

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Conception et mise en place d'un tableau
de bord prospectif au sein d'ATM-Mobilis**

Elaboré par :

**AISSAOUI Smail
SLIMANI Mohamed**

Encadreur :

Mr. BENCHAIB Rabah

Lieu de stage : ATM-Mobilis (Alger)

Période du stage : de 4 Mai au 26 Juin.

2013/2014

Dédicace

A ma très chère mère, symbole de tendresse et d'amour

A mon père, école de mon enfance qui nous a quittés

Tous les mots du monde ne sauraient exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la profonde gratitude que je vous témoigne

A mon seul et unique frère KHALIL

A mes très chers amis, vous soutien a été pour moi une source de courage et de confiance

A toute ma famille, oncles, tantes, cousins et cousines

SLIMANIM



Dédicace

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère.

À mon père, école de mon enfance, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.

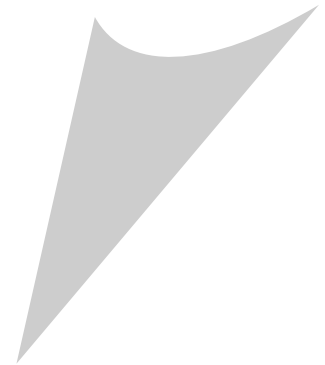
À ma grande mère.

À mes adorables sœurs et mes beaux frères

*À ma nièce Hadille et mon neveu Housseem
Eddin.*

À mes cousins et cousines.

À mes ami(e)s.



AISSAOUI.S

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux ou celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord au Mr Rabah benchaib , encadreur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'il trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude

J'exprime ma gratitude à tous les responsables d'ATM-MOBILIS, à monsieur TOUATI NABIL, FILALI ABDELKRIM, et CHETIBI KAMEL, de m'avoir permis d'accéder à une minorité de leur documentation interne.

Pour oublier personne, je tiens à remercier tout le personnel d'ATM-mobilis pour l'accueil chaleureux tout au long du stage.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et ami(e)s qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre 1 : Mesure de la performance d'entreprise

Introduction.....	1
Section 1: Généralité sur la performance.....	2
1.1. La notion de la performance.....	2
1.2. Le concept efficacité /efficacité et valeur/coût.....	5
1.3. Les sources de la performance et la nécessité de sa mesure.....	7
Section 2 : Evaluation de la performance.....	10
2.1. Les différentes approches de la performance.....	10
2.2. La mesure de la performance « Les indicateurs de la performance »	15
Section 3 : Les outils de mesure de la performance.....	20
3.1. Outils classique de la mesure de la performance.....	20
3.2. Nouveaux outils de mesure de la performance.....	26
Conclusion du chapitre.....	34

Chapitre 2: Le tableau de bord prospectif

Introduction	36
Section 1 : Présentation du tableau de bord prospectif.....	37
1.1. Origine, et définition du tableau de bord prospectif.....	37
1.2. Evolution du tableau de bord prospectif.....	40
1.3. Le principe de l'équilibre et de prospective.....	43
1.4. Le rôle du TBP comme un outil de management stratégique	45
1.5. Les apports du tableau de bord prospectif.....	48
Section 2 : les quatre axes du TBP.....	53

2.1. L'axe financière.....	55
2.2. L'axe clients.....	59
2.3. L'axe processus interne	61
2.4. L'axe apprentissage organisationnel.....	65
Section 3 : Les étapes de conception du TBP.....	67
3.1. Des préalables avant la mise en place d'un tableau de bord.....	67
3.2. Les étapes de conception du TBP.....	70
3.3. La carte stratégique.....	74
Conclusion de chapitre
Chapitre 3 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein d'ATM-Mobilis	79
Introduction	79
Section 1 : présentation générale du secteur des télécommunications en Algérie.....	80
1.1. L'historique du secteur algérien des télécommunications.....	80
1.2. Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.....	82
1.3. Le marché de téléphone mobile en nette progression	84
Section 2 : présentation de l'entreprise d'accueil.....	90
2.1. Historique de l'ATM MOBILIS.....	90
2.2. La structure d'ATM MOBILIS.....	93
2.3. Les missions principales d'ATM MOBILIS.....	97
2.4. La stratégie et la vision d'ATM MOBILIS.....	97
2.5. Etude de l'environnement (matrice SWOT).....	98
Section 3 : L'élaboration d'un TBP pour ATM MOBILIS.....	99
3.1. Les objectifs stratégiques d'ATM MOBILIS.....	99
3.2. Proposition d'une carte stratégique.....	100
3.3. Proposition d'un TBP pour ATM-MOBILIS.....	118
Conclusion de chapitre	119
Conclusion générale	121

Liste des abréviations

ABB: Activity-Based Budgeting

ABC: Activity-Based Costing

ARPT: Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

ARPU : Average Revenue Per User

ATM: Algérie Télécom Mobile

BBZ: Budget Base Zéro

BSC: Balanaced ScoreCard

BTS: Stations de Base Radio

CA : Chiffre d'affaire

CRM: Customer Relationship Management

DVCM : Division Commerciale et Marketing

ECR: Efficient Consumer Respond

FCS : Facteurs Clés de Succès

GRH: Gestion des Ressources Humaines

GSM : Global Système Mobile

MCS : Mesures Clés de Succès

PDG : Président Directeur Général

PI : Productivité Individuelle

PTT: Poste Télécommunication téléphone

ROI : Return On Investment

SAV : Service Apres Vente

SMS: Short Message Service

SPA: Société Par Action

SWOT : Strengths- Weaknesses-Opportunities-Threats (forces-faiblesses-opportunités-menaces).

TBG: Tableau de Bord de Gestion

TBP: Tableau de Bord Prospectif

TCR: Tableau Compte de Résultat

2G : Deuxième Génération

3G : Troisième Génération

4G: Quatrième Génération

Liste des figures

N°	Intitulé de la figure	Page
1	La problématique de la performance	03
2	Les ressources de la performance	08
3	les aspects de la performance	13
4	Le modèle de la performance 3P	14
5	Le pilotage de la performance	21
6	Le Navigateur Skandia	31
7	le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie	33
8	Le tableau de bord prospectif	39
9	TBP, cadre stratégique de l'action	47
10	Les quatre perspectives d'un TBP	50
11	Les quatre perspectives initiales d'un TPB	55
12	cycle de vie économique	56
13	les indicateurs clés de l'axe client	59
14	l'axe « processus interne » : modèle générique de chaine de création de valeur	65
15	La carte stratégique de tableau de bord prospectif	76
16	l'évolution du nombre d'abonnés globale sur la période	85
17	Répartition par type d'abonnés global Année 2013	87
18	Evolution de la part de marché des trois opérateurs 2004/2013	88
19	Répartition des abonnés par opérateur pour l'année 2013	89
20	L'Organigramme Générale d'ATM-Mobilis	94
21	La matrice SOWT d'ATM-MOBILIS	98
22	La carte stratégique proposée pour ATM-MOBILIS	100
23	Evolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)	104
24	Evolution de CA chez ATM-MOBILIS	105
25	Revenu moyen par abonné	106
26	Evolution de la masse salariale /CA	108
27	Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport le prix.	110
28	Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport la qualité	111
29	Evolution d'effectifs	116

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
1	le modèle de la performance d' Atkinson et Waterhouse Wells	33
2	Identifier les axes stratégiques financiers	58
3	récapitulatif des indicateurs clé axe « client »	61
4	L'évolution des parts de marché des trois opérateurs 2004/2013	88
5	Les objectifs stratégiques d'ATM-Mobilis	99
6	Les indicateurs de l'axe Financier	101
7	Les indicateurs de l'axe Client	102
8	Les indicateurs de l'axe Processus interne	102
9	Les indicateurs de l'axe Apprentissage organisationnel	103
10	Taux de rendement des capitaux investis (ROI)	104
11	Evolution de CA chez ATM-MOBILIS	105
12	Revenu moyen par abonné	106
13	Evolution de la masse salariale /CA	107
14	le taux de satisfaction de la clientèle par rapport le prix.	110
15	Le taux de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité	111
16	Evolution Productivité individuelle	115
17	Evolution d'effectifs	115
18	Evolution de turnover d'ATM-Mobilis	116
19	Nombre de formation entre 2011-2013	117
20	le TBP proposé à ATM-MOBILIS	118

INTRODUCTION GENERAL

INTRODUCTION GENERALE

La compétitivité d'une entreprise n'est plus seulement basée sur les coûts, mais aussi sur la qualité, les délais et la satisfaction des besoins et envies des clients, de ce fait les nouveaux dirigeants ne se contentent plus de contrôler leurs données financières, ils veulent aussi pouvoir piloter la performance globale de leur entreprise.

En conséquence, l'entreprise doit développer des outils de management stratégique qui permettent non seulement de maîtriser les leviers de la création de la valeur mais aussi de capter les évolutions de l'environnement.

A cet effet, un nouvel outil de pilotage et de suivi de la performance a vu le jour, il s'agit du Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard) issus des travaux du professeur R. S. Kaplan et D. P. Norton en 1992.

Selon Kaplan et Norton¹ (2003), Le Tableau de Bord Prospectif peut être défini comme « un outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie ».

Le Tableau de Bord Prospectif se focalise sur la stratégie et la vision de l'entreprise plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes. Il vise la mesure et l'amélioration de la performance par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, directement liés à la stratégie de l'entreprise. Ces indicateurs comportent quatre axes : un axe financier, un axe des clients, un axe des processus internes et finalement un axe d'apprentissage organisationnel. L'objectif, au travers de ces quatre axes, est de cerner les moyens de création de la valeur ajoutée et aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

Chaque axe contient des indicateurs qui se classent en deux catégories d'indicateurs. La première contient les indicateurs de résultat. Quant à la deuxième, elle contient des indicateurs de moyens employés pour atteindre les résultats attendus. Ces quatre axes sont liés entre eux par des relations de cause à effet. Ces liens de causalité forment un arbre qui représente une carte complète

¹ KAPLAN, R. et NORTON, D., « *Le tableau de bord prospectif* », éditions d'organisation, (2003), p. 14.

de la stratégie que l'entreprise peut mettre en œuvre ainsi que les moyens pour y parvenir.

C'est dans ce contexte que nous avons mené notre étude en optant pour une entreprise publique. Pour que cette dernière soit compétitive, elle doit attribuer à la fonction du contrôle de gestion une place d'état major. Ainsi, se retrouvant dans un environnement concurrentiel, la performance de cette dernière est traduite par sa capacité de conquérir le marché par l'attraction des clients et leur fidélisation. Dans notre cas pratique, nous avons opté pour une entreprise publique appartenant au secteur de la téléphonie mobile "**ATM-Mobilis**" qui est confrontée à une concurrence de plus en plus rude vu le nombre de représentants et leurs offres de plus en plus compétitives à savoir : **ORRASCOM TELECOM** commercialisé sous le nom **DJEZZY** et **WATANYA TELECOM ALGERIE** commercialisé sous le nom **NEDJMA** qui devient **OOREDOO**.

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

Comment utiliser et maintenir un Tableau de Bord Prospectif pour mesurer la performance d'ATM-Mobilis ?

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

- Qu'est-ce qu'un Tableau de Bord Prospectif ?
- Quelle est la valeur ajoutée d'une mise en place d'un système de tableau de bord prospectif au sein **d'ATM-Mobilis** ?
- Quelle est la démarche à suivre pour concevoir un système de tableau de bord prospectif au sein **d'ATM-Mobilis** ?

Pour répondre à ces questions nous avons supposé les hypothèses suivantes :

H1 : Le Tableau de Bord Prospectif est considéré comme étant un outil de mesure de la performance composé d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers ;

H2 : Les indicateurs financiers constituent les principaux déterminants de la performance pour ATM-Mobilis ;

H3 : Le TBP apporte une approche multidimensionnelle de la mesure de performance, une clarté et une compréhension de la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise, aide à agir en temps réel pour la prise de décision, une meilleure évaluation de l'efficacité de l'organisation.

Méthodologie

Pour la rédaction de ce présent mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. Ainsi, nous avons structuré notre mémoire de la manière suivante.

Plan de recherche

Dans le premier chapitre on a concentré sur la définition des concepts de performance, ses indicateurs et ses outils de mesure classique et moderne, Nous aborderons dans le deuxième chapitre essentiellement sur la présentation du TBP et les différentes étapes nécessaires pour sa mise en place, Finalement le troisième chapitre est organisé à son tour selon trois sections, la première est consacrée à la présentation générale du secteur de télécommunication en Algérie, la seconde section est consacrée à la présentation d'ATM-Mobilis et en fin dans la troisième section nous proposons à l'entreprise un modèle de tableau de bord prospectif ainsi qu'une carte stratégique.

CHAPITRE 1 :
MESURE DE LA PERFORMANCE
D'ENTREPRISE

Introduction

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

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

Dans ce premier chapitre nous allons présenter la notion de la performance telle qu'elle a été défini par différents auteurs et tous les notions relatives à son appréhension : les indicateurs de performance, les outils de mesure de la performance.

Section n° 1 : Généralité sur la performance

1.1. La notion de la performance

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs (Lebas, Bourguignon, Bouquin, Lorino ..., etc.) se sont attachés à définir la performance et plus récemment cette notion selon Capron et Quairel¹ (2005), est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

Selon Bourguignon²(1995), dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès.

Dans le domaine de la gestion, la performance selon Bouquin³ (2006) est vue comme un terme ambigu, c'est ainsi que selon Lebas⁴ (1995) « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesurer ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ».

Pour Bourguignon⁵ (2000) la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».

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

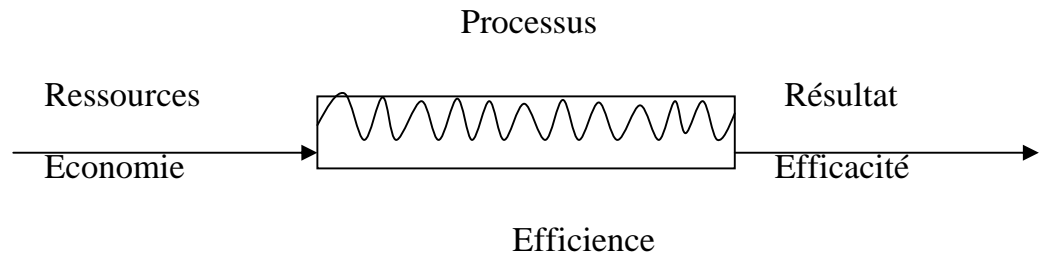
¹ Capron & Quairel. L, « évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrices de la performance globale », AIMS, (2005).

² Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance? », in Revue Française de comptabilité, juillet-aout,(1995) pp : 61-66.

³ Bouquin. H, « Le contrôle de gestion », 7^{ème} édition presse Universitaires de France, (2006) P : 73.

⁴ Lobas. M (1995), op.cit.

⁵ Bourguignon. A (2000), Op.cit.p:934.

Figure n° 01 : La problématique de la performance

Source : BOUQUIN, H. (2006), Op. Cit. p .75.

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

Selon Lorino¹ (2003) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût ».

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur² (ou une efficacité opérationnelle qui veut dire bien faire ce qui est attendu par le destinataire du bien ou de la prestation) et une consommation de ressources pour créer de la valeur (ou un coût : Il ne s'agit pas de créer la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficience ou de productivité). Les deux éléments sont indissociables, et ne chercher à maximiser que le premier (la valeur) ou à ne minimiser que le second (le coût) n'a pas de sens.

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

¹ Lorino. P, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation(2003)., P : 9.

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

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

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

Lebas (1995), propose quelques éléments en communs dans les différentes définitions de performance :

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

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

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

1.2. Le concept d'efficacité/efficience et valeur/coût

1.2.1. Le concept d'efficacité/efficience

1.2.1.1. L'efficacité

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Le plus simple on peut définir l'efficacité comme soit :

« Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.»¹

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations, que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

1.2.1.2 L'efficience

Michel Kalika considère que l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que

¹ H.M. DE BOISLANDELLE, OP.CIT, P : 139.

l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficacité.

Alors, l'efficacité vise à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs visés. Donc, on peut donner la définition suivante:

« L'efficacité minimise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »¹.

En d'autres termes l'efficacité s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machine, nombres d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc.).

Certains indicateurs économiques (coûts moyens) et techniques (productivités des facteurs) en donnent une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficacité en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante:

L'EFFICACITE=RESULTATS ATTEINTS/ MOYENS MIS EN OEUVRE

1.2.2 Le couple valeur/coût

La performance a deux grandes composantes : la création de valeur pour les clients, condition de la réalisation du chiffre d'affaires, et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité ; autrement dit les coûts.

Ces deux dimensions ne sont pas nécessairement alignées, voire elles peuvent être contradictoires : Par exemple, créer de nouvelles fonctionnalités pour un produit, en vue de satisfaire le client, se traduit en général par un surcoût. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité.

1.2.2.1 Définition du coût

C'est la somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable. Un coût est défini par rapport aux trois caractéristiques suivantes:

- le champ d'application du calcul: un moyen d'exploitation, un produit,

¹ M.,KALIKA, STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE, Edition ECONOMICA, 1998,P :211.

un stade d'élaboration du produit...

- le contenu: les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée.
- Le moment du calcul: antérieur (coût préétabli), a posteriori (coût constaté) à la période considérée.

Le coût est donc un mode de traitement des charges définies par les trois caractéristiques ci-dessus. Il correspond en principe à des consommations de bien ou de services.

1.2.2.2 Définition de la valeur

On peut donner un grand nombre de significations au mot valeur :

- Valeur de production (ou valeur de coût) : débours total que le fabricant doit faire pour assurer la conception, la réalisation et la distribution du produit. C'est la somme des coûts de revient de tous les éléments entrant dans la constitution du produit.
- Valeur d'échange : débours que l'acheteur est prêt à payer pour entrer en possession ou utiliser le produit.

Cette valeur d'échange qui résulte des lois de l'offre et de la demande entraîne une confrontation entre le prix. Les fonctions et les besoins tels qu'ils sont ressentis par le consommateur. Et cette dernière comprend : la valeur d'usage et la va valeur d'estime.

$$\text{Valeur} = \frac{\text{De grés d'adéquation du produit au besoin}}{\text{Coût du produit}}$$

1.4. Les sources de la performance et sa nécessité de mesure

La performance mesurée au sein de l'entreprise est la combinaison de deux types de sources, le premier est interne et le deuxième et externe c'est-à-dire de l'environnement de l'entreprise.

1.4.1. La performance interne

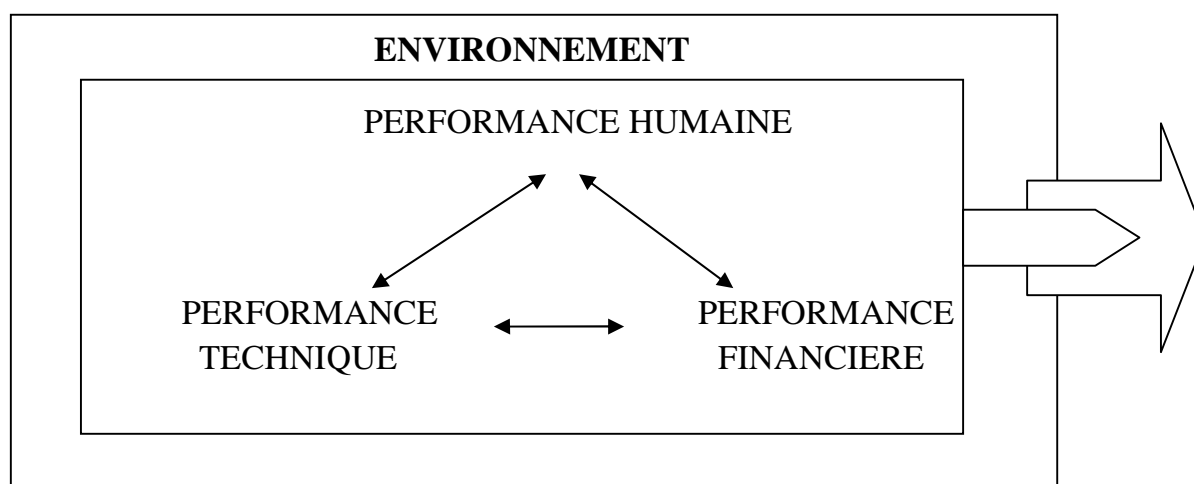
La performance interne de l'entreprise est l'ensemble des performances suivantes :

- La performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs;
- La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements;
- La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

1.4.2. La performance externe

La performance externe ou héritée de l'environnement, qui tient à des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, autant d'exemple de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir une organisation en position de percevoir les autres).

Figure n°2: Les ressources de la performance



Source: B. MARTORY & D. CROZET, Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances, Edition, DUNOD (5^{ème} édition), 2002, P : 165.

1.5. La nécessité de mesure de la performance

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

La mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise pour permettre d'améliorer la prise de décision, de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis, de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires) et de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Comme le mentionne Bescos¹ (1999), « mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver ». En d'autres termes, sans la mesure de la performance, on ne sait pas où l'on est et où l'on va. La mesure constitue donc un moyen de comparaison qui permet d'informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles dérives et de déclencher une prise de décision pour réduire l'écart entre les résultats désirés et les résultats obtenus. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. Donc la mesure de la performance est en elle-même un facteur d'amélioration de la performance.

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, bénéfice par action et le rendement par capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Et partant du constat que les indicateurs financiers reflètent les résultats d'actions entreprises par le passé et que faire reposer l'évaluation de la performance de l'organisation sur ces seuls indicateurs risque de promouvoir des comportements sacrifiant la création de valeur à long terme au profit de la performance à court terme.

Plusieurs modèles ont apparu au cours de ces dernières années pour pallier à ces insuffisances comme le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), le navigateur Skandia, Target costing, ABC/ABM, OBC (Objective Based Costing), etc. Ils n'ont pas pour seule vocation de mesurer la performance, mais également d'aider à la gérer d'où la notion du management de la performance. Bescos² (1999), dans son article définit le management de la performance ou le pilotage de la performance comme «le déploiement des efforts pour réaliser les objectifs d'amélioration que se donne une organisation », donc il ne suffit plus de mesurer, de constater et de classer les

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

² BESCOS. P-L (1999), Op.cit, p: 18.

résultats en ordre de préférence, mais il faut chercher à intervenir sur les facteurs qui contribuent à la réalisation de cette performance, d'où la vision multicritère de la performance.

Dans ce travail on ne va pas exposer tous ces méthodes et modèles, mais on va se focaliser en premier temps sur un modèle qui a été pendant longtemps utilisé par les entreprises pour mesurer la performance à savoir le tableau de bord de gestion, et en second Temps nous allons présenter le modèle du tableau de bord prospectif qui fera l'objet du prochain chapitre. Mais il n'est pas possible de parler du tableau de bord de gestion sans décrire ses différentes mesures et sans traiter des indicateurs qui servent à donner tout son sens au tableau de bord.

Il faut dire aussi, qu'il n'y a pas de mesure possible sans définition d'objectifs précis.

Corollaire : tout objectif pour lequel on ne peut pas définir d'indicateur de performance est un mauvais objectif qu'il convient de redéfinir. Dans la section suivante nous allons voir ce que recouvre la notion d'objectif, puis nous reviendrons sur le concept d'indicateurs de performance et tableau de bord dans les sections trois et quatre respectivement.

Section 2 : Evaluation de la performance

L'évaluation de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation. Il existe autant d'approches et de mesures de la performance, ou chacune d'entre elles se construit en fonction des objectifs assignés à l'organisation. Cette section va reprendre ces différentes approches et mesures.

2.1. Les différentes approches de la performance

2.1.1. Approche financière

L'approche financière a été portée par l'organisation taylorienne des entreprises depuis les années 1920. Cette évaluation a été la première voie empruntée pour apprécier la performance de l'entreprise. A cette époque, les objectifs essentiels de l'entreprise consistaient à « minimiser les coûts de production », en particulier les coûts directs qui sont essentiellement composés par la main d'œuvre.

A ce titre, un contrôle de gestion est effectué à posteriori avec, une évaluation des opérations financières et commerciales de l'entreprise qui

permettra de déterminer la performance obtenue. A cet effet, plusieurs outils de contrôle existent :

- **la comptabilité générale** : comme étant un moyen de l'évaluation globale de l'entreprise.
- **La comptabilité analytique** : c'est la décomposition analytique de la performance globale. Elle permet de déterminer les couts et d'identifier les causes de ces résultats afin que les responsables puissent agir sur cette performance.
- **la gestion budgétaire** : c'est la gestion prévisionnelle de la performance.

En premier lieu, elle passe par une anticipation de la détermination des objectifs de l'entreprise après une étude de son environnement, ensuite vient le choix des plans d'action et l'allocation des ressources nécessaires et suffisantes qui permettront d'atteindre les objectifs définis.

2.1.2. Approche socio industrielle

Cette approche vient de compléter la précédente (approche financière de la Performance), plusieurs chercheurs se sont intéressés aux différents facteurs qui conduisent à la performance et à son amélioration.

L'approche socio industrielle consiste à déterminer le lien entre la Performance de l'entreprise et son climat social et organisationnel. Cette approche se manifeste à travers la performance de l'entreprise envers la société et les conditions générales de travail. Les travaux qui ont été réalisés, dans le cadre de cette approche, avaient comme objectif de rechercher les facteurs d'efficacité et de productivité dans l'organisation taylorienne.

2.1.3. Approche productiviste

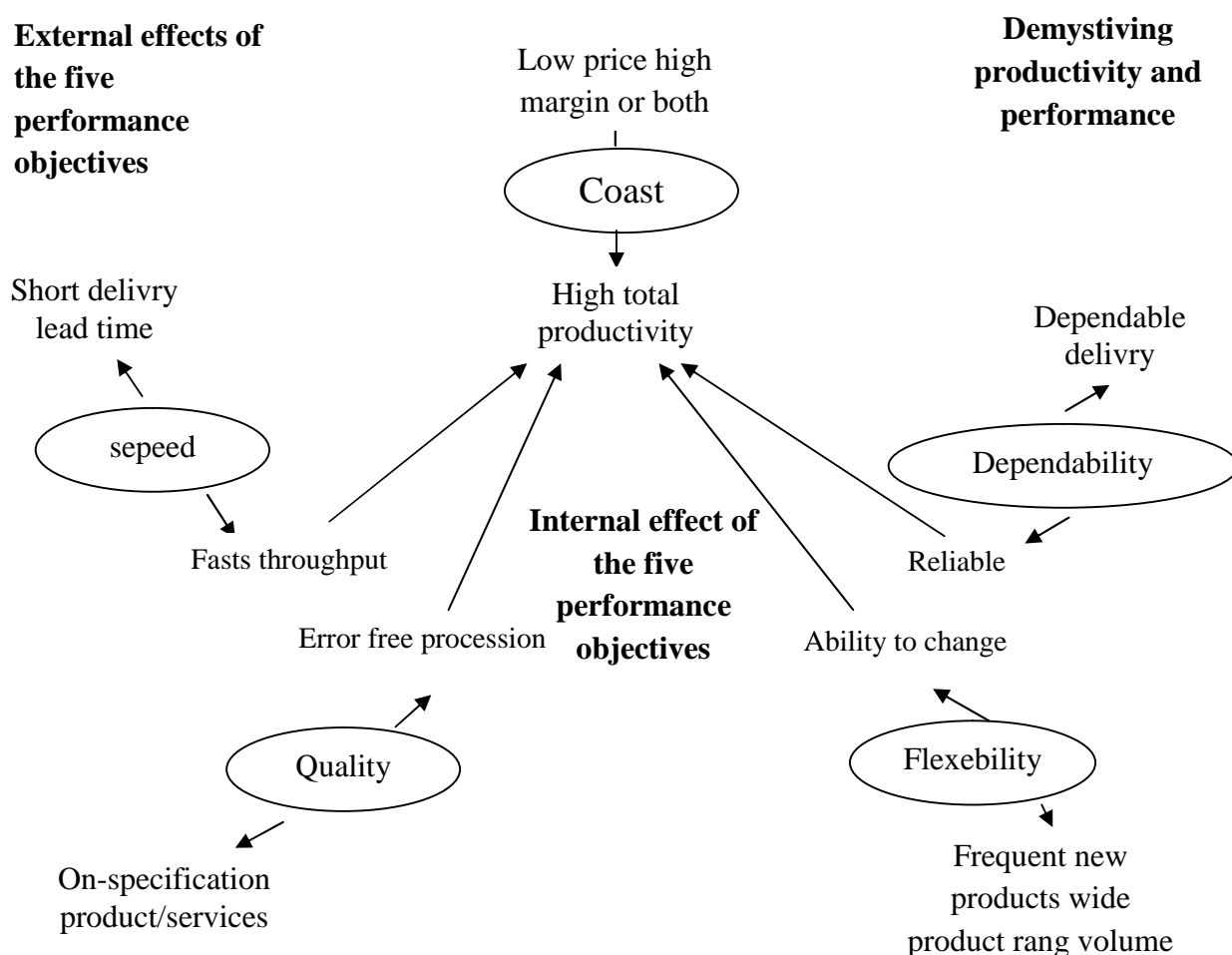
Dans cette approche, la performance de l'entreprise est principalement expliquée par sa productivité. Les défenseurs de l'approche considèrent que la performance est exprimée par la productivité car ces deux termes sont utilisés de manière interchangeable par les managers.

