

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE-Kolea



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales et Financières**

Option: Contrôle de Gestion.

Thème

**L'efficacité du Tableau de Bord Prospectif dans la
mesure de la Performance de l'entreprise**

Cas:l'ADE/UnitédeTAREF

Présenté par :

SAKHRI Amira

Encadreur:

Pr. MERHOUN Malek

Lieu du stage : ADE unité de TAREF

Période du stage : du 18/04/2021 au 18/05/2021

Année universitaire : 2020/2021

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE-Kolea



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales et Financières**

Option: Contrôle de Gestion.

Thème

**L'efficacité du Tableau de Bord Prospectif dans la
mesure de la Performance de l'entreprise**

Cas:l'ADE/UnitédeTAREF

Présenté par :

SAKHRI Amira

Encadreur:

Pr. MERHOUN Malek

Lieu du stage : ADE unité de TAREF

Période du stage : du 18/04/2021 au 18/05/2021

Année universitaire : 2020/2021

Résumé

L'environnement actuel a vu l'apparition d'un outil de gestion connu sous le nom de Tableau de Bord Prospectif (TBP), qui a un impact significatif sur l'amélioration de l'efficacité de la surveillance stratégique

Le TBP a été créé par KAPLAN Robert et NORTON David au début du XXI^e siècle pour répondre aux limites des outils traditionnels de contrôle de gestion. Est une méthode qui traduit les décisions stratégiques de manière claire et cohérente pour tous. Le TBP est un système de mesure de performance équilibré : Entre les indicateurs financiers et non financiers, Entre le court terme et le long terme, Entre indicateurs intermédiaires et mesures de résultats.

Ces indicateurs sont répartis selon quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel). Mais, plus important encore, ils sont liés par des relations de cause à effet qui définissent la carte stratégique.

Le TBP est un outil qui peut aider les entreprises à effectuer des changements plus facile. En conséquence, il fournit une image complète des performances passées, présentes et futures de l'organisation. Il offre également aux cadres un environnement de travail complet dans lequel traduire la vision et la stratégie à long terme de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance.

Afin d'atteindre les principaux objectifs de notre étude, nous proposons un exemple de modèle BSC pour l'ADE à utiliser pour mesurer et évaluer ses performances, ainsi que pour l'orienter de manière appropriée à travers des stratégies réalistes afin qu'il puisse atteindre ses objectifs.

Mots clés : Tableau de bord prospectif, contrôle de gestion, carte stratégique, performance.

Abstract

The current environment has seen the emergence of a management control known as the balanced scorecard , which has a significant impact on improving the effectiveness of strategic oversight.

BSC was created by KAPLAN Robert and NORTON David at the start of the 21st century to address the limitations of traditional management control tools. Is a method that translates strategic decisions in a clear and coherent way for all. The BSC is a balanced performance measurement system: Between financial and non-financial indicators, Between the short term and the long term, Between intermediate indicators and results measures.

These indicators are divided into four axes (financial, customers, internal processes and organizational learning). But more importantly, they are linked by cause and effect relationships that define the strategy map.

BSC is a tool that can help businesses make changes easier. As a result, it provides a complete picture of the past, present and future performance of the organization. It also provides executives with a comprehensive working environment in which to translate the company's long-term vision and strategy into a cohesive set of performance indicators.

In order to achieve the main objectives of our study, we provide an example of a BSC model for ADE to be used to measure and evaluate its performance, as well as to guide it appropriately through realistic strategies so that it can achieve its goals.

Key Word: Balanced Scorecard, management control, Strategic , the strategy map, performance.

DEDICACE

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 mon frère :lotfi
A mes adorables soeurs :Ilhem, Manel et Chaima*

*À mes chers :
Adem, assil, Mohamed taha, Djoud
Alaa Arrahmen, Ritel, Djouri.
À mes amies.*



REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Dieu le Tout Puissant de m'avoir donné le courage la volonté et la force pour réaliser ce travail.

*Je tiens à remercier et à exprimer ma sincère reconnaissance à mon Directeur de Recherche le **Pr. MERHOUN Malek**, pour l'encadrement scientifique dont j'ai pu bénéficier et de m'avoir montré la voie de la rigueur et de la curiosité intellectuelle. Je tiens également à le remercier pour ses qualités humaines, et le temps qu'il m'a accordé dans une atmosphère de confiance et d'autonomie de mes recherches.*

Mes remerciements s'adressent également à tout le personnel de L'unité de l'ADE el TAREF en particulier Mr. ZOUBIA Abd el aziz

Enfin, je remercie les membres de jury, de m'avoir fait honneur d'évaluer mon travail.

