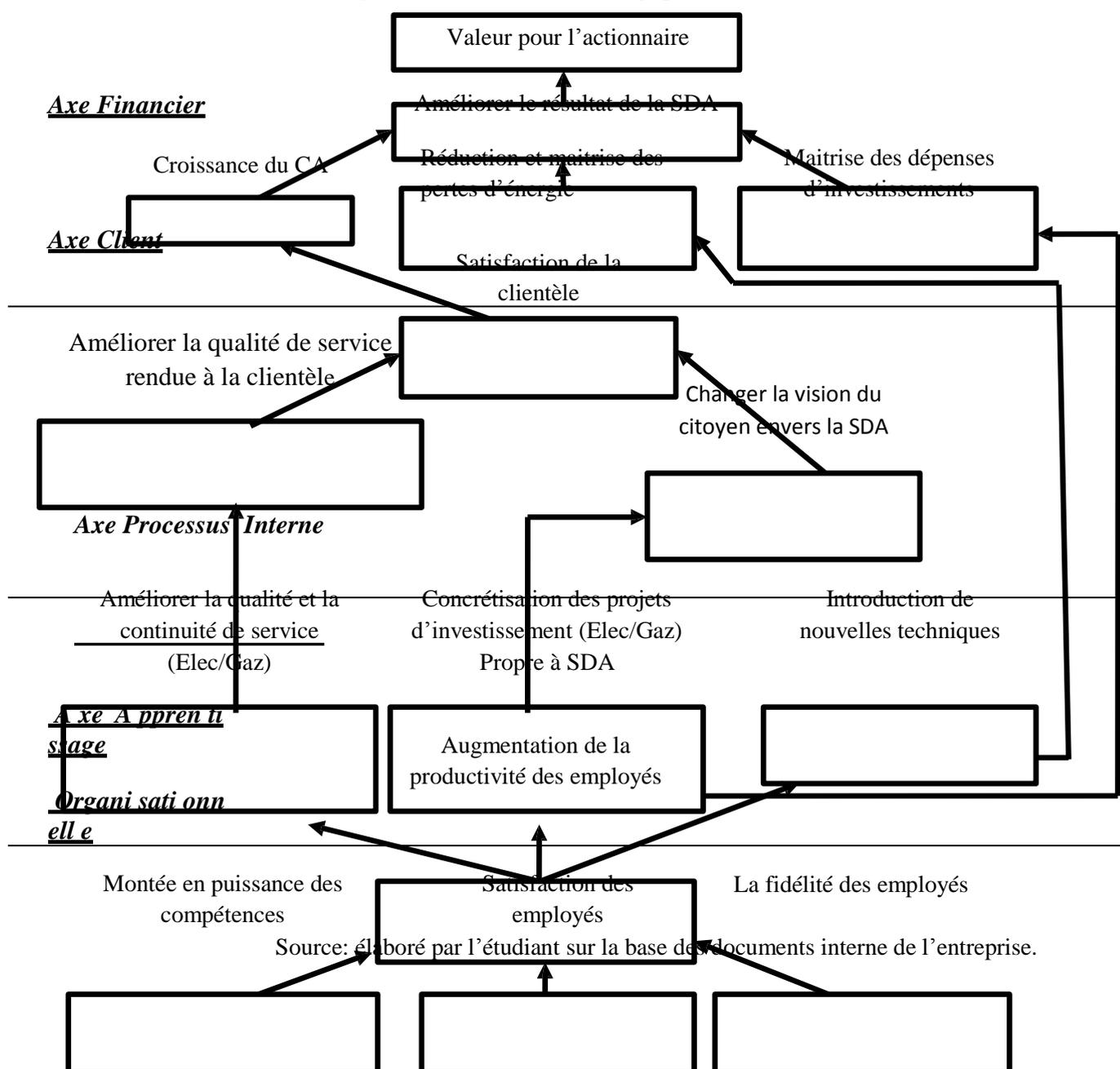
Le tableau de bord de la SDA est établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps, le déroulement se fait par l'élaboration d'un TB mensuel au

sein de chaque Direction de Distribution(DD), et un tableau de bord consolidé des 4 DD et siège présenté chaque trimestre au sein du siège de la société lors d'un Comité Inter Directions (CID) présidé par le P-DG de la société.

### 3.2 La carte stratégique de la SDA

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

Figure n°19 : La carte stratégique SDA



### 3.2.1 La lecture de la Carte Stratégique

Résultat Financier

- ❖ La satisfaction e la clientèle influence leur fidélité et contribuer dans l'augmentation de la valeur ajouté pour l'entreprise, qui de même améliorer la productivité.

Satisfaction de la clientèle

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

Procédures

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

Apprentissage Organisationnelle

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

### 3.3 Limites de TB établi à la SDA

On va commenter le tableau de bord du SDA et on conclure les défauts de gestion de cet outil (Annexe)

- ✓ L'adoption de plusieurs indicateurs qui génère la répétition des informations et la dispersion de l'effort du staff.
- ✓ Manque d'analyses des chiffres.
- ✓ La période d'un TB est fixée selon un calendrier, pour les toutes structures de la SDA, alors qu'elle n'est pas adaptée pour certaines structures, ce qui génère un retard dans la transmission d'information.
- ✓ Ce tableau de bord manque d'actualisation d'informations ou d'indicateurs.
- ❖ Toutes ces critiques à encourager les chercheurs et les responsables pour chercher un nouveau système de mesure, qui prend en compte tous les résultats et performances de l'entreprise, ce système s'appelle le tableau de bord prospectif, Ce dernier repose sur

une carte stratégique qui met l'accent sur la relation entre les différents objectifs stratégique selon les quatre axes.

### 3.4 Les indicateurs de performance

Pour mesurer les objectifs stratégiques, comme nous avons vu dans la partie théorique, il faut attribuer à chacun un ou plusieurs indicateurs qui permettent de le mesurer et lui donner une valeur significative à atteindre (valeur cible).

#### 3.4.1 Choix d'indicateurs

C'est la phase de déterminations des indicateurs les plus performants, ces derniers contrôlent le succès des objectifs fixé, comme le montre le tableau ci-dessous les indicateurs les plus importants de la SDA relatifs aux 4 axes (finance, client, processus interne et RH) :

##### ➤ **Axe Financier**

Actions	Objectifs	Indicateur	Pilote
❖ Recouvrement : Améliorer la gestion du processus de recouvrement,	Améliorer le résultat de la SDA	Solde créances	Direction commerciale SDA/ DD
❖ Maitriser la perte d'énergie	Réduire la perte	La perte d'énergie physique (achat-vente)	Direction commerciale SDA/ DD
❖ Développer la fonction inspection et contrôle de gestion	Améliorer le système de gestion	Nombre de contrôles réalisés/prévus	Direction finance et comptabilité SDA/DD

❖ Développer la comptabilité analytique et procéder à son rapprochement (avec la comptabilité générale)	Réduction des écarts (rapprochement analytique/ générale)	Taux de rapprochement des écarts	Direction finance et comptabilité SDA/DD
❖ Suivre les dépenses d'investissement	Contrôle des dépenses	Taux de réalisation d'investissement (voir annexe n°3)	Direction finance et comptabilité SDA/DD
❖ Maitriser les ventes et facturation d'énergie	Maximiser le chiffre d'affaires Améliorer le résultat de la SDA	Taux de réalisation du chiffre d'affaires	Direction Commerciale

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

➤ **Axe Client**

Actions	Objectifs	Indicateur	Pilote
❖ La relève: Améliorer la relève et la prise en charge rapide des signalés	Satisfaction de la clientèle	Taux de réclamations (voir annexe 4 et 5) Délai de branchement ou raccordement	Direction commerciale SDA et DD
❖ Respecter les délais d'intervention et réparation	Améliorer la qualité de service rendue à la clientèle	Délai de réparation fuites gaz	Direction technique gaz SDA et DD

❖ Intensifier les actions de communication via les médias : portes ouvertes, internet, publicité, action de sensibilisation... etc.	Changement du comportement du citoyen Optimiser les actions de communication Améliorer le contact avec la clientèle	* Taux de réalisation du plan de communication * Nombre d'actions de communication	Assistant de communication SDA/DD
Élargissement du réseau ELEC/gaz	Croissance du Chiffre d'affaires	Accroissement abonnés GAZ et ELEC	Direction commerciale SDA et DD

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

➤ **Axe Processus Interne**

Actions	Objectifs	Indicateur	Pilote
❖ Poursuivre le renouvellement du réseau BP en MP	Continuité et qualité de service	Taux d'avancement du projet de renouvellement du réseau BP en MP	Direction technique gaz SDA et DD
❖ Introduction des nouvelles techniques: Étendre la télé relève des postes MT aux postes DP	Réduire les pertes	Taux d'avancement du projet	Direction technique ELEC SDA ET DD

❖ Continuité et qualité de service: Réhabiliter les réseaux électriques pour leur normalisation (par <u>exemple</u> : remplacement des réseaux classiques par du torsadés)	Assurer la continuité et la qualité de service	Taux de réalisation du programme propres	Direction technique ELEC SDA ET DD
❖ Continuité et qualité de service:	Réduire la perte d'énergie Électrique et gazière	Taux de pertes d'énergie	Direction commerciale SDA/DD

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

➤ **Axe Apprentissage Organisationnelle**

Actions	Objectifs	Indicateur	Pilote
❖ Réaliser les besoins exprimés en recrutement	Montée en puissance des compétences	Effectif	Département ressource humain SDA/DD
❖ Recrutement : Développer l'acte du recrutement Réaliser les besoins exprimés en recrutement	Amélioration de l'efficacité de la gestion	Nombre de recrutement réalisés/prévus	Département Ressource Humain SDA/DD
❖ Formation : Intégrer les nouvelles recrues à travers la formation en milieu professionnel	Montée en puissance des compétences Détection de talents et préparation des cadres à haut potentiel	Taux de réalisation du plan de formation Nombre d'actions réalisées/prévues	Département Ressource Humain SDA/DD

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

### 3.4.2 La mesure d'indicateurs

La composition de la structure du tableau de bord prospectif comme suit: chaque indicateur stratégique à une valeur cible (objectif à réaliser), et les initiatives stratégiques se font sur les quatre axes afin d'achever les objectifs stratégiques, on va déterminer ces valeurs cible, qui cherchent à réaliser par les quatre axes, aussi les initiatives stratégiques à adopter, et le résultat sera le tableau de bord prospectif SDA- Alger.

#### ➤ Axe Financier

Le choix d'indicateur se fera avec précision, pour objectif d'améliorer la performance financière de l'entreprise.