Cette approche est venue avec le management scientifique des entreprises après les publications de Taylor et Fayol qui cherchaient des méthodes d'optimisation de la production.

Ainsi, TANGEN, un des défenseurs de cette approche, propose la définition suivante de la productivité: « Productivity means how much and how well we produce from the resources used. If we produce more or better goods from the same resources, we increase productivity. Or if we produce the same goods from lesser resources, We also increase productivity. By resources, we mean all human and physical resources »¹.

Cependant, la notion de la performance ne se résume pas aux différentes significations de la productivité, mais elle englobe aussi tous les aspects relatifs au cout, à la célérité, la flexibilité, la fiabilité et la qualité. Le chercheur SLACK propose le schéma récapitulatif suivant intégrant tous les aspects de la performance cité précédemment :

Figure n°03 : Les aspects de la performance

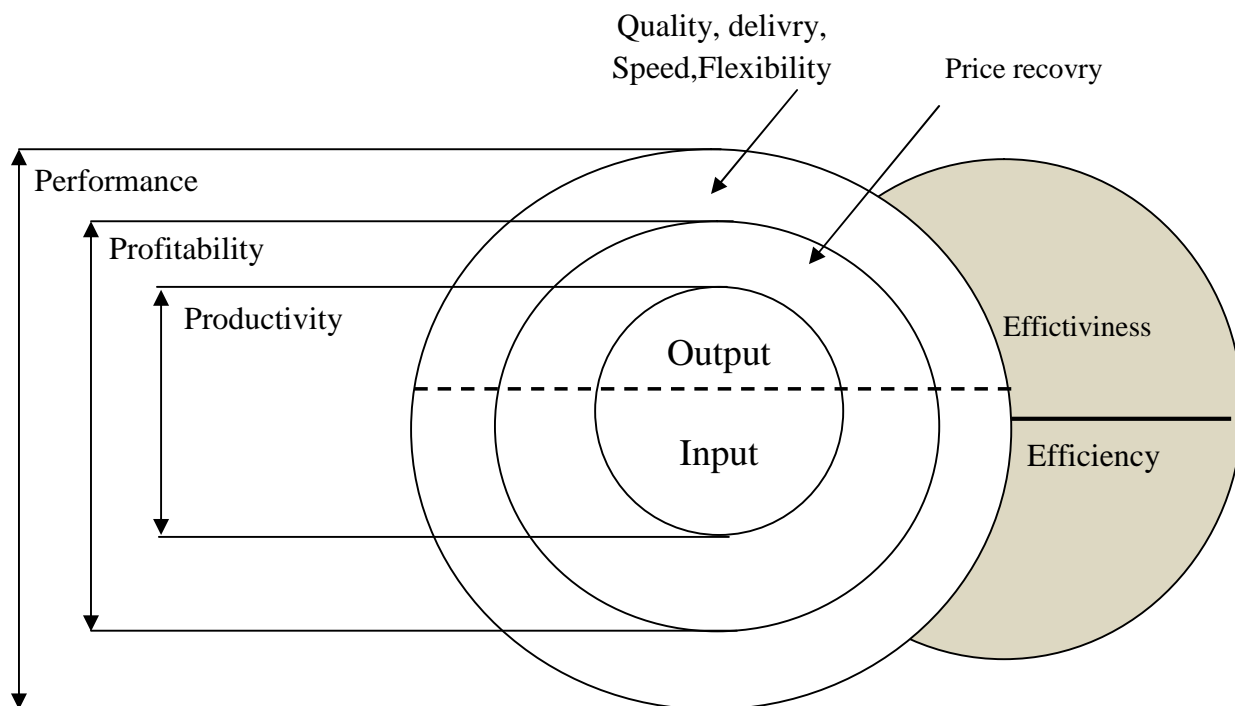


Source : Slack.N, Chambers.S, et Johnston.R, « Operations Management », 3éme édition, Pearson Education Limited, 2001, HarlowDe plus, TANGEN a établi un modèle de la performance « le modèle 3P ».

¹ STEFAN TANGEN, « Demystitiying productivity and performance », International Journal of Productivity and performance Management. Vol. 54 N° 1, 2004.

Ce modèle met en exergue les différentes liaisons entre la performance, la productivité et la profitabilité. Tout en introduisant d'autres concepts qui complètent le concept de la performance, à savoir : l'efficacité et l'efficacivness.

Figure n°04 : Le modèle de la performance 3P



Source: Stefan Tangen, «Demystifying productivity and performance», International Journal of Productivity and Performance Management, 2004, Vol. 54 N° 1, p: 39.

A cet effet, la performance est un concept parapluie, elle inclut la productivité et la profitabilité¹, même d'autres facteurs non monétaires comme la qualité, la flexibilité et la livraison.

2.1.4. Approche orientée client

C'est l'approche la plus récente, elle est née avec le développement du marketing moderne pendant les années 80. A cette époque, la supériorité des entreprises japonaises sur les entreprises occidentales a été reconnue de manière absolue. Ces entreprises ont montré la voie vers l'orientation qualité et partant vers l'orientation client.

¹ La profitabilité quant à elle est définie comme un rapport entre l'output et input, seulement ces deux entités sont considérées en valeur monétaire.

L'environnement dans lequel évolue toute entreprise est en perpétuel changement, le seul repère qui demeure est le client. A cet effet, la mise en œuvre du processus d'amélioration pilote par le client est devenue nécessaire.

D'une manière globale, l'objectif de cette approche consiste à améliorer et perfectionner les pratiques afin de fidéliser les clients, assurer une meilleure synchronisation des flux entre l'entreprise et ses partenaires. Dans ce cadre, deux approches orientées vers le client ont vu le jour, il s'agit du CRM et de l'ECR.

- **CRM (Customer Relationship Management):** il s'intéresse directement au client. Son objectif est de fidéliser le client grâce au maintien de relations de plus en plus personnalisées qui conduisent à faciliter pour le client le choix qui répond à ses attentes en lui assurant un service adapté et unique ;
- **ECR (Efficient Consumer Respond):** son objectif est d'améliorer le service client en réduisant les durées du cycle (fournisseur-producteur-distributeur) tout en réduisant les coûts et pertes dues à l'accumulation très performants et intégrés au niveau de toute la chaîne.

Il y a lieu de noter que cette approche orientée vers le client nécessite des bases de données importantes, des systèmes de traitement des données très précis et fiables, ainsi que le développement des technologies de l'informatique et de l'internet.

2.2. La mesure de la performance «Les indicateurs de la performance»

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

C'est-à-dire, ces outils de mesures doivent tous converger vers les mêmes valeurs stratégiques fixes par les dirigeants.

L'utilisation d'indicateurs de performance peut permettre l'alignement des différents départements ou unités vers ce but commun. Bouquin (2006)¹ quant à

¹ BOUQUIN. H., « Le contrôle de gestion », 7ème édition, Presse Universitaires de France, (2006), P : 75.

lui présente de performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité ».

L'**efficacité**  tant la **mesure** du degré avec lequel les objectifs sont remplis, et l'**efficience** est reliée à la **mesure** des ressources utilisées pour ce faire. Ainsi, la **mesure de la performance** doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources humaines et financières. **Donc**, la performance optimale est réalisée quand les objectifs assignés sont atteint avec un minimum de ressources.

A noté, que le système de mesure de la performance (SMP) quant à lui s'intègre dans un processus de déclinaison de la stratégie et de contrôle de sa mise en œuvre. Ainsi, il existe une inter-corrélation entre le système de mesure de la performance d'une part et la stratégie et l'organisation de l'entreprise d'autre part.

2.2.1. L'indicateur de performance

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

Pour Fernandez ¹ (1999), l'indicateur de performance est: « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraine toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur».

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

- **La notion de mesure:** elle n'est pas nécessairement directe et sous-entend généralement une recherche d'information à des niveaux plus ou moins élevés du système évalué ;
- **La notion d'objectif :** il est considéré comme un aspect fondamental de l'indicateur, car le but principal d'une évaluation des performances d'un système est de mesurer l'écart entre les performances réelles et les

¹ FERNANDEZ. A. (1999). «Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation. P : 155.

performances souhaitées, et de juger le caractère plus ou moins acceptable de cet écart.

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

2.2.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Les indicateurs sont outils de pilotage qui comprennent un certain nombre de caractéristiques :

- **La pertinence :** l'indicateur doit correspondre à un objectif, une préoccupation ou à une attente. Ainsi, il doit répondre au besoin de mesure, il doit vouloir dire quelque chose pour ces utilisateurs et être utilisé dans ce sens.
- **La qualité :** l'indicateur doit être défini précisément, bien formulé et ces différents paramètres bien établis. Aussi, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.
- **La faisabilité :** c'est la possibilité de produire l'indicateur par des mécanismes de mesures et de traitement rigoureux, en fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable.
- **L'accessibilité :** l'indicateur doit être facile à obtenir et à utiliser.
- **L'intelligibilité:** l'indicateur doit être clair, simple, compréhensible et son interprétation doit être commune et partagée.
- **L'évocation :** l'indicateur doit être bien illustré et présenté et facilement interprétable par ces utilisateurs.

2.2.3. Le rôle des indicateurs de performance

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

- offrir des informations qui permettront d'établir un benchmarking. Ces mesures permettront d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les endroits où il est important d'intervenir pour rendre l'entreprise plus compétitive ;
- servir comme étant un point de départ afin de mesurer les progrès de l'entreprise. En ayant des buts et des objectifs clairs, les indicateurs de performance pourront servir à faire le suivi et connaître les impacts des mesures correctives qui auront instaurés afin d'améliorer l'organisation ;
- aider les gestionnaires dans l'établissement de leurs stratégies et les plans d'action à l'intérieur de l'organisation. Cet outil devrait aussi assurer la motivation des employés en encourageant et en récompensant les comportements que l'organisation désire obtenir de ses employés ;
- permettre de définir les critères de succès organisationnel tels que la satisfaction des clients et la contribution de chacun à la profitabilité de l'organisation ;
- servir à évaluer l'efficacité de chacun des départements de l'organisation. Aussi, ils devraient servir aux différents départements afin de les aider dans leur auto-évaluation, de leur fournir des éléments de motivation et leur donner un pouls des progrès accomplis.

2.2.4 Types d'indicateurs de performance

Selon Demeesere¹ et all (2002), il existe quatre grandes familles d'indicateurs généralement rencontrées pour réaliser un tableau de bord, à savoir:

- indicateurs de résultats vs indicateurs de processus ;
- Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage ;
- Indicateurs financiers vs indicateurs non financiers ;
- Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés.

2.2.4.1. Indicateurs de résultat vs Indicateurs de processus

¹ Demeesere R et all 2002), « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod. P : 80-32

Les indicateurs de résultats mesurent l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs (le niveau d'activité, la qualité, coûts, ...etc.). Ces indicateurs ne permettent qu'un constat car ils apparaissent trop tard pour infléchir l'action.

Par contre, les indicateurs de processus (indicateurs de suivis), décrivent la manière dans laquelle le résultat a été obtenu. D'après Lorino¹, ces indicateurs doivent révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

Cependant, un indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer pour un niveau supérieur en indicateur de processus permettant de suivre la tendance d'un programme d'action plus large (de plus long durée).

2.2.4.2. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage :

L'indicateur de reporting est utilisé pour informer le niveau hiérarchique supérieur de l'atteinte des objectifs et de la performance réalisée, et ceci dans un cadre d'engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie. Il constitue un indicateur de résultat d'un constat a posteriori. Il doit être défini d'une manière claire, fiable et pertinent par rapport aux objectifs de contrôle.

L'indicateur de pilotage constitue un indicateur de progression car il permet de suivre le degré d'avancement d'une action. Selon Lorino² (2003), cet indicateur doit guider une action en cours, et n'a pas forcément vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à posteriori.

2.2.4.3. Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers

L'indicateur financier est extrait des données comptables et financières, par exemple : le taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient,.... etc. en revanche, l'indicateur non financier est élaboré à partir des données physico-opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion, par exemple : volumes, temps, stocks, fréquences des événements, ...etc).

Ce type d'indicateur doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise, c'est pour cette raison qu'il doit reposer sur des données physiques et opérationnelles.

¹ Lorin. P (1997) « Méthodes et pratiques de la performance », Paris, édition d'organisation, P : 131.

² Lorion. P (2003) Op. Cit. p131.

2.2.4.4. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés

Généralement, un indicateur synthétique est formulé d'une manière trop complexe car Il est élaboré à partir d'une multitude d'informations, à titre d'exemple : l'indicateur agrégé de qualité. Ce type d'indicateur est souvent difficile à interpréter, en raison de la multiplicité de ses composantes.

Dans la pratique, nous pouvons rencontrer deux risques. Le premier un rejet de l'indicateur jugé peu compréhensible, et le deuxième c'est le risque que l'utilisateur ne sache pas interpréter l'indicateur donc l'incapacité de décider, dans quelle direction agir pour améliorer la situation. Par contre, un indicateur ciblé est focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

Section 3 : Les outils de mesure de la performance

1.3.1. Les outils classiques de la mesure de performance

La mission de pilotage de la performance est de définir et exécuter un certain nombre d'actions en vue d'atteindre les objectifs fixés dans l'entreprise. Pour ce faire plusieurs outils permettent la conception : l'exploitation et l'évaluation du système de pilotage de la performance, en interne, le système de pilotage de l'entreprise dispose de nombreux supports d'informations, dont on peut distinguer trois catégories d'outils de pilotage :

- **Les outils prévisionnels**

Ils permettent par une projection dans le futur d'étudier les opportunités offertes et d'éviter les menaces imminentes, il existe trois catégories des systèmes prévisionnels :

Le plan stratégique (a long terme), le plan opérationnel (moyen terme) et enfin le budget (première année du plan).

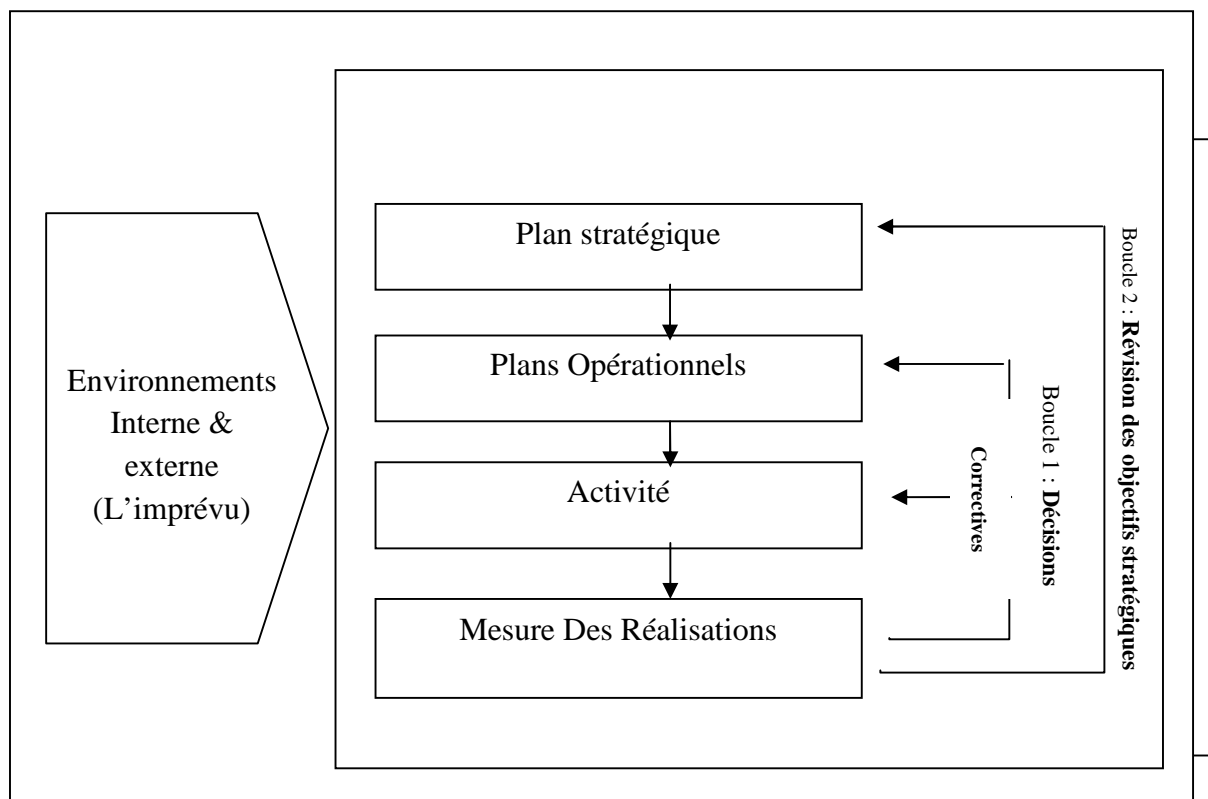
- **Les outils de suivi et de la réalisation**

Ils comparent les résultats aux objectifs pour interpréter les écarts et prendre les mesures correctives, il existe, en interne, différents moyens de constater et d'analyser les performances de l'entreprise : la comptabilité générale analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et le tableau de bord.

- **Les outils d'appui**

Ils constatent les performances et tendent à fournir des explications. On peut citer l'analyse comparative (benchmarking) et la réingénierie des processus d'affaire (reengineering).

Figure n°5 : Le pilotage de la performance



Source : Philippe Lorion (Le contrôle de gestion stratégique- la gestion par les activités), 2002.

1.3.1.1. Les outils prévisionnels :

1.3.1.1.1. Le plan :

La planification consiste en la prévision et l'organisation des actions et des ressources allouées pour diriger l'activité et cela en fonction des objectifs fixés : bien entendu la direction pourrait modifier éventuellement les orientations prises au fur et à mesure du déroulement de l'activité.

La planification s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint On retrouve.

1.3.1.1.2. Le plan stratégique

« Un plan stratégique est un document synthétique et confidentiel qui résume en quelques pages de façon claire et concise les choix à long terme (5 à 10 ans en moyenne) de l'entreprise. Il concerne la vocation de l'entreprise c'est-à-dire le métier qu'elle entend exercer son objectif général et la stratégie qu'elle a retenue »¹.

1.3.1.1.3. Le plan opérationnel

Une le cadrage stratégique diffusé par la direction générale les directions peuvent travailler à l'élaboration de leurs plans opérationnels ces plans sont réalisés avec un horizon qui est le plus souvent de trois ans ils représentent les modalités pratiques de mise en œuvre de stratégies ils s'articulent en une planification des actions une définition des responsabilités et une allocation des moyens financiers humains et techniques les positions attendues en termes d'offre de volumes d'activités de marges et de rentabilité des fonds propres sont quantifiées et datées c'est pourquoi ce plan se subdivise parfois en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, plan de financement et plan de ressources humaines.

1.3.1.2. Le budget

Le budget demeure un instrument essentiel du contrôle il décline le plan selon un horizon annuel et un échéancier comptable financier précis. Il permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de chaque entité ; il permet également de disposer de prévisions de résultats en fin de période que ce soit le semestre l'année ou de plus en plus fréquemment le trimestre.

Le suivi budgétaire étape primordiale qui suit l'élaboration du budget est lié au reporting (**C'est la présentation périodique de rapports sur les activités et résultats d'une organisation**) mensuel il compare le réalisé mensuel et le cumulé en base annuelle au budget mensuel et au cumulé prévu afin de déterminer un pourcentage de réalisation.

Les écarts les plus importants concernant les objectifs d'activités de revenus de charges ou d'investissements sont systématiquement analysés.

¹ Michel, Leroy, Initiation au contrôle de gestion, Paris, Pierre Dubois Editeur, 1993. P : 24.

En cas de dérive négative par rapport aux objectifs des plans d'action sont présentés par les centres de responsabilité indiquant les moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs contractuels figurant dans le budget.

Ces actions peuvent prendre différentes formes.

Seuls des événements exceptionnels et imprévus peuvent justifier une révision du budget en cours d'année tels qu'une fusion un transfert important d'activités ou une réorganisation non planifiée au moment de la prévision budgétaire.

Selon, M. ROUACH et G. NAULLEAU¹, il est désormais indispensable que le budget soit considéré :

Comme support au changement organisationnel

Dans la tradition administrative, la dotation budgétaire est calculée à partir des budgets antérieurs.

Sans lien avec un plan ou un objet de changement. La valeur ajoutée d'un contrôle de gestion stratégique.

Comme support à la contractualisation hiérarchique

Sans l'existence d'une véritable contractualisation hiérarchique des objectifs, il n'est pas possible de conduire une démarche budgétaire dynamique, ni d'ailleurs, de conduire un véritable dialogue de gestion, au cours du cycle de contrôle, permettant de trier les enseignements du présent, pour générer du changement à court et à moyen terme.

1.3.1.2. Les outils de suivi et de réalisation

1.3.1.2.1. La comptabilité générale

La comptabilité est une technique de suivi et de représentation de la situation financière d'une institution à un moment donné.

Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) ou la situation de patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la

¹ MICHEL, ROUACH, Gérard, NAULLEAU, Le contrôle de gestion bancaire et financier, 4^e éd, Paris, Revue Banque Edition, 2002, P 225-226-227.

particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale. Ce qui la rend lourde et tardive mais régulière et sincère.

1.3.1.2.2. La comptabilité analytique

Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de contrôle du rendement et de la rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances internes par une décomposition des coûts de chaque produit ou service, aussi c'est une base pour établir les prévisions des charges et des produits.

La comptabilité analytique, comme la comptabilité générale, publie ses comptes très tardivement.

1.3.1.2.3. Le reporting financier

Le reporting peut être défini comme : « le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités décentralisées à leur centre de coordination »¹.

Il contient des informations comptables et financières. C'est un instrument de contrôle à posteriori car il rend compte de l'activité déléguée, il aide le responsable à suivre la réalisation des objectifs.

1.3.1.3.4. Le tableau de bord

Le tableau de bord « C'est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage de leurs activités »².

Le pilotage des activités constitue un enjeu pour les entreprises. Il s'exerce à travers le tableau de bord. Améliorer ses résultats est le souci de toute organisation, de ce fait les finalités du pilotage peuvent être différentes, mais complémentaires :

- Optimiser les modes de production au travers d'un meilleur suivi des processus et des procédures.

¹ P.I. BESCOS, P. DOBLER, MENDOZAC, G. NAULLEAU, F. GIRAUD, LEVRILLE & V. ANGER : Le Contrôle De gestion et Management, Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p : 364.

² Dayan ARMAND : Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris, 1999, P : 850.

- Disposer d'informations fiables pour éclairer la prise de décision.
Un tableau de bord doit présenter avec clarté au gestionnaire la situation de l'activité qu'il contrôle. Lors de l'agencement du tableau de bord, il faut toujours garder en ligne de mire le principe d'un seul coup d'œil. Les décideurs n'ont pas de temps à perdre, et l'information essentielle doit être perceptible sans manipulation inutile¹.

Le TBG correspond, en effet, à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à terme et faciliter ainsi l'exercice des responsabilités.

Le tableau de bord est donc :

- Un outil élaboré en fonction des besoins de son utilisateur.
- Un instrument de synthèse des informations essentielles à prise de décision rapide dans le court terme.
- Un révélateur des problèmes que peut rencontrer l'entreprise.

1.3.1.3. Les outils d'appui

On citera :

1.3.1.3.1. L'analyse comparative (benchmarking)

Le benchmarking est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société Xerox pure une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement fait avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

Le benchmarking consistera a :

- Trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée.

¹Alain FERNANDEZ : Op-cit, p :91.

- Aller l'étudier et analyser les données collectées avec entreprise.
- Adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.
Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux «leaders» qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent¹.

1.3.1.3.2. La réingénierie des processus d'affaires (reengineering)

La réingénierie des processus d'affaires, également connu en anglais sous le nom **Business Process Reengineering**, est une approche qui vise à repenser les processus d'affaires de l'entreprise et à les rendre plus efficace.

Selon cette approche, l'entreprise abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels et les fonctions supports du siège administratif sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour les clients².

1.3.2. Nouveaux outils de mesure de la performance

De nouveaux concepts viennent enrichir les pratiques du contrôle de gestion à un rythme de plus en plus élevé (Activity-Based Costing ABC/ABB, balanced scorecard ou tableaux de bord stratégiques,...). Ces outils ont souvent tendance à se superposer sans forcément constituer un ensemble homogène. Ces nouveautés n'ont pas le même poids et sont souvent interprétées différemment selon les acteurs des entreprises.

1.3.2.1. La méthode des coûts basés sur les activités (Activity Based Costing)

Absence de pertinence, manque de fiabilité, incapacité de fournir une aide précise à la décision, outils figés et inadaptés aux évolutions, tels sont, résumés, les qualificatifs attribués aux indicateurs de la comptabilité de gestion, en général, et aux différentes méthodes de coûts, en particulier. Quelles que soient les méthodes employées, les pays qui les pratiquent, l'historique qui les

¹ Hamadouche Ahmed : Méthodes et outils d'analyse stratégiques, éditions Chihab, 1997, p: 92.

²Ibid. p: 111.

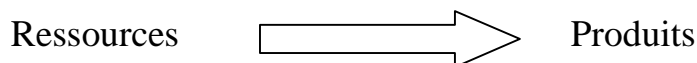
explique, toutes les critiques se retrouvent pour déplorer l'inadaptation et l'inadéquation Des ces outils aux besoins des organisations.

Il est possible de centrer les critiques subies par les outils traditionnels autour de trois aspects :

- Le problème de la répartition des charges indirectes,
- L'incapacité des outils existant à cerner les causes réelles des coûts,
- L'aspect inadapté de ces outils à la prise de décision.

L'activity based costing , ou methode ABC est une methode de gestion et de mesure de la performance qui permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leurs variations.

Traditionnellement, les ressources sont versées dans des centres de coûts puis, par leur intermédiaire, imputées aux unités de production. On estime que le produit consomme des ressources. C'est la raison pour laquelle on les lui impute.



Pour ce qui concerne les ressources directes c'est-à-dire celles pour lesquelles l'affectation ne souffre d'aucune ambiguïté, la démarche ne pose pas de problème particulier et peut perdurer sans limitation. Par contre, l'imputation des charges indirectes aux coûts des produits ne donne pas satisfaction aux gestionnaires tant l'imprécision et la fiabilité de ces reversement sont sujettes à caution. Le principe de base d'ABC est d'utiliser l'activité comme interface entre la ressource et le produit, non seulement pour tenter d'éviter des allocations arbitraires, mais surtout parce que telle est ou semble être la réalité dans la quelle Les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources¹.

3.2.2. De la comptabilité d'activité (A.B.C) à la gestion par les activités (A.B.M)

Pour Michel Lebas, l'ABM permet de mieux apprécier les ressources nécessaires à l'organisation « il est beaucoup plus facile de prévoir un portefeuille d'activités (c'est-à-dire prévoir un volume d'actions ou de processus) qu'on va mettre en œuvre que de prévoir un portefeuille de vente ».

¹ Prendergast p. (2005), "Budgets hit back", Management Accounting, p: 14-16, January.

Les ressources allouées aux activités sont coordonnées car elles sont définies dans le cadre d'un processus. La logique d'allocation est inversée ; les ressources ne sont plus affectées aux activités (ou aux centres de responsabilité) mais elles sont estimées sur la base du niveau d'activité des centres d'activité.

3.2.3. L'Activity-Based Budgeting ABB

Sous l'influence des avancées en matière d' Activity-Based Costing (ABC ou comptabilité par activité), le contrôle budgétaire s'est vu insuffler une bonne dose de conception par activités, L'allocation des ressources ne se fait plus seulement en fonction d'indicateurs volumiques (le nombre de produits fabriqués ou vendus qui conduit traditionnellement à établir un budget flexible), mais en fonction des caractéristiques des produits ou services qui ont des répercussion sur des activités organisées en processus.

Il s'agit ici de redéfinir le processus de planification-budgétisation autour d'une logique stratégique fondée sur les processus. Selon les tenants de cette évolution, les processus traduisent mieux, car plus concrètement, les axes stratégiques développés par l'entreprise.