Liste des tableaux

CHAPITRE I

N°	Intitulé des tableaux	Page
1	Les axes stratégiques financiers	15
2	Les indicateurs clés	17
3	Les indicateurs de l'axe financier	29

CHAPITRE II

N°	Intitulé des tableaux	Page
1	Performance interne et performance externe	48
2	Le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie	56

Chapitre III

N°	Intitulé des tableaux	Page
1	L'alimentation en eau potable	75
2	Les Infrastructures hydrauliques	75
3	Les tarifs de l'eau potable	76
4	Les populations de TAREF	78
5	L'eau de souterraines	79
6	Infrastructures	80
7	Sources d'alimentation et volume produit par communes	81
8	La matrice SWOT de l'ADE	85
9	Les objectifs stratégiques de l'ADE	86
10	Les indicateurs de l'axe Financier	88
11	Les indicateurs de l'axe client	89
12	Les indicateurs de l'axe processus interne	89
13	Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	89
14	L'évolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)	90
15	Evolution de CA chez l'ADE	91
16	Evolution de la masse salariale /CA	92
17	Le nombre d'abonnés	93
18	Le taux de satisfaction de la clientèle par rapport à la	94

	qualité	
19	Le taux de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité	95
20	Les réclamations de l'année 2017 et leurs traitements	96
21	Les réclamations de l'année 2018 et leurs traitements	97
22	Les réclamations de l'année 2019 et leurs traitements	97
23	Les réclamations de l'année 2020 et leurs traitements	97
24	Le taux de perte (VD/VP)	98
25	le taux de perte VF/VD	99
26	Les projets d'amélioration de distribution	100
27	Le nombre de formation chez l'ADE	106
28	Evolution Productivité individuelle	106
29	Evolution d'effectifs	107
30	La motivation de Centre de BOUTELDJA	108
31	Proposition du TBP pour l'ADE	109

Liste des figures

CHAPITRE I

N°	Intitulé de la figure	Page
1	Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels	05
2	navigateur SKANDIA	11
3	L'axe financier	14
4	La qualité perçue des prestations	18
5	Stratégie de supériorité de produit	18
6	Stratégie d'intimité client	19
7	Stratégie D'excellence Opérationnelle	19
8	L'axe « processus interne »-le modèle générique de chaîne de création de valeur	20
9	L'axe apprentissage	22
10	Le cadre de l'évaluation de l'apprentissage organisationnel	23
11	La carte stratégique du Tableau de Bord prospectif	26
12	Traduire une mission en résultats souhaités	36
13	Démarche du TBP pour le déploiement de la stratégie	38

CHAPITRE II

N°	Intitulé de la figure	Page
1	La problématique de la performance	43
2	La performance de l'entreprise à travers l'efficacité, l'efficacé et la pertinence.	44
3	Les aspects de la performance	59
4	Le modèle de la performance 3P	59
5	Le balanced Scorecard	67

Chapitre III

N°	Intitulé de la figure	Page
1	Eaux de surface	79
2	L'Organigramme Générale de l'ADE	83
3	La carte stratégique proposée pour l'ADE	87
4	L'évolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)	90
5	Evolution de CA chez l'ADE	91
6	L'évolution de la masse salariale/CA	92
7	Le nombre d'abonnés	93
8	Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport le prix.	94
9	Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport la qualité	95
10	Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport l'heure de distribution	96
11	Représentation graphique du taux de perte (VD/VP)	98
12	Représentation graphique du taux de perte VF/VD	99
13	Evolution d'effectifs	107

Liste des abréviations

ABB: Activity-Based Budgeting

ABC: Activity-Based Costing

ADE : Algérienne Des Eaux

AGEP : Agence algérienne de Gestion des Eaux Potables

BBZ: Budget Base Zéro

BSC: Balanced ScoreCard

CA : Chiffre d'affaire

CGS : Contrôle de gestion stratégique

CRM: Customer Relationship Management

ECR: Efficient Consumer Respond

FCS : Facteurs Clés de Succès

RH: Ressources Humaines

MCS : Mesures Clés de Succès

PI : Productivité Individuelle

QCD : Qualité, Coût, Délai

ROI : Return On Investment

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SAV : Service Apres Vente

SEAAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

SEACO : Société des Eaux et de l'Assainissement de Constantine

SEOR : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Oran

SES :Steel Export Service

SONEDE : Société Nationale D'Exploitation et de Distribution des Eaux

SWOT:Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (force faiblessesopportunités-menaces).

TBP: Tableau de Bord Prospectif

TCR: Tableau Compte de Résultat

VD : Volume Distribué

VF : Volume Facturé

VP : Volume Productivité

SOMMAIRE

Résumé	
Dédicace	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale	A
CHAPITRE I : Le cadre conceptuel du Tableau de Bord Prospectif	
Introduction du premier chapitre	2
Section 1 : Présentation du Tableau de Bord Prospectif	3
Section 2 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif	12
Section 3 : la mise en place du TBP	24
Conclusion du premier chapitre	39
CHAPITRE II : La mesure de la performance de l'entreprise via le Tableau de Bord Prospectif.	
Introduction du deuxième chapitre	41
Section 1 : Généralité sur la performance	42
Section 2 : Evaluation de la performance	57
Section 3 : Pilotage de la performance par le Tableau de Bord Prospectif	65
Conclusion du deuxième chapitre	70
Chapitre III : Cas pratique	
Introduction du troisième chapitre	72
Section 1 : Présentation de L'Algérienne Des Eaux (ADE)	73
Section 2 : La conception d'un tableau de bord prospectif au sein de l'ADE	85
Section 3 : le tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance au niveau de l'ADE	89
Conclusion du troisième chapitre	110
Conclusion générale	112
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières.	