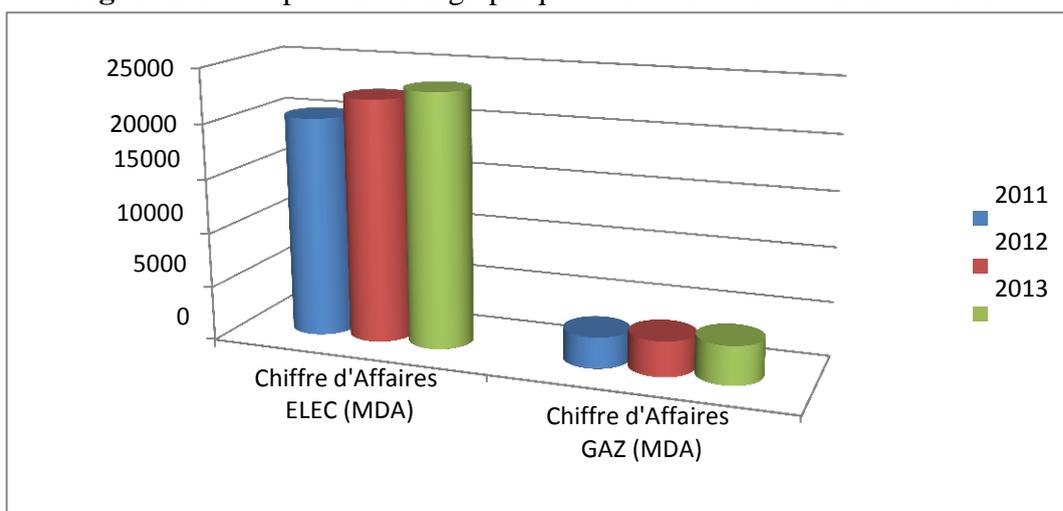
On va étudier les indicateurs financiers cités avant, aussi leurs développements durant l'année (2011/2012/2013).

**Tableau n° 04:**L'évolution du chiffre d'affaire

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R	T.D 2011_2012	T.D 2012_2013
BASSE TENSION	11783	13112	13722	13 579	101%		
MOYENNE TENSION	7302	7714	7966	8 315	96%		
HAUTE TENSION	1143	1474	1617	1228	132%		
Chiffre d'Affaires BT MT (MDA)	19085	20826	21688	21894	99%	9,122%	4,139%
Chiffre d'Affaires ELEC (MDA)	20228	22300	23305	23 123	101%	10,243%	4,507%
BASSE TENSION	1975	2 340	2597	2 302	113%		
MOYENNE TENSION	544	550	598	595	100%		
HAUTE TENSION	327	317	328	260	126%		
Chiffre d'Affaires BP MP (MDA)	2519	2 890	3194	2897	110%	14,745%	10,513%
Chiffre d'Affaires GAZ (MDA)	2846	3 207	3522	3157	112%	12,699%	9,821%
<b>Total Chiffre d'affaire (MDA)</b>	<b>23074</b>	<b>25507</b>	<b>26827</b>	<b>26280</b>	<b>102,081%</b>	<b>10,544%</b>	<b>5,175%</b>

Source: élaboré par Les étudiants sur la base des documents interne de l'entreprise.

Figure n°20 : représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire



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

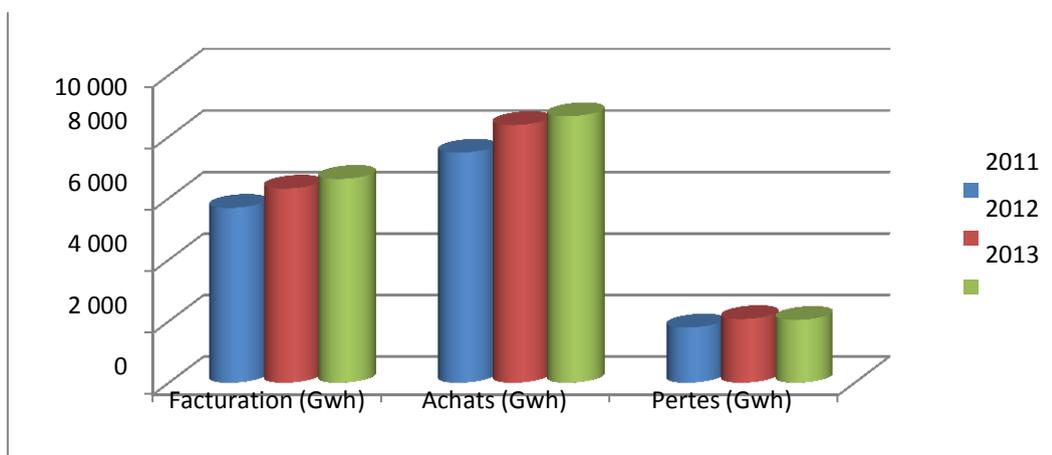
- Selon le tableau et la représentation graphique ci-dessus on remarque que le chiffre d'affaire toutes tensions confondues arrêté à fin Décembre 2013, s'établit globalement à 26827 MDA, il correspond à un taux de réalisation d'objectif de 102,081%, Les ventes BT, MT et HT contribuent à ce résultat respectivement avec 13579 MDA, 8315MDA et 1228 MDA.
- De même, on relève une variation positive du C.A gaz qui enregistre un total de 3522 MDA, toutes pressions confondues, la part de l'énergie électrique dans la formation du C.A global reste pièce maîtresse avec 86,871% contre 13,129% pour l'énergie gazière. L'accroissement du chiffre d'affaires est en corrélation avec la progression des ventes physiques.

Tableau n°05: La perte d'énergie (Elec)

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R	T.D 2011_2012	T.D 2012_2013
BASSE TENSION	2 955	3274	3416	3431	99,56%		
MOYENNE TENSION	2 246	2375	2466	2514	98,08%		
HAUTE TENSION	482	659	742	561	132,21%		
Facturation (Gwh)	5 683	6 307	6 623	6 506	101,81%	10,987%	5,011%
Facturation BT MT (Gwh)	5 201	5 648	5 882	5 945	98,94%	8,602%	4,131%
Achats (Gwh) BT MT	6 995	7716	7921	7671	103,26%	10,308%	2,659%
Achats (Gwh) HT	482	659	742	561	132,21%	36,722%	12,553%
Achats (Gwh)	7 477	8 375	8 663	8 232	105,24%	12,011%	3,437%
Pertes (Gwh)	1 794	2 068	2 039	1 726	118,16%	15,254%	-1,363%
Taux de perte (%)	25,64%	26,8%	25,74%	22,5%	3,24%	4,52%	-3,95%

Source : élaboré par les étudiants sur la base des documents interne de l'entreprise.

Figure n°21 : représentation graphique de La perte d'énergie (Elec)



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

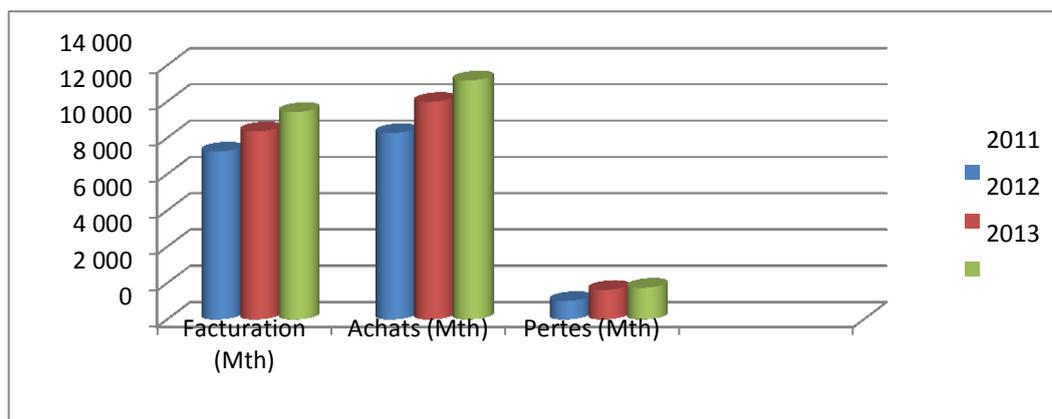
- Concernant la facturation (Les ventes), L'année 2013 a connu un taux de réalisation de 101,81% (6623/6605), en revanche l'entreprise a réussi à augmenter les ventes de 10,978% en 2012 par rapport 2011, et 5,011% en 2013 par rapport 2012.
- Au contraire les achats en 2013 arrivent à 8663 Gwh avec un taux de réalisation de 105,24%, Aussi on remarque une augmentation de 12,011% en 2012 par rapport 2011 et 3,437% en 2013 par rapport 2012, cette augmentation due à la croissance de la demande.
- Les pertes d'énergie en 2012 représente 2068 Gwh c'est-à-dire 15,254% d'augmentation par rapport 2011, Au contraire en 2013 a connu une légère diminution de (1,363%) avec un taux de réalisation très élevé 118,16% et cela grâce aux nouvelles techniques pour la réduction de la perte mais qui reste insuffisant.

Tableau n°06: La perte d'énergie (Gaz)

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R	T.D 2011_2012	T.D 2012_2013
BASSE PRESSION	6 217	7367	8197	7195	113,93%		
MOYENNE PRESSION	1 549	1586	1754	1803	97,28%		
HAUTE PRESSION	1486	1409	1475	1588	92,88%		
Facturation (Mth)	9 252	10 362	11 426	10 586	107,94%	11,997%	10,268%
Facturation BP MP (Mth)	7 766	8 953	9 951	8 998	110,59%	15,285%	11,147%
Achats (Mth) BP MP	8 783	10578	11696	9674	120,90%		
Achats (Mth) HP	1486	1409	1475	1588	92,88%		
Achats (Mth)	10 269	11 987	13 171	11 262	116,95%		
Pertes (Mth)	1 017	1 625	1 745	676	258,14%	59,784%	7,385%
Taux de Perte (%)	11,579%	15,362%	14,920%	6,988%	213,510%	32,670%	-2,880%

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

Figure n°22 : représentation graphique de La perte d'énergie (Gaz)