L'ABM part des opérations analysées dans le cadre des processus pour les convertir ensuite en unités monétaires. Cooper et Kaplan adoptent le même point de vue. Pour eux, la structure des coûts définie lors d'un calcul ABC va servir à établir une nouvelle forme de budget : l'Activity-Based Budgeting. Les coûts fixes (ou coûts de capacité) seront mieux analysés car l'unité d'œuvre utilisée ne sera pas seulement volumique mais dépendra de nombreuses autres causes. La discours est très proche de celui des tenants de l'ABC. L'ABB est donc en quelque sorte un ABC à l'envers.

3.2.4. Le budget base zéro(BBZ)

La méthode du BBZ consiste à évaluer systématiquement la pertinence des activités et des missions réalisées par un service. Trois séries de critères sont habituellement prises en compte : le cout, la qualité et la pertinence stratégique des activités et des missions réalisées. La pertinence est entendue comme le degré de proximité d'une prestation aux métiers compétence clé de l'entreprise.

3.2.5. Le modèle scandinave : le « Navigator » de SKANDIA

Pour examiner l'interaction entre les différents éléments du capital intellectuel, SKANDIA a mis au point le Navigator. Cet outil est censé pallier

les limites des tableaux de bord traditionnels qui ne sont plus adaptés à un monde où le capital intellectuel d'une entreprise en cesse de croître au détriment du capital matériel.

Cet outil repose sur un concept essentiel : le capital immatériel de l'entreprise.

➤ **La notion de capital immatériel**

Le capital immatériel d'une firme comprend deux éléments : le capital humain et le capital structurel.

• **Le capital humain se compose de :**

La compétence des employés mesurée par leurs connaissances et leur savoir faire, leurs attitudes estimées par leur motivation, leurs comportements et leurs conduites, leur agilité intellectuelle, c'est-à-dire leurs désirs d'approfondir leurs connaissances, de chercher à en acquérir de nouvelles et leur aptitude à intégrer ces nouvelles capacités dans le fonctionnement de l'entreprise. Aucune entreprise ne peut être propriétaire de son capital humain.

• **Le capital structurel englobe**

Les relations avec les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, actionnaires alliés et autres parties prenantes), l'organisation de la firme, c'est-à-dire les systèmes, les outils et les modes de fonctionnement qu'elle utilise pour accélérer la circulation des connaissances en son sein comme à l'extérieur, le renouvellement et le développement mesurés par le nombre de nouveaux produits, la formation, les dépenses de recherche-développement, les brevets, les licences ou les marques déposées.

A l'inverse du capital humain, le capital structurel peut être détenu et donc acheté ou vendu.

➤ **Analyse détaillée**

Le Navigateur de Skandia facilite une compréhension globale de l'organisation et de sa création de valeur le long des 5 domaines ciblés¹.

¹ W.GREGORY : les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, p : 11

3.2.5.1. Le ciblage Financier

Du Navigateur de Skandia saisit le résultat financier de nos activités. C'est ici ou nous établissons les buts à long terme et également une grande partie des conditions d'ensemble pour les autres perspectives. Ceci pourrait être la rentabilité et la croissance que notre actionnaire exige de nous.

3.2.5.2. Le ciblage Client

Donne une indication dans quelle mesure l'organisation répond aux besoins de ses clients par l'intermédiaire de ses services et ses produits. Par exemple, quelle quantité de nos ventes dérive de nouveaux clients ? En comparaison avec les clients existants ? Ou à quel degré nos clients nous sont-ils fidèles ? Il représente une vue qui regarde de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise.

3.2.5.3. Le ciblage de processus

Saisit les processus réels de création des services et des produits que nos clients désirent. Il couvre les questions comme : comment nous manipulons notre support à la clientèle ? Ce domaine de cible est également connecté aux processus internes. Travaillons-nous d'une manière efficace ? Travaillons-nous d'une façon correcte ?

Connectée à ceci peut être l'importance de la structure de capitale.

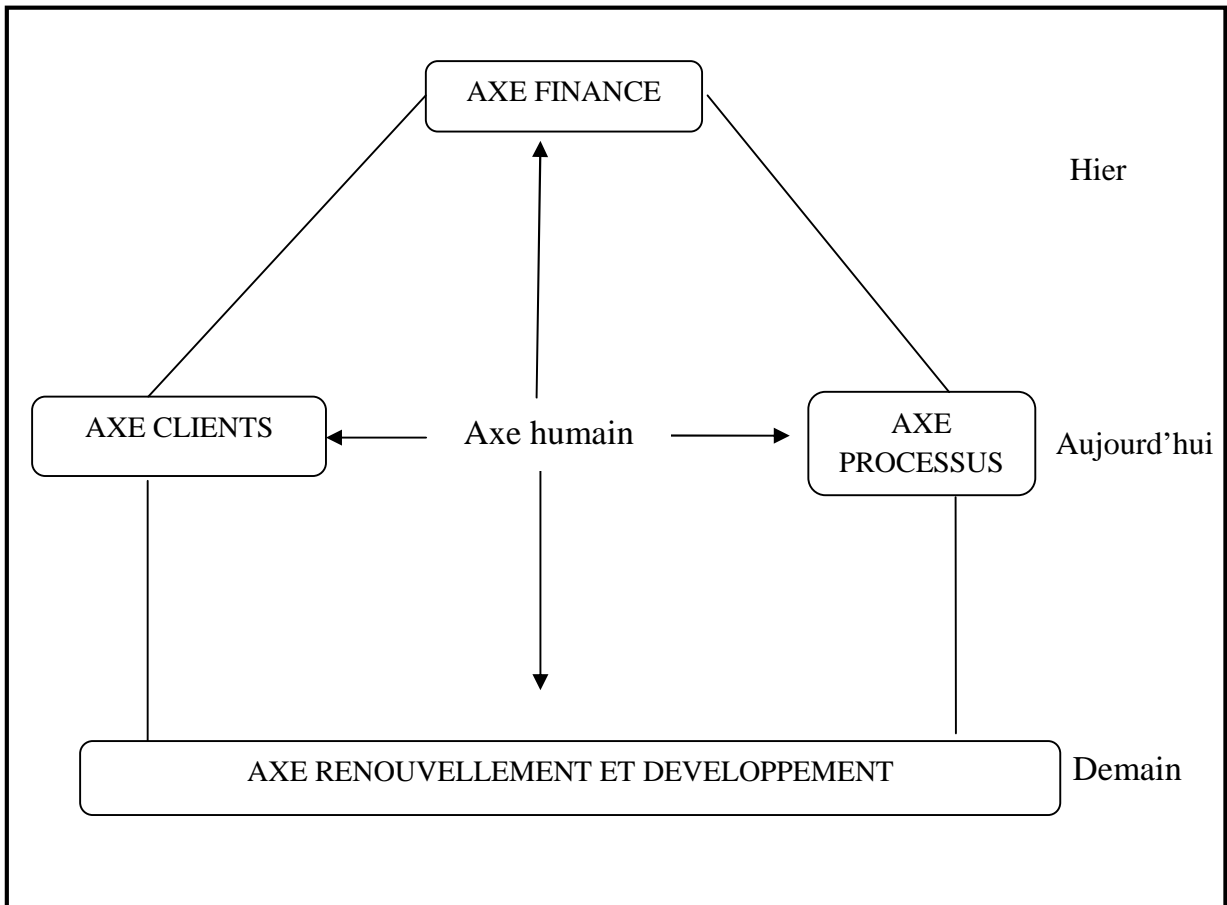
3.2.5.4. Le ciblage du Renouvellement et du développement

Visé à assurer le renouvellement à long terme de l'organisation et en partie de sa durabilité.

Quelle étapes et actions devrait-on faire et prendre maintenant pour assurer la croissance et la rentabilité à long terme ? Qu'est-ce qui est requis de sorte que l'entreprise puisse atteindre et développer les connaissances qui sont nécessaires pour percevoir et satisfaire les besoins de nos clients ?

3.2.5.5. Le ciblage humain

Du Navigateur de Skandia est le cœur de l'organisation est essentiel dans une entreprise qui crée de la valeur. Le processus de création de connaissances est visualisé dans ce domaine ciblé. Il est également essentiel que les employés soient heureux avec leur situation de travail ; les employés satisfaits mènent aux clients satisfaits, améliorant les ventes de l'entreprise et le résultat.

Figure n° 6 : Le Navigateur Skandia

Source : WEGMANN GREGORY : les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, P : 11.

3.2.6. Le modèle de Morin, Savoine et Beaudin

Ce modèle a été construit en 1994 autour des quatre perspectives : efficacité économie, valeur des ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes et pérennité de l'organisation. Il s'est enrichi d'une cinquième perspective : l'arène politique en 2001.

C'est un modèle qui se base sur une véritable réflexion théorique basée sur une approche multidisciplinaire (économie, psychologie, sociologie, sciences politiques,)

Mais également sur un travail d'enquête pour évaluer sa validité en pratique.

Les critères de performance retenus dans ce modèle sont une représentation des intérêts de chaque élément constituant l'organisation. L'approche multidisciplinaire sur laquelle se base le modèle rend son opérationnalisation difficile, mais elle permet de mettre en évidence les divers aléas internes et

externes susceptible d'influencer la performance globale dans l'entreprise comme le montre la figure n°7 suivante :

Figure n° 7 : le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie

<p>valeur des ressources humaines mobilisation des employés Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et envers l'organisation et disposition à investir des efforts pour atteindre les objectifs fixés</p> <p>Le climat du travail Degré auquel l'expérience du travail lui-même et le fait de travailler dans et pour l'organisation sont évalués positivement par le personnel.</p> <p>Le rendement du personnel Degré de performance fournie par les employés et/ou l'évaluation de la valeur économique des services rendus par les employés.</p> <p>La compétence des employés Degré auquel les employés ont perfectionné Des compétences déjà acquises ou ont Acquis de nouvelles compétences</p>	<p>Effizienz économique Productivité Quantité et/ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour la production durant une période donnée.</p> <p>Economie des ressources Degré auquel l'organisation réduit la qualité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p>
<p>Légitimité de l'organisation Le respect de la réglementation</p> <p>Degré auquel les membres de l'organisation observent les règles qui régissent ses activités</p> <p>La responsabilité sociale Degré auquel une organisation assume ses responsabilités économiques à l'intérieur des codes, des normes et des valeurs d'une société, ainsi que le degré d'investissement philanthropique d'une organisation</p> <p>La responsabilité environnementale Degré de responsabilité environnementale d'une organisation</p>	<p>Arène politique la satisfaction de la coalition dominante la satisfaction des constitutions selon leur pouvoir relatif</p> <p>La minimisation des préjudices l'adéquation organisationnelle</p> <p>la qualité des produits/services</p> <p>Degré auquel l'organisation est capable de s'adapter aux nouvelles exigences du milieu, et plus précisément, degré auquel les produits e/ou services répondent aux besoins de la clientèle</p> <p>La compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se composent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou les concurrents.</p> <p>La satisfaction des partenaires d'affaires (clientèle, fournisseurs, actionnaires, bailleurs de fonds) Degré auquel l'organisation satisfait ses différents partenaires d'affaires qui contribuent directement à sa situation financière.</p>

Source : Errami Y .Op .Cit , P.08.

3.2.7. Le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse Wells (1997)

Ce modèle adopte l'approche des parties prenantes (stakeholders) comme base de réflexion sur la performance des organisations, une partie prenante est considérée comme tout agent ou groupe indispensable au fonctionnement et à la survie de l'organisation. Ces stakeholders sont classés en deux catégories ; les parties prenantes primaires liées à l'organisation contractuellement et officiellement, et les parties prenantes secondaires non liées directement à l'organisation mais qui présentent une influence potentielle sur la performance de l'organisation. Selon les autres de ce modèle on peut retenir quatre parties prenantes (les actionnaires, les clients, les employés, et la communauté.) et chaque partie manifeste des objectifs qu'il faut considérer dans la mesure de la performance cependant, ces objectifs sont divisée en objectifs primaires et secondaires. (Voir la figure n°08 ci-après).

Tableau n°1 : le modèle de la performance d'Atkinson et Waterhouse Wells

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaire
Les actionnaires	Rendement sur les investissements	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marché/produits
Les employés	Engagement des employés Compétences des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur les divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du cout des employés par différents classification de revenus
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externes

Source : Errami Y, Opcit , P09.

Selon ces auteurs, une organisation suit à la fois des objectifs primaires et secondaires.

L'atteinte de ces derniers est nécessaire pour réussir l'atteinte des objectifs primaires, et c'est à ce titre qu'ils doivent être suivis avec attention. Par ailleurs, toute organisation devra identifier correctement les parties prenantes qui affectent d'une manière ou d'une autre sa rentabilité.

3.2.8 : le tableau de bord prospectif ou BSC de Kaplan et Norton

Et enfin, the Balanced ScoreCard ou le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton - **l'objet de notre mémoire**- qui a connu une forte ampleur à la fin du siècle dernier en Amérique et en Europe en donnant une image équilibrée de la performance des entreprises.

Conclusion de chapitre

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

De nombreux outils ont émergé pour mesurer la performance de l'entreprise, parmi ces outils nous avons vu des outils classiques comme la comptabilité analytique, (ABC) et des outils modernes comme le TBP et le modèle Skandia.

CHAPITRE 2 :
LE TABLEAU DE BORD PROSEPECTIF

Introduction

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

Le Tableau de bord prospectif trouve ses origines dans les préoccupations bouleversant les sciences de gestion depuis le milieu des années 80 en général, et le contrôle de gestion en particulier. Ces mutations contextuelles et organisationnelles, ont poussé Kaplan et Norton, en collaboration avec un certain nombre d'entreprises, à chercher la meilleure manière d'apprécier la performance globale d'une organisation. Les résultats successifs de leurs études ont permis de proposer un nouveau système de management appelé «Balanced ScoreCard» (traduit en français, le Tableau de Bord Prospectif) permettant de piloter la performance multidimensionnelle, de concevoir, de communiquer la stratégie et de piloter sa mise en œuvre par référence aux quatre axes: financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le TBP, et les 4 axes ou perspective d'un TBP, et à la fin nous allons présenter les étapes de conception du TBP.

Section n°1 : Présentation du tableau de bord prospectif

1.1. Origine et définition du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est un outil de contrôle stratégique multidimensionnel, apparu aux Etats unis au début des années 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.

Dans cette étude. Le groupe de travail a constaté que la plus part des entreprises participantes, n'utilisaient que des mesures financières dans leur système d'évaluation de la performance, ce qui ne permettait pas aux dirigeants de prendre des décisions fiables. A partir de ce constat Kaplan et Norton ont développé un outil qui associe des mesures opérationnelles aux mesures financières, ce qui devait permettre aux dirigeants d'avoir une vision globale, réaliste, rapide, et fiable de leurs affaires. Ils ont dénommé cet outil le

« Balanced Scorecard » traduit souvent par le terme « tableau de bord prospectif » (TBP).

Cependant, cette idée n'est pas nouvelle elle était déjà présenté par Kaplan et Johnson en 1987 dans leur livre « Relevance lost ».

Ce tableau de bord vise l'équilibre entre les objectifs à court et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs a posteriori et les indicateurs avancés, et enfin entre la performance externe et performance interne.

Kaplan et Norton ¹ (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 ».

¹ Kaplan. R et Norton. D (1994), « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » in « les systèmes de mesure de la performance », Harvard Business Review (1999). P : 157-178.

Selon Iribane¹ (2003), le tableau de bord prospectif a pour principale finalités le fait de :

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

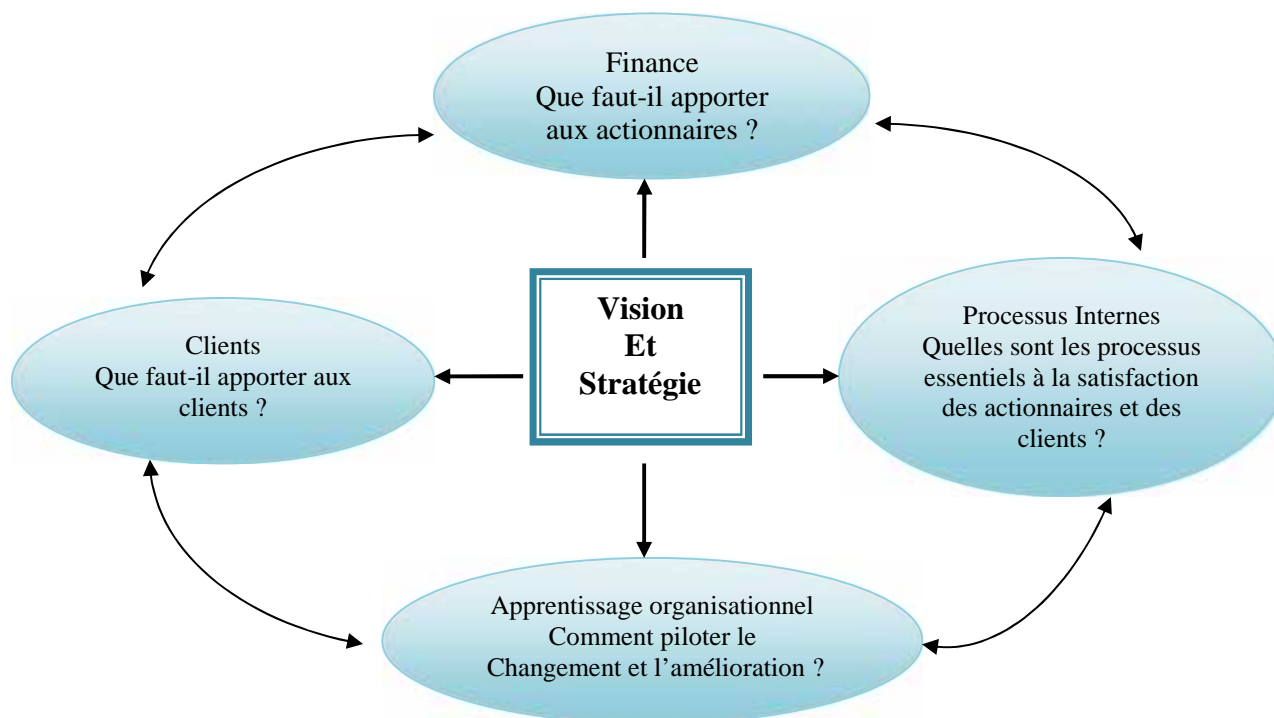
Donc, on peut dire que le tableau de bord prospectif est né de la remise en cause des systèmes dévaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers passés. Il se présente comme une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation, (voir figure. n° 8) l'articulation entre elle permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision globale et équilibrée de ses activités. Selon Kaplan et Norton² (2003), le tableau de bord prospectif est « un outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituent la base d'un système de pilotage stratégie ».

¹ Ribarne. P (2003), « *les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod. P : 17

² Kaplan. R et Norton. D (2003), « *Le tableau de bord prospectif* », éditions d'Organisation. P : 14.

Figure n°8 : Le tableau de bord prospectif



Source: R. KAPLAN, D. NORTON (2003), op.cit. P: 21.

Norton et Kaplan 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 autour de la stratégie de l'entreprise.

Selon Bergeron ¹(2000) « ces axes forment une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de la performance de l'entreprise dans un contexte économique de plus en plus imprévisible ou 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 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 d'orienter les concepteurs. Ils identifient de grandes classes de déterminants de la performance qui devraient conduire à l'identification d'indicateurs de

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

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 contenir des indicateurs non financiers.

1.2. Evolution du tableau de bord prospectif

L'évolution du tableau de bord prospectif s'est faite au fil des expérimentations et n'a pas été initialement prévue par Kaplan et Norton. Ces derniers affirment que le modèle actuel est le fruit de la collaboration avec des spécialistes en gestion et surtout avec des dirigeants d'entreprises qui l'ont expérimentée. En analysant les contributions de Kaplan et Norton, trois grandes générations ont marqué son évolution:

1.2.1. La première génération : outil de mesure de la performance

Le TBP a été proposé à l'issue de l'étude de Nolan Norton Institute en 1990, pour combler une carence en indicateurs et rééquilibrer les critères de mesure de la performance. Les auteurs ont résumé leurs conclusions dans un premier article présentant le TBP, publié par la Harvard Business Review dans son numéro de janvier –février 1992 intitulé «The Balanced Scorecard - Measures that drive performance»(le TBP: système de mesure de la performance¹). Fondamentalement, le TBP a été mis en place pour répondre à une question de mesure : pour faire face à une concurrence fondée sur le savoir, les entreprises ont besoin d'alimenter, de développer et de mobiliser leurs actifs incorporels. Cependant les indicateurs tenus par les entreprises ne renseignent pas sur les actifs immatériels tels que la compétence et la motivation des salariés, la performance des systèmes d'information et la veille technologique, l'efficacité, l'efficience et la qualité des processus, la fidélisation des clients et l'état des relations avec les partenaires, etc. Les systèmes de mesure ne recouvraient que partiellement les enjeux de l'organisation. Pour Kaplan et Norton² si les systèmes financiers traditionnels étaient tout à fait fonctionnels du temps de l'ère industrielle, ils se révèlent malheureusement impuissants à prendre en compte les aptitudes et compétences qu'une entreprise doit chercher à nos jours». Dans ce sens, ils rajoutent que les entreprises demandent une représentation équilibrée des mesures tant financières qu'opérationnelles. A ce stade, les auteurs concluent, que pour mesurer la performance dans une

¹ Voir l'article in l'expansion management review, « les systèmes de mesure de la performance », édition organisation, 1999,P : 155-178.

² Idem P : 157.

entreprise, il faudra adopter une approche multidimensionnelle, équilibrée et qui permet de se projeter vers l'avenir.

En définitive, la première génération du TBP peut être définie comme un outil de mesure de la performance multidimensionnelle qui intègre des mesures financières, non financières, structurées sur quatre axes stratégiques : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

1.2.2. La deuxième génération : outil de déploiement et de communication de la stratégie

Dans un article publié en 1993 intitulé «Butting the balanced scorecard to work¹» (mettre le TBP en pratique), les concepteurs lancent le défi d'articuler les indicateurs du TBP est la stratégie de l'entreprise. Autrement dit, en s'appuyant sur leur panel d'entreprises, Norton et Kaplan veulent utiliser le TBP pour communiquer et déployer une nouvelle stratégie dans l'entreprise, qui ne soit plus focalisée sur le court terme. Dans ce sens, Kaplan et Norton ont affiné le TBP pour devenir un vrai outil de déploiement de la stratégie. Ils insistent sur trois éléments fondamentaux. Le premier est l'importance d'associer des déterminants de la performance. Le deuxième est le lien qui doit exister entre les mesures de la performance et les objectifs stratégiques. Le troisième est la chaîne de causalité qui relie les différents objectifs (mais aussi les indicateurs) du TBP.

Toutefois, cette phase marque l'évolution du positionnement des deux auteurs par rapport aux courants de contrôle de gestion. Les auteurs soulignent l'interdépendance entre la stratégie et le contrôle de gestion. Ils s'écartent ainsi de la vision traditionnelle du contrôle de gestion, centrée sur la mesure des performances passées pour rejoindre le courant de pensée renouvelés considérant que la mission du contrôle de gestion garantit aussi la mise en œuvre de la stratégie et l'alignement organisationnel. Dans ce nouveau cadre ils soulignent également que le TBP est utilisé pour mobiliser et guider le processus de changement et d'apprentissage stratégique, ils précisent que «le TBP constitue un système de management susceptible de déclencher des changements radicaux²». Aussi, les auteurs estiment que leur tableau de bord est très synthétique puisqu'il suffit de 20 à 25 indicateurs³ sur les quatre axes pour

¹ Publier in Harvard business review n° de septembre-octobre 1993. Voir l'article in l'expansion management review, « les systèmes de mesure de la performance », édition. Organisation, 1999, P : 197-215.

² Norton D, et Kaplan R. « mettre en pratique le TBP » in l'expansion management review, « les systèmes de mesure de la performance », édition. Organisation, 1999, P : 181.

³ Kaplan R, et Norton D. (1998)op.cit. P : 9.

communiquer et suivre une stratégie cohérente. En plus, les expériences ont montré que certains dirigeants d'entreprises pionnières utilisaient le TBP pour gérer la mise en œuvre de leur stratégie. Autrement dit, comme un outil de déploiement, d'information et de communication de la stratégie en vue d'assurer l'alignement de leurs membres avec cette stratégie. Cette communication de la stratégie s'appuie sur une représentation graphique permettant de décrire et d'explicitier la stratégie appelée carte stratégique. En résumé, la deuxième génération du TBP se définit comme : un outil de déploiement et de communication de la stratégie qui traduit celle-ci en un ensemble de mesures financières et non-financières à court et à long terme reliées entre elles par des liens de causes à effet. Ces mesures sont structurées sur quatre axes stratégiques : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

1.2.3. La troisième génération : système de management stratégique

A partir de 1996, les auteurs vont insister davantage sur le rôle du TBP comme un outil de management stratégique et de mise en œuvre de la stratégie au quotidien. Les auteurs affirment que les dirigeants des entreprises constituant leur panel d'expérimentation utilisent le TBP pour organiser les grands processus de management : définition des objectifs collectifs mais aussi individuels, modes de rémunération et système incitatif, allocation des ressources, établissement du budget et des plans, retour d'expérience et apprentissage organisationnel¹.

Dans leur premier ouvrage Kaplan et Norton vont mettre en avant le rôle du TBP dans l'évaluation de la stratégie et de son pilotage. Plus tard en 2001, les auteurs publiés un deuxième ouvrage² «Comment utiliser un TPB: pour créer une organisation orientée stratégie» dont ils présentent une nouvelle démarche où la stratégie est un processus continu. A cet effet, le rôle du TBP est de clarifier, redéfinir et développer la stratégie. La carte stratégique est au cœur de cette nouvelle fonction attribuée au TBP. Elle n'est pas uniquement une représentation graphique qui sert à communiquer la stratégie. C'est une structure logique qui fournit les bases pour concevoir le nouveau système de management stratégique.

¹ Kaplan R, et Norton D. (1998) le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès. Les éditions d'organisation, P : 9

² Kaplan R, et Norton D. (2007) comment utiliser le tableau bord prospectif, édition. Eyrolles, sixième tirage .

Pour les auteurs la stratégie est une suite hypothétique de relations de causes à effets qui sont souvent explicites et vérifiables. La carte stratégique propose une hiérarchie des objectifs et des indicateurs, entre les quatre axes et au sein même de chaque axe. Cette hiérarchie met en évidence les hypothèses et le cheminement choisis par les dirigeants pour mobiliser les actifs corporels et incorporels afin de réaliser leur stratégie. Dans cette logique, le rôle du système de contrôle de gestion est désormais, en amont de la mise en œuvre de la stratégie.

C'est à dire pendant sa formulation. Fondamentalement, ces différentes évolutions ont permis d'arriver à un système de contrôle de gestion fondé sur le TBP. Ce dernier peut être considéré comme un système de pilotage de l'entreprise, tourné fondamentalement vers le futur. Il permet un suivi effectif de la mise en œuvre de sa stratégie de création de valeur pour les actionnaires. Ce système est focalisé sur le potentiel de satisfaction des besoins des clients et sur l'amélioration continue de l'ensemble de ses processus de gestion. Il autorise une intégration des enseignements (via le retour d'expérience) et la prise des mesures correctrices permettant de remettre les actions dans le sens de la stratégie. En définitive, la troisième génération du TBP peut être définie comme un système de pilotage de la performance multidimensionnelle qui permet de concevoir, communiquer la stratégie et de piloter sa mise en œuvre.

Ce système intègre des mesures financières et non financières à court et à long terme reliées entre elles par des liens de cause à effet. Ces mesures sont structurées sur quatre axes stratégiques : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

1.3. Le principe de l'équilibre et de prospective

Selon Kaplan et Norton, le TBP est un système de mesures «équilibré» de la performance, reposant sur quatre piliers fondamentaux. Il permet de communiquer la stratégie, et de la déployer de manière concrète en un ensemble d'objectifs, d'indicateurs, de cibles et d'initiatives, du sommet jusqu'aux centres de profit. Il se propose d'appréhender la performance globale sous ses multiples aspects et d'encourager le dialogue de gestion. Le contrôle de gestion classique dominé par la performance financière à court terme, est largement critiqué à présent de fait, de la place prépondérante des résultats financiers peuvent inciter les entreprises à surinvestir dans les résultats immédiats et à négliger la création de la valeur à long terme, notamment dans les actifs intangibles et intellectuels qui nourrissent la croissance future. Ce constat a permis à Kaplan et Norton de

proposés un modèle de tableau de bord multidimensionnel qui intègre des indicateurs de la performance passée et les déterminants de la performance future. Dans ce sens ils définissent le TPB comme « ...Le TBP est un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets. Le TBP n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer l'ossature des processus de management...le TBP devient la pierre angulaire du management des entreprises à l'ère informationnelle¹».