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

C'est dans un contexte de mondialisation qui est caractérisée par une rude concurrence, où la création et l'amélioration d'un système de performance au sein d'une entreprise est devenue primordiale, car le besoin en matière d'aide à la décision devient crucial pour piloter un environnement perturbé. C'est pour cela qu'il faut concevoir un système de mesure de la performance conforme et efficace.

En effet, pour faire face aux différentes mutations, l'entreprise se voit dans l'obligation de mettre en œuvre un suivi pour les différentes fonctions dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques fixés auparavant d'où la nécessité de recourir à la fonction dite « **Contrôle de gestion** ».

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle de gestion vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.

Le contrôle de gestion doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. Pour une entreprise, le contrôle de gestion est d'abord compris et analysé comme le respect d'une **norme** ; c'est un **contrôle de régularité**. Il participe alors au « processus de la management ».

Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision stratégique et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs

La performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ». Elle est également « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». La performance suppose la réalisation des objectifs (efficacité), avec un niveau raisonnable des moyens (efficacité) à travers ces différents types qui sont : performance financière, économique, organisationnelle, social, et performance sociétale.

Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage de la performance qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficacité et la qualité de service de la société.

Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraignant. Pour que les entreprises réussissent, il faut qu'elles mettent à leurs dispositions des outils et des moyens pour développer leurs mobilités et leurs créativité, tout en obtenant des résultats performants.

Pour se faire, le contrôleur de gestion éprouve le besoins de construire un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage de la performance rapide et d'une mesure fiable qui est le **Tableau de Bord**.

Au début, le terme tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation d'une masse de documents et informations au sein de l'entreprise, dont la teneur s'écartait sensiblement de la définition initiale de cet outil de gestion. Le tableau de bord vient de répondre aux insuffisances des systèmes comptables et budgétaires : ces derniers offrent une vue régulière et synthétique mais en contre partie reste un peu ambigu, et donc cet outil de gestion est un complément de ces deux derniers.

Le Tableau de Bord est donc : « un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marge de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».

Durant ces dernières années plusieurs travaux de recherche ont proposé aux entreprises de développer de nouveaux outils qui contiennent en plus des informations financières et non financières, tel que le Tableau de Bord Prospectif « TBP ».

Développé par **Norton ET Kaplan** en 1992 , selon ces deux chercheurs, le Tableau de Bord Prospectif peut être défini comme : un système de gestion de la performance qui combine l'utilisation de l'information financière et non financière afin de permettre aux managers de mieux comprendre et de mieux établir les relations de causes et effets des processus opérationnels et l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise.

En outre, cet instrument de mesure permet de porter un éclairage sur les mesures de la performance à travers des indicateurs stratégiques. Aussi, il permet d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs stratégiques en déployant la vision de l'équipe dirigeante dans chaque direction, service et même équipe de travail.

Ainsi, le Tableau de Bord Prospectif montre la contribution de chacun dans la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise.

LA PROBLEMATIUE

Nous allons essayer dans ce travail de recherche de répondre à la problématique suivante :

Comment le Tableau de Bord Prospectif contribue-t-il à la mesure de l'efficacité de la performance de l'entreprise ?

LES QUESTIONS SECONDAIRES

Nous allons tenter d'analyser cette problématique en adoptant les questions secondaires suivantes :

- Comment les entreprises peuvent-elles concevoir un système de Tableau de Bord Prospectif ?
- Quels sont les différents types de performance liés au Tableau de Bord Prospectif?
- Comment mesurer l'efficacité de la performance de l'entreprise « ADE » à travers le Tableau de Bord Prospectif?

LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Pour essayer de répondre à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01

Pour concevoir le système de TBP il faut : une vision, une stratégie, des mesures et enfin évaluer et concevoir des plans d'action pour pouvoir suivre et gérer la performance.

Hypothèse 02

Le TBP répond aux besoins de Pilotage de la performance en s'appuyant sur quatre axes -(axe financier, axe clients, axe processus internes, axe apprentissage organisationnel)-qui interagissent entre eux selon des liens de causalités.

Hypothèse 03

La mise en place du Tableau de Bord Prospectif au sein de « L'ADE » permet de connaître la situation réelle de l'entreprise, ce qui aidera les managers à prendre les meilleures décisions stratégiques.

CHOIX ET INTERET DU THEME

- Le sujet a une relation directe avec la spécialité Contrôle de Gestion.
- La volonté connaître et de maîtriser le Tableau de Bord Prospectif.
- Tenter de montrer la nécessité de s'appuyer sur cet outil en expliquant son importance dans la prise des décisions stratégiques.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La réalisation de ce travail de recherche sera basée sur une approche descriptive pour comprendre l'évaluation et présenter les concepts de contrôle de gestion, de performance et de Tableau de Bord Prospectif; ainsi que l'approche analytique pour la partie empirique.