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

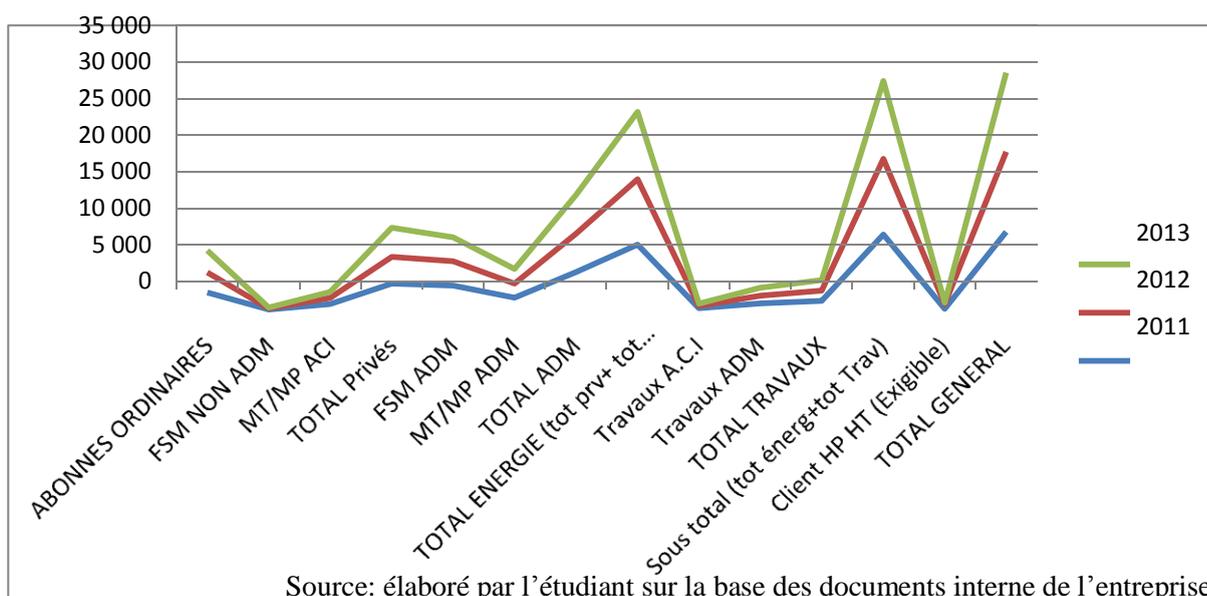
- La facturation en Gaz a enregistré une évolution de +10% toutes pression confondus ; elle s'explique par une consommation générée par un accroissement clients important.
- Le taux de pertes Gaz cumulé de la SDA à fin décembre 2013 enregistre une légère amélioration de 7,385% par rapport 2012
- Les achats en Gaz cumulé en fin 2013 ont atteint 13171Mth soit 116,95% de l'objectif prévu.

Tableau n°07: Les Créances (voir annexe n°2)

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R	T.D 2011_2012	T.D 2012_2013
<b>TOTAL Privés</b>	3 738	3 700	3 955	2 791	141,714%	- 1,015%	6,897%
<b>TOTAL ADM</b>	5 332	5 243	5 261	4 617	113,941%	- 1,675%	0,343%
<b>TOTAL ENERGIE</b>	9 070	8 943	9 216	7 408	124,405%	- 1,403%	3,054%
<b>TOTAL TRAVAUX</b>	1 423	1 364	1 440	1 154	124,741%	- 4,160%	5,551%
<b>Sous total</b>	10 493	10 307	10 655	8 562	124,450%	-1,777%	3,385%
Client HP HT (Exigible)	333	622	180	273	66,092%	86,78%	- 71,06%
<b>TOTAL GENERAL</b>	10 826	10 929	10 836	8 835	122,647%	0,947%	- 0,848%

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

Figure n°23: représentation graphique des créances



- Une baisse des niveaux des soldes créances à fin Décembre 2013 de 0.8% par rapport aux résultats affichés à Décembre 2012, avec un solde global de 10836 MDA pour l'ensemble de la distribution contre 10929 MDA soit 93MDA de moins.
- Au contraire de 2011 et 2012 que les créances apparue un peu stable avec une légère diminution de (0,947%) grâce à l'effet des clients HP HT répartie comme suit: (-1,015%) pour le secteur privé, (-1,675%) pour l'ADM, on finira par (1,403%) pour l'énergie, et finalement (-4,160%) pour les travaux.

➤ **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.

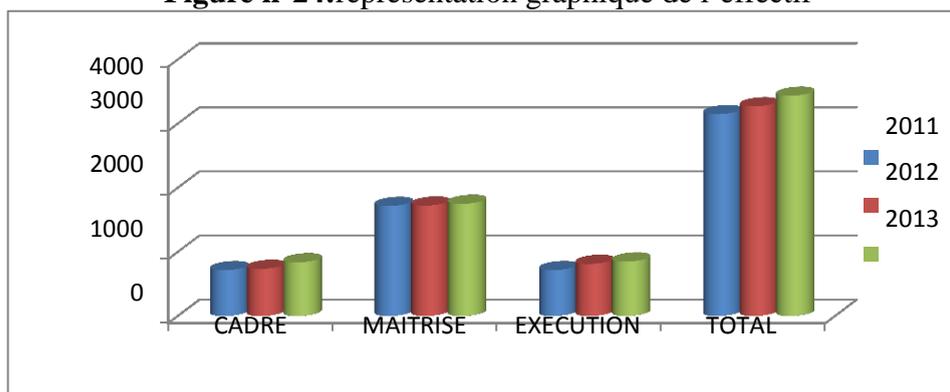
Cet axe pour objectifs aussi de réduire la différence entre les compétences actuel des individus, les procédures de gestion et les compétences obligé pour l'amélioration de la performance.

Tableau n°08: L'effectif

Effectif	2011	2012	2013	Objectif	T.R
CADRE	715	735	837	840	99,643%
MAITRISE	1 717	1 722	1749	1874	93,330%
EXECUTION	716	813	849	893	95,073%
TOTAL	3 148	3 270	3 435	3 607	95,231%

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

Figure n°24:représentation graphique de l'effectif



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

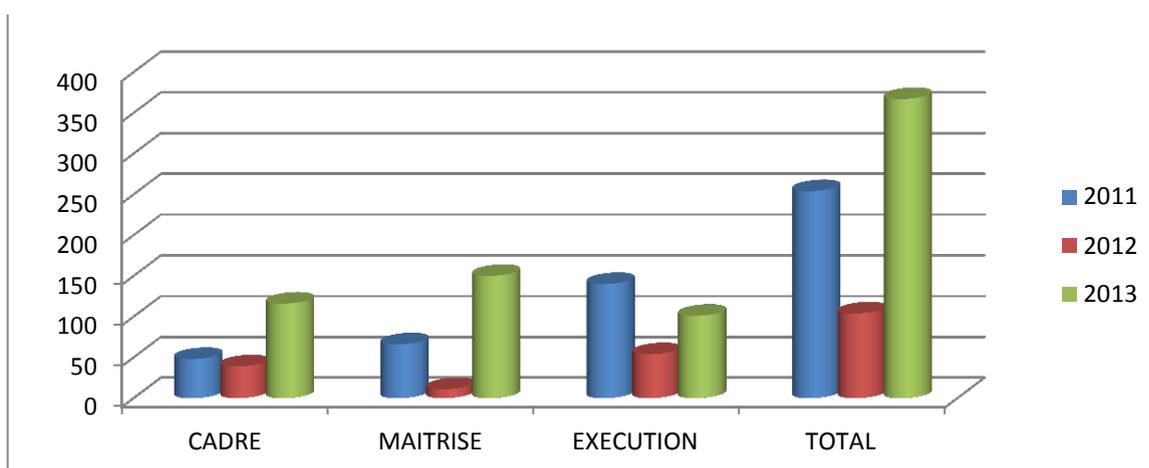
- D'après le tableau et la représentation graphique ci-dessus on remarque que l'effectif actif de la SDA est à 3435 agents dont 837 cadres, 1749 maitrises et 849 exécutions, avec un taux de réalisation de 95% par rapport aux objectifs.

Tableau n°09: Recrutement

	2011	2012	2013	Objectif	T.R
CADRE	48	39	116	113	102,655%
MAITRISE	66	11	150	180	83,333%
EXECUTION	140	54	101	124	81,452%
TOTAL	254	104	367	417	88,010%

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

Figure n°25 : représentation graphique de recrutement



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

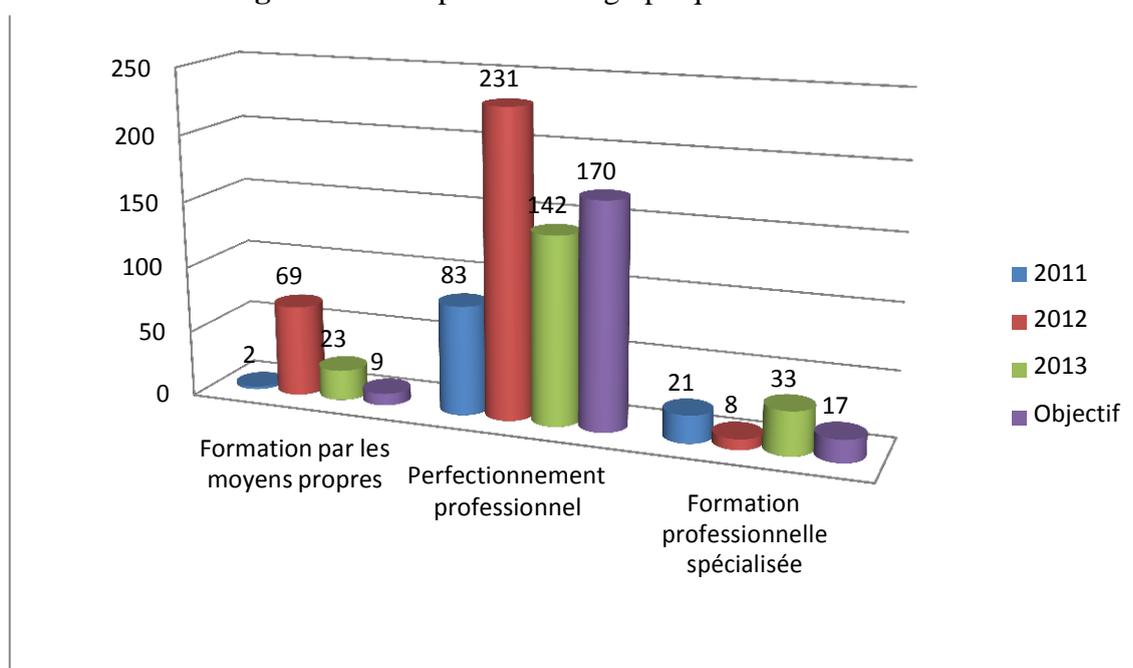
- D'après le tableau et la représentation graphique on remarque que 367 agents ont été recrutés soit un taux de réalisation de 88% par rapport à l'objectif.