Ce système original du TBP est composé de quatre axes de performance. Mais selon les concepteurs «les quatre axes du TBP se sont révélés parfaitement appropriés pour un large éventail d'entreprises de secteurs différents d'activités. Ils n'ont toutefois, rien d'un carcan; ils constituent plutôt une trame. Aucun théorème mathématique n'affirme qu'ils sont à la fois nécessaires et suffisants. Néanmoins, nous ne connaissons pas une seule entreprise qui utilise moins de quatre axes²».

Donc, ils n'excluent pas la possibilité d'ajouter d'autres axes selon les caractéristiques d'un secteur d'activité, la stratégie d'une entreprise ou encore les spécificités de gestion chaque entreprises (entreprise privée, PME, entreprise publique...). De ce fait, le caractère contingent d'applicabilité de ce système de contrôle de gestion est apparent. Aussi, de cette définition nous pouvons retenir les éléments suivants:

1.3.1 Principe de l'équilibre

Il reflète l'équilibre rétabli par le TBP entre une pléthore d'indicateurs nécessaires pour cerner la performance globale d'une entreprise. Selon Kaplan et Norton l'équilibre doit être:

- L'équilibre entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers ou physiques;

¹ Kaplan R, Norton D. (1998) le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les axes du succès. Les éditions d'organisation, P : 31.

² Idem P : 49.

- L'équilibre entre les indicateurs extérieurs, relatifs aux actionnaires et aux clients, et relatifs aux processus, à l'innovation, au développement des compétences et à la croissance ;
- L'équilibre entre les indicateurs de résultats permettant d'appréhender les effets des actions déjà entreprises (indicateurs de performance passée ou a posteriori) et les déterminants de la performance (indicateurs avancés, prédictifs);
- L'équilibre entre les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont exprimés par une valeur chiffrée. Les indicateurs qualitatifs se nourrissent à partir d'opinions, de jugements d'une ou de plusieurs personnes, d'où la difficulté d'avoir une information précise. L'intérêt de ces indicateurs est de rendre compte des aspects qui peuvent échapper aux valeurs chiffrées.

1.3.2. Le principe de la prospective

Ce principe introduit dans le TBP marque un dépassement majeur par rapport aux tableaux de bord classiques tournés vers l'assemblage d'informations passées. Autrement dit, les concepteurs partent avec une ambition de dépasser la vision à court terme. Cette ambition se concrétise par l'introduction d'indicateurs amont, d'alerte ou d'action qui mesurent les générateurs de la performance. Ces indicateurs sont associés aux indicateurs traditionnels de résultats dans une chaîne de relations de cause à effet : en faisant l'hypothèse qu'en s'attaquant aujourd'hui aux causes, les effets de demain seront améliorés.

1.4. Le rôle du tableau de bord prospectif comme un outil de management stratégique

Le TBP est un système de contrôle de gestion qui vise la mesure et l'amélioration de la performance par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, directement liés à la stratégie de l'entreprise. Ces indicateurs sont regroupés autour de quatre axes préétablis: financier, client, processus interne et innovation et apprentissage organisationnel (figure n°10).

Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués dans les différents axes, grâce à une articulation entre des indicateurs stratégiques et des indicateurs historiques. Ces indicateurs sont choisis selon une vision de

l'organisation comme processus, et sont liés de ce fait, par une chaîne de causalité.

En effet, d'après ses concepteurs, il existerait un lien de causalité entre les différents axes du TBP: une bonne maîtrise du processus interne associée à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation et dans la promotion d'une logique d'apprentissage organisationnel, va améliorer la satisfaction des clients.

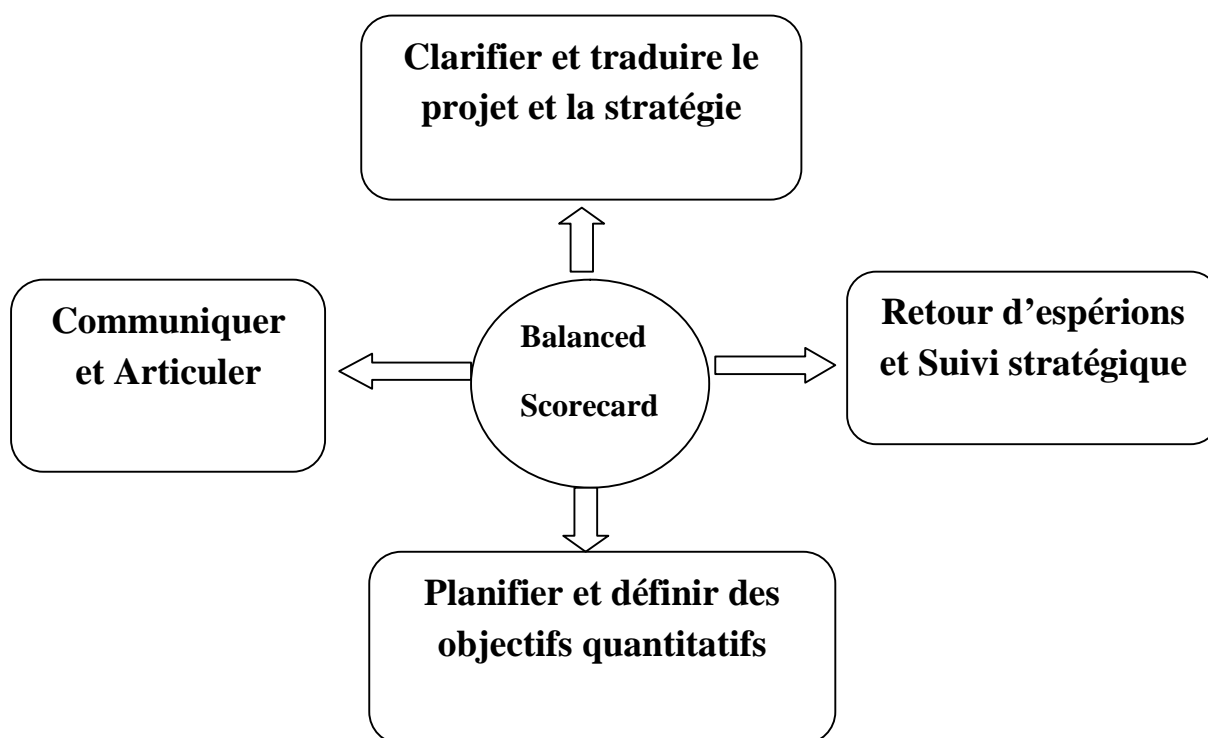
Ainsi, ces indicateurs sont répartis selon quatre axes constituant l'ossature du TBP lui donnant ainsi le rôle de système de management par excellence. Il s'agit de :

- L'axe financier dont les objectifs stratégiques et les indicateurs spécifiques sont conçus autour de la question fondamentale suivante : «Que faut-il apporter aux actionnaires ?»
- L'axe « Clients » dont les objectifs stratégiques et les indicateurs sont élaborés par rapport à l'interrogation suivante : « Que faut-il apporter à nos clients ? » ;
- L'axe « Processus internes » dont les objectifs stratégiques et les indicateurs sont basés sur la question suivante : « Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ? » ;
- L'axe « Apprentissage organisationnel » dont les objectifs stratégiques et les indicateurs concernent la préoccupation suivante : « Comment piloter le changement et l'amélioration ? » ;

Le rôle d'un TPB en tant que véritable système de management stratégique (Voir Figure 9) tient compte du fait que ses indicateurs permettent de¹ :

¹ Kaplan R, Norton D. (1998) le tableau de bord prospectif, édition. Organisation, P : 22.

Figure n°9 : TBP, cadre stratégique de l'action



Source: R.Kaplan & P.Norton, op, cit. P: 23.

1.4.1. Clarifier le projet et la stratégie de l'entreprise et les traduire en objectifs

Par son caractère transversal et la recherche d'une performance globale, à son élaboration le TBP clarifie les objectifs stratégiques et cerne les principaux déterminants de ces objectifs. Cependant, le TBP fait ressortir le défaut de consensus et de travail en équipe¹, mais il permet de manière considérable de résoudre cette problématique en renforçant le consensus collectif autour d'une vision unique. Par conséquent, il explicite le sens exact de la mission de l'entreprise et de ses objectifs stratégiques retenus.

1.4.2. Communiquer les objectifs stratégiques et les indicateurs au sein des différents acteurs de l'entreprise

Par son processus de communication intégré, le TBP préconise que tous les acteurs de l'entreprise doivent avoir compris les objectifs visés et la stratégie à suivre pour les atteindre, et par voie de conséquence, tous les efforts et initiatives iront dans le même sens des changements requis.

¹ Kaplan R, Norton D. (1998) op cit. P : 24.

1.4.3. Planifier et définir des objectifs quantitatifs

Le TBP permet à l'entreprise d'intégrer la planification stratégique et la procédure budgétaire annuelle. Donc, il importe de fixer des objectifs quantitatifs¹ spécifiques aux différents objectifs et indicateurs sur une durée allant de trois à cinq ans. Lorsque des objectifs généraux sont définis pour les indicateurs stratégiques, les managers fixent également des jalons permettant de suivre l'évolution de chaque indicateur au cours de l'année d'exercice futur. Ces indicateurs intermédiaires constituent des points de repère pour évaluer les progrès à court terme dans le cadre de ta trajectoire stratégique à long terme de l'unité. Par conséquent, l'apport de ce système fondé sur le TBP réside dans la fixation des valeurs cibles et l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte s'opèrent de manière cohérente et logique vis-à-vis des quatre composantes du TBP à travers une série de relations de cause à effet explicites : Financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

1.4.4. Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique

La principale nouveauté du TBP est l'intégration de la variable apprentissage organisationnel. En effet, l'importance accordée à l'identification des relations de cause à effet lors de la construction d'un TBP conduit à un raisonnement systémique et dynamique de l'entreprise. Dans ce sens, le TBP joue un rôle primordial de cadre d'apprentissage organisationnel et ensuite de feed-back continu sur la stratégie et sur les hypothèses, sur lesquelles elle repose. Le TBP permet donc de suivre et d'ajuster l'exécution de la stratégie et, le cas échéant, d'en modifier les postulats initiaux.

1.5.LES APPORTS DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

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

1.5.1 De la performance financière à la performance multidimensionnelle

¹ Appelés aussi valeurs ciblées

Fondamentalement, la raison essentielle expliquant l'utilité de faire recours au TBP est les limites exclusives et excessives des indicateurs financiers dans l'appréciation de la performance des entreprises. Les concepteurs du TBP considèrent que « la principale critique porte sur le fait que la place prépondérante des résultats financiers à court terme peut inciter les entreprises à surinvestir dans les résultats immédiats et à sous-investir dans la création de valeur à long terme, notamment dans les actifs intangibles et intellectuels, ceux qui nourrissent la croissance future¹ ». Par conséquent, cette prédominance de la performance financière peut amener les dirigeants des entreprises à faire des restrictions budgétaires nécessaires au financement de projets à long terme et pourvoient un grand risque.

En plus, si les systèmes classiques de motivation et d'évaluation de la performance reposent exclusivement sur des indicateurs financiers, le TBP conserve aussi ce critère car il est révélateur des résultats opérationnels, mais il s'appuie en plus sur un ensemble plus global et mieux intégré d'indicateurs, reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salaires et les systèmes à la performance financière à long terme. Delà, le TBP tire avantage des indicateurs non financiers, sans les distorsions qu'entraîne l'obsession de la performance financière. Aussi, le TBP a l'avantage de décliner la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes (Voir Figure 10) : l'axe financier, celui des performances vis à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel. C'est un cadre de travail, un moyen de communiquer la mission et la stratégie de l'entreprise à l'ensemble de ses acteurs. Les quatre axes, qui seront détaillés ultérieurement, se présentent comme suit :

¹ Kaplan R. et Norton D. (1998) Op. Cit. P: 34.

Figure n°10 : Les quatre perspectives d'un TBP



Source : Kaplan et Norton, le TBP : système de pilotage de la performance. In l'Expansion Management Review, les systèmes de la performance éd. Organisation 1999, P : 159.

Ces quatre perspectives permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives. Chaque perspective contient des indicateurs qui visent à atteindre une stratégie commune en poursuivant un but cohérent.

La perspective financière: Les indicateurs financiers du TBP permettent « d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées¹ ». Aussi, ils permettent de vérifier si la mise en œuvre de la stratégie fixée contribue à améliorer les résultats financiers. Ces indicateurs portent en général sur la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires...etc. ;

La perspective « Clients »: elle permet d'identifier les segments de marché visés par l'entreprise. Les indicateurs qui y sont spécifiques correspondent à la performance réalisée sur ces segments. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat, ils concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. D'autre part, cette perspective comprend également des indicateurs de suivi, déterminants de la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des

¹ Kaplan R, Norton D. (1998) op.cit. P: 38.

premiers indicateurs de résultat. Ils concernent notamment la mesure de la pertinence des prestations rendues : délais des livraisons, l'innovation dans les produits et services, la capacité d'anticipation des besoins, etc. ;

La perspective « Processus internes »: à ce stade, les managers s'appuient sur cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise leur permettant d'une part, d'offrir des prestations qui influencent la fidélité et la satisfaction des clients et d'autre part, d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

Le TBP met en lumière les indicateurs spécifiques aux processus existants et nouveaux qu'il faut maîtriser en vue d'atteindre les objectifs financiers et ceux des clients ;

La perspective « Apprentissage organisationnel »: elle concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance actuelle et future par rapport aux trois premiers axes. Kaplan et Norton soulignent que « l'apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures¹ ». Ce qui importe à préciser c'est que les trois premiers axes mettent en exergue « le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures et celles qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance² ». Pour combler ce fossé, il faut agir correctement sur les compétences des salariés, les systèmes d'information, les procédures et les pratiques.

Enfin, le dernier apport fondamental d'un TBP en matière de lien entre les indicateurs et la stratégie est que les indicateurs retenus doivent constituer un ensemble d'objectifs et de mesures qui soit cohérent et générateur de synergies³ dans la mesure où cet ensemble doit permettre de simuler en toute fiabilité la trajectoire de la stratégie. Cela est possible dans la mesure où les indicateurs retenus doivent tenir compte des relations de cause à effet, des mesures de résultat et des déterminants de la performance.

¹ Idem. P 41.

² Kaplan R, Norton D. (1998) Op .Cit. P: 41.

³ Idem, P : 42.

1.5.2. Le principe des relations de cause à effet

M. Porter¹ décrit les fondements de la stratégie comme étant les activités dans lesquelles l'organisation choisit d'exceller. Delà, la stratégie implique le mouvement d'une entreprise de sa position actuelle à une position future souhaitable mais incertaine. Dans ce cadre que les concepteurs du TBP considèrent la stratégie comme un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Donc, «le TBP permet de décrire ces hypothèses comme un ensemble de relations de cause à effet qui sont explicites et vérifiables²».

Dans cette logique, le TBP doit nécessairement mettre en évidence les relations de cause à effet à travers les quatre axes. Chaque indicateur retenu pour un axe donné doit constituer un élément de la chaîne de relations de cause à effet de sorte que le système global reflète la stratégie de l'entreprise facilitant, ainsi sa formulation, son déploiement dans le temps et sa communication à tous les acteurs de l'entreprise.

En plus, pour Norton et Kaplan³ un bon TBP doit comporter des mesures de résultats et des déterminants de la performance. Les seconds indiquent comment obtenir les premiers.

Le TBP doit associer des indicateurs a posteriori (mesures de résultats) et des indicateurs avancés (déterminants de la performance) pour pouvoir à tout moment valider la pertinence de la stratégie et de sa bonne mise en œuvre. Autrement dit, le TBP doit clarifier les hypothèses qui sous-tendent les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance.

Aussi, à la différence avec les tableaux de bord classiques, le TBP n'est pas une simple collection d'indicateurs répartis sur les quatre axes. Ces derniers peuvent être élargie en vue de l'adapter à l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous réserve, bien évidemment, que l'ensemble des indicateurs retenus est totalement intégré à la chaîne des relations de cause à effet qui détermine et explicite la stratégie de l'entreprise.

D'après Kaplan et Norton, cet enchaînement ne se limite pas aux axes, il devrait exister aussi entre les objectifs et les indicateurs.

¹ Porter M. (1986) *l'avantage concurrentiel*. Inter édition, Paris.

² Kaplan R, Norton D. (2007) *comment utiliser le tableau de bord prospectif*, édition, Eyrolles, P : 82.

³ Kaplan R, Norton D. (1998) *Op,Cit.* P:44.

En outre, les concepteurs du TPB confirment son rôle en tant qu'outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie. Beaucoup d'entreprises, lorsqu'elles commencent à bâtir un TBP constatent l'absence de consensus sur la stratégie de leurs unités. La définition des objectifs et des indicateurs du TBP permet alors aux dirigeants de s'accorder sur une formulation plus structurée de la stratégie.

1.5.3. Choix d'une démarche de déploiement stratégique

Le TBP est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie, pas de l'élaborer. Il peut s'adapter aux deux démarches de déploiement d'une stratégie, dont, l'une prend comme base le client et l'autre les processus. Quelle que soit celle choisie par les dirigeants, le TBP leur permettra de traduire la stratégie en objectifs, en indicateurs et en valeurs cibles spécifiques, puis d'en suivre la mise en œuvre.

Section n°2 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (TBP) est un système qui contient des indicateurs financière classique qui expriment la performance passée (indicateurs de résultat), et des indicateurs sur les déterminants de la performance future.

Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre domaines :

- Les résultats financiers
- La satisfaction des clients
- Les processus internes
- L'apprentissage organisationnel

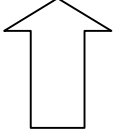
Le TBP apport aux manager l'instrument pour maintenir ce cap, il est donc vital que les entreprises connaissent leurs objectifs et la manière de les atteindre. Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage.

Les quatre axes qui constituent l'ossature du TBP permettent, grâce aux indicateurs financiers, de garder un œil sur la performance à court terme et de mettre en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme. Si la multiplicité des indicateurs peut paraître de prime abord comme une source de confusion, on verra par la suite

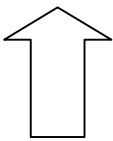
que s'il judicieusement construit, le TPB donne une image cohérente car tous ses indicateurs visent à atteindre une stratégie commune.

Ainsi, le concept du tableau de bord prospectif repose sur une approche multidimensionnelle de la performance selon les 4 axes privilégiés d'analyse.

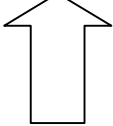
Résultat financier : Que faut-il apporter aux actionnaires ?



Satisfaction des clients : Comment devons-nous être perçus par les clients ?

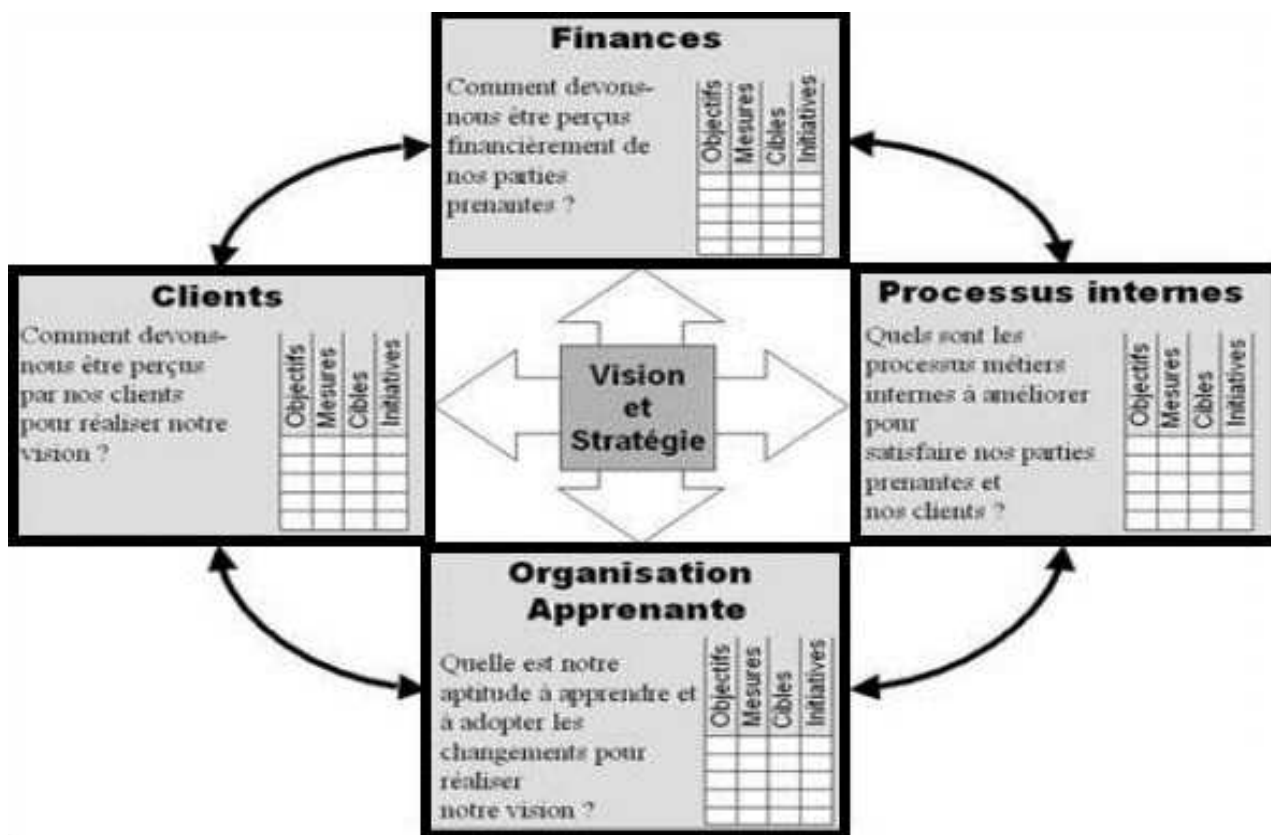


Processus interne : En quoi nos processus doivent-ils exceller ?



Apprentissage organisationnel : Quelles sont les compétences humaines et organisationnelles qui conditionneront la réussite de demain

Figure n° 11 : Les quatre perspectives initiales d'un TPB



Source : Kaplan et Norton : le tableau de bord prospectif, 1998.

Pour obtenir un bon résultat, il convient de satisfaire la clientèle existante et potentielle. La satisfaction des clients dépend du bon fonctionnement des processus développés au sein de l'entreprise. Ces processus fonctionnent d'autant que la main d'œuvre est efficace.

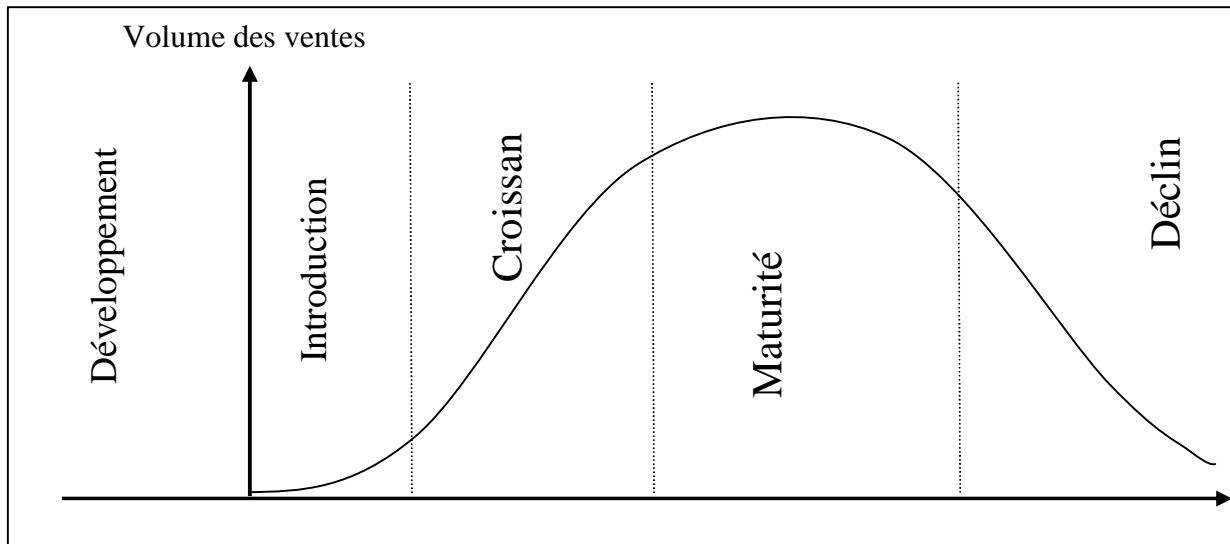
2.1. L'axe financier

Que veulent nos actionnaires ? Comment nous perçoivent-ils ? Quelle performance financière devons-nous réaliser pour satisfaire nos actionnaires ? »

Les indicateurs à caractère financier ont toujours été présents dans les tableaux de bord des entreprises. Ils représentent l'objectif à long terme de l'entreprise : assurer des rendements élevés, par rapport à la capitale investie. Ces indicateurs se rapportent à l'accroissement du chiffre d'affaire, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité.

La nouveauté, est dans la volonté de rattacher ces indicateurs financiers à la réalité client, ainsi qu'au processus de création des produits et services. De plus, Kaplan et Norton proposent trois phases stratégiques financière qui, croisées avec la situation de marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte), fournissent une gamme d'indicateurs

Figure n°12 : cycle de vie économique



Source : Thuillier, P. De l'étude de marché au plan marketing. Paris : Les éditions d'organisation ; 1998.P56.

Les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque stade du cycle de vie d'une unité. Des stratégies différentes peuvent être suivies, qui vont d'une croissance agressive des parts de marché (stratégie de croissance), à la gestion du déclin, en passant par le maintien de l'activité à un niveau stable.

Les objectifs financiers des unités selon qu'elles se trouvent dans l'une ou l'autre de ces phases, sont très différents. En phase de croissance, elles visent l'augmentation du chiffre d'affaires, le maintien de niveaux de dépenses suffisants pour le développement des produits et des processus.

Dans la phase de maturité, les objectifs financiers sont davantage axés sur des indicateurs financiers classiques tels que le retour sur le capital engagé, le résultat d'exploitation et la marge brute.

Alors que durant la phase de gestion du déclin, les indicateurs financiers doivent se focaliser sur le maintien de la valeur existante : le gaspillage, les

Déchets, la pollution et les clients déçus sont autant de faits rigoureusement surveillés.

➤ **Orientations pour l'axe financier**

Pour chaque phase de ce cycle de vie (croissance Maturité et déclin) trois objectifs financiers essentiels guident la stratégie ¹ :

- Croissance et diversification du chiffre d'affaires : qui impliquent l'expansion de l'offre de produits et services, la conquête de nouveaux clients et marchés, la transition vers des gammes de produits et services à plus forte valeur ajoutée, l'ajustement des paramètres de fixation des prix.
- Réduction des coûts/amélioration de la productivité : réduire les coûts et améliorer la productivité suppose un effort sur les couts directs et indirects.
- Stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement : les managers s'efforcent de réduire le besoin en fonds de roulement nécessaire pour financer un certain volume d'activité en utilisant par exemple davantage l'actif immobilisé.

Certaines entreprises, lorsque la situation de leur secteur l'exige, peuvent intégrer un ou plusieurs indicateurs spécifiques de gestion de risque. Ainsi une société d'assurances peut adopter des indicateurs concernant le risque de perte, et l'adéquation des provisions destinées à couvrir les plafonds de perte.

¹ Kaplan et Norton : le Tableau de Bord Prospectif. Edition d'organisation, 1998, p : 67.

Tableau n°2 : Identifier les axes stratégiques financiers

Axes stratégiques			
	Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Croissance	Taux de croissance par segment ; Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients.	CA ou valeur ajoutée par employé	investissements Ou RD (recherche et développement) (% des ventes)
Maturité	Parts des clients et marchés ciblés ; ventes croisées ; Part des nouvelles applications dans le CA ; Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (en % des ventes)	Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie) RCE par catégories d'actif
Déclin	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits Clients non rentables en %	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	Point d'équilibre ; marge

Source : KAPLAN et NORTON : le tableau de bord prospectif, 1998, p67.

Tous les indicateurs des autres axes du TBP doivent être articulés autour d'un ou plusieurs indicateurs de l'axe financier. Chaque indicateur retenu doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet aboutissant aux objectifs financiers, qui constituent l'axe stratégique de l'entreprise.

Pour la plupart des entreprises, les objectifs financiers tels que l'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, la meilleure utilisation de l'actif et la réduction du risque peuvent fournir les liens indispensables entre les quatre axes du TBP.