PLAN DE RECHERCHE

Introduction générale

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du Tableau de Bord Prospectif.

Section 01: Présentation du Tableau de Bord Prospectif.

Section02 : Les quatre axes de Tableau de Bord Prospectif.

Section03 : La mise en place du TBP.

Chapitre 2 : La mesure de la performance de l'entreprise via le Tableau de Bord Prospectif.

Section 01 : Généralité sur la performance.

Section 02 : Evaluation de la performance. .

Section03 : Pilotage de la performance par le Tableau de Bord Prospectif.

Chapitre 3 : Cas pratique « ADE »Algérienne Des Eaux unité de TAREF

Conclusion générale.

CHAPITRE I

Le cadre conceptuel du Tableau de Bord Prospectif

Introduction du premier chapitre

Ce qui ne mesure pas ne peut pas se gérer. Mesurer est donc essentiel .le système de mesure d'une entreprise influe fortement sur le comportement de ceux qui participent à sa vie, à l'intérieur comme l'extérieur .pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités. Malheureusement, beaucoup adoptent des stratégies axées sur la satisfaction du client, le recentrage des activités et le développement de capacités, alors que leurs systèmes de motivation et d'évaluation de la performance reposent exclusivement sur des indicateurs financiers. Le tableau de bord prospectif conserve ces critères car ils sont révélateurs des résultats opérationnels, mais il s'appuie sur un ensemble plus global et mieux intégré d'indicateurs, reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes à la performance financière à long terme.¹

Dans ce chapitre, nous allons présenter le TBP, ces quatre axes et leur mise en place.

¹ **KAPLAN(R) et NORTON(D)** : *Le tableau de bord prospectif pilotage Stratégique des quatre axes du succès*, traduit de l'américain the Balanced Scorecard par SPERRY(M) , les Éditions d'organisations, Paris,1998,p.33.

Section 1 : Présentation de tableau de bord prospectif**1.1 Origine du tableau de bord prospectif**

Au début des années 1990, le tableau de bord a été conçu par ces auteurs pour résoudre un problème de mesure. (Kaplan & Norton, 2002).

La rencontre de la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel concurrentiel à long terme et de l'obligation de perpétuer le modèle de comptabilisation au coût historique et de présentation de l'information financière a donné naissance à une nouvelle démarche : le tableau de bord prospectif (TBP).¹

Avec l'arrivée de cette ère, les entreprises ont dû faire face à de nouvelles exigences nécessitant de nouvelles compétences : un marché progressivement mondialisé créant ainsi un environnement très concurrentiel et flexible, une clientèle de plus en plus exigeante, un marché où l'innovation devient un facteur de succès. Pour pouvoir survivre dans ce nouvel environnement, les entreprises ont commencé à avoir besoin d'informations tactiques comme l'information financière de base, les compétences, l'allocation des ressources, etc. Pour pouvoir prospérer, les entreprises avaient besoin d'informations stratégiques permettant d'avoir une vision plus large des activités à plus long terme. Ce type d'informations concernent principalement l'environnement externe de l'entreprise : clients potentiels, Nouvelles technologies etc.²

La principale lacune était le manque de lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats financiers. C'est là qu'est apparu le TBP pour remédier à ce manque et pour s'adapter aux nouveaux contextes économiques imprévisibles. C'est en effet au début des années 1990 que Robert Kaplan, en adoptant une démarche inductive, construisit un tableau de bord d'un genre nouveau. À l'issue d'expérimentations dans une douzaine d'entreprises, il propose le Tableau de bord équilibré.³

1.2. Définition du tableau de bord prospectif

Kaplan et Norton⁴ (1994), définissent le TBP comme « *un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir* ».

Selon MOLHO.D & FERNANDEZ-POISSON.D, « le tableau de bord équilibré du type « Balanced Scorecard » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de

¹ **Kaplan(RS) et Norton(DP)** : op.cit., p20.

² KAPLAN. R et NORTHAN. D, le tableau de bord prospectif, Paris, Edition d'organisation, 2003 p 14-20.

³ KAPLAN(R) et NORTHAN(D) : *TH. BALGNLED Scorecard, mesures ...performance*, HARVARD Business, Janvier JANUARY, 1992, pp 71-79.

⁴ KAPLAN(R) et NORTON(D), « *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.

l'entreprise et le reporting au différent niveau ; de l'ensemble de l'entreprise, du processus de centres de responsabilité ou de centre de profit ».¹

Alors le tableau de bord prospectif est un outil de contrôle qui « traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoins pour assurer leur croissance future».²

Selon Iribarne³ (2003), Le tableau de bord prospectif a pour principales finalités le fait de :

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

Le but de tableau de bord prospectif c'est d'unifier toutes les composantes d'une entreprise afin de les faire avancer ensemble sur un même axe stratégique. En réduisant l'écart existant entre «décideurs» et «entrepreneurs». Le tableau de bord divisera ses indicateurs selon quatre axes principaux :

- ✓ Axe financier.
- ✓ Axe des clients.
- ✓ Axe des processus internes.
- ✓ Axe de l'apprentissage organisationnel.