Tableau n°10: La formation

Désignation	2011		2012		2013		Objectif		T.R	
	Nbr actions	Nbr Agents								
Formation par les moyens propres	2	46	69	1095	23	267	9	206	255,556%	129,612%
Perfectionnement professionnel	83	763	231	508	142	599	170	990	83,529%	60,505%
Formation professionnelle spécialisée	21	160	8	64	33	307	17	265	194,118%	115,849%
Total	106	969	308	1667	198	1173	196	1461	101,020%	80,287%

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

Figure n°26 : représentation graphique de la formation



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

- Par rapport aux objectifs 2013, 198 action de formation pour avec un taux de réalisation de 101%.

➤ **Axe Client**

**Tableau n°11: Accroissement abonnés ELEC**

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R
<b>Accroissement des clients</b>	<b>52947</b>	<b>45099</b>	<b>41337</b>	<b>46664</b>	<b>89%</b>
BT	52803	44943	41202	46499	89%
MT	143	155	135	162	83%
HT	1	1	0	3	0%
<b>TOTAL CLIENTS</b>	<b>1018065</b>	<b>1063164</b>	<b>1104499</b>	<b>1106381</b>	<b>100%</b>
BT	1012356	1057299	1098499	1100355	100%
MT	5698	5853	5988	6011	100%
HT	11	12	12	15	80%

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

- Il a été enregistré une réalisation appréciable en apport abonnés en fin Décembre 2013 de l'ordre de 41337 soit 89% de taux de réalisation par rapport aux objectifs prévus, cet accroissement se décompose comme suit :
  - ♦ 41202 clients en BT.
  - ♦ 135 clients en MT.
  - ♦ Aucune intégration pour les clients en HT.
- On remarque une diminution dans la croissance des abonnés estimé à 8.34%.

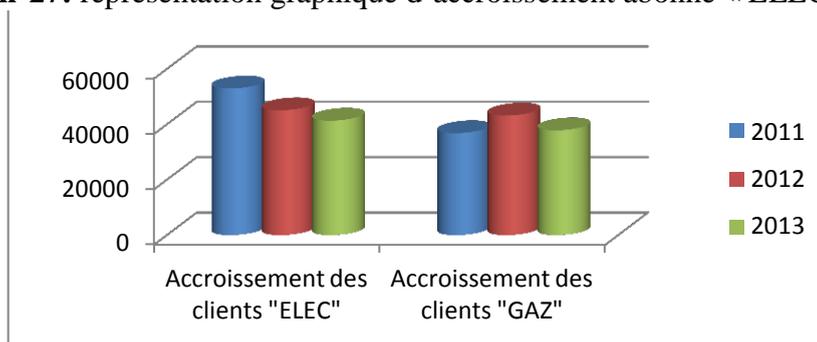
**Tableau n°12: Accroissement abonnés GAZ**

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R
<b>Accroissement des clients</b>	<b>36831</b>	<b>43171</b>	<b>37845</b>	<b>29059</b>	<b>130%</b>
BP	36777	43140	37827	29000	130%
MP	53	29	18	56	32%
HP	1	2	0	3	0%
<b>TOTAL CLIENTS</b>	<b>518274</b>	<b>561445</b>	<b>599290</b>	<b>575870</b>	<b>104%</b>
BP	517388	560528	598355	574888	104%
MP	852	881	899	943	95%
HP	34	36	36	39	92%

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

- L'accroissement d'abonné gaz cumulé en fin décembre a enregistré respectivement en 2011 et 2012 36831 et 43171 Abonnés nouveaux, en contrepartie en 2013 on' a enregistré 29059 soit 130% de l'objectif prévus.

Figure n°27: représentation graphique d'accroissement abonné « ELEC ; GAZ »



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

Tableau n°13: Délais de raccordement clientèle (branchement, extension) « ELEC »

Type Branchement	DD	2011	2012	2013	Objectif	T.R
Branchement Électricité "Simple"	BELOUIZDAD		9	9	8	112,50%
	BOLOGHINE		6	6	7	90,43%
	EL HARRACH		9	10	10	100,50%
	GUE DE CONST		14	9	9	102,89%
	BOUMERDES		6	8	10	79,40%
	TIPAZA		11	11	10	105,70%
	<b>SDA</b>			<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
Branchement Électricité "Extension"	BELOUIZDAD		156	65	45	144,44%
	BOLOGHINE		57	60	45	133,33%
	EL HARRACH		40	43	45	95,56%
	GUE DE CONST		54	50	45	111,11%
	BOUMERDES		43	40	45	89,58%
	TIPAZA		61	81	45	180,00%
	<b>SDA</b>			<b>68</b>	<b>57</b>	<b>45</b>

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

- Concernant branchement ELEC « simple » SDA a réalisé un délai de 9 jours par rapport à l'objectif (8j) soit un taux de réalisation de 110,73%.
- Concernant branchement ELEC« extension » SDA a réalisé un délai de 57 jours par rapport à l'objectif (45j) soit un taux de réalisation de 125,67%.

**Tableau n°14:** Délais de raccordement clientèle (branchement, extension) « GAZ »

Type Branchement	DD	2011	2012	2013	Objectif	T.R
Branchement GAZ "Simple"	BELOUIZDAD		10	15	9	166,67%
	BOLOGHINE		5	6	7	90,71%
	EL HARRACH		12	10	10	100,60%
	GUE DE CONST		11	8	8	99,63%
	BOUMERDES		11	12	10	119,60%
	TIPAZA		11	17	10	165,80%
	<b>SDA</b>			<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
Branchement GAZ "Extension"	BELOUIZDAD		90	71	45	157,67%
	BOLOGHINE		42	51	45	113,33%
	EL HARRACH		56	68	45	151,11%
	GUE DE CONST		56	67	45	148,89%
	BOUMERDES		42	41	45	91,11%
	TIPAZA		59	70	45	155,56%
	<b>SDA</b>			<b>57</b>	<b>61</b>	<b>45</b>

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

- Concernant branchement GAZ « simple » SDA a réalisé un délai de 11 jours par rapport à l'objectif (8j) soit un taux de réalisation de 141,50%.
- Concernant branchement GAZ« extension » SDA a réalisé un délai de 61 jours par rapport à l'objectif (45j) soit un taux de réalisation de 136,28%

**Tableau n°15:** Délais de réparation « GAZ »

✓ Polyéthylène (h)

DD	2011	2012	2013	Objectif	Taux de réalisation
Belouizdad	03:24	04:00	01:53	04:00	47%
Bologhine	03:13	04:39	03:56	04:00	98%
El harrach	01:53	02:28	01:36	04:00	40%
Gue De Const	03:09	01:44	02:34	04:00	64%
Boumerdes	02:28	01:43	02:29	04:00	62%
Tipaza	03:07	01:36	02:52	04:00	72%
<b>SDA</b>	<b>02:52</b>	<b>03:41</b>	<b>02:48</b>	<b>04:00</b>	<b>70%</b>

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

- L'objectif de délai de la réparation gaz (Polyéthylène) pour l'ensemble des DD est acquis, soit un total SDA en 2013 de 02:48 h par rapport l'objectif (4h) avec un taux de réalisation de 70%.

✓ Cuivre (h)

DD	2011	2012	2013	Objectif	Taux de réalisation
Belouizdad	03:15	03:02	02:22	04:00	59%
Bologhine	04:08	02:26	02:03	04:00	51%
El harrach	02:12	02:06	01:55	04:00	48%
Gue De Const	02:16	01:12	2:30	04:00	63%
Boumerdes	01:21	01:25	02:22	04:00	59%
Tipaza	01:27	01:39	00:55	04:00	23%
<b>SDA</b>	<b>02:30</b>	<b>02:30</b>	<b>01:59</b>	<b>04:00</b>	<b>50%</b>

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

- L'objectif de délai de la réparation gaz (Cuivre) pour l'ensemble des DD est acquis, soit un total SDA en 2013 de 01:59 h par rapport l'objectif (4h) avec un taux de réalisation de 50%.

✓ Acier (h)

DD	2011	2012	2013	Objectif	Taux de réalisation
Belouizdad	05:07	05:46	05:15	08:00	66%
Bologhine	04:36	05:25	04:39	08:00	58%
El harrach	02:15	04:30	04:30	08:00	56%
Gue De Const	02:46	00:00	02:30	08:00	31%
Boumerdes	01:37	01:26	06:06	08:00	76%
Tipaza	02:14	02:10	02:17	08:00	29%
<b>SDA</b>	<b>03:12</b>	<b>04:44</b>	<b>05:10</b>	<b>08:00</b>	<b>65%</b>

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

- L'objectif de délai de la réparation gaz (Acier) pour l'ensemble des DD est acquis, soit un total SDA de 05:10 h par rapport l'objectif (8h grâce à la difficulté de réseau) avec un taux de réalisation de 65%.

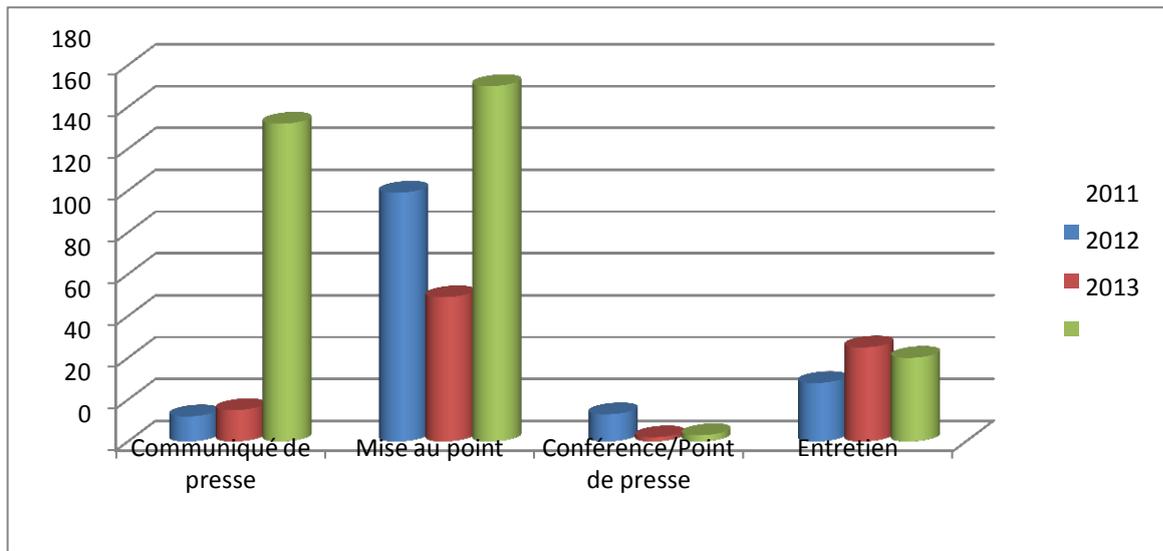
**Tableau n°16:** La Communication (voir annexe n°6 pour les Mise au point exigée)

	2011	2012	2013
Communiqué de presse	12	15	15
Mise au point	119	69	170
Conférence/Point de presse	13	2	3
Entretien	28	45	40
<b>TOTAL GENERAL ACTIONS</b>	<b>172</b>	<b>131</b>	<b>228</b>

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

- En 2013, 228 actions réalisées contre 131 en 2012 soit 97 actions en plus.
- 40 entretiens ont été accordés à la presse en 2013 contre 28 en 2011 et 45 en 2012.