2.2. L'axe client

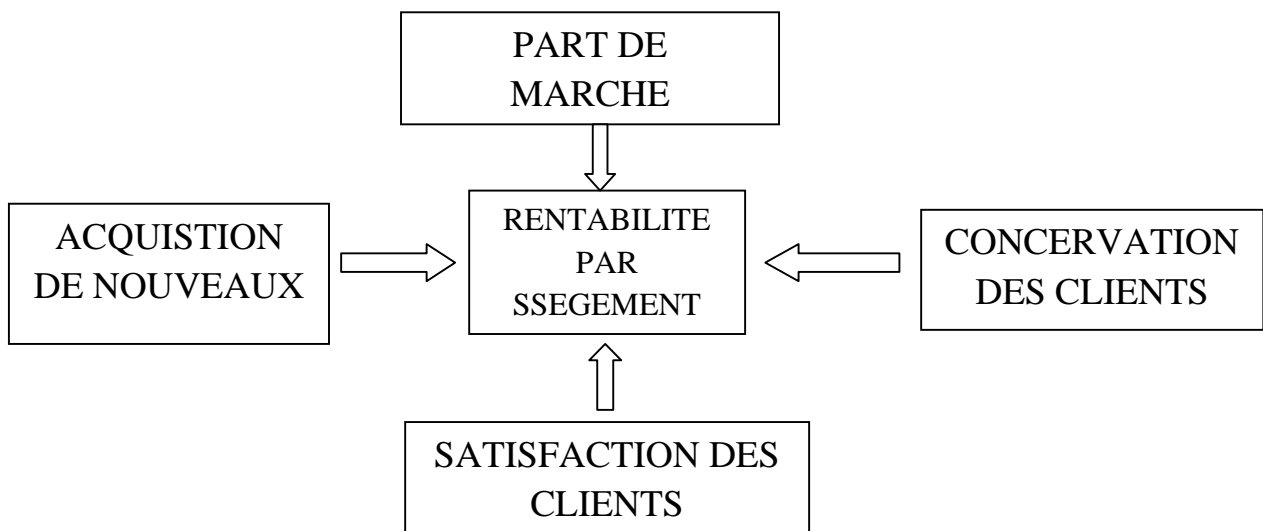
« Une organisation ne maximise pas le profit en essayant de maximiser le profit, mais en servant ses clients. » Mintzberg Henry.

A l'heure actuelle où le client génère de la valeur pour l'entreprise, il est devenu indispensable de prendre en considération ses exigences.

L'axe client du **TBP** permet de définir une stratégie à son égard, cet axe traduit la préoccupation de l'entreprise d'attirer de nouveaux clients en prenant en considération leurs exigences et les introduire dans le processus de prise de décision, mais au delà la simple satisfaction du client, les responsables doivent sur « l'axe client » du **TBP** traduire leurs mission et leur stratégie en objectifs spécifiques au marché. Pour cela l'entreprise doit segmenter sa base de clientèle existante et potentielle, puis identifier les segments sur lesquels elle souhaite se positionner.

Le **TBP** a pour mission d'identifier les objectifs pour chaque catégorie de client afin de refléter la stratégie de l'entreprise .Une fois les segments du marché sont identifiés.les objectifs et les indicateurs correspondant à ces segments peuvent être définis.

Figure n°13 : les indicateurs clés de l'axe client



Source : ROBERT S.KAPLAN & DAVID NORTAN, le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, 2003, p84.

Les entreprises utilisent une série d'indicateurs clés qui sont comme suit :

➤ **La part de marché**

On mesure la taille du marché sur les clients de l'entreprise, ceux avec lesquels elle entretient des relations durables, ces types d'indicateurs servent à surveiller la stratégie de l'entreprise.

➤ **Conservation des clients**

La meilleure façon d'acquérir la part de marché ou de maintenir sa part de marché est de conserver sa clientèle : pourcentage de croissance du volume d'activité réalisé avec les clients existants.

➤ **Acquisition de nouveaux clients**

Est basée sur le nombre de clients gagnés ou le total de chiffre d'affaire réalisé avec de nouveaux clients sur ces segments.

➤ **Satisfaction des clients**

Satisfaction des besoins des clients (qualité, détail, quantité), on peut la mesurer en utilisant des questionnaires, sondage, entretien ou enquêtes.

➤ **Rentabilité par segments**

L'entreprise doit veiller à ce que ses clients soient non seulement satisfait mais aussi rentables, les indicateurs financiers comme la rentabilité des différentes catégories de clients aident à ne pas se focaliser sur la satisfaction des clients au détriment du profile.

L'indicateur de rentabilité peut montrer que certaines catégories de clients ne sont pas rentables.

Tableau n°3 : récapitulatif des indicateurs clé axe « client »¹

Indicateurs	Signification
Part de marché	Indique la part de marché exprimée en nombre de client, ou en volume d'achat d'un certain marché.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure en termes absolus ou relatifs si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Conservation des clients	Indique en termes absolus ou relatifs si une entreprise entretient des la relation durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Evaluer le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères liés à leurs attentes.
Rentabilité par segments	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants

2.3. L'axe processus interne

« Le management se résume à deux fonction : commercialiser et innover »

Drucker Peter.

Aujourd'hui, toutes les entreprises s'efforcent d'améliorer la qualité, de réduire la durée des cycles de production, d'accroître les rendements, de produits d'avantage, d'abaisser les coûts de leurs processus internes.

A moins de disposer de processus véritablement plus performants que ceux des concurrents en terme de qualité, de réactivité, de productivité et de coût, ces améliorations fragmentaires favorisent la survie mais ne créent pas d'avantage concurrentiel durable.

¹ ROBER S.KAPLAN & DAVID P NORTON, le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, 2003. P : 84

Aux yeux de **NORTON** et **KAPLAN** cet axe constitue la base de philosophie du **TBP** par opposition au **TBP** classique.

Une fois la stratégie posée, l'offre produit structurée, les processus vont être analysés afin de retirer les indicateurs pertinents : ils doivent intégrer l'ensemble des personnes allant de la mise au point de nouveaux produits aux services après ventes.

Dans le **TBP**, les objectifs et les indicateurs de cet axe sont définis à partir des stratégies visant à atteindre les attentes des clients et des actionnaires.

Chaque entreprise dispose de sa propre chaîne de processus interne qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice¹, le modèle de processus interne comprend trois processus :

- l'innovation ;
- la production ;
- service après vente.

2.3.1. Le processus d'innovation

L'innovation est un processus interne essentiel dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont, pour beaucoup d'entreprises, plus importantes encore que celles de la production.

L'importance de l'innovation par rapport à la production est particulièrement notable dans les entreprises ayant de longs cycles de création et de développement (produits pharmaceutiques, électronique, produits chimiques agricoles,...).

Le processus d'innovation comprend deux étapes :

- **1^{ère} étape : Etude des marchés**
 - Identifier les nouveaux marchés et les nouveaux clients ainsi que les besoins émergents ou latents de la clientèle existante, Il ne suffit pas de

¹ ROBERT S.KAPALN & DAVID P NORTON, le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, 2003.

Satisfaire ses clients mais de les « émerveiller » en répondant à deux questions fondamentales.

- Quelles seront les caractéristiques des produits futurs auxquelles les clients accorderont de la valeur ?

- Comment, au travers de l'innovation, devancer ses concurrents et offrir avant eux ces produits aux clients ?

- **2^{ème} étape : conception et développement des produits et services.**
Durant cette étape, l'entreprise

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

- **Indicateurs**

Un grand nombre d'indicateurs concernent le processus d'innovation, notamment :

- La part de C.A réalisée dans les nouveaux produits ;
- Celle réalisée par les produits exclusifs (sous le couvert d'un brevet) ;
- Les lancements de nouveaux produits par rapport à la concurrence et les produits effectivement lancés par rapport aux prévisions ;
- La durée du cycle de développement de la prochaine génération de produit ;
- Le rapport entre le bénéfice et le coût total des activités de R&D sur cinq ans ;
- Le temps jusqu'au seuil d'équilibre.

2.3.2. Le processus de production

Ce processus commence avec la réception des commandes et se termine par la livraison des produits ou des services aux clients, son but est de satisfaire les besoins des clients en leur offrant des produits et des services de manière efficace, régulière et ponctuelle. Ce processus est piloté au moyen d'indicateurs tels que :

- **Indicateur de délais**

Les délais font souvent partie des indicateurs clés de mesure de la performance, les clients attachent beaucoup d'importance pour les délais, pour cela l'entreprise doit disposer d'un processus de commande efficaces, fiable sans défaut est rapide ou bien fabriquer et conserver des stocks de produits en prévision des commandes

- **Indicateurs de qualité**

La plupart des entreprises ont des programmes d'amélioration de la qualité, la mesure des résultats se fait à l'aide d plusieurs indicateurs tels que :

- Taux de défaut ;
- Taux de rendement (ration produits sortis / matière entrée dans le processus ;
- Taux de gaspillage ;
- Taux de déchets ;
- Taux de retours ;
- Pourcentage de processus sous matière stratégique des processus(MSP).

- **Indicateurs de coût**

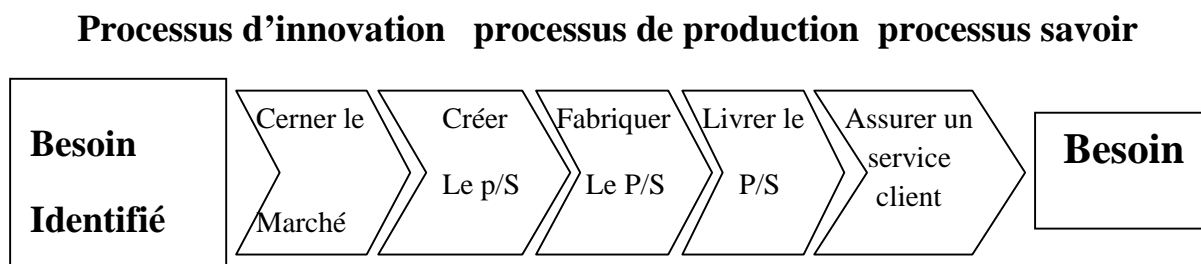
L'analyse des coûts permet d'analyser le coût de chaque activité ou service, cela permet aux entreprises de définir des indicateurs du coût des processus interne qui associés aux indicateurs de la qualité et de la durée des principaux cycles permettant d'identifier les attributs essentiels des processus.

2.3.3. Le service après ventes

La relation avec le client ne s'arrête pas une fois la commande livrée ou la mission réalisée. Trouver le temps de corriger une partie de son travail, négocier une contrepartie si le client n'est pas satisfait, gérer un retard d paiement.....sont aussi des étapes à soigner si l'on veut fidéliser ses clients.

Ce service comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat, afin de garder sa clientèle l'entreprise entreprend ce service pour la maintenance des produits après la vente, nombreuse sont les entreprises qui proposent un service « satisfait ou remboursé ».

Figure n°14 : l'axe « processus interne » : modèle générique de chaîne de création de valeur¹



2.4. L'axe « apprentissage organisationnel »

Les objectifs de l'axe « apprentissage organisationnel » sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois précédents.

Cet axe recense l'ensemble des moyens permettant d'atteindre une performance financière à long terme, il est donc indispensable dans le TBP.

Dans les entreprises seules les salariés, acteurs présents sur terrain sont capables de ressentir en totalité la situation de l'entreprise ; il convient donc de les motiver puisque tous le modèle repose sur eux.

L'axe apprentissage organisationnel du modèle du Kaplan et Norton repose sur trois éléments :

- Le potentiel des salariés/ la réorientation des compétences ;
- Les capacités des systèmes d'information ;
- L'alignement des objectifs industriels ;

2.4.1. La compétence des salariés

Actuellement, les idées d'amélioration de la performance ou de progrès doivent provenir des acteurs du terrain c'est-à-dire des salariés qui sont désormais capables d'anticiper les besoins et sont à même de proposer de nouveaux services, pour que l'entreprise puisse maintenir son niveau de performance, elle doit pratiquer l'amélioration continue et aussi un vaste effort de réorientation des compétences des salariés afin de mettre leur intelligence et leur créativité aux services de ses objectifs.

¹ Kaplan R, Norton D. le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, 2003, P : 111.

Les mesures utilisées sont :

- Mesures de la satisfaction des salariés ;
- Mesures de la fidélité des employés ;
- Mesure de la productivité des salariés.

2.4.1.1. Mesure de la satisfaction des salariés

Le fait de responsabiliser les salariés contribue à les motiver et donc à travailler dans un climat favorable.

Ex : une étude à démontrer que la satisfaction des salariés a des impacts positifs sur la satisfaction des clients.

2.4.1.2. Mesure de la fidélité des salariés

Cet indicateur vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser les salariés, le taux de rotation du personnel est l'indicateur retenu pour mesurer la fidélité des employés.

2.4.1.3. Mesurer la productivité des salariés

La mesure de la productivité des salariés permet d'évaluer les résultats des actions menées pour développer leurs compétences et les motiver, promouvoir l'innovation, améliorer les processus internes et satisfaire les clients.

L'indicateur utilisé est la part de chiffre d'affaire généré par chaque salarié, ce dernier est utilisé.

D'autres mesures de la performance financière afin que la réalisation des objectifs de cet indicateur ne provoque pas des dysfonctionnements.

4.2.2. La capacité des systèmes d'information

Comme l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel, doit être au courant sur le besoin des clients, le salarié doit disposer d'information détaillées sur les clients afin de les satisfaire. Pour cela l'entreprise désigne des chargés de clientèle pour collecter des informations sur eux et transmettre ces informations aux salariés qui vont situer ces derniers dans un segment donné, à partir de ces informations les salariés vont évaluer l'effort à accomplir non seulement pour répondre aux besoins du moment mais aussi pour cerner et satisfaire les attentes futures.

Plusieurs entreprises ont définis un ratio de couverture de l'information stratégique pour évaluer la disponibilité qui peut être mesurée par le nombre de processus pour lesquels l'entreprise dispose d'informations en temps en temps réel sur la qualité, la durée des cycles et les coûts et par la proposition des salariés en constates direct avec les informations sur les attentes clients.

2.4.3. L'alignement des objectifs

Ce type d'indicateurs permet d'aligner les objectifs individuels et ceux de l'entreprise, c'est-à-dire contrôler s'il y'a une harmonisation entre les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise.

SECTION N° 03: LES ETAPES DE CONCEPTION DU TBP

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

Nous avons vu de ce que précèdent, que chacun des axes du TBP regroupe des objectifs stratégiques qui doivent être corrélés afin de décrire la stratégie de l'entreprise. Chacun de ces objectifs possède une relation de cause à effet avec au moins un des autres objectifs stratégiques, cette relation de cause à effet représente le noyau sur lequel le TBP va être conçu.

Dans cette section nous allons présenter les étapes de conception du TBP, mais avant le présenter on va

3.1. LES PREALABLES AVANT LA MISE EN OEUVRE DES TABLEAUX DE BORD

Une mise en œuvre réussie d'un système de tableaux de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables :

- un système d'information adapté ;
- une structure organisationnelle adaptée ;
- un système d'objectif adapté ;
- une implication de tous les intervenants.

3.1.1. Un système d'information adapté

Le système d'information peut être défini comme un « ensemble organisé de méthodes et de moyen humains et matériels destinés à collecter, mémoriser,

transmettre les différents types de données nécessaires au fonctionnement d'une organisation».

Le rôle que joue un système d'information dans la production d'un Tableau de Bord est d'une importance primordiale telle qu'aucun Tableau de Bord ne peut être tenu sans l'existence d'un système d'information.

Cependant, force est de constater que pas n'importe quel système d'information permettrait aux tableaux de bord de jouer pleinement leurs rôles.

En effet, pour que le tableau de bord soit un outil d'incitation à la décision et de communication il faut que le système d'information soit correctement alimenté par des données utiles captées à travers les différentes étapes de fonctionnement de l'entreprise. De même, un bon système d'information exige une ouverture aux différents intervenants et que l'accès à l'information globale, voir même décisionnelle, soit « démocratique ». Car, d'une part, c'est grâce à cette ouverture et à cet accès que le responsable pourra prendre, avec plus de confiance (car il disposera d'informations étayant son choix), des actions correctives qui soient cohérentes avec les enjeux globaux de l'entreprise. D'autre part, l'ouverture du système d'information favorisera l'utilisation des tableaux de bord comme outil de communication horizontale et d'incitation à l'amélioration des performances.

3.1.2 Une structure organisationnelle adaptée

La structure organisationnelle d'une entreprise conditionne, à plus d'un égard, la réussite de la mise en œuvre des tableaux de bord.

Une organisation pyramidale où la délégation des responsabilités est absente ne pourrait pas tirer profit du système des tableaux de bord tel que nous l'avons présenté. Par contre, une entreprise dont la structure organisationnelle est orientée processus et centre de responsabilité serait bien adaptée à l'implémentation d'un système de tableau de bord, dont elle pourra tirer pleinement profit, d'autant plus qu'elle pourra faire jouer des complémentarités avec les autres outils du contrôle de gestion, tels que le contrôle budgétaire ou la comptabilité de gestion.

La délégation des responsabilités et des pouvoirs est déterminante pour que les tableaux de bord puissent concrétiser leur finalité de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise. Cependant, pour prévenir les dérapages, l'entreprise doit

absolument disposer d'un système de contrôle des finalités et de la cohérence des actions.

3.1.3. Un système d'objectifs adapté

C'est au système d'objectif de faire l'arbitrage entre la personnalisation des objectifs, pour que les acteurs puissent se les approprier, et leur cohérence avec les objectifs de l'entreprise, pour coordonner les efforts et assurer la pérennité.

Aussi, les objectifs stratégiques doivent être bien déclinés tant au niveau managérial, qu'au niveau opérationnel. La déclinaison des objectifs stratégiques n'est pas une question uniquement de procédures ou de méthodes, mais surtout de communication et de motivation des intervenants. Pour faciliter la cohésion et l'utilisation d'un objectif local (décliné de la stratégie) comme référentiel dans les tableaux de bord, il doit être

- Borné : Exprimé dans une dimension de temps finie ;
- Mesurable : Exprimé en une unité mesurable ;
- Accessible : Les responsables disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisables ;
- Réaliste: La « méthode » d'accès (de réalisation) est réaliste ;
- Fédérateur : L'objectif recueille l'adhésion des responsables ;
- Constructif : L'objectif local contribue aux objectifs globaux.

3.1.4. Une implication de tous les intervenants

Dans tout projet d'entreprise le facteur humain est primordial. Les tableaux de bord ne font pas exception à cette règle. De part la large place que le système des tableaux de bord accorde à l'autonomie des responsables, la réussite de sa mise en place dépend étroitement de l'implication des tous les intervenants à tous les niveaux hiérarchiques ; mais aussi de la culture d'entreprise, qui à son tour conditionne l'implication. Est ce que la culture de l'entreprise favorise l'autonomie de décision? Est ce qu'elle favorise l'innovation? Est ce qu'elle favorise la performance?

La réponse à ces questions est déterminante pour la réussite de la mise en place des tableaux de bord.

3.2. Les étapes de conception du TBP

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

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

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

Après l'établissement de ces préalables, vient la phase de construction du TBP qui selon Iribarne¹ (2003) passe par les étapes suivantes :

3.2.1. Identifier les facteurs clés de succès (FCS)

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

¹ Iribarne. P (2003), *op.cit.* p : 57

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

3.2.2. La définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Selon Iribarne¹ (2003), plusieurs principes doivent être respectés :

- Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS.
- Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet.
- Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise. Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités, rôle d'apprentissage, ...
- La sélection des MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée, car selon Kaplan et Norton²(2003) « un bon TBP doit associer des mesures de résultats (indicateurs a posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie de l'entreprise ».
- La sélection des MCS doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

3.2.3. Trouver les indicateurs « Financiers »

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

3.2.4. Trouver les indicateurs « Clients »

¹ Iribarne. P (2003), *op.cit.* p : 64.

² Kaplan et Norton (2003), *Op.cit.* p : 159.

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

3.2.5. Trouver les indicateurs « Apprentissage »

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

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

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

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

Après la conception de la carte stratégique et du TBP, l'entreprise peut se trouver face à un problème d'avoir peu ou beaucoup d'indicateurs. Sur ce point Norton et Kaplan¹ (2003), ne voient pas d'inconvénient en écrivant « le nombre d'indicateurs n'importe pas puisque toutes les mesures sont intégrées à un réseau de causes à effets qui décrivent la stratégie ». Et ils ajoutent qu'il « est tout à fait possible de formuler et communiquer la stratégie avec un système intégré comprenant une vingtaine de mesures ».

¹ Kaplan et Norton (2003), *Op.cit.* p : 171.

Donc choisir les bonnes et le bon nombre de mesures est certainement l'un des éléments les plus importants dans la conception du TBP. Et en générale, l'identification entre 15 et 25 mesures est considérée comme optimal (entre cinq et sept par axe) ce qui permet de structurer l'information, et ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs par axe. Tout dépassement augmentera le risque de fournir une information surabondante masquant l'information essentiel.

Il est important de noter que les indicateurs du TBP doivent être flexibles, c'est-à-dire il doit y avoir un renouvellement fréquent des indicateurs en fonction de la fluctuation de la stratégie, surtout si l'entreprise opère dans un environnement turbulent.

Selon Bergeron¹ (2000), « les indicateurs de performance qui font partie intégrante du système de contrôle de gestion, sont fortement influencés par la stratégie, surtout dans un contexte où on veut évaluer l'efficacité des systèmes existants ».

De ce fait, un TBP bien construit doit permettre de reconstituer la stratégie, selon Kaplan et Norton²(2003) « un observateur doit être capable de discerner au premier coup d'œil la stratégie qui a guidé la définition des objectifs et des mesures du TBP », et pour arriver à cela l'entreprise doit avoir un niveau très élevé de transparence. Cependant, cette condition n'est pas aussi évidente à avoir. La majorité des entreprises, surtout, algériennes n'arrivent pas nécessairement à la remplir.

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

- La définition de la source d'information et le mode de calcul des mesures ;
- La désignation d'une personne responsable de la bonne santé de l'indicateur ;
- L'identification de la fréquence de relevé ;
- La définition de la valeur de l'objectif et la date cible ;

¹ Bergeron H. (2000), *op.cit.*

² Kaplan et Norton (2003), *Op.cit.* p : 157.

- La clarification de tout autre élément permettant de lever les ambiguïtés potentielles.

3.3. La carte stratégique

3.3.1. Définition de la carte stratégique

Selon Kaplan et Norton¹ (2005), la carte stratégique « est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie, elle fournit les bases pour concevoir le Tableau de Bord Prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique ».

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

Donc, cette carte représente une structure complète de la stratégie que l'entreprise veut mettre en œuvre ainsi que les moyens pour y parvenir. Une carte stratégique bien établie permet en effet de transmettre une explication simple et convaincante de ce qu'une organisation doit accomplir pour atteindre ses objectifs primordiaux.

L'objectif de la carte stratégique selon Barabel & Meier² (2006), est « de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec ».

3.3.2. Etablir la carte stratégique

La conception de la carte stratégique se réalise suivant une démarche *top-down*. La satisfaction des clients, l'amélioration des processus, et l'innovation ou la capacité d'apprentissage de l'organisation, ces trois axes de performance sont reliés aux résultats financiers par une chaîne de relations de cause à effet. Initialement, on estime que c'est l'apprentissage qui permet l'amélioration des processus internes, selon Kaplan et Norton³ (2005), l'axe d'apprentissage

¹ Kaplan. R & Norton. D (2005), *op.cit.* P :12.

² Barabel. M & Meier. O (2006), *op.cit.* P :361.

³ Kaplan. R & Norton. D (2005), *op.cit.* p :104.

constitue « la source qui soutient, alimente et fait croître le magnifique feuillage et les floraisons qui apparaissent plus haut sur le tableau de bord ».

Cette amélioration génère à son tour la satisfaction des clients, qui permettra à plus ou moins longue échéance d'atteindre les objectifs économiques et donc de satisfaire l'attente des actionnaires. (La *fig. n°16* représente un modèle type d'une carte stratégique).

Selon Kaplan et Norton (2005), la carte stratégique est un outil indispensable pour :

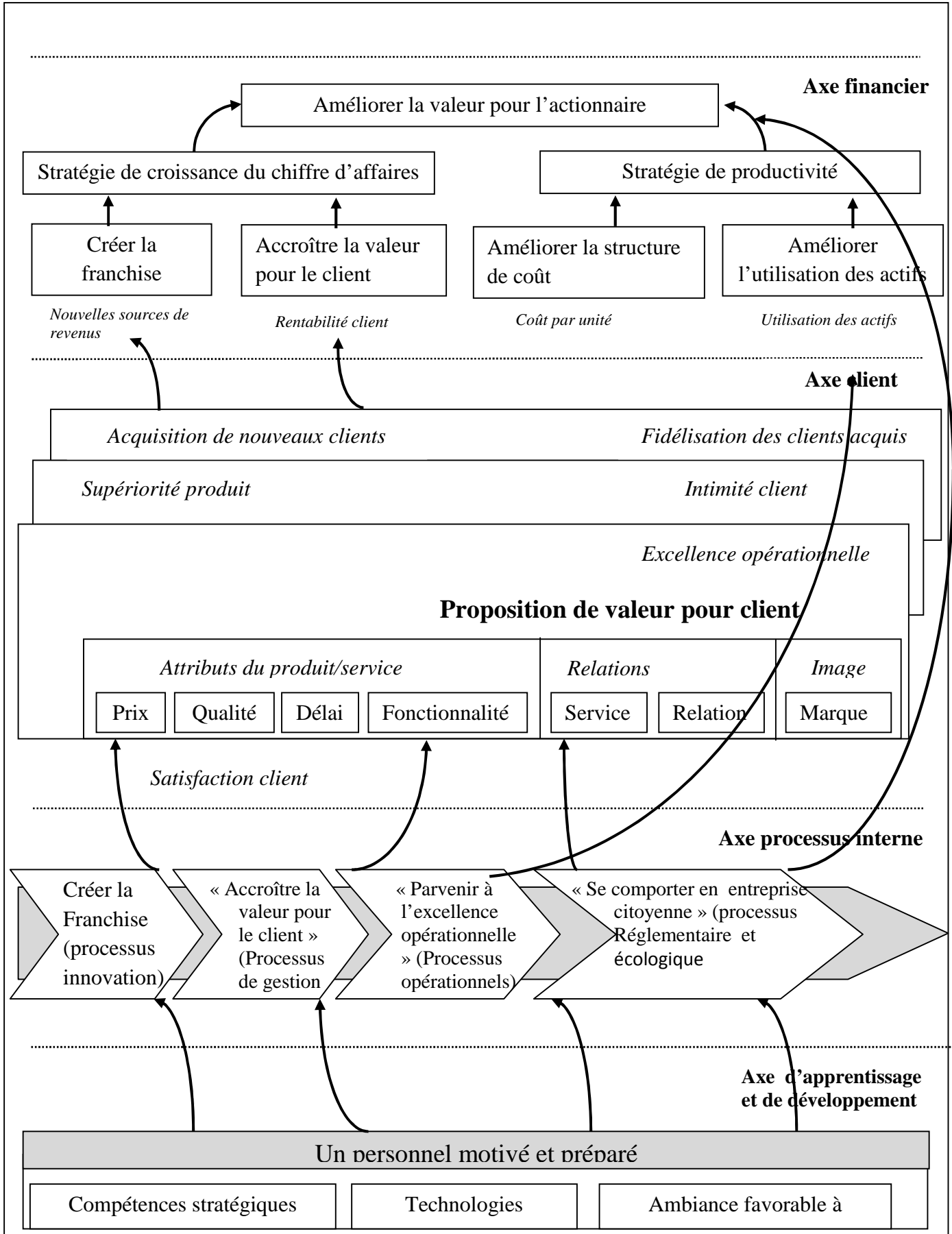
- Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé.

- Identifier les processus clés de succès de la mise en œuvre stratégique.

- Aligner les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie.

- Mettre en lumière les écarts de mise en œuvre de la stratégie et ainsi de faciliter la correction.

Figure n° 15 : La carte stratégique de tableau de bord prospectif



Source : KAPLAN R et NORTON. D (2005), op.cit p : 105.

Conclusion :

Le tableau de bord prospectif est un outil de management stratégique qui permet de traduire la mission et les objectifs de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance, il a pour finalité de communiquer la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux et de décider des actions globales à entreprendre.

L'élaboration du tableau de bord prospectif passe d'abord par l'identification des facteurs clés de succès qui aboutit sur le choix des mesures clés de succès pour chacun des axes (finance, client, processus interne et apprentissage). Ces mesure sont reliés les une aux autres par des liens de cause a effet qui forme la carte stratégique du Balanced Scorcard.

CHAPITRE 3 :
L'ELABORATION D'UN TBP POUR
ATM-MOBILIS

Introduction

Le secteur des télécoms et en particulier celui de la téléphonie mobile en Algérie connaît un fond de perturbations qui rythme son développement.

Vue la rude concurrence qui s'expose dans ce secteur et après avoir donné une vue détaillé sur la mesure de performance, et le tableau de bord prospectif et les étapes de la construction, nous avons voulu mettre en pratique une méthode de la mise en place d'un tableau de bord prospectif. Pour cette raison nous avons choisi une entreprise de service qui est l'ATM- Mobilis.