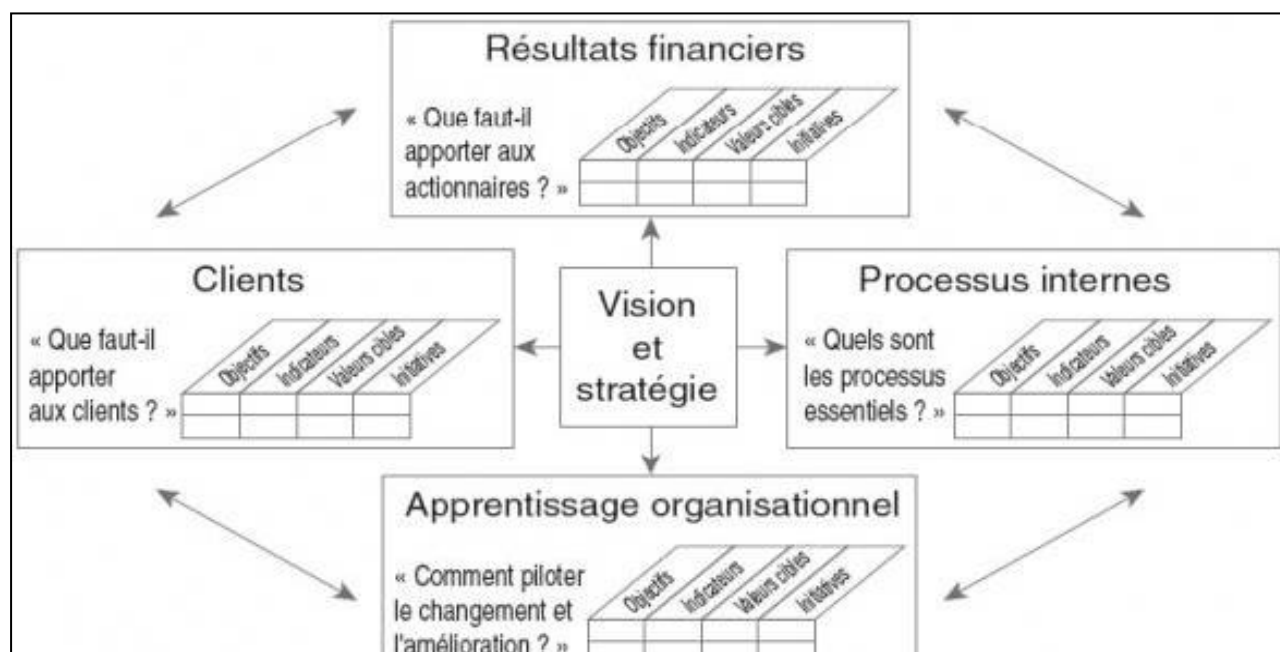
Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation. Ils constituent l'ossature du TBP (voir figure 01).

¹ MOLHO(D) et FERNANDEZ-POISSON(D) : *Tableau de bord, outils de performance* , éditions d'Organisation, Paris, 2009, P. 104.

²KAPLAN(R) et NORTON(D): Op., cit. P. 14.

³IRBARNE(P) : *les tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, paris, 2003, P : 17.

Figure 01 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



Source: KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003): Op.cit., p21.

Norton et Kaplan affirment que les quatre axes du Balanced Scorecard ne constituent pas un modèle stable et global, mais fournissent plutôt un cadre analytique qui permet d'organiser les indicateurs de performance autour de la stratégie de l'entreprise.

Selon Bergeron (2000), « ces axes forment une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte économique de plus en plus imprévisible où la performance ne se traduit plus seulement en terme de rendement financier ».

Chaque entreprise a ses propres indicateurs en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des différentes caractéristiques de l'environnement. Pour ces raisons, TBP ne précise pas les indicateurs à retrouver sur chacun des quatre axes, car ces indicateurs peuvent varier fortement d'une entreprise à l'autre. Cependant, pour chaque axe, les éléments de contenu fournis par Kaplan et Norton aideront les concepteurs à guider. Ils identifient une large catégorie de déterminants de la performance, qui devraient conduire à la détermination d'indicateurs de performance.

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

1.3. Evolution du Tableau de Bord Prospectif

L'évolution du TBP s'est produite au cours des essais et a été initialement inattendue par Kaplan et Norton. Ils disent que le modèle actuel est le fruit d'une collaboration avec des professionnels de la gestion et en particulier avec des chefs d'entreprise qui l'ont essayé. En

analysant les apports de Kaplan et Norton, trois grandes générations se sont distinguées par leur développement:

1.3.1. 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 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.