Figure n°28: représentation graphique des actions de communication



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

➤ **Axe Processus Interne**

Tableau n°17: Programme Propre « ELEC, GAZ » (Km)

		2011	2012	2013	Objectif	T.R
<b>PP "ELEC"</b>	Belouizdad	18.8	30,68	27,15	183,75	15%
	Bologhine	34.8	43,05	87,96	327,188	27%
	El harrach	40.2	64,29	150,34	246,78	61%
	Gue De Const	77.7	92,77	397,03	280,355	142%
	Boumerdes	41.4	80,26	107,25	271,807	39%
	Tipaza	36.3	90,97	133,03	236,715	56%
	<b>SDA</b>	249.2	402	902,76	1546,595	58%
<b>PP "GAZ"</b>	Belouizdad	2,31	4,517	0,379	1,2	32%
	Bologhine	0,515	3,021	0	1,255	0%
	El harrach	1,15	0,5	3,427	12,2	28%
	Gue De Const	2,038	3,541	1,773	13,22	13%
	Boumerdes	1,148	1,806	4,272	4,91	87%
	Tipaza	0,001	1,793	0,814	0,71	115%
	<b>SDA</b>	7,162	15,178	10,665	33,495	32%

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

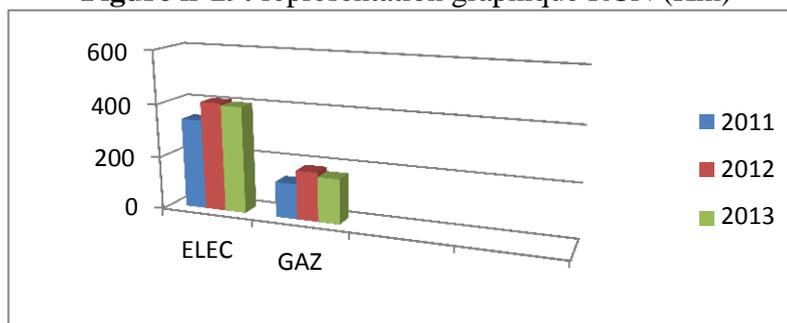
- D'après le tableau ci-dessus, l'investissement en programme propre « ELEC » en 2013 arrive à 902,76 Km contre 402 et 249.2 en 2012 et 2011 respectivement, avec un taux de réalisation de 58% par rapport à l'objectif prévus.
- En parallèle en programme propre « GAZ » en 2013 soit 10,665 Km Contre 15,178 et 7,162 en 2012 et 2011 respectivement, avec un taux de réalisation de 32% par rapport à l'objectif prévus.

**Tableau n°18:** Raccordement Clientèle Nouvelle (Km)

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R
ELEC	338,31	408,19	400,179	294,780	136,4%
GAZ	132,888	184,042	167,960	186,42	90%

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

**Figure n°29:** représentation graphique RCN (Km)



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

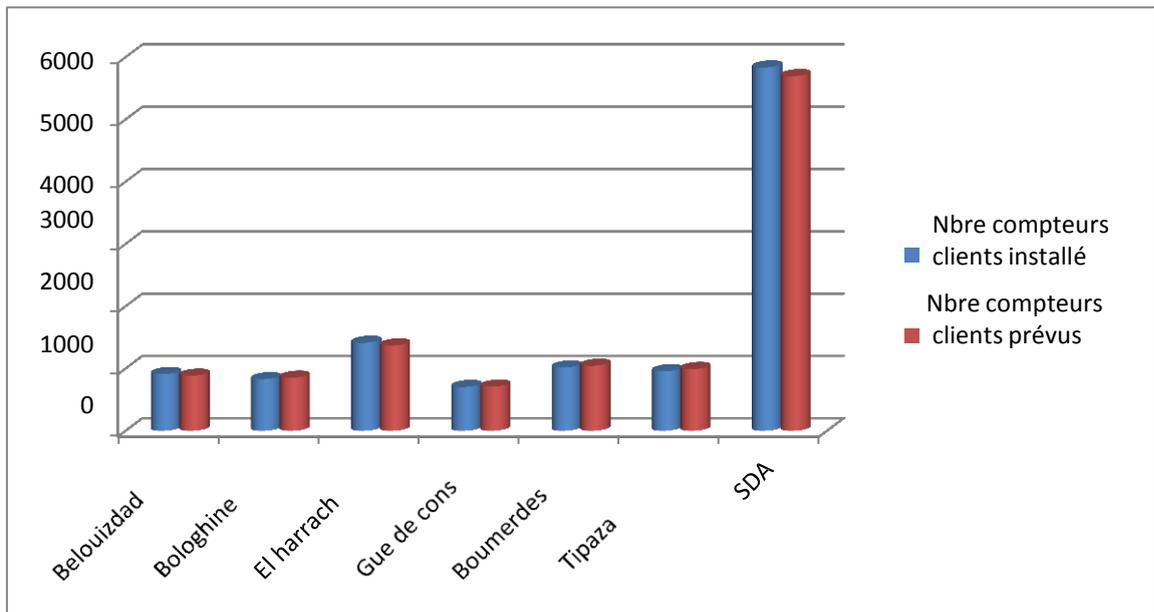
- Concernant RCN Électricité une diminution remarquable de 1.96% en 2013 par rapport à l'année 2012 et 18.29% par rapport 2011, avec un taux de réalisation de 136.4% Par rapport à l'objectif prévu.
- Pour RCN Gaz une diminution remarquable de 8.74% en 2013 par rapport à l'année 2012 et 26.39% par rapport 2011, avec un taux de réalisation de 90% Par rapport à l'objectif prévu.

**Tableau n°19:** Situation d'avancement du projet télé-relève (voir annexe n°7)

DD	Nbr compteurs clients installé	Nbr compteurs clients prévus	T.R
Belouizdad	912	886	103,61%
Bologhine	830	854	97,18%
El harrach	1414	1370	103,21%
Gue de cons	705	710	99,29%
Boumerdes	1017	1045	97,32%
Tipaza	957	993	96,37%
<b>SDA</b>	<b>5835</b>	<b>5697</b>	<b>102,42%</b>

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

Figure n°30: représentation graphique d'avancement du projet télé-relève



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

### 3.4.3 Le tableau de bord prospectif de la SDA

En fin, il est possible d'extraire le model du tableau de bord prospectif de la SDA comme dans le tableau ci-dessous:

**Tableau n°20:** Le tableau de bord prospectif de la SDA

Axes	Objectifs Stratégiques	INDICATEURS	Réalisation	Valeur Cible	Taux de réalisation	Initiative Stratégique
AXE FINANCIER	Maximiser le chiffre d'affaires	Taux de réalisation C.A (MDA)	ELEC: 23305	23 123	101%	Maitriser les ventes et facturation d'énergie
			GAZ: 3522	3157	112%	
			<b>Total (MDA): 26827</b>	<b>26280</b>	<b>102,08%</b>	
	Réduire la perte	La perte d'énergie (Gwh)	<b>ELEC (Gwh)</b> Fact: 6623 Achat: 8663 Perte: 2039 <b>GAZ (Gwh)</b> Fact: 11426 Achat: 13171 Perte: 1745	6506 8232 1726 19586 11262 676	101,81% 105,24% 118,16% 107,94% 116,95% 258,14%	Maitriser la perte d'énergie
Améliorer le résultat de la SDA	Solde créances (MDA)	10 836	8 835	122,65%	Recouvrement: Améliorer la gestion du processus de recouvrement	
Contrôle des dépenses	Taux de réalisation d'investissement (MDA)	11 582	11 500	100,71%	Suivre les dépenses d'investissement	

	Objectifs Stratégiques	INDICATEURS	Réalisation	Valeur Cible	Taux de réalisation	Initiative Stratégique
AXE CLIENT	croissance du Chiffre d'affaires	Accroissement des abonnés	<b>ELEC:</b> 41337 <b>GAZ:</b> 37845	46664 29059	89% 130%	élargissement du réseau Elec/Gaz
	Satisfaction de la clientèle	Délai de branchement "ELEC" (Jours)	Belouizdad: 9 Bologhine: 6 El Harrach: 10 Gue de cons: 9 Boumerdes: 8 Tipaza: 11 <b>SDA: 9</b>	8 7 10 9 10 10 <b>8</b>	112,5% 87,5% 100% 100% 80% 110% <b>112,5%</b>	La relève: Améliorer la relève et la prise en charge rapide des signalés
	Satisfaction de la clientèle	Délai de branchement "GAZ" (Jours)	Belouizdad: 15 Bologhine: 6 El Harrach: 10 Gue de cons: 8 Boumerdes : 12 Tipaza : 17 <b>SDA: 11</b>	9 7 10 8 10 10 <b>8</b>	166,66% 87,5% 100% 100% 120% 170% <b>137,5%</b>	La relève: Améliorer la relève et la prise en charge rapide des signalés

AXE CLIENT	Satisfaction de la clientèle	Extension "ELEC" (Jours)	Belouizdad: 65 Bologhine: 60 El Harrach: 43 Gue de cons: 50 Boumerdes: 40 Tipaza: 81 <b>SDA: 57</b>	45 45 45 45 45 45 <b>45</b>	(20) (15) 2 (5) 5 (36) <b>(12)</b>	La relève: Améliorer la relève et la prise en charge rapide des signalés
	Satisfaction de la Clientèle	Extension "GAZ" (Jours)	Belouizdad: 71 Bologhine: 51 El Harrach: 68 Gue de cons: 67 Boumerdes: 41 Tipaza: 70 <b>SDA: 61</b>	45 45 45 45 45 45 <b>45</b>	(26) (6) (23) (22) 4 (25) <b>(16)</b>	La relève: Améliorer la relève et la prise en charge rapide des signalés
	Satisfaction de la clientèle	Nombre de réclamations	Belouizdad: 40 Bologhine: 37 El Harrach: 22 Gue de cons: 9 <b>SDA: 108</b>	<b>pas d'objectif</b>		instaurer des procédures
	Améliorer la qualité de service rendue à la clientèle	Délai de réparation fuites gaz (Heure)	<b>Polyéthylène (h)</b> Belouizdad: 01:53 Bologhine: 03:56 El Harrach: 01:36 Gue de cons: 02:34 Boumerdes: 02:29 Tipaza: 02:52 <b>SDA: 02:48</b>	04:00 04:00 04:00 04:00 04:00 04:00 <b>04:00</b>	47% 98% 40% 64% 62% 72% <b>70%</b>	Respecter les délais d'intervention et réparation