A travers ce chapitre, on va faire la présentation du secteur algérien de la téléphonie mobile, ainsi celle de Mobilis, puis on exposera les étapes de la conception du TBP.

Section 1 : Présentation général du secteur des télécommunications en Algérie

1.1. Historique du secteur algérien des télécommunications

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications et en particulier celui de la téléphonie mobile connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de Téléphonie mobile.

Pour que l'Algérie comble son retard par rapport au Maroc et la Tunisie qui avaient une longueur d'avance d'au moins 3ans et beaucoup plus de moyens. Le Gouvernement a mis en œuvre, en 2000, un calendrier de reformes se fixant pour objectif d'introduire la concurrence dans ce secteur, et mettre au standard international son secteur public de télécommunications, tant sur la qualité et la diversité de l'offre, que sur l'amélioration du service universel.

Ce calendrier de réformes très avancé a permis la vente de plusieurs licences mobile, VSAT, GMPCS et fixe et qui devait aboutir à l'ouverture du capitale d'Algérie Télécom et de ses filiales au début de l'année 2006. On peut distinguer des périodes triennales qui décrivent les multiples mutations qui ont eu lieu dans ce secteur¹ :

❖ Première étape (2000-2003)

On retiendra essentiellement l'élaboration en Août 2000 de la loi 2000-03² instaurant la concurrence dans le secteur de la Poste et des télécommunications, cette loi a eu comme résultats :

- 1) Le Ministère des PTT devient le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication.
- 2) Création de l'ARPT³, chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.

¹ Journal LIBERTE, du 03/01/2010.

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

³-ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications instituée en vertu de l'article 10 de la loi 2000-03.

3) Création de deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprises autonomes.

Par la suite l'émergence de l'opérateur¹ **Orascom Télécom Algérie (OTA)** sous le nom commercial *Djezzy* entrant et son déploiement. Seul sur le terrain, ce dernier bénéficiera de l'appui des autorités algériennes et d'une mobilisation générale pour satisfaire un besoin plus qu'urgent au moment même où l'on enregistrait pas moins de 3 millions de demandes en instance. L'ouverture de la libre concurrence à l'initiative privée pour ce qui est du GSM² était la seule et unique solution pour remédier à une situation des plus déplorables avec à peine 90 000 abonnés chez l'opérateur historique.

Au même moment, l'opérateur public se débattait dans sa procédure de restructuration pour passer au statut de SPA gommant au passage l'étape intermédiaire et il ne manquera pas plus tard de payer cher cette précipitation. Toujours est-il *ATM*³ *Mobilis* fait son apparition en 2004 talonné quelques mois à peine plus tard par un autre opérateur privé à savoir **Wataniya Telecom Algérie (WTA)** sous son nom commercial *Nedjma* détenue d'abord par des Koweïtiens ensuite par le groupe Karari Qtel sous son nom **Ooredoo en 2014**

❖ **Deuxième étape (2004-2006)**

Cette étape est marquée par des prix cassés de 30% proposés par Ooredoo ex Nedjma . L'on relèvera, par ailleurs, les difficultés que vont rencontrer Ooredoo et Mobilis à suivre une concurrence de plus en plus ardue de Djezzy. Mobilis aura cependant cet avantage de bénéficier des installations d'Algérie Télécom (maison mère) et Algérie Poste.

❖ **Troisième étape (2007-2014)**

La bataille ne sera que plus rude lors de cette étape durant laquelle OTA lance de nouvelles opérations commerciales et promotionnelles en proposant des réductions jusqu'à 30%. Mais Ooredoo répond par d'autres promotions en direction des consommateurs.

À L'arrivée de la troisième génération (3G) sur le marché algérien la concurrence était à son apogée, les parts de marché ont bouleversé et maintenant Algérie télécom s'occupe du lancement de la quatrième génération (4G).

¹-Opérateur : Toute personne physique ou morale qui exploite un réseau public de télécommunication ou qui fournit au public un service de télécommunication.

²-GSM : Global Système for mobile Communication.

³-ATM : Algérie Télécom Mobile.

1.2. Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie

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

1.2.1. Orascom Telecom Algérie « Djezzy »

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, Orascom Telecom Holding (O.T.H.) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies.

Implanté en Algérie, en Egypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh et, au Zimbabwe, ainsi qu'en Europe à travers le groupe Weather Investment, avec les deux opérateurs Wind Italy et Wind Hellas en Grèce, le groupe Orascom Telecom compte désormais plus 50 Millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale.

C'est en Juillet 2001 que le groupe Orascom Télécom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

La marque Djezzy, enregistrée comme entreprise de droit algérien est lancé en Février 2002, est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 14 millions d'abonnés à la fin de l'année 2009. Cet opérateur connaît une croissance très forte, le premier million d'abonnés ayant été atteint en septembre 2003, il compte aujourd'hui plus de 3000 employés.

1.3. Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo»

Nedjma est le 3ème opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie (WTA), elle même étant la filiale de l'entreprise Wataniya Telecom Koweït qui a été fondée en 1999 au Koweït. Wataniya Telecom fait partie des sociétés de Koweït Projects Company (KIPCO), dont le capital était racheté en majorité par Qatar Telecom (QTel) et c'est ainsi que le groupe qatari QTel s'est offert le marché algérien.

WTA a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 Décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, le 25 Août 2004 WTA a procédé au lancement commercial de sa marque «

Nedjma » est devenue donc le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. L'opérateur compte aujourd'hui plus de 8 millions d'abonnés et plus de 1600 employés.

C'est lors d'une conférence de presse organisée⁴, le mardi 12 novembre 2013 à l'hôtel Sheraton du Club des Pins que le directeur général de **Nedjma**, **Joseph Ged** a annoncé le changement officiel de son identité commerciale et visuelle en adoptant le nouveau nom **Ooredoo** (Le nom de la marque traduit de l'arabe signifie «je veux»). Il a également indiqué que le transfert de la marque de Nedjma vers Ooredoo s'effectuera dans la continuité sous le slogan de « Dima Maakoum » et que le lancement de la nouvelle marque coïncide avec la mise en service de la 3G et a fait la promesse de faire venir **Lionel Messi** en Algérie.

Au 15 décembre 2013 conjointement au lancement commercial du réseau 3G++, **Nedjma** devient **Ooredoo** Algérie.

1.2.3. Algérie Télécom Mobile « Mobilis »

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

ATM Mobilis est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, créer en Août 2003 suite au décret exécutif du 26-05-2002, portant approbation de régularisation de licence d'exploitation du réseau public des communications (GSM).

ATM Mobilis dispose aujourd'hui :

- D'un effectif de **4020** employés dont **40%** femmes;
- De **10.690.039** abonnés ;
- De **30.67%** de part de marché ;
- D'un réseau commercial en progression dépassant les **116** Agences ;
- De **52.500** point
- Points de vente indirecte ;

- D'un taux de couverture réseau **de 98.42%** ;
- De 5 distributeurs régionaux et nationaux.

ATM Mobilis s'appuie sur un réseau technique de haute qualité qui a su absorber sans dommages des pics de trafic très important, il est composé de :

- Plus de **4200** Stations de Base Radio (BTS) ;
- plateformes de Service des plus performantes (SMS, Messagerie vocale, Réseau intelligent, etc.) ;
- de technologie éprouvée : Ericsson, Huawei et ZTE sont les leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications (tous les trois partenaires de Mobilis).

ATM Mobilis propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité : offres post et pré payées adapté à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, Roaming à l'international, messagerie vocale, GPRS/MMS, Racimo, BlackBerry, etc. et les rechargements électroniques, Arsselli, sellekni, etc.

- Dans ses offres Prépayées on trouve : MobilisCarte, Mobiposte et Gosto.
- Dans ses offres Post payées on trouve : Mobicontrol, Résidentiel et Forfait.
- Dans ses offres pour les entreprises on trouve : Forfait groupe, Forfait select et Flotte.

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

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

1.3.1. Le lancement de la 3G en Algérie

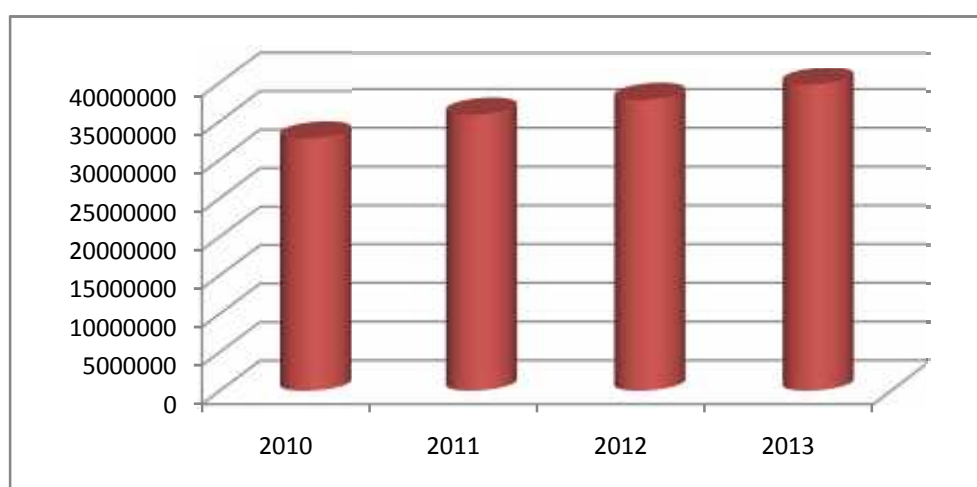
L'Autorité de régulation de la Poste et des télécommunications (ARPT), a donné le feu vert aux trois opérateurs de la téléphonie mobile (Mobilis, Ooredoo et Djezzy), pour le lancement commercial de leur service 3G en Algérie, conformément aux cahiers de charges dans leurs wilayas respectives, sur son site internet. Après examen sans réserves des offres des opérateurs de

téléphonie mobile 3G+ et de leurs conditions générales d'abonnement", l'Autorité de régulation souligne que le lancement commercial de la 3G serait "désormais possible et cela après examen sans réserves des opérateurs de téléphonie mobile 3G et leur conditions générales d'abonnements aux services 3G en Algérie. L'ARPT a affirmé que "des contrôles permettront de s'assurer du respect de ces obligations". Elle a relevé les dispositions des lois et règlements relatifs à la protection des consommateurs aux pratiques commerciales et aux clauses abusives "applicables dans l'espèce ainsi que leur absence éventuelle dans les contrats d'abonnement proposés en évitant de leur ôter la force obligatoire". Ces dispositions "seront considérées à ce titre comme des clauses non écrites dans ces contrats qui leur seront directement applicables en vertu de leur nature juridique d'ordre public", a-t-elle ajouté. L'ARPT a publié, aussi, sur son site internet un ensemble de premiers conseils à l'intention de l'utilisateur lui permettant "d'éclairer sa lanterne quant aux clauses de l'abonnement que lui propose l'opérateur et de donner à l'obligation d'information, le gage du respect, de ses intérêts économiques et moraux.

Un aperçu sur l'environnement dans lequel évolue ATM-Mobilis va nous permettre de bien cerner l'entreprise afin de **mettre en place un TBP** le plus adéquat pour ses différents besoins. Le graphique suivant retrace l'évolution du nombre global des abonnés à la téléphonie mobile sur la période 2009-2013.

1.3.2 Evolution du nombre d'abonnés à la téléphonie mobile

Figure n°16 : l'évolution du nombre d'abonnés globale sur la période 2010/2013



Source : rapport d'activité ARPT 2010/2013.

Le graphe ci-dessus montre que le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile est en nette progression sur toute la période. Ainsi que le nombre d'abonnés a atteint, en 2013 plus de 39.5 million soit sur une hausse de 5.3% par rapport à 2012¹. L'opérateur Djezzy comptait en 2013 plus de 17.5 millions d'abonnés, soit une baisse de 1.52 % par rapport à 2012, suivi de mobilis avec plus de 12.4 million d'abonnés (hausse de 17.21%) et Ooredoo 9.5 millions (en progression de 4.77%).²

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu une forte croissance ces dernières années, la pénétration du marché est passée de 0.06% en 2001 à 102,11% en 2013. Le chiffre d'affaire du secteur de la téléphonie mobile en Algérie est à fort croissance. Il a enregistré de 222 milliards de DA pour l'année 2010 contre 14 milliards de DA en 2002.

La contribution du secteur de téléphonie mobile au PIB a connu une hausse entre 2002 et 2010, elle est passée de 0.31% à 1.84% en 2010³.

A l'instar de ce qui est constaté à travers le monde, la téléphonie mobile continue de se substituer à la téléphonie fixe, le rapport du mobile/fixe est passée de 1270% en 2009 à 1122% en 2010 c'est-à-dire qu'en face de chaque abonné fixe correspondent 12 abonnés mobiles. Et en termes de part de marché, la téléphonie mobile représente 92% du parc téléphonique national contrairement au fixe qui ne représente que 8% seulement.⁴

1.3 La répartition des abonnés par formule d'abonnement

A titre indicatif, il existe deux formules d'abonnement : « Pré payée » et « Poste payée ».

- ❖ Pré payée (Prepaid) : cette formule permet au consommateur de payer avant de consommer ainsi de contrôler sa consommation (offres à la carte).
- ❖ Poste payée (PostPaid) : quant à cette formule, il s'agit d'une offre que le consommateur procède après la signature d'un contrat d'abonnement d'une durée minimum et dont les communications sont payées après consommation suite à une facture qui lui est adressée par l'opérateur (forfait).

¹ Selon les récents chiffres de L' ARPT.

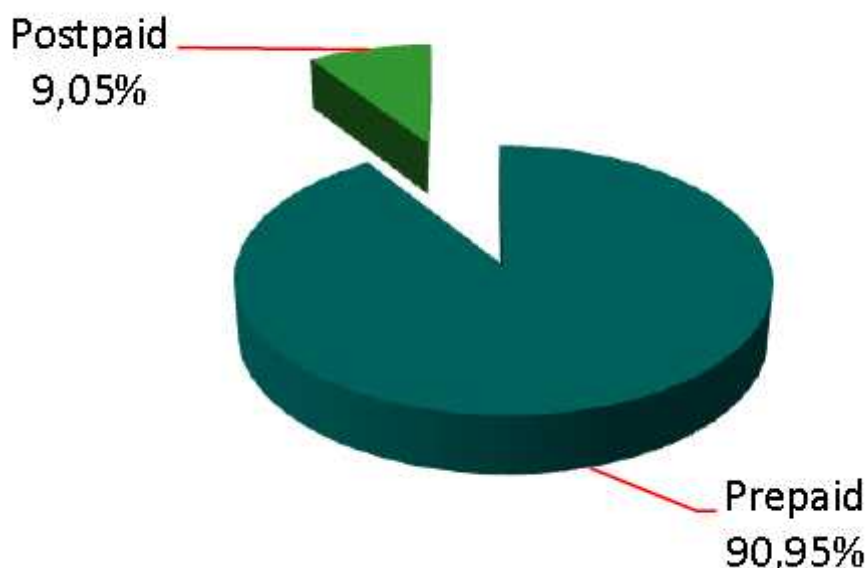
² Rapport d'activité ARPT 2013.

³ WW.artp.dz.

⁴ Ibid.

Le graphe suivant illustre le pourcentage du nombre d'abonnés global pour les deux formules pour l'année 2013 :

Figure n°17 : Répartition par type d'abonnés global Année 2013



Source : rapport d'activité ARPT 2013.

Ce présent graphe indique que le nombre d'abonné inscrit à la formule PostPaid est beaucoup plus important que le nombre d'abonnés inscrits sur le PrePaid. Il est de l'ordre de 90.95% pour le PrePaid contre 9.05% pour le PostPaid en 2013.

A signaler, qu'au fil du temps la proportion du PrePaid semble se diminuer au profit du postpaid par rapport aux années précédentes mais elle reste toujours la plus importante.

2.3 Les parts de marché des trois opérateurs

Le tableau subséquent retracé l'évolution de parts des trois opérateurs mobile durant la période 2004/2013 :

N.B : L'année 2004 a été choisie comme une année de départ car c'est l'année ou on trouve, pour la première fois, les trois concurrents sur le marché.

Tableau n°4 : L'évolution des parts de marché des trois opérateurs 2004/2013 (En %)

Opérateur	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ATM Mobilis	24.10	35.93	35.60	35.17	28.50	30.80	28.82	29.53	28.31	31.51
OTA Djezzy	70.01	53.27	50.16	48.55	52.19	44.66	46.03	46.59	47.55	44.47
WTA Ooredoo	5.89	10.80	14.24	16.28	19.31	24.54	25.16	23.88	24.14	24.02
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : élaboré par les étudiants d'après les rapports annuels de l'ARPT (2004/2013).

Comme le démontre le tableau ci-dessus, sur toute la période d'étude, OTA Djezzy détient la part de marché la plus importante avec un taux de 70% en 2004 suivi par ATM Mobilis pour un taux de 24%, et juste un taux de 6% pour le nouveau opérateur WTA Ooredoo.

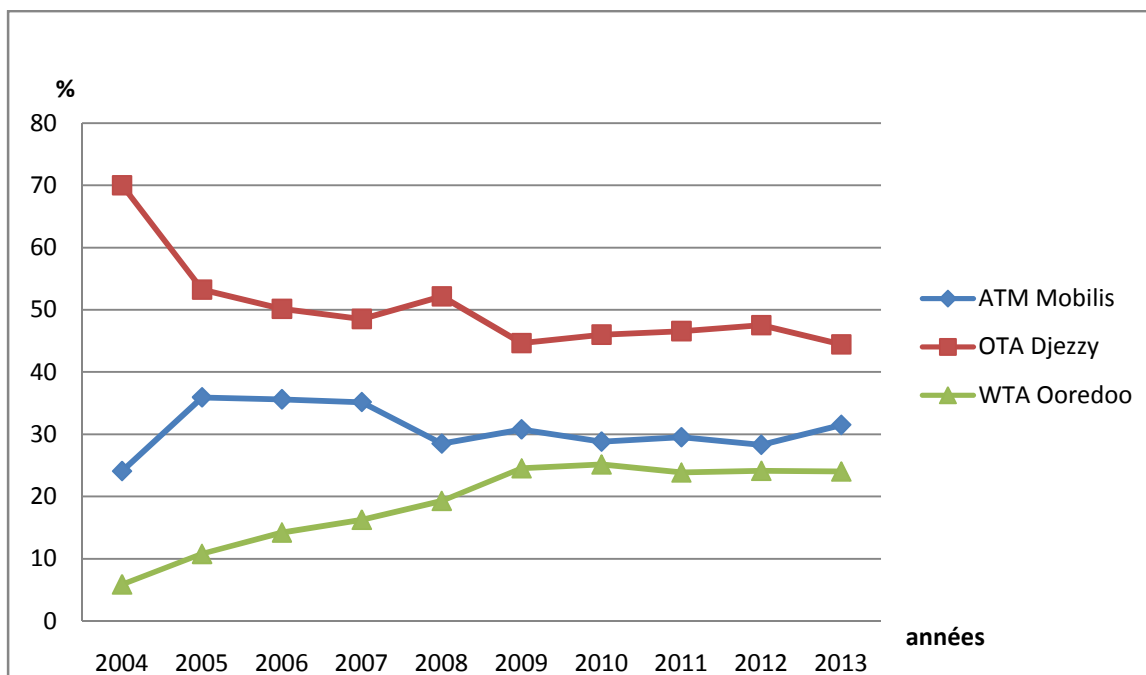
Nous constatons que jusqu'au 2008, le marché était porteur mais il tend à se saturer depuis 2009. En 2013, OTA Djezzy détient 44.47% de part de marché contre 31.51 et 24.02 pour ATM Mobilis et WTA Ooredoo respectivement.

Cette dominance d'OTA Djezzy peut être expliquée du fait que cet opérateur a réussi de tirer profit de son expérience en se plaçant rapidement et sur toute la période comme le leader du marché de la téléphonie mobile algérien.

Cependant, nous remarquerons également que l'écart de part de marché entre les trois opérateurs tend à se réduire au fil du temps.

Et que les parts de marché de Mobilis et Djezzy ont diminué sur la période d'étude, contrairement à celle de WTA Ooredoo. Le graphe suivant illustre la tendance d'évolution des parts de marché pour les trois opérateurs.

Figure n°18 : Evolution de la part de marché des trois opérateurs 2004/2013

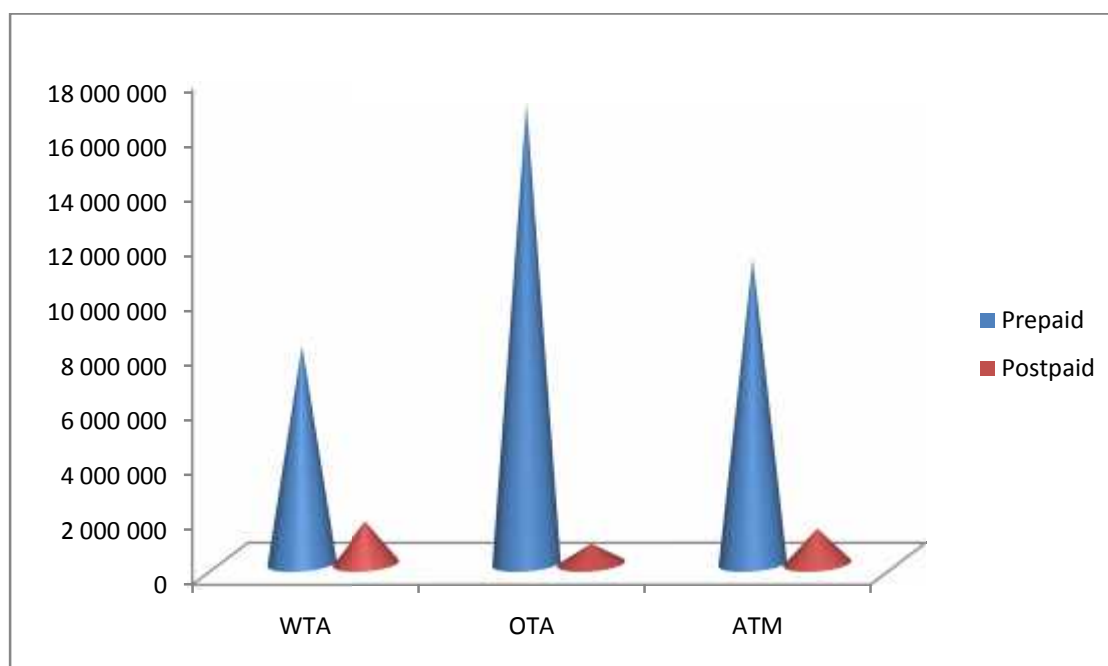


Source : élaborer par les deux étudiants.

D'après le graphe nous constatons que :

- ✓ La part de marché d'OTA Djezzy a connu une baisse depuis 2004 excepté pour l'année 2008 où elle a connu une augmentation. Cette baisse s'explique essentiellement par l'entrée de deux autres opérateurs sur le marché. En 2009, cet opérateur a enregistré encore une baisse suite aux événements causés par le match de qualification de la coupe du monde entre l'Algérie et l'Égypte. Malgré cela, elle se maintient sa position de leader pour enregistrer, à partir de 2010 jusqu'au 2013, une légère augmentation (1% au moyenne).
- ✓ La part d'ATM Mobilis a connu une stabilité entre 2005 et 2007, pour enregistrer une forte baisse en 2008 (6.67%) après l'achèvement de l'opération d'identification des cartes SIM et le lancement de produits innovants de la part de ses concurrents : Djezzy avec son offre « Milinium » le service SMS « SMS hadra » et « scoop », et Ooredoo avec son offre portail WEB « ZHOO ». Depuis 2009, ATM Mobilis a tendance à se stabiliser.
- ✓ En revanche, la part de marché de WTA Ooredoo n'a pas cessé d'augmenter depuis son entrée et cela grâce à son processus d'innovation.

2.4 Répartition des abonnés par opérateur :

Figure n°19 : Répartition des abonnés par opérateur pour l'année 2013

Source : élaboré par les deux étudiants à partir du rapport de l'ARPT 2013.

Comme ce graphe le montre, en 2013 la formule PrePaid est la plus importante et ceci pour les trois opérateurs. Avec un pourcentage non significatif pour la formule PostPaid.

Section n°2 : Présentation de l'entreprise d'accueil

2.1. Historique

Mobilis, filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité : offre post-payée et prépayée adaptées à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, Roaming à l'international, messagerie vocale (VML) facturation on-line...

Le 15 décembre 2004, Mobilis a lancé le premier réseau expérimental UMTS UNIVERSAML Mobile Télécommunications System) en Algérie, intégrant ainsi le club des 40 opérateurs dans le monde qui maîtrise cette technologie. Dans quelques jours, il lancera son portail GPRS. Mobilis est aujourd'hui le seul véritable opérateur multimédia en Algérie.

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

Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Aujourd'hui, plus de 75% de la population algérienne est couverte par un réseau de haute qualité.

Leader de la téléphonie mobile en Algérie, Mobilis compte aujourd'hui près de sept millions d'abonnés actifs.

L'ouverture du secteur des postes et des télécommunications à la concurrence a été stipulée par la loi 03-2003 du 5 août 2000 avec comme résultats :

En janvier 1999, lancement de la première offre GSM par le Ministère de la poste et des Télécommunications. Le réseau ne couvrait que les chefs-lieux de grandes wilayas, comme Alger, Oran, Constantine...

Le Ministère des PTT qui devient le Ministère de la Poste et des Technologies de la Communication, pour l'exercice des missions de la réglementation, de politique sectorielle et de développement des TIC.

La création de l'autorité de régulation de la poste et des Télécommunications, chargé de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.

La création de deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécoms en tant qu'entreprises autonomes.

En 2002, Algérie Télécoms a bénéficié d'une licence de régularisation pour ses activités fixe et mobile GSM et entre en phase opérationnelle à partir du 1^{er} janvier 2003, l'exploitation du réseau GSM, hérité du Ministère des Postes et Télécommunications, et la fourniture des services mobiles sont assurées par Algérie Télécoms.

En août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été finalisée et ATM MOBILIS été créé en tant que société par action.

En janvier 2004, ATM MOBILIS devient une filiale avec une vraie structure. Mais avec peu de moyens et des effectifs très limités, elle ne pouvait aucunement soutenir la concurrence.

En mai 2004, ouverture du call center Mobilis.

Juillet 2004, nomination d'une nouvelle direction à la tête de Mobilis pour relancer l'entreprise.

Août 2004, arrivée sur le marché d'un troisième acteur, avec l'ambition de devenir rapidement le deuxième opérateur du pays.

En août 2004, le premier réseau expérimental UMTS de Mobilis enregistre son millionième abonné actif.

En janvier 2006, Mobilis annonce ses 5 millions d'abonnés actifs.

Mobilis est entré dans plusieurs domaines d'intérêt pour la responsabilité sociale est événements les plus importants a diminué le nombre de clients dans l'année 2010 par 6,3-% par rapport à 2009 et sont les réalisations les plus importantes de la Fondation Mobilis à ce stade sont présentés comme se suit :

- **Jusqu'a 31 Décembre 2010 :**
 - La part de marché s'élève à 28,82%
 - Nombre d'abonnés 9 million d'abonnés
 - Résultat net plus de 2,9 milliard DA
 - Chiffre d'affaire de 47 milliard DA
- **En décembre 2011 :**
 - Nombre d'abonnés plus de 10 million d'abonnés
 - Résultat net plus de 6 milliard DA
 - Chiffre d'affaire plus de 53 milliard DA
- **Période 2012-2013**

Cette étape à connu un succès en termes de ressources matérielles et humaines et de la technologie de l'information, de la finance, et cela est dû aux efforts déployés par les membres du parti et les cadres qui sont encore en cours de construction. Voir (cf. Section 01, p88.)