1.3.2. La deuxième génération : Outil de déploiement et de communication de la stratégie

Dans un article publié en 1993 intitulé «BUTTING THE BALANCED SCORECARD TO WORK³» (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.

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

²Ibid., P, 157.

³Publier 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.

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 radicaux¹».

Aussi, les auteurs estiment que leur tableau de bord est très synthétique puisqu'il suffit de 20 à 25 indicateurs² sur les quatre axes pour 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.

1.3.3. 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 organisationnel³.

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 ouvrage⁴«Comment utiliser un TPB: pour créer une organisation orientée stratégie»

¹ NORTON(D) et KAPLAN (R) : *mettre en pratique le TBP* in l'expansion management Review, *les systèmes de mesure de la performance*, édition d'Organisation, paris, 1999, P. 181.

²KAPLAN(R) et NORTON(D): Op.cit., P : 9.

³Ibid., P. 9.

⁴KAPLAN (R) et NORTON(D) : *comment utiliser le tableau bord prospectif*, édition. Eyrolles, paris sixième tirage ,2007.

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.

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.

1.4. Les objectifs du tableau de bord

Le concept de tableau prospectif est apparu avec le besoin croissant d'accéder à l'information du fait d'un environnement en constante mutation. Il est apparu comme un outil complémentaire aux mesures financières traditionnelles. Au fil des années, cet outil a pris de plus en plus d'importance pour aujourd'hui constituer un réel outil stratégique qui a débouché sur l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. Un outil qui, au départ, était utilisé pour développer de nouveaux projets est aujourd'hui utilisé comme un outil de gestion globale de l'entreprise¹.

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

1.4.1. Clarifier, Traduire le projet et la stratégie

Chaque entreprise a une stratégie qui il veut à mettre en œuvre. Pour faire cela, ils doivent traduire cette stratégie en objectifs en afin de rendre ce fonctionnement. Cette critique de phase, qui est l'objet d'un travail d'équipe, peut être rendu plus facile avec l'utilisation d'une

¹ MAURRIN(P) : *Tableau de bord en clair*, éditions Ellipses, Paris, p 21.

salle de réunion Table (Top management, cadres Dirigeants). Cela garantit que tout le monde comprend la stratégie et les objectifs.

1.4.2. Communiquer la stratégie et objectifs

Cette étape consiste à faire de cette stratégie connue à tous les niveaux de l'organisation et la connexion il à les objectifs des individus et le travail des unités. L'idée est que chaque niveau de l'organisation est constamment au courant de la de l'entreprise à long terme de la stratégie dans le but de correspondre à la stratégie avec personne employée succès. En un résultat, il est recommandé que l'un aspect du système soit intégré.

1.4.3. Planifier et définir les objectifs quantitatifs

Cette étape permet d'intégrer les plans financiers et les initiatives stratégiques. Elle consiste à définir un ensemble d'objectifs chiffrés sur 3 à 5 ans, à prioriser et à allouer les ressources. Il s'agit ici d'aligner la planification stratégique avec le budget afin d'avoir les ressources nécessaires pour supporter la stratégie¹.

1.4.4. Retour d'expérience et suivi stratégique

Cette étape fournit l'entreprise avec les outils de stratégie d'apprentissage. Il est alors possible pour les entreprises d'évaluer leur stratégie à la lumière de leur actuelle réussite et de faire des ajustements que nécessaire. Le Tableau de Bord permet à deux niveaux d'apprentissage. Sur l'une part, il permet vous de garder trace de fonctionnement des défaillances, et de l'autre côté, il guide vous à travers le processus.

Il a pour but d'améliorer continuellement les processus de l'entreprise et indirectement la performance économique².

1.5. Les principes du tableau de bord prospectif

Dans le but de fournir une holistique et équilibrée compréhension des résultats, le TBP a prouvé à être utile à expliquer et clarifier la stratégie, de même que dans bien la mise en œuvre il par un ensemble d'objectifs, des indicateurs, des objectifs, et des programmes, à partir du haut vers le bas, dans un« top-down » approche du haut au bas, ainsi adhérer à les suivants deux principes:

1.5.1. Le principe de l'équilibre

Il reflète l'équilibre assuré par le TBP entre les différents indicateurs nécessaires pour cerner la performance globale d'une entreprise. Selon KAPLAN et NORTON l'équilibre doit Être³ :

¹ MAURRIN(P) :op.cit., p. 21.

² Ibid., p. 22-23.

³ MAHMOUDIA(M) :*l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL Filiale du G.I.FONDAL*, mémoire de magistère en sciences économiques en Management des Entreprise, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, TIZI - OUZOU, soutenu le 18/04/2012, P. 81.2.

- L'équilibre entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers ou physique ;
- L'équilibre entre les indicateurs extérieurs, relatifs aux actionnaires et aux clients, et les indicateurs internes 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.