AXE CLIENT	Améliorer la qualité de service rendue à la clientèle	Délai de réparation fuites gaz (Heure)	<b>Cuivre (h)</b> Belouizdad: 02:22 Bologhine: 02:03 El Harrach: 01:55 Gue de cons: 02:30 Boumerdes: 02:22 Tipaza: 00:55 <b>SDA: 01:59</b>	04:00 04:00 04:00 04:00 04:00 04:00 <b>04:00</b>	59% 51% 48% 63% 59% 23% <b>50%</b>	Respecter les délais d'intervention et réparation
	Améliorer la qualité de service rendue à la clientèle	Délai de réparation fuites gaz (Heure)	<b>Acier (h)</b> Belouizdad: 05:15 Bologhine: 04:39 El Harrach: 04:30 Gue de cons: 02:30 Boumerdes: 06:06 Tipaza: 02:17 <b>SDA: 05:10</b>	08:00 08:00 08:00 08:00 08:00 08:00 <b>08:00</b>	66% 58% 56% 31% 76% 29% <b>65%</b>	Respecter les délais d'intervention et réparation
	*Changement du comportement du citoyen *Optimiser les actions de communication *Améliorer le contact avec la clientèle	Nombre d'actions de communication	Siège: 11 Belouizdad: 27 Bologhine: 23 El Harrach: 26 Gue de cons: 80 Boumerdes: 23 Tipaza: 38 <b>SDA: 228</b>	<b>pas d'objectif</b>		Intensifier les actions de communication via les médias : portes ouvertes, internet, publicité, action de sensibilisation etc.

AXE PROCESSUS INTERNE	Réduire les pertes	Taux d'avancement du projet télé- relève (Compteur)	<b>Nbr compteurs clients installé</b> Belouizdad: 912 Bologhine: 830 El Harrach: 1414 Gue de cons: 705 Boumerdes: 1017 Tipaza: 957 <b>SDA: 5835</b>	<b>Nbr compteurs clients prévus</b> 886 854 1370 710 1045 993 <b>5697</b>	103,61% 97,18% 103,21% 99,29% 97,32% 96,37% <b>102,42%</b>	Introduction des nouvelles techniques: étendre la télé relève des postes MT aux postes DP
	Assurer la continuité et la qualité de service	Taux de réalisation du programme propres (Km)	<b>ELEC (Km)</b> Belouizdad: 27,15 Bologhine: 87,96 El Harrach: 150,34 Gue de cons: 397,03 Boumerdes: 107,25 Tipaza: 133,03 <b>SDA: 902,76</b>	183,75 327,18 246,78 280,35 271,80 236,71 <b>1546,59</b>	15% 27% 61% 142% 39% 56% <b>58%</b>	Continuité et qualité de service: Réhabiliter les réseaux électriques pour leur normalisation. par exemple: remplacement des réseaux classiques par du torsadés
	Assurer la continuité et la qualité de service	Taux de réalisation du programme propres (Km)	<b>GAZ (Km)</b> Belouizdad: 0,379 Bologhine: 0,00 El Harrach: 3,427 Gue de cons: 1,733 Boumerdes: 4,272 Tipaza: 0,814 <b>SDA: 10,665</b>	1,2 1,255 12,2 13,22 4,91 0,71 <b>33,495</b>	32% 0% 28% 13% 87% 115% <b>32%</b>	Continuité et qualité de service: Réhabiliter les réseaux électriques pour leur normalisation. <b>par exemple:</b> remplacement des réseaux classiques par du torsadés
	satisfaction clientèle	Raccordement Nouveaux Client "RCN" (Km)	<b>ELEC (Km) : 400,179</b> <b>GAZ (Km): 167,960</b>	294,78 186,42	136,4% 90%	Élargir la couverture du réseau

<p style="text-align: center;">AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONN ELLE</p>	Amélioration de l'efficacité de la gestion	Nombre de recrutement	Cadre : 116 Maitrise : 150 Execution : 101 <b>Total : 367</b>	Cadre: 113 Maitrise: 180 Execution:124 <b>Total: 417</b>	Cadre: 102,65% Maitrise: 83,33% Execution: 81,4% <b>Total: 88,01%</b>	Recrutement: Développer l'acte du recrutement et réaliser les besoins exprimés en recrutement
	Montée en puissance des compétences Détection de talents et préparation des cadres à haut potentiel	Taux de réalisation du plan de formation	<b>Nbr Actions</b> *Formation par les moyens propres *Perfectionnement professionnel *Formation professionnelle spécialisée <b>Total</b>	9 170 17 <b>196</b>	255,556% 83,529% 194,118% <b>101,020%</b>	Formation: Intégrer les nouvelles recrues à travers la formation en milieu professionnel
	Montée en puissance des compétences Détection de talents et préparation des cadres à haut potentiel	Taux de réalisation du plan de formation	Nbr Agents : *Formation par les moyens propres *Perfectionnement professionnel *Formation professionnelle spécialisée <b>Total</b>	206 990 265 <b>1461</b>	129,612% 60,505% 115,849% <b>80,287%</b>	Formation: Intégrer les nouvelles recrues à travers la formation en milieu professionnel
	Montée en puissance des compétences	Nombre d'effectif	Cadre : 837 Maitrise : 1749 Execution : 849 <b>Total : 3435</b>	840 1874 893 <b>3 607</b>	99,643% 93,330% 95,073% <b>95,231%</b>	Réaliser les besoins exprimés en recrutement

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

**Conclusion**

Dans ce chapitre on a essayé de concrétiser les différents concepts qu'on a abordée dans la partie théorique en ce qui concerne le tableau de bord prospectif, à partir de cela ont conclu que le tableau de bord prospectif interprète la stratégie de la SDA, 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.

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

# **Conclusion**

## **Général**

**Conclusion générale**

À travers ce qui a été exposé lors de cette recherche qui vise à apporter une réponse à la problématique précédemment posée qui concerne la manière d'élaborer et d'appliquer le tableau de bord prospectif au niveau de la SDA, on a tenté d'aborder une grande partie des aspects de ce sujet, en effet, on a consacré le premier chapitre pour le contrôle de gestion et le pilotage de la performance et en ce qui concerne le deuxième chapitre on a éclairé le concept et la méthode d'élaboration du tableau de bord prospectif.

Pour le troisième chapitre on a commencé par une présentation générale de l'entreprise (SONELGAZ), ses objectifs, ses capacités et son organigramme. En addition d'élaboration du TBP au sein de la SDA.

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

Selon la première hypothèse, le suivi et la mesure de la performance à travers le tableau de bord traditionnel s'est limitée aux indicateurs financiers, et fournie aux dirigeants des informations sur la court termes, cependant ce tableau de bord ne peut plus s'adapter à l'environnement actuel qui est complexe et instable; et représente désormais un obstacle pour l'entreprise à créer une valeur économique à long terme, de ce fait on conclue que la première hypothèse n'est pas vérifiée.

Par contre la deuxième et la troisième hypothèse sont vérifiées, en effet le tableau de bord prospectif est un outil moderne de mesure de la performance.

On a abouti à travers cette étude aux résultats suivants:

L'application du tableau de bord prospectif au sein de la SDA 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, et sélective en se basant davantage sur ce qui est pertinent pour éviter de se noyer dans l'information non significative lors des appréciations de la performance.
- ✓ La mise à disposition d'informations internes et externes qui concernent les tiers et les actionnaires.

- ✓ La mise en relation des résultats et les indicateurs de performance.

En se basant sur les résultats ci-dessus, on peut avancer les recommandations suivantes:

- ✓ La création d'un réseau de communication interne et externe au niveau des unités permet de faciliter la circulation de l'information et son utilisation au besoin.
- ✓ L'orientation des efforts vers l'extension du réseau de distribution, les études de marché et recherches marketing, l'attrait de l'attention des abonnées par l'ouverture d'un compte électronique pour leurs réclamations et recommandations, et aussi vers la mesure de la satisfaction des abonnés.
- ✓ 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 à appliquer le tableau de bord prospectif pour accomplir ses tâches dans un environnement dynamique et en perpétuel changement.

### **L'horizon de l'étude**

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:

- ✓ Le tableau de bord prospective 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
- ✓ Le rôle du tableau de bord prospectif dans le contrôle de gestion

Au final on souhaite avoir pu vous communiquer une grande partie des informations que recommande ce sujet.

# Bibliographie

## Bibliographie

### ❖ Livre

**A. Bourguignon**, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, Paris, 2000.

**A. Bourguignon**, « Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines », Edition Economica, Paris, 1996.

**A. Fernandez**, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation, 1999.

**A. FERNANDEZ**, « Les nouveaux tableaux de bord des décideurs ». Éditions d'organisation, Paris, 2001.

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

**C.Mendoza, M.H.Delmond, F.Giraud, H.Loning**, « Tableau de bord et balanced scorecard » guide de gestion revue fiduciaire 2002.

**C.Mendoza**, « Mettre en place des tableaux de bord de gestion », Revue fiduciaire et comptable juillet-août 1988 n 242.

**Claude ALAZARD, Sabine SEPARI**, « Contrôle de gestion » DECF, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod.

**David Autissier**, « MESURER LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION », édition d'organisation, 75006 Paris, 2007.

**Didier Degroote** « Le tableau de bord de gestion et le balanced scorecard: quel comparaison entre ces deux outils de gestion », Edition d'organisation, 2008.