2.2. La structure d'ATM MOBILIS

2.2.1 STRUCTURATION ORGANIQUE ET ORGANIGRAME

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

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

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

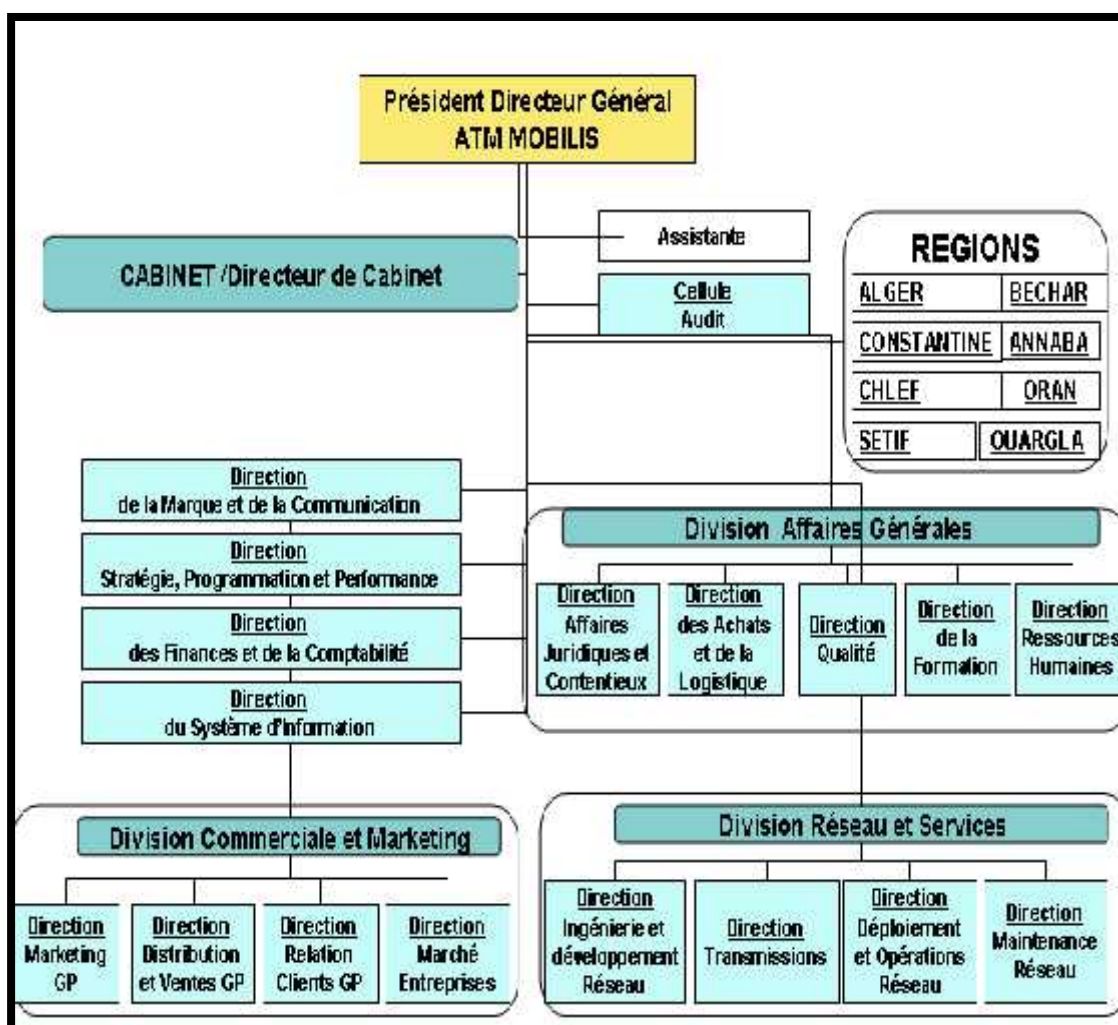
ATM (Algérie Télécom Mobile) Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, elle est dirigée par un PDG, entouré de 03 grandes divisions :

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

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

- L'Organigramme Générale d'ATM-Mobilis

Figure n° 20 : L'Organigramme Générale d'ATM-Mobilis



Source : documents internes d'ATM-MOBILIS .

- **Présentation et rôle de chaque division**

- **Division Affaire Générales (DVAG)**

La DVAG (la division des affaires générales) : se compose de cinq directions qui sont les suivantes :

- Direction des ressources humaines : composé de 46 employés ;
- Direction de la formation : composé de 22 employés ;
- Direction des affaires juridiques et contentieux : composée de 27 employés ;
- Direction des achats et de la logistique : composé de 129 employés ;
- Direction qualité : composé de 4 employés.

La division des affaires générales (DVAG) assure le management d'un ensemble de directions en charge de fonctions supports dont certaines ont un contenu management important qui conditionne la Performance générale de l'ensemble des autres divisions et directions : DRH, DFO, DDQ

La responsabilité de la DVAG est globalement de deux types :

- Manager l'ensemble de ces directions sur leurs objectifs fixés dans le plan annuel
- Développer un principe de fonctionnement pour les directions support de type client Fournisseurs, garant de l'efficacité des prestations délivrées par ces Directions dans l'organisation de mobilis.
Pour cela, elle dispose des moyens suivants :
- Fixation/Validation des objectifs annuels des Directions pour le plan d'action annuel
- Suivi permanent de réalisation des objectifs
- Possibilité de demande de dossiers thématiques
- Demande de mission spécifique par des services externes spécialisés : Audit, Correspondant de Gestion :
 - La DVAG développe des indicateurs spécifiques sur chacune des fonctions qu'elle manage : RH, Formation, Qualité, Achats, Contentieux.
 - Elle assure la rédaction/Validation de politique générale pour les fonctions gérées en commun avec les Directions.

➤ **La Division Réseau et Service (DVRS) :**

La DVRS (la division réseau et service) se compose de quatre directions qui sont les suivantes :

- Direction maintenance réseau : composé de 246 employés
- Direction transmission : composé de 27 employés
- Direction Ingénierie et développement réseau : composé de 46 employés
- Direction déploiement et opération réseau : composé de 36 employés

La responsabilité de la DVRS est de manager la cohérence de ses quatre Directions opérationnelles.

Le rôle de cette division est de :

- Valider les décisions d'investissement et les choix fondamentaux de chaque Directions.

- Assister les Directeurs et valider les choix effectués en matière d'organisation et d'investissement.
- Fixer aux Directeurs les objectifs majeurs et vérifier/inciter à la tenue des objectifs.
- Garantir les fondamentaux de la bonne gestion : Qualité des équipements, cohérence des investissements, et leurs bons dimensionnements, qualité des organisations en charge du traitement des opérations.

Pour cela la Division dispose de l'ensemble des informations issues des différentes Directions et des autres entités intervenants dans ces Directions : DFC, DDA, DDQ..., ainsi d'un correspondant de gestion, qui peut être partagé avec les autres Directions de la Division. Le directeur Divisionnaire peut aussi disposer des moyens de contrôle financier de son domaine, en coordination avec la DFC.

➤ **La Division Commerciale et Marketing (DVCM)**

La DVCM (la division commerciale et marketing) : se compose de quatre directions qui sont les suivantes :

- Direction marketing GP : composé de 31 employés ;
- Direction distribution et ventes GP : composé de 82 employés ;
- Direction marché entreprises : composé de 88 employés ;
- Direction relation client GP : composé de 472 employés ;

La fonction de la DVCM est de manager en cohérence les 3 directions opérationnelles qui concourent à l'exploitation du marché Grand Public, qui portent les 3 fonctions suivantes :

- Vents/Distribution ;
- Marketing ;
- Relation Clients.

Elle assure aussi le management global de la Direction du marché Entreprises, pour valider ses choix, et cherche quand cela est opportun, à optimiser, minimiser les moyens entre marché Grand Public et Marché Entreprises.

Le rôle de la division est de :

- Définir la politique générale à court et moyen terme de l'exploitation de chaque marché et les objectifs associés.
- Définir les grands dimensionnements des infrastructures de vente et de Relation Clients.

- Valider les roadmaps produits et Services de la Direction Marketing.
- Valider les plans d'animation des ventes.
- Valider les politiques proposés par la Direction de la Relation Clients.
- Fixer les objectifs annuels de chaque Direction, dans le cadre du plan d'actions annuel, et vérifier/inciter à la tenue des objectifs par son animation des Directeurs (comité de direction de la Division).

La division est directement responsable de la part de marché sur chaque marché et segment, et de la rentabilité atteinte sur chaque Marché.

3.2. Les missions principales d'ATM MOBILIS

Dans le cadre de son objet social, l'entreprise MOBILIS (ATM) exerce les missions principales suivantes:

- Réaliser toute étude et/ou toute action permettant d'Identifier les besoins des clients.
- Vérifier la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.
- Définir et concevoir l'architecture du réseau.
- Réaliser les études d'ingénierie en conformité avec les normes des réseaux et services.
- Déployer le réseau de téléphonie mobile à travers tout le territoire national
- Assurer les actions de communication pour faire connaître le produit.
- Assurer la commercialisation du produit.
- Mettre à la disposition des structures les compétences nécessaires
- Assurer la maintenance curative et préventive du réseau
- Gérer les effectifs
- Refonte et Urbanisation du SI en vue d'un alignement entre ce dernier et le business d'entreprise.
- Gérer les achats de l'entreprise.
- Gérer les stocks (équipements, pièces de rechange, mobiliers, fournitures).
- Gérer les finances, la comptabilité et la trésorerie de l'entreprise.
- Assurer la bonne tenue et la régularité des comptes.

2.4. La stratégie et la vision d'ATM-MOBILIS

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

De ce fait, le PDG de Mobilis, Mr **Saad Dama**¹, a déclaré que: «l'entreprise ATM-Mobils sera introduite en bourse. C'est une décision

¹ www.mobilis.dz , consulter le 10 /09/2014 à 00 :34.

politique qui a été prise par le gouvernement. Maintenant, il y a des étapes à suivre, notamment l'évaluation de la société qui est d'ailleurs la plus importante.

Il n'y a pas de date limite pour cette introduction, nous attendons la notification officielle de la part des autorités boursières. Le seuil minimum du capital à mettre en bourse est de 20%. C'est une bonne décision qui va permettre aux Algériens de profiter de la rentabilité d'une entreprise nationale ».

2.5. Etude de l'environnement (matrice swot)

Figure n°21 : La matrice swot d'ATM-MOBILIS



Source : Elaboré par les deux étudiants.

Section n°3 : L'élaboration d'un TBP pour l'ATM MOBILIS

3.1. Les objectifs stratégiques d'ATM-Mobilis

Afin de mettre en place un Tableau de Bord Prospectif et construire la carte stratégique, chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing, etc.). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique. En se référant à la présentation et aux différentes déclarations du PDG d'ATM Mobilis pour la presse nationale, nous pouvons répartir les principaux objectifs d'ATM-Mobilis sur les quatre axes stratégiques du Tableau de Bord Prospectif comme suit:

Tableau n°5 : Les objectifs stratégiques d'ATM-Mobilis

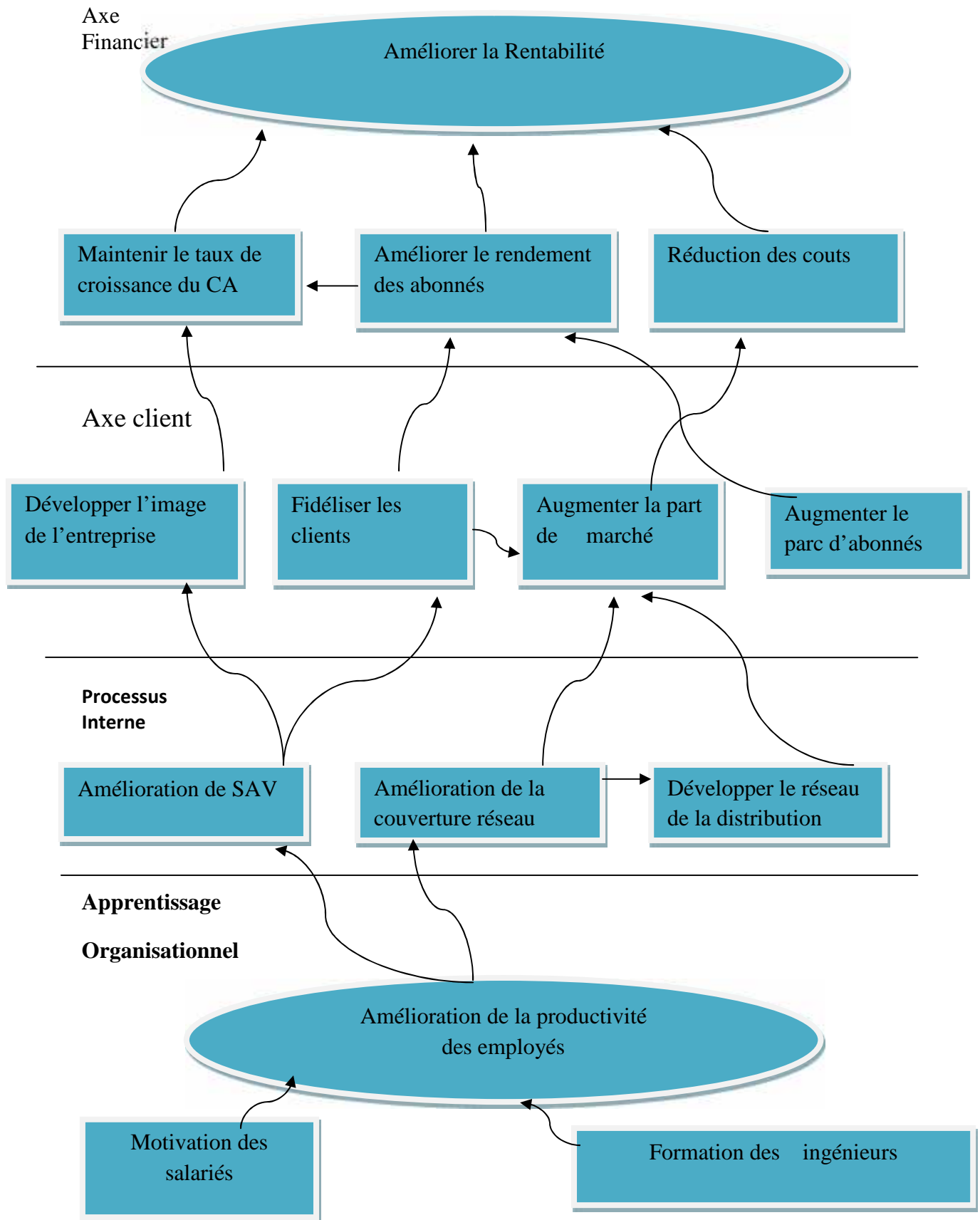
axe stratégique	Objectifs
Financier	Améliorer la rentabilité Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires Améliorer le rendement des abonnés Réduction des coûts
Client	Augmenter le parc d'abonnés Fidéliser les clients Augmenter la part de marché Développer l'image de l'entreprise
Processus interne	Améliorer le service après vente Améliorer la couverture réseau Développer le réseau de distribution
Apprentissage organisationnel	Amélioration de la productivité des employé Motiver le personnel Améliorer le potentiel du personnel

Source : Elaboré par nos soins.

3.2. La carte stratégique

En reliant les 14 objectifs entre eux, nous pouvons maintenant construire la carte stratégique d'ATM-Mobilis. La *fig. n° 22* résume la carte stratégique que nous avons fais figurer dessus les différents liens de causalités.

Figure n°22 : La carte stratégique proposer pour ATM-MOBILIS



Source : élaborer par les deux étudiants.

3.2.1. Interprétation de la carte stratégique (liens de causalité)

Améliorer la rentabilité de l'entreprise se réalise par une maîtrise des charges et une croissance de l'activité, cette croissance (perspective financière) dépend du développement de la clientèle, de la fidélisation et de l'image de marque (perspective clients), elle-même assurées par l'amélioration du réseau de distribution et le perfectionnement du SAV (processus interne) dont la source est la compétence et la formation des salariés (perspective apprentissage organisationnel).

3.3. Proposition d'un BSC pour ATM-MOBILIS

3.3.1. Les indicateurs choisis

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

Les tableaux suivant présentent les indicateurs de mesure attribués à chaque objectif par rapport à chaque axe stratégique.

Tableau n° 06 : Les indicateurs de l'axe Financier

	Objectif	Indicateur
Axe Financier	Améliorer la rentabilité	ROI
	Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires	Evolution du CA
	Améliorer le rendement des abonnés	ARPU
	Réduction des coûts	Masse salariale / CA

Source : élaborer par les deux étudiants.

Tableau n° 07 : Les indicateurs de l'axe client

	Objectif	Indicateur
Axe Client	Augmenter la part de marché	Part de marché
	Fidéliser les clients	Taux churn Taux de satisfaction
	Développer l'image de l'entreprise	Image de marque Notoriété
	Augmenter le parc d'abonnés	Nombre d'abonnés

Source : élaborer par les deux étudiants.

Tableau n° 08 : Les indicateurs de l'axe processus interne

	Objectif	Indicateur
Axe Processus interne	Améliorer le service après vente	Taux de réclamation
	Améliorer la couverture réseau	le taux d'appels non aboutis Taux de couverture du territoire national (2G et 3G)
	Développer le réseau de distribution	Nombre de distributeurs Nombre d'agences et de point de vente

Source : élaborer par les deux étudiants.

Tableau n° 09 : Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

	Objectifs	Indicateur
Axe Apprentissage organisationnel	Amélioration de la productivité des employer	Productivité individuelle
	Motivation du personnel	Taux de satisfaction de personnel Turnover Evolution de l'effectif
	Améliorer le potentiel du personnel	Nombre de formation

Source : élaborer par les deux étudiants.

3.3.2. La définition des indicateurs

3.3.2.1. Indicateurs de l'axe Financier

La mise en place du tableau de bord prospectif d'ATM-MOBILIS, met en évidence les objectifs stratégiques de chaque axe, ainsi que les indicateurs adéquats à chacun de ces derniers.

Concernant le premier axe stratégique « l'axe financier », qui sert de fil conducteur aux autres axes, ses objectifs sont simples :

- Améliorer la rentabilité
- Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires
- Améliorer le rendement des abonnés
- Réduction des coûts

- **Retour sur investissement (ROI)**

Le principe de cet indicateur est de déterminer quel est le rendement apporté par la somme investis, il se mesure généralement en pourcentage par la formule suivante :

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

Cet indicateur permet aussi de sélectionner un projet parmi plusieurs autres (choix d'investissement)

Les fonctions de cet indicateur est :

- Aide à la discision

- Analyser la performance

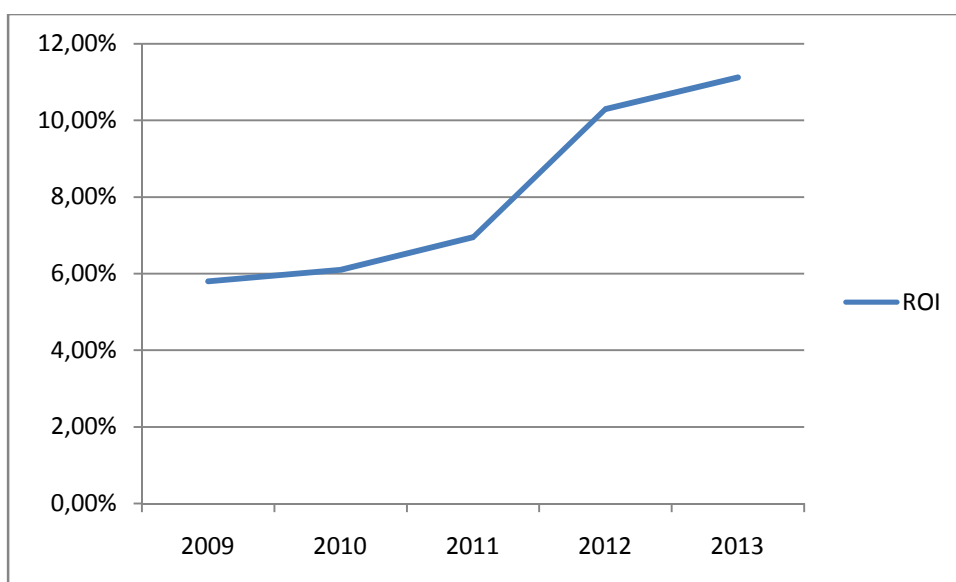
Tableau n°10 : Taux de rendement des capitaux investis (ROI)

Unité : Millions de DA

Années	2009	2010	2011	2012	2013
Résultat d'exploitation	4078	5072	6397	10652	15457
Actif total	81017	84075	92142	103505	138893
ROI	5,8%	6,1%	6,95%	10,29%	11,12%

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

Figure n°23 : L'évolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)



Source : élaborer par les deux étudiants.

D'après le tableau et le graphe on voit que ATM-Mobilis améliore de mieux en mieux l'emploi de ses actifs, la rentabilité de ses capitaux investis était de 5,8 % en 2009 est devenu 10,92% en 2012, cette augmentation a due par le grand investissement engagé par ATM-MOBILIS.

- **Evolution du CA**

Le chiffre d'affaires d'ATM-Mobilis est constitué essentiellement de la vente des lignes et du revenu généré par les abonnés (Interconnexion). L'interconnexion constitue la part la plus importante du chiffre d'affaires, elle représente depuis 2007 plus de 90% du chiffre d'affaires et maintenant avec le

lancement de la 3G ATM-MOBILIS peut avoir d'autre solution pour accroître son chiffre d'affaire

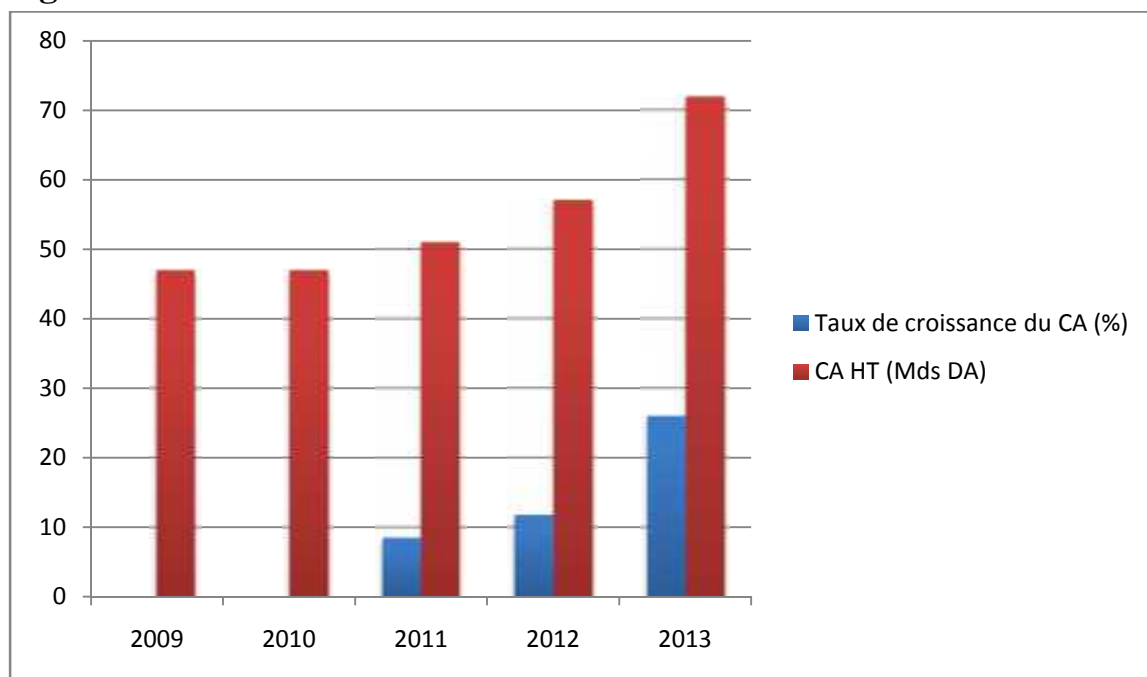
Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires d'ATM Mobilis depuis 2009

Tableau n°11 : Evolution de CA chez ATM-MOBILIS

Années	2009	2010	2011	2012	2013
CA HT (Mds DA)	47	47	51	57	71,9
Taux de croissance du CA (%)	-	0,01	8,5	11,4	27

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

Figure n° 24 : Evolution de CA chez ATM-MOBILIS



Source : élaborer par les deux étudiants d'après les documents internes d'ATM-MOBILIS.

D'après le tableau nous voyons que le chiffre d'affaires d'ATM-Mobilis à connaît une stabilité entre 2009 et 2010, après une croissance continue depuis 2011.

En 2013 Mobilis a réalisé un chiffre d'affaires exceptionnel qui a atteint 72 milliards de dinars, soit près de 940 millions de dollars, en hausse de 27 % comparativement à celui de 2012, permettant à l'entreprise de se placer en tête des opérateurs activant sur le marché algérien.

- **ARPU (Average Revenue Per User)**

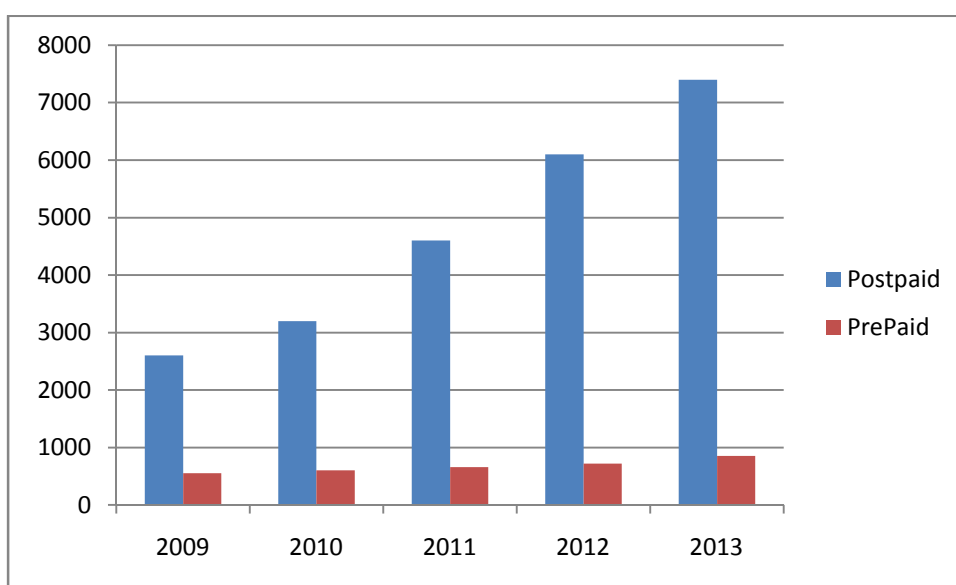
L'ARPU est le revenu moyen par abonné. Il est calculé en divisant le chiffre d'affaires généré sur une période donnée par l'utilisation du réseau (appels sortants, appels entrants, frais d'accès au réseau, revenus du *roaming* des clients d'autres réseaux et revenus provenant des services à valeur ajoutée) par la moyenne pondérée du nombre d'abonnés sur la même période.

Tableau n°12 : Revenu moyen par abonné

	2009	2010	2011	2012	2013
Postpaid	2600 DA	3200 DA	4600 DA	6100 DA	7400 DA
PrePaid	550 DA	600 DA	660 DA	720 DA	850 DA

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

Figure n° 25 : Revenu moyen par abonné



Source : élaborer par les deux étudiants d'après les documents internes d'ATM-MOBILIS.

Du tableau nous voyons que l'ARPU augmente d'une année à une autre, il est actuellement de 850 DA pour les abonnés prépayés et 7400 DA pour les abonnés post-payés,

ATM-Mobilis compte de plus en plus sur l'augmentation des prépaies (4 offres par an) pour améliorer son chiffre d'affaire. Et visent d'arrivé à 8300 da pour les post-payés et 1000 da pour les pré-payés.

Ce ratio peut être aussi utilisé pour connaître le nombre de rechargements effectués par mois, par segment (Postpaid, Prepaid), par produit (ex : **Tawfik**, **Gosto**, **3G++** ...), par services (ex : SMS, MMS, Voix,...) et par région...etc. Donc cette information permet de suivre l'évolution des demandes de rechargement et permet aussi à la Direction des Ventes d'évaluer sa politique et de contrôler ses distributeurs nationaux.

- **Évolution des charges**

Pour suivre l'évolution des couts qui se calcul comme suit :

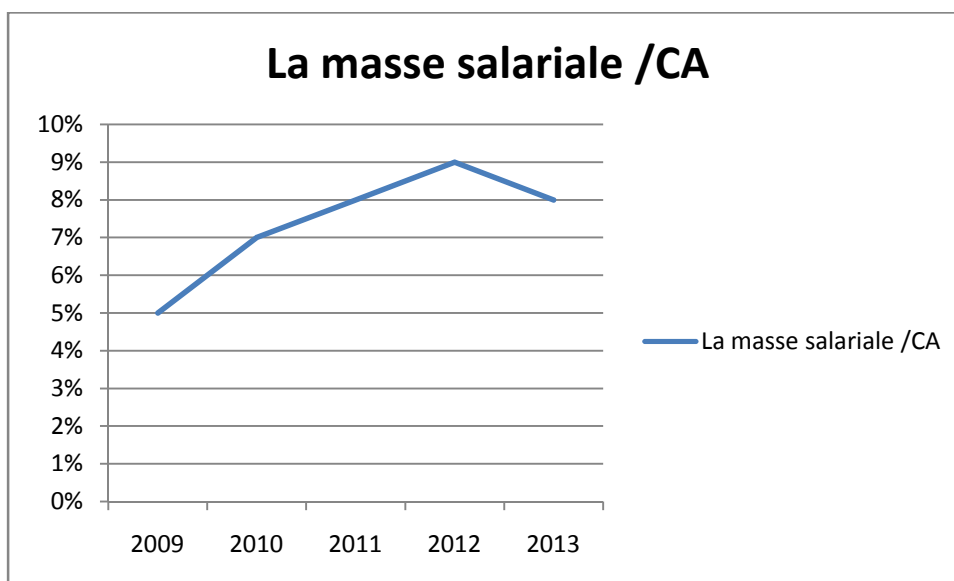
Évolution des charges = masse salariale/CA

L'évolution des salaires d'ATM-MOBILIS sur les cinq dernières années est montrée dans le tableau suivant :

Tableau n°13 : Evolution de la masse salariale /CA

	2009	2010	2011	2012	2013
La masse Salariale	2 498410	3 622694	4 065683	5 442054	6 098605
CA	47 300190	47030208	51 240 304	57 598600	719300201
La masse salariale /CA	5%	7 %	8%	9%	8%

Source : Préparé par les deux étudiantes à partir des documents RH.