1.5.2. Le principe de la prospective

Un bon TBP présente une approche prévisionnelle (ou prospective) des indicateurs d'alerte. C'est-à-dire une vision anticipatrice des principaux risques financiers et non financiers sur le court et moyen terme, afin de pouvoir, à la fois, prévenir le plus tôt possible l'apparition d'un problème majeur, et confirmer ou non la pertinence du choix de l'indicateur Concerné¹.

En effet 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 attaquant aujourd'hui aux causes, les effets demain seront améliorés².

1.6. Intérêts de TBP

Le principal avantage de TBP est que cela permet vous de définir une claire stratégie quand on existe. Le TBP vous permet d'effectuer un triage de tous les projets de votre entreprise .Beaucoup qui sont mis en place doivent soit rejoindre le TBP ou être tiré s'ils ne pas contribuer à la de l'entreprise objectifs.

Un autre avantage de TBP est qu'il encourage la négociation des priorités entre les différents projets. Manager identifiera clairement son attribuer à la stratégie globale de l'entreprise et s'en trouvera plus motivé, son autonomie étant guidée par l'objectif final et non plus la réussite de son projet. Ces derniers ceux qui ne seront pas tous être en mesure d'être financé. En une suite de cela, Le gestionnaire sera être en mesure de clairement identifier sa contribution à la de la société globale stratégie et sera être beaucoup plus motivés que d'un résultat, avec son autonomie entraînée par la fin objectif plutôt que le de projet succès.

Consulté régulièrement lors des réunions du comité directeur, le TBP permet d'anticiper Les dérives. En effet, avant même de connaître le bilan financier et ainsi constater d'éventuelles

¹ MAURIN(P) : *Contrôle de gestion facile : guide des PME*, édition Afnor, la Plaine Saint-Denis Cedex, 2008, P. 35.

²MAHMOUDIA(M) ; Op.cit., P. 81.

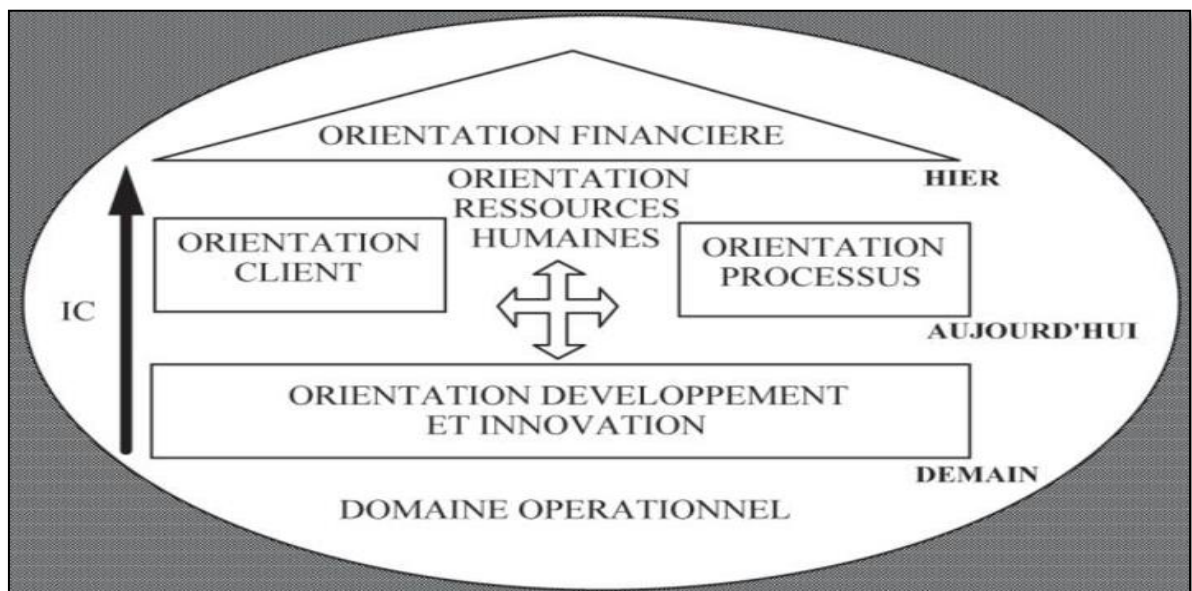
pertes, le comité pourra prendre les décisions nécessaires au redressement de l'entreprise avant qu'il ne soit trop tard.

1.7. Analyse critique du TBP

L'approche de tableau de bord équilibré de KAPLAN et NORTON pourrait être en opposition avec le «navigateur» de Skandia établi en Suède .Le navigateur propose une approche stratégique basée sur les ressources et une chaîne de valeur centrée sur les ressources humaines.