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

**Fabienne Guerra**, « Pilotage stratégique de l'entreprise », Boeck&Larcier, 2007.

**H. Bergeron.**, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2000, Angers.

**H. BOUQUIN**, « Comptabilité de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, Economica, 2006, Paris.

**H. Bouquin**, « Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » », 1994 N°2892, Paris.

## Bibliographie

- H. Löning , V. Malleret , J. Méric , Y. Pesqueux** « Le contrôle de gestion », 3<sup>eme</sup> éditions, dunod.
- Hervé ARNOUD**, « Le contrôle de gestion en action », édition Liaisons 2001.
- Jaulent Patrick & Quarès Marie-Agnès**, « Pilotez vos performance », édition AFNOR, 2006.
- John Kotter**, « *Leading change* », Harvard Business School Press, Boston.
- M'hamed Mekkaoui**, « Précis de contrôle de gestion », édition.
- P. Iribarne**, « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod, 2003.
- P. Lorino**, « méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003, paris.
- P.Besgos et C.Mendoza** « Les managers sont-ils satisfaits de leurs outil d'information et de pilotage ? » Échange n 143, Avril 1998
- P.Lauzel, R. Teller** « Contrôle de gestion et budget », Edition Sirey, 8<sup>eme</sup> édition.
- Philippe Lorino**, « Le contrôle de gestion stratégique- La gestion par les activités » Edition Dunod 1991.
- 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.
- R Kaplan, D. Norton**, «Le Tableau de Bord Prospectif», Edition d'Organisation, 2003.
- R. Kaplan, D. Norton**, « *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* », Harvard Business School Press 2004, ISBN 978-1591391340.
- R. Kaplan, D. Norton**, « The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment », Harvard Business School press, Boston, 2001.
- R. Kaplan, D. Norton**, « The Balanced Scorecard, Translating strategy into action », Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- R.Kaplan, D.Norton** « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », Edition-d'organisation, 2001.
- R.Kaplan, D.Norton**, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », Ed d'organisation .2003.
- R.Simons**, « how use managers innovative control systems to drive strategic renewal », Harvard Business school press, Boston, 1995.
- Yves Caseau**, « *Processus et Entreprise 2.0* », Edition Dunod, 2011, Paris.

## Bibliographie

### ❖ Article

**Jameleddine Ziadi**, « Évolution de la Conception, des Missions et des Outils du contrôle de gestion : Analyse théorique suivie d'une application Sur le CAS de la Tunisie », U.R. e-MASIG, FSEGT de L'université de Tunis El Manar, Tunis Tunisie.

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

### ❖ Thèse

**ABDELGHAFOUR KANIT**, «Élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT – BATNA) », mémoire de magistère présente au laboratoire d'automatique et productique, université HADJ Lakhdar « BATNA », (2004-2005).

**Karim Rachida**, « essai de mise en place d'un tableau de bord prospectif a la CNR Tizi-Ouzou», mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de MBA en gestion d'entreprise, option marketing management, INSIM Algérie, session decembre2011.

**Vilain Laurent**, « le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », dans la Thèse professionnelle mastère spécialisé HEC- École des mine de paris, promo 2003.

### ❖ Cybergraphie

<http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-ovar.html>

<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf>

[http://www.collectiviteslocales.gouv.fr/files/files/5\\_dfinir\\_les\\_objectifs\\_stratgiques\\_et\\_oprat\\_ionnels.pdf](http://www.collectiviteslocales.gouv.fr/files/files/5_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_oprat_ionnels.pdf)

[http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise2.html](http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise2.html), (consulté le 28/03/2015).

[http://www.memoireonline.com/10/13/7560/m\\_Le-tableau-de-bord-de-gestion-et-la-microfinance-pour-les-femmes2.html](http://www.memoireonline.com/10/13/7560/m_Le-tableau-de-bord-de-gestion-et-la-microfinance-pour-les-femmes2.html),

<http://www.piloter.org/blog/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm>,

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2461-comparaison-de-deux-modeles-complementaires-de-tableaux-de-bord-strategiques-un-modele-nord-americain-et-un-modele-suedois/download>

## Table des matières

## Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Liste des tableaux .....	I
Liste des figures .....	II
Liste des abréviations.....	IV
Introduction générale.....	A
<b>Chapitre I : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance ....</b>	<b>01</b>
Introduction.....	02
<b>Section 1: Généralité sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>03</b>
1.1 Contrôle de gestion « définition ».....	03
1.1.1 Définition .....	03
1.1.2 Évolution du contrôle de gestion .....	05
1.2 Évolution du contrôle de gestion.....	08
<b>Section 2: La performance d'entreprise.....</b>	<b>09</b>
2.1 La notion et l'évolution de la mesure de performance.....	09
2.1.1 La notion de la performance.....	09
2.1.2 L'évolution des systèmes de mesure de performance.....	10
2.2 Le pilotage de la performance.....	12
2.2.1 Comment pilote-t-on la performance ?.....	13
2.2.2 Les nouveaux outils de pilotage.....	14
2.3 Définition des objectifs.....	15
2.3.1 Typologie des objectifs.....	16
2.3.2 Avantages.....	18
2.4 Les indicateurs de performance.....	18
2.4.1 Définition de l'indicateur de performance.....	19
2.4.2 Les critères du choix d'un indicateur.....	20

## Table des matières

<b>Section 3: La stratégie d'entreprise</b> .....	21
3.1 Organisation orienté stratégie.....	21
3.1.1 Les principes des organisations orientées stratégie.....	21
3.2 La carte stratégique.....	26
3.2.1 Définition.....	27
3.2.2 L'élaboration de la carte.....	27
<b>Section 4: Le tableau de bord de gestion</b> .....	29
4.1 Concept : définition, naissance, origine.....	29
4.1.1 Définition.....	29
4.1.2 Origine.....	30
4.2 Choix d'indicateurs.....	31
4.3 La méthode OVAR.....	32
4.3.1 Définition.....	32
4.3.2 Les étapes de la méthode OVAR.....	33
4.3.3 Les objectifs du tableau de bord.....	34
4.4 Le tableau de bord et les normes ISO.....	35
<b>Conclusion</b> .....	39
<b>Chapitre II : Le Tableau de bord Prospectif</b> .....	40
Introduction.....	41
<b>Section 1: Présentation du Tableau de Bord Prospectif</b> .....	42
1.1. Origine et définition du tableau de bord prospectif.....	42
1.1.1 Origine.....	42
1.1.2 Définition.....	43
1.2. Les objectifs du tableau de bord prospectif.....	45
1.2.1 Orienter la stratégie.....	45
1.2.2 Relier les opérations et les objectifs stratégiques.....	46
1.2.3 Mesure de la performance.....	46
1.3. Les principes qui sous-tendent le modèle du TBP.....	46

## Table des matières

1.4 Évolution du tableau de bord prospectif.....	47
<b>Section 2: Le tableau de bord prospectif et l'évaluation de la stratégie.....</b>	<b>51</b>
2.1. Un tableau de bord comme cadre stratégique de l'action.....	51
2.2. Les quatre axes du TBP.....	51
2.2.1. L'axe financier.....	52
2.2.2. L'axe clients.....	55
2.2.3. L'axe processus interne.....	57
2.2.4. L'axe apprentissage organisationnelle.....	58
<b>Section03: Les avantages et les limites du tableau de bord.....</b>	<b>60</b>
3.1 Les avantages du tableau de bord prospectif.....	60
3.2 Les limites du tableau de bord prospectif.....	61
<b>Section04 : la mise en place du tableau de bord prospectif.....</b>	<b>62</b>
4.1 La stratégie.....	62
4.1.1 Réalisation d'un Gantt.....	62
4.1.2 Information du comité de direction.....	62
4.1.3 Définition de la stratégie.....	62
4.2 Structure du Tableau de Bord Prospectif.....	63
4.3 La mise en place et le suivi.....	63
4.3.1 Définition des objectifs.....	63
4.3.2 Élaborer la carte stratégique.....	64
4.3.3 Arrêter les mesures et les plans d'action pour concrétiser les objectifs stratégiques retenus.....	65
4.3.4 Identifier des indicateurs.....	65
4.3.5 Déterminer les facteurs clés de succès et les valeurs cibles.....	66
4.3.6 Déterminer les sources d'information.....	67
4.3.7 Construire les indicateurs.....	67

## Table des matières

4.3.8 Procéder à l'analyse des relations causes-effets.....	67
4.3.9 Arrêter définitivement la carte stratégique et finaliser le TBP.....	68
4.3.10 Préparer le plan de mise en œuvre du TBP.....	69
<b>Conclusion.....</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre III: L'élaboration et l'application du TBP « SDA ».....</b>	<b>72</b>
Introduction .....	73
<b>Section 01: Présentation du groupe SONELGAZ.....</b>	<b>74</b>
1.1 Historique et création du groupe.....	74
1.2 Présentation de la SDA.....	76
1.2.1 La SDA a pour mission.....	76
1.2.2 L'organisation de la SDA.....	76
<b>Section 02: Le Contrôle de Gestion et le suivi de la performance .....</b>	<b>82</b>
2.1 Le déploiement stratégique .....	82
2.1.1 Plan d'actions stratégiques .....	83
2.1.2 Plan opérationnel .....	83
2.1.3 Plan annuel (Budget) .....	84
2.2 L'outil de suivi et de la mesure de la performance (Le TBP) .....	85
2.2.1 Plan de déploiement .....	85
2.2.2 La périodicité du tableau de bord .....	85
<b>Section 03: L'élaboration de la carte stratégique SDA.....</b>	<b>86</b>
3.1 La carte stratégique de la SDA.....	86
3.2 La lecture de la Carte Stratégique.....	87
3.3 Limites de TB établi à la SDA.....	87
3.4 L'application de la carte stratégique SDA.....	91
<b>Conclusion.....</b>	<b>111</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	

# **ANNEXE**

## ANNEXE

ANNEXE 1: Décret présidentiel n° 02-195

**Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1<sup>er</sup> juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée "SONELGAZ. Spa". (Page 4)**

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre de l'énergie et des mines;

Vu la Constitution, notamment ses articles 77-61 et 125 (alinéa 1er) ;

Vu l'ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 portant plan comptable national;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 90-29 du 1<sup>er</sup> décembre 1990 relative à l'aménagement du territoire et à l'urbanisme ;

Vu l'ordonnance n° 01-03 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.

Vu l'ordonnance n° 01-04 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 01-20 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 relative à l'aménagement du territoire et à son développement durable;

Vu la loi n° 02-01 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations ;

Vu le décret exécutif n° 95-280 du 22 Rabie Ethani 1416 correspondant au 17 septembre 1995 portant statuts de l'établissement public à caractère industriel et commercial SONELGAZ";

### **Décrète**

**Article 1er.** -Le présent décret a pour objet de définir les statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz, dénommée " SONELGAZ. Spa".

### **TITRE 1 : FORME JURIDIQUE - SIÈGE SOCIAL CAPITAL SOCIAL –**

#### **GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

**Art. 2.** - L'établissement public à caractère industriel et commercial " SONELGAZ" est transformé, sans création d'une personne morale nouvelle, en société par actions.

## ANNEXE

Oltre les dispositions des présents statuts, "SONELGAZ. Spa" est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce.

**Art. 3.** - Le siège social de "SONELGAZ. Spa" est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national.

**Art. 4.** - "SONELGAZ. Spa" dispose d'un capital social de cent cinquante milliards de dinars (150.000.000.000 DA) réparti en cent cinquante mille actions (150.000) d'un million de dinars (1.000.000 DA) chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'État.