Figure n°26 : Evolution de la masse salariale /CA

Source : élaborer par les deux étudiants.

3.3.2.2. indicateurs de l'axe client

Afin d'arriver à atteindre les objectifs précédemment cités du premier axe, nous devons analyser ceux du deuxième axe (client), dans le but d'accroître la part de marché d'ATM-MOBILIS à travers :

- Augmenter la part de marché
- Fidéliser les clients
- Développer l'image de l'entreprise
- **Part de marché**

Du tableau n° 04 (cf. Section 01, p :88), nous avons vu que la part de marché d'ATM- Mobilis était stabilisé durant les années 2005, 2006 et 2007 autour de 35% puis elle s'est vue en baisse à cause de l'opération d'identification des cartes SIM en 2008 pour devenir 28%. En 2013 la part de marché d'ATM-Mobilis a évolué de 3.2% par rapport à 2012 pour atteindre les 31.51%.

Et maintenant avec le lancement de la 3G ATM-MOBILIS affiche une ambition d'augmenter la part de marché à **35%**.

- **Taux de churn**

C'est le taux de déperdition qui indique le nombre de clients perdus sur une période donnée par rapport au nombre de clients total comptabilisé au début de la période. Cet indicateur est très important pour un opérateur mobile car il permet d'évaluer le nombre de clients pris par les concurrents. Le taux de **churn** permet de mesurer le taux de fidélité des abonnés, et par là, la stabilité des revenus de l'entreprise.

Le taux de churn se calcul comme suit

Nombre de churn = (Parc Abonnés initial (début) + acquisition) – parc Abonnés final (arrivée)

$$\text{Taux de churn} = \frac{\text{Nombre de churn}}{\text{Parc abonnés final}} \times 100$$

D'après Les responsables **d'ATM-Mobilis**, ce taux connaît actuellement une hausse inquiétante de **20% en 2013**. Pour baisser ce taux et fidéliser ses clients ATM-Mobilis doit se concentrer sur les fonctions de gestion des relations clients « CRM » et lancer des autres offres plus innovantes.

Pour rappel le taux visé par ATM-MOBILIS est de **11% en fin 2014**.

- **Taux de satisfaction des clients**

La satisfaction fait partie des conditions nécessaires (mais non suffisantes) à la fidélisation, mais aussi à l'entrée de nouveaux clients et au développement de l'image d'ATM-MOBILIS. Ainsi une enquête de satisfaction a été faite par un bureau d'étude en **juin 2013** qui a ciblé **1000** personnes de différentes catégories, prenant en compte les critères les plus significatifs (prix, qualité, satisfaction globale) voici les résultats obtenus :

1.1. Satisfaction du Prix

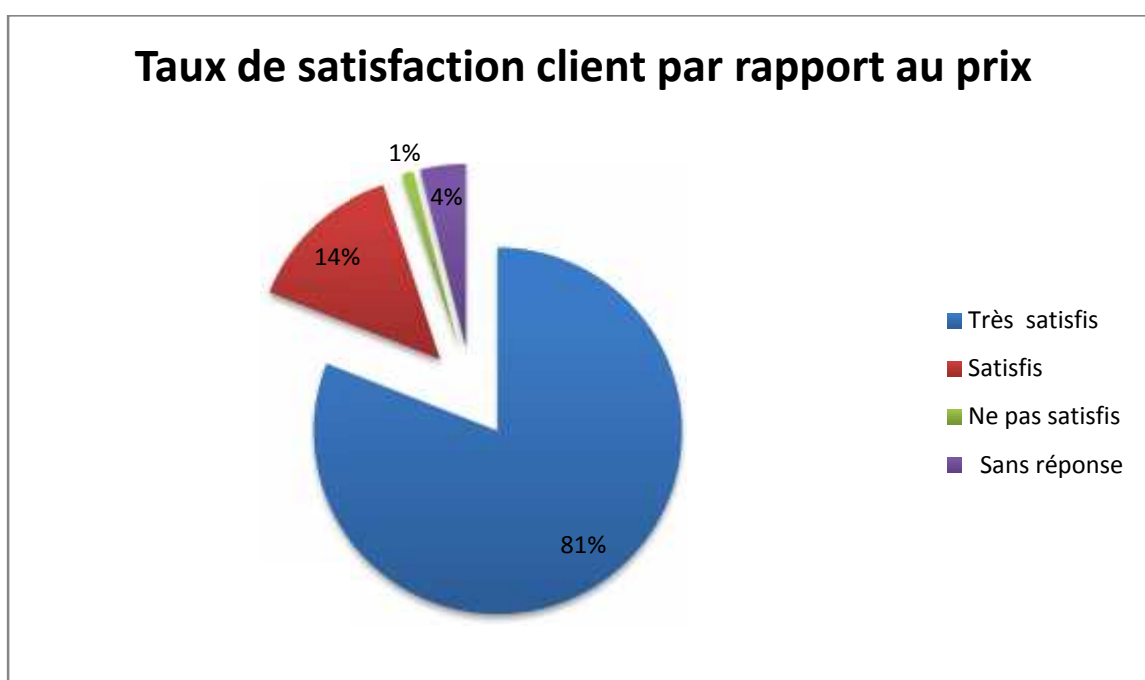
Cet indicateur se mesure par le biais des enquêtes réalisées par ATM-MOBILIS, les résultats de l'enquête sont les suivants :

Le tableau n°14 : le taux de satisfaction de la clientèle par rapport le prix.

Très satisfis	81%
Satisfis	14%
Ne pas satisfis	1%
Sans réponse	4%

Source : Enquête de satisfaction réalisée par ATM-MOBILIS.

Figure N°27 : Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport le prix.



Source : Elaboré par les deux étudiantes.

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

1.2. Satisfaction de la qualité des services

Cet indicateur se mesure par le biais des enquêtes réalisées par ATM-MOBILIS, les résultats de l'enquête sont les suivants :

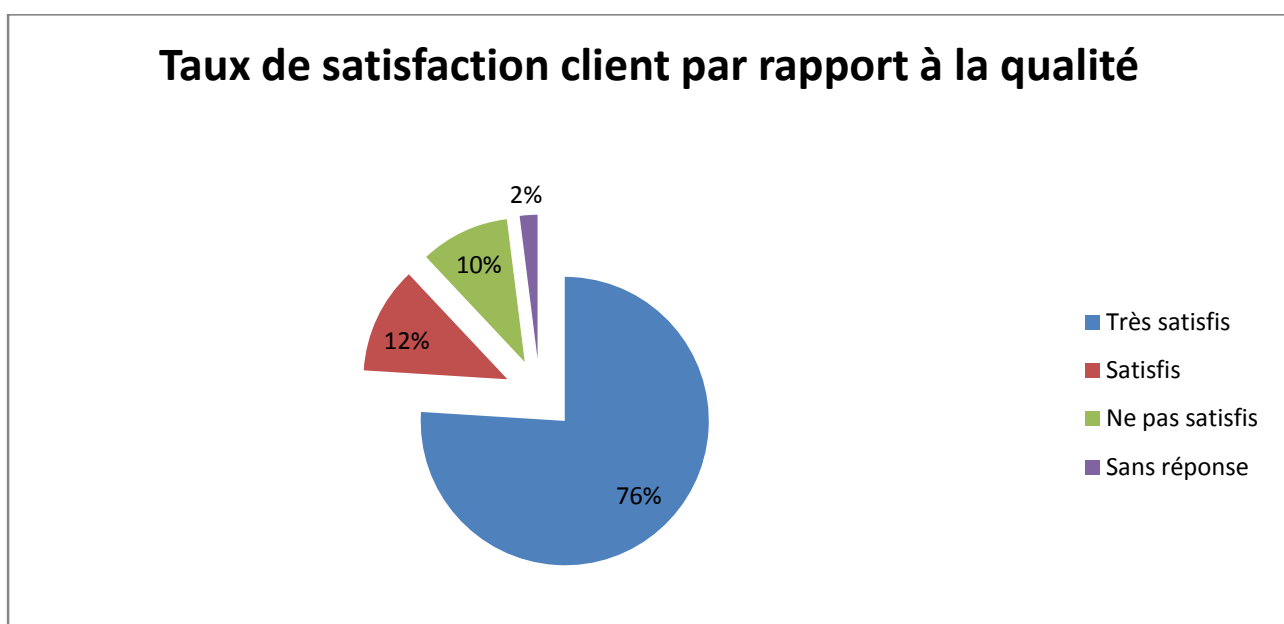
Tableau n°15 : le taux de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité

Très satisfis	76%
Satisfis	12%
Ne pas satisfis	10%
Sans réponse	2 %

Source : Enquête de satisfaction réalisée par ATM-MOBILIS.

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

Figure n° 28 : Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport la qualité



Source : Elaboré par les deux étudiantes.

Ñ **satisfaction global**

Après l'enquête mener par l'ATM-MOBILIS le taux de satisfaction globale à dépasser 73%.

Mais la direction service client a fixé le taux de satisfaction globale à 90% à fin de l'année 2014.

Ñ **Notoriété**

La notoriété est un facteur qui dépend de la connaissance que fait chaque individu de la marque, du produit, ou de l'entreprise. On mesure soit la notoriété spontanée ("Citez une marque de lessive « OOREDOO » par exemple) soit la notoriété assistée (liste de marque : "lesquelles connaissez vous ?").

Après une enquête faite par ATM-MOBILIS **en juin 2013** les résultats sont comme se suit :

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

Ñ **Image de marque**

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

Après une enquête faite par ATM-MOBILIS **en juin 2013** les résultats sont comme se suit :

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

• **Nombre d'abonnés**

Aujourd'hui ATM-MOBILIS dispose plus De 10.690.039 abonnés.

Pour augmenter son parc d'abonnés, ATM-Mobilis doit profiter et investir sur le lancement de la 3G et Pour le faire ATM-Mobilis doit concentrer sur des nouvelles offres innovantes.

3.3.2. 3. Indicateurs de l'axe processus interne

Pour ce qui est des objectifs relatifs au processus interne, nous relevons ce qui suit :

- Améliorer le service après vente
- Améliorer la couverture de réseau

- Développer le réseau de distribution

- **Le taux de réclamation**

Concernant cet indicateur il n'était pas possible de le mesurer malgré qu'ATM-MOBILIS possède une cellule d'écoute pour recevoir et étudier les réclamations des clients mais il n'y a aucun suivi du degré de réclamations et aucun traçage des demandes ou des causes de la réclamation. Donc il est plus que nécessaire de mettre un système de suivi de réclamations qui concerne la non-conformité (par rapport à la demande). Ceci devrait permettre aux responsables d'ATM-MOBILIS d'avoir une idée sur la qualité de leurs services et apporter les actions correctives nécessaires.

- **Taux de couverture du territoire national (2G et 3G)**

Il est considéré comme un des éléments qui affecte la satisfaction des clients car il montre la capacité de l'entreprise à déployer son réseau sur tous les coins du territoire national, même les plus isolés. ATM-Mobilis depuis son existence n'a pas cessé de développer son taux de couverture du territoire national, il était de 98.70% en 2010 et il est actuellement de 99.37%. ATM-Mobilis est considéré comme l'opérateur mobile qui assure le meilleur service de couverture nationale.

Avec 19 Wilayas dès le lancement, Mobilis confirme sa place de N°1 et de meilleur réseau 3G++ en Algérie.

3G++ présente dans les Wilayas d'Alger, Constantine, Oran, Ouargla, Tipaza, Biskra, Sidi Bel Abbes, Annaba, Batna, Laghouat. Et à Présent à : Tlemcen, Sétif, Tizi Ouzou, Blida, Ain Defla, Djelfa, Tebessa, El-Oued et Tiaret.

Et en plus La 3G++ classée n°1 par l'ARPT sera la première à couvrir les **35 Wilayas en fin 2014**, et **48 Wilayas en 24 mois et un jour** seulement.

- **Taux d'appels non aboutis sur le réseau**

Cet indicateur nous permet de s'arrêter sur la capacité du réseau à supporter un nombre important d'appels au même moment.

Pour améliorer la qualité de service réseau, ATM-Mobilis compte basculer vers la technologie 4G durant l'année 2015 et ce, pour éviter toute congestion

qui a pu se produire sur son réseau 2G. D'après des responsables à ATM-Mobilis ce taux est en amélioration d'une année à une autre.

- **Nombre de distributeurs**

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

- **Nombre d'agences et de point de vente**

Pour être proche et à l'écoute de ses clients ATM-Mobilis dispose d'un réseau de plus de 134 Agences commerciales déployées à travers le territoire national et 90.000 points de vente indirects. ATM-Mobilis est le seul opérateur qui dispose d'une telle capacité de réseau commercial qui couvre tout le territoire national.

Avoir un réseau important de distributeurs, d'agences commerciales et de points de ventes n'est pas le seul moyen pour être à l'écoute de ses clients, la diversité des canaux de contact constitue un facteur clés de différenciation d'un service client.

3.3.2.4. Indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

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

- Amélioration de la productivité des employés
- Fidéliser le personnel
- Améliorer le potentiel du personnel

Ñ Productivité individuelle

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

$$\text{Productivité Individuelle (PI)} = \frac{\text{CA}}{\text{Total d'effectifs}}$$

Ce ratio présente la contribution des employés dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le tableau suivant montre l'évolution de la productivité du personnel d'ATM-Mobilis pour cinq années.

Tableau n°16 : Evolution Productivité individuelle

Unité: millions deDA

Années	2009	2010	2011	2012	2013
CA	47,000	47,000	51,000	57,000	72,000
Effectif	3968	4033	4064	4243	4617
PI	11,84	11,65	12,54	13,43	15,60

Source : Préparé par les deux étudiantes à partir des documents DSPP.

D'après le tableau nous remarquons que la productivité du personnel connaît une baisse en 2010 a cause de la stabilisation de chiffre d'affaire en contre partie l'augmentation d'effectifs.

Après en constat une augmentation continue à partir de l'année 2011. Cette amélioration est due essentiellement à l'effet positif du programme de formation, qu'ATM-Mobilis a mis en place, sur l'évolution du chiffre d'affaires.

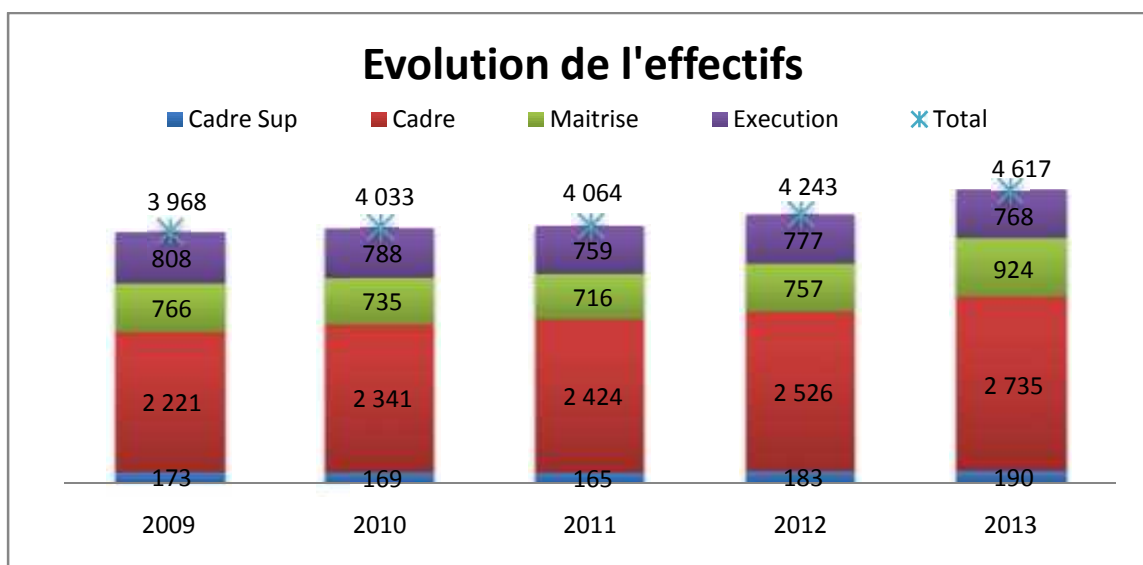
Ñ Evolution d'effectifs

Le tableau qui suit nous donne des statistiques concernant l'évolution de l'effectif d'ATM-MOBILIS entre 2009 et 2013.

Tableau n° 17: Evolution d'effectifs

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Exécution	808	788	759	777	768
Maitrise	766	735	716	757	924
Cadre	2221	2341	2424	2526	2735
Cadre sup	173	169	165	183	190
Total	3968	4033	4064	4243	4617

Source : d'après la documentation RH.

Figure n°29 : Evolution d'effectifs

Source : Préparé par les deux étudiants.

Nous constatons qu'entre l'année 2009 et 2013 le nombre total de l'effectifs à connu une augmentation entre les catégories. L'évolution du nombre de personnel est due au politique de recrutement.

- **Le turnover**

Le turnover est le rapport entre le nombre de départ et le total de l'effectif, nous présentons ci après son évolution sur les trois dernières années :

Tableau n° 18: Evolution de turnover d'ATM-Mobilis

Année	2011	2012	2013
Nombre de départ	345	398	448
Nombre d'effectif	4064	4234	4617
Turnover	8,49%	9,4%	9,72%

Source : d'après la documentation de service RH.

Nous remarquons que le turnover est en pleine augmentation depuis 2011, ce qui dû à l'augmentation des départs des salariés liés en grande partie aux démissions, abondons de postes et les fins de contrats. Pour l'année 2013, ATM-Mobilis doit baisser le taux de son turnover.

- **Taux d'absentéisme**

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

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

- **Nombre de formation**

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

Tableau n° 19 : Nombre de formation entre 2011-2013

Année	2011	2012	2013
Cadre	1219	-	3020
Maitrise	93	-	558
Exécutive	125	-	112
Total	1437	459 3	3690

Source : d'après la documentation de service RH.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons qu'ATM-MOBILIS fait preuve de conscience en matière de ressources humaines car le nombre de formation augmente chaque année. Il importe de noter que la formation en 2012 concerne tous les employés, soit 4593 employés, y compris ceux qui ont fait une double formation.

- **La satisfaction des salariés**

ATM-MOBILIS ne possède pas d'informations concernant le degré de satisfaction de ses employés qui est primordiale afin de mesurer la fidélité de ces derniers, pour cela nous recommandons à ATM-MOBILIS de mettre en place une enquête annuelle qui concerne le taux de satisfaction par rapport aux variables suivantes:

V1 : Relations internes et relations avec les supérieurs.

V2 : Les conditions de travail

V3 : Les conditions de rémunération

V4 : L'appréciation du rythme de travail.

V5 : Formation et développement des compétences.

Tableau N°20 : le TBP proposé à ATM-MOBILIS				
AX E	OBJECTIFS STRATEGIQUES	INDICATEURS	VALEUR CIBLE	ACTIONS
FINANCE	Améliorer la rentabilité	ROI	15% à la fin 2014	
	Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires	Evolution du CA	35% à la fin 2014	
	Améliorer le rendement des abonnés	ARPU	Prépayé 1000 DA Post payé 8300DA à la fin 2014	
	Réduction des coûts	Masse salariale / CA	Minimiser le taux jusqu'à 7%	
CLIENTS	Augmenter le parc d'abonnés	Part de marché	35% à la fin 2014	
	Fidéliser les clients	Taux churn Taux de satisfaction	Baisser à 11% Augmenter à 90%	
	Augmenter la part de marché	Image de marque Notoriété	1 ^{ere} place 1 ^{ere} place	
	Développer l'image de l'entreprise	Nombre d'abonnés	11 millions	
PROCESSUS	Améliorer le service après vente	Taux de réclamation	mettre un système de suivi de réclamations	
	Améliorer la couverture réseau	le taux d'appels non aboutis Taux de couverture du territoire national (2G et 3G)	à baisser atteindre les 100% pour la 2G et 35wilaya pour la 3G à la fin 2014	
	Développer le réseau de distribution	Nombre de distributeurs Nombre d'agences et de point de vente	A augmenter 144 agences et 100000 point de vente	
APPRENTISSAGE	Amélioration de la productivité des employer	Productivité individuelle	Augmenter a 20%	
	Motiver le personnel	Taux de satisfaction de personnel Turnover Evolution de l'effectif	La Mise en place 5% A étudier	
	Améliorer le potentiel du personnel	Nombre de formation	A accroitre	

Source : élaborer par les deux étudiants .

Conclusion

Pour la mise en place d'un TPB il faut tout d'abord déterminer d'abord la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation, pour ce faire nous avons établie une analyse SWOT qui nous a montré où se situe ATM-Mobilis par rapport à son environnement interne et externe.

Ensuite nous avons présenté les objectifs stratégique d'ATM-Mobilis en quatre axes pour structurer les indicateurs selon les catégories suivantes : les indicateurs financiers qui améliorent la rentabilité de l'entreprise, les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs liés aux processus internes qui permettent de piloter la qualité des processus clés et enfin les indicateurs d'apprentissage qui concernent à la fois la compétence et la motivation de l'ensemble du personnel.

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

CONCLUSION GENERALE

Nous avons essayé tout au long de notre travail de démontrer Comment utiliser et maintenir un Tableau de Bord Prospectif pour mesurer la performance d'une entreprise.

Pour apporter une réponse à notre problématique et mettre en pratique les notions théoriques, nous avons effectué un stage pratique, notre choix s'est orienté vers l'entreprise publique de télécommunication **ATM-Mobilis**.

ATM-Mobilis dispose déjà d'un système de mesure de la performance financière basé sur le calcul et l'analyse des différents ratios financiers et comptables et non financier. Cependant ces mesures ne permettent pas d'appréhender la performance globale de l'organisation.

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

La méthodologie de conception du Balanced Scorcard suggère de déterminer d'abord la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation, pour ce faire nous avons établie une analyse SWOT qui nous a montré ou se situe ATM-Mobilis par rapport a son environnement interne et externe.

Ensuite nous avons présenté les objectifs stratégique d'ATM-Mobilis en quatre axes pour structurer les indicateurs selon les catégories suivantes : les indicateurs financiers qui améliorent la rentabilité de l'entreprise, les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs liés aux processus internes qui permettent de piloter la qualité des processus clés et enfin les indicateurs d'apprentissage qui concernent à la fois la compétence et la motivation de l'ensemble du personnel.

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

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

A partir de notre étude de cas au niveau d'ATM-Mobilis, nous avons remarqué qu'il existe un système de mesure de la performance bien défini. Les dirigeants de l'entreprise s'appuient sur des rapports d'activités réalisés à partir des documents comptables comme le TCR et les bilans présentés par les différentes structures de l'entreprise incluant des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers incluant des ratios de satisfaction des clients, ratio de churn...

Donc, l'évaluation de la performance au niveau d'ATM-Mobilis se fait à travers l'utilisation des ratios financiers et non financiers. Ce constat nous conduit à confirmer notre première hypothèse qui postule que le TBP est composé d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers.

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse, nous avons constaté durant ce travail que le chiffre d'affaires d'ATM-Mobilis connaît une évolution progressive depuis 2011, il s'élevait à 51 milliards de dinars en 2011 soit une croissance de 15% par rapport à 2010 et une croissance de 27% entre 2012 et 2013, Ce qui est un bon résultat par rapport aux années précédentes.

Concernant l'ARPU il connaît une amélioration d'une année à une autre, pour l'année 2013 ATM-Mobilis à enregistré un ARPU de 850 DA pour les prepaid et 7400 DA pour les postpaid, avec un nombre d'abonnés excédant les dix millions.

Les indicateurs financiers constituent une place importante pour l'entreprise mais s'appuyer sur eux seuls ne reflète pas la performance de l'entreprise en toutes ses dimensions, ce qui nous conduit à infirmer notre deuxième hypothèse.

Pour la troisième hypothèse, le TBP apporte une approche multidimensionnelle de la mesure de la performance, et une meilleure évaluation de l'efficacité de l'organisation. C'est ce qui fait sa force, et sa distinction par rapport aux autres tableaux de bord classiques. C'est ce qui suscite l'intérêt de beaucoup d'entreprises qui l'ont adopté. C'est ce qui a séduit les responsables d'ATM-MOBILIS pour la mise en place du TBP dans les plus brefs délais, ce qui nous a permis de valider la troisième hypothèse.

Aussi nous avons jugé utile d'apporter quelques suggestions qui nous l'espérons seront prise en compte par les responsables d'ATM-Mobilis :

-
- La mise en place du système de contrôle de gestion au sien de l'entreprise ;
 - Mettre en place une enquête annule pour connaitre le degré de satisfaction de son personnel (mesurer la fidélité de ses derniers) ;
 - Faire plus de promotion pour améliorer l'image de l'entreprise, gagner la fidélité de ses clients et attirer d'autres ;
 - Mettre en ouvre un plan stratégique, en déterminant des objectifs bien précis, mesurable et ambitieux.

Ce travail de recherche a porté quelques limites et contraintes qu'il est bon de les citer :

Vu l'aspect stratégique du secteur des télécommunications, nous avons été confronté à un manque d'informations sous prétexte de confidentialité et question du temps.

Enfin, nous proposons ces quelques sujets de travail qui devront compléter notre travail :

- L'amélioration du système d'information ;
- L'évolution et la clarification des indicateurs financiers et non financiers ;
- Le rôle d'un plan stratégique pour mesurer la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE

- 1- ARMAND.Dayan : Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris, (1999).
- 2- BESCOS.P.I., P ., MENDOZAC, G. NAULLEAU, F.GIRAUD, LEVRILLE & V. ANGER : Le Contrôle De gestion et Management, Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, (1997).
- 3- Bouquin. H, « Le contrôle de gestion », 7^{ème} édition presse Universitaires de France(2006).
- 4- BOUQUIN. H., « Le contrôle de gestion », 7^{ème} édition, Presse Universitaires de France, (2006
- 5- FERNANDEZ. A. «Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition Organisation(1999).
- 6- Hamadouche Ahmed : Méthodes et outils d'analyse stratégiques, éditions Chihab, 1997.
- 7- Kalika.Michel , Structure, réalité, déterminants, performance, edition Economica, (1998).
- 8- Kaplan R, et Norton D. « comment utiliser le tableau bord prospectif », édition Eyrolles, sixième tirage(2007).
- 9- Kaplan R, et Norton D. « le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès ». Les éditions d'organisation(1998).
- 10- Kaplan R, Norton D. « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, (2003).
- 11- Kaplan. R et Norton. D (1994), « *le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance* », Harvard Business Review (1999).
- 12- Leroy.Michel, « Initiation au contrôle de gestion », Pierre Dubois Editeur, (1993), Paris.
- 13- Lorin. P « Méthodes et pratiques de la performance », Paris, édition d'organisation(1997).
- 14- Lorin. P, « Méthodes et pratiques de la performance », édition d'organisation(2003).
- 15- MARTORY.B& CROZET. D., Gestion des ressources Humaines « Pilotage social et performances », Edition, DUNOD (5^{ème} édition), (2002).
- 16- Porter M. « l'avantage concurrentiel », édition Inter, Paris(1986).
- 17- Ribarne. P, « *les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod(2003).

- 18- Slack.N, Chambers.S, et Johnston.R, « Operations Management», 3^{ème} édition, Pearson Education Limited, 2001.
- 19- Stefan Tangen, «Demystifying productivity and performance», International Journal of Productivity and Performance Management, 2004.
- 20- Thuillier, P.De l'étude de marche au plan marketing. : Les éditions d'organisation ; (1998), Paris.

Site internet

www.artp.dz.

www.mobilis.dz

Article

1. MICHEL, ROUAC, Gérard, NAULLEAU, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 4^e édition, Revue Banque Edition (2002) Paris.
2. Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance? », in Revue Française de comptabilité,(1995).
3. Bergeron.H,(2000), « *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers.

Lois

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