**Art. 5.** - La comptabilité de " SONELGAZ. Spa " est tenue en la forme commerciale.

### ANNEXE 2 : Les créances

Désignation	2011	2012	2013	Objectif	T.R	T.D 2011_2012	T.D 2012_2013
ABONNES ORDINAIRES	2 548	2 738	3 026	1 872	161,634%		
FSM NON ADM	209	135	129	156	82,739%		
MT/MP ACI	981	827	800	763	104,901%		
<b>TOTAL Privés</b>	<b>3 738</b>	<b>3 700</b>	<b>3 955</b>	<b>2 791</b>	<b>141,714%</b>	<b>-1,015%</b>	<b>6,897%</b>
FSM ADM	3 498	3 313	3 265	3 050	107,037%		
MT/MP ADM	1 834	1 930	1 996	1 567	127,378%		
<b>TOTAL ADM</b>	<b>5 332</b>	<b>5 243</b>	<b>5 261</b>	<b>4 617</b>	<b>113,941%</b>	<b>-1,675%</b>	<b>0,343%</b>
<b>TOTAL ENERGIE</b>	<b>9 070</b>	<b>8 943</b>	<b>9 216</b>	<b>7 408</b>	<b>124,405%</b>	<b>-1,403%</b>	<b>3,054%</b>
Travaux A.C.I	387	314	319	287	111,247%		
Travaux ADM	1 036	1 049	1120	867	129,208%		
<b>TOTAL TRAVAUX</b>	<b>1 423</b>	<b>1 364</b>	<b>1 440</b>	<b>1 154</b>	<b>124,741%</b>	<b>-4,160%</b>	<b>5,551%</b>
<b>Sous total</b>	<b>10 493</b>	<b>10 307</b>	<b>10 655</b>	<b>8 562</b>	<b>124,450%</b>	<b>-1,777%</b>	<b>3,385%</b>
Client HP HT (Exigible)	333	622	180	273	66,092%		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>10 826</b>	<b>10 929</b>	<b>10 836</b>	<b>8 835</b>	<b>122,647%</b>	<b>0,947%</b>	<b>-0,848%</b>

## ANNEXE

### ANNEXE 3: Situation des dépenses d' investissements

CHP	LIBELLE	2011	2012	2013	Objectif	T.R
0	GROS ENTRETIENS	0	-	-	-	
4	ETUDES	20 204	2,77	46	60	76,667%
21	CENTRE TELECOM BCC	0	50	4	50	8,000%
22	REHAB, DES RESX, LOCX, SIEGE& DD	0	-	-	130	-
43	EXT.RENF.RES.DIST.ELEC.	827 037	957,14	5 907	5 250	112,512%
44	RENOUVEL.EXCEP.RES.DIST.	56 447	6,34	304	180	168,924%
52	EXT.RENF.RES.DIST.GAZ	23 727	148,28	43	150	28,625%
61	ELECTRIFICATION RURALE	138 408	29,39	51,57	100	51,565%
62	RCN ELEC	1 482 102	1 348,22	2 455,96	2 000	122,798%
63	RCN GAZ	562 143	414,27	651,59	904	72,079%
64	DISTRIBUTION PUBLIQUE GAZ	527 152	111,78	245,80	306	80,328%
71	REMPLACEMENT ELECTRICITE	233 357	423,66	812	839	96,757%
72	REMPLACEMENT GAZ	40 524	2,77	137	150	91,509%
77	AUTRES REMPLACEMENTS	0	-	3	25	10,240%
81	EQUIPEMENT MOB.MAT.BUREAU	23 047	4,67	46	45	102,305%
82	EQUIPEMENT INFORMATIQUE	1 528	20,63	14	70	19,781%
83	ACQUISITION VEHICULES- ENGINS	72 265	225,67	3	30	11,513%
84	ACQUISITION OUTILLAGES	3 409	6,58	31	31	99,945%
85	EQUIPEMENTS DIVERS	154 081	250,96	592	700	84,552%
91	INFRASTR. TECHNICO-ADM.ET LOGTS	79 270	135,12	236	450	52,349%
92	AMENAGEMENT LOCAUX LOUES	12 640	-	-	30	-
	<b>TOTAL</b>	4 257 341	4 138	11 582	11 500	100,714%

## ANNEXE

### ANNEXE 4 : Situation des réclamations par provenance, structures Siège et par DD

STRUCTURE	PDG/GROUPE			PDG/SDA			SDA/DCM			TOTAL			%. TRAITEMENT	%. POIDS RECLAMATION
	RECLAM RECUE	RECLAM INSTANCE	RECLAM TRAITEE	RECLAM RECUE	RECLAM INSTANC E	RECLAM TRAITEE	RECLA M RECUE	RECLA M INSTAN CE	RECLA M TRAITE E	RECLA M RECUE	RECLA M INSTAN CE	RECLA M TRAITE E		
<b>SIÈGE</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>	<b>11%</b>
Assistant Informatique	0			0			0			0	0	0		0%
Assistants SDA	0			0			0			0	0	0		0%
Assistant Juridique	0			1	0	1	0			1	0	1	100%	1%
DAG	0			1	0	1	0			1	0	1	100%	1%
<b>DCM (D.T.E, D.E.C.M)</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>				<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>
DFC	0			0			0			0	0	0		0%
DRH	0			0			0			0	0	0		0%
DTE	1	1	0	1	1	0	0			2	2	0	0%	2%
DTG	2	2	0	1	1	0	0			3	3	0	0%	2%
SIE										0	0	0		0%
Inspection Générale SDA	1	1	0	2	1	1	0			3	2	1	33%	2%
<b>DIRECTION DISTRIBUTION</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>89</b>	<b>7</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>108</b>	<b>9</b>	<b>99</b>	<b>92%</b>	<b>89%</b>
BLZ	5	1	4	35	5	30	0			40	6	34	85%	33%
BLG	6	1	5	31	2	29	0			37	3	34	92%	30%
HAR	7	0	7	15	0	15	0			22	0	22	100%	18%
GDC	1	0	1	8	0	8	0			9	0	9	100%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>97</b>	<b>10</b>	<b>87</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>122</b>	<b>16</b>	<b>106</b>	<b>87%</b>	<b>100%</b>

### ANNEXE 5: Situation des réclamations par nature

NATURE/RECLAM	BLZ	BLG	HAR	GDC	TOTAL	TAUX DE REC/NATURE
Accueil	0	1	0	0	1	1%
Branchement illicite	2	3	3	0	8	7%
Changement de compteur (Elec/Gaz)	2	0	0	0	2	2%
Chute de tension	0	1	0	0	1	1%
contestation de facture	5	9	3	1	18	17%
coupure	0	0	0	0	0	0%
coupure à tort	0	0	2	0	2	2%
Demande d'Echéancier	0	0	1	0	1	1%
Demande d'Indemnisation	1	0	1	0	2	2%
Demande de résiliation	1	0	0	1	2	2%
dépannage	2	0	0	0	2	2%
déplacement d'ouvrage	2	4	3	0	9	8%
Divers	6	1	2	1	10	9%
Factures entreprises	0	0	0	0	0	0%
Mutation de nom	3	0	0	0	3	3%
Non réception de facture	2	2	2	1	7	6%
Opposition	4	1	0	0	5	5%
Problèmes de relève	1	0	0	0	1	1%
Raccordement (Elec-Gaz)	9	13	5	4	31	29%
Remboursement	0	2	0	1	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

## ANNEXE

### ANNEXE 6: les Mise au point exigées

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
MAP Exigées	74	138
MAP traitées	68	162
MAP DTE	14	38
% DTE	20.6%	23.46%

### ANNEXE 7: situation d'avancement du projet télé relève

DD	Nbr compteurs clients	Nbr compteurs clients		Observations
	prévus	Installés		
<b>BOLOGHINE</b>	830	<b>854</b>	<b>100%</b>	Enlèvement des compteurs le 09/09/2012. Liaison VPN/GPRS établie le 06/03/13
			<i>24 clients supplémentaires intégrés</i>	Télérelève opérationnelle le 06/03/2013,
				Facturation à partir de la télérelève : OK à partir de Juin 2013, sans l'interface SGC - plateforme télérelève ( <i>installée le 13/08/13</i> ).
				<u>Défaillances récurrentes des serveurs</u> : Serveur <b>com1</b> : le 4/4/13, le 7/5/13 et le 16/7/13 ; <b>Com2</b> : le 14/4/13 et le 16/7/13. Ces serveurs ont été remplacés par le fournisseur le 10/10/13. Serveur BD : le 13/5/13 et le 23/10/13. Facturation à partir de la télérelève : Oui
<b>EL HARRACH</b>	1414	<b>1370</b>	<b>100%</b>	Enlèvement des compteurs le 03/01/2013 et 10/02/2013. Liaison VPN/GPRS établie le 25/03/13. Télérelève opérationnelle le 04/04/2013
			<i>44 compteurs en instance de résiliation</i>	Facturation effective à partir de l'interface SGC - plateforme télérelève depuis 13/08/13
<b>BELOUIZDAD</b>	912	<b>886</b>	<b>97,14%</b>	Compteurs disponibles le 14/03/13, enlèvement des compteurs le 07/04/2013.
				Liaison VPN/GPRS établie le 22/04/13. Télérelève opérationnelle le 06/05/2013.

## ANNEXE

				Facturation à partir de la télérelève : Oui
<b>GUE CONSTANTINE</b>	705	<b>710</b>	<b>100%</b>	Compteurs disponibles le 14/03/13, enlèvement des compteurs le 18/03/2013.
			<i>05 clients supplémentaires intégrés</i>	Liaison VPN/GPRS établie le 21/04/13. Télérelève opérationnelle le 06/05/2013
				Facturation effective à partir de l'interface SGC - plateforme télérelève depuis 01/12/13
<b>BOUMERDES</b>	1017	<b>1045</b>	<b>100%</b>	Compteurs disponibles le 14/03/13. Enlèvement des 1017 compteurs le 21/04/2013. Liaison VPN/GPRS établie le 21/04/13. Télérelève opérationnelle le 08/05/2013
			<i>28 clients supplémentaires intégrés</i>	Facturation effective à partir de l'interface SGC - plateforme télérelève depuis 01/12/13
<b>TIPAZA</b>	957	<b>993</b>	<b>100%</b>	Compteurs disponibles le 14/03/13. Enlèvement des compteurs le 25 et 26/03/2013.
			<i>36 clients supplémentaires intégrés</i>	Liaison VPN/GPRS établie le 21/04/13. Télérelève opérationnelle le 07/05/2013.
				Facturation à partir de la télérelève : Oui
<b>SDA</b>	<b>5835</b>	<b>5697</b>	<b>99,52%</b>	<i>Avec : 93 clients supplémentaires intégrés et 44 en instance résiliation</i>