En un résultat, cette approche vise à tirer parti intellectuel des ressources avec l'objectif de produire des biens et des services tout en passant par la de la société de structure du capital. En réalité, cette approche est basée sur les théories de la croissance endogène en économie, qui considèrent des facteurs autres que le capital et le travail, tels que l'innovation et la formation, comme des ressources essentielles de croissance .Lorsque cette approche est utilisée, le capital intellectuel devient une ressource stratégique. Dans cette approche, le capital intellectuel se transforme en une ressource stratégique .Sur la figure 2, nous avons une représentation de l' Skandia navigateur. Nous pouvons voir que le navigateur a les mêmes quatre dimensions que le TBP, mais la stratégie ce temps est de maximiser l'homme des ressources, qui, selon de ce modèle, serait être le moteur de la valeur création pour l'entreprise. Dans sa philosophie, le navigateur propose une lecture grille qui est en opposition à les deux approches décrites dans les précédentes paragraphes, tous de qui ont le financier axe comme leur principal axe de navigation. Le Skandia navigateur adopte une financière position comme un moyen de conclure que, en plus d'un unique de navigation système, le navigateur offre un unique de perspective sur l'entreprise. Cette perspective est similaire à l'apprenant organisation notion établie par C.D.SCHON et ARGYRIS¹.

Figure n° 02 : Navigateur Skandia



Source : ARGYRIS(C) et SHON(D): *Organisational Learning: theory of action perspective*, Addison Wesley publishing company, 1978. P.139.

¹ ARGYRIS(C) et SHON(D): *Organisational Learning: theory of action perspective*, Addison Wesley publishing company, 1978.

1.8. Le TBP, un Instrument du Contrôle de Gestion Stratégique (CGS)

Le TBP répond aux caractéristiques d'un outil du CGS (Contrôle de Gestion Stratégique). Le lien entre le CGS et le TBP se fonde sur les points suivants¹ :

- Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués grâce à une articulation entre des indicateurs stratégiques ou avancés (*leading indicators*) et des indicateurs historiques (*lagging indicators*). Ces indicateurs sont définis dans le cadre d'une approche processus de l'organisation et sont liés suivant une chaîne de causalité.
- Ainsi, le TBP suppose un découpage de l'organisation en processus et en centres de responsabilité, découpage propice aux définitions des indicateurs et des axes stratégiques qui les sous-tendent.
- Il propose enfin une vision globale et multidimensionnelle de la performance en combinant des indicateurs de nature financière, quantitative et qualitative d'une part, et des indicateurs historiques et stratégiques d'autre part.
- Toutefois, l'étude approfondie des travaux de Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996, 1998), montre que cet instrument ne répond pas à tous les critères d'appartenance à la version élargie du CGS.

Section 02 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif

Kaplan et Norton suggèrent que le TBP est divisé en quatre catégories: financiers résultats, clients, internes processus, et l'organisation d'apprentissage, à chaque catégorie représentant pour entre quatre et sept succès indicateurs.

2.1. L'axe « financier »

La création d'un tableau de bord prospectif doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise. L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Beaucoup d'entreprises fixent les mêmes objectifs financiers pour toutes leurs divisions et leurs unités. Par exemple, un retour sur le capital engagé de 16%, objectif établi pour l'ensemble de l'entreprise, sera attendu de chaque unités. Ou bien, si l'entreprise a choisi comme paramètre la valeur ajoutée

¹ KAANIT(A) : *Elaboration d'un tableau de bord Prospectif pour le pilotage Stratégique d'un système de Production Implantation dans une entreprise Algérienne (scimat – Batna)*, mémoire de magister en Génie Industriel, Université HADJ LAKHDAR, Batna, 2005, p55-57.

économique, chaque unité peut se voir imposer de maximiser celle-ci pour chaque période comptable. Si cette démarche uniforme a le mérite d'être pratique, cohérente et, en un certain sens, équitable puisque tous les responsables d'unités sont évalués selon le même critère, elle ne tient pas compte du fait que les unités peuvent avoir des stratégies différentes. Il est même peu probable qu'un indicateur unique, surtout d'ordre financier, soit adapté à un large éventail d'unités. Par conséquent, lorsqu'ils entreprennent de définir les indicateurs financiers de leur TBP, les responsables d'unités doivent choisir des mesures adaptées à leur stratégie.¹

Kaplan et Norton (2003), précisent que « les objectifs et les indicateurs financiers ont un double rôle : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie, et ils servent de fils conducteurs pour ceux des autres axes du TBP ». ²

Les objectifs financiers varient en fonction du cycle de vie dont les quatre phases: croissance, maintien, récolte.³

- **La phase de croissance** : les Unités Sont aux débuts de leurs Cycle de vie, Elles Visent l'augmentation du chiffre d'affaires - Grâce à de Nouveaux Marchés, clients, Produits ET services - Le Maintien des niveaux de expéditeur suffisants verser le Développement des Produits et des Processus, des Systèmes, des compétences, des salariés ainsi que de la mise en place de nouveaux circuits de marketing, vente et distribution
- **La phase de maintien** : les objectifs financiers sont d'avantage axés sur le capital engagé, le résultat d'exploitation et la marge brute, ces paramètres renvoient tous à l'objectif financier classique, à savoir un rendement élevé du capital investi.
- **La phase de récolte** : les objectifs financiers des unités se concentrent sur les flux de trésorerie ; tout investissement doit générer des liquidités immédiates, le but est de maximiser les retours de tous les investissements effectués dans le passé.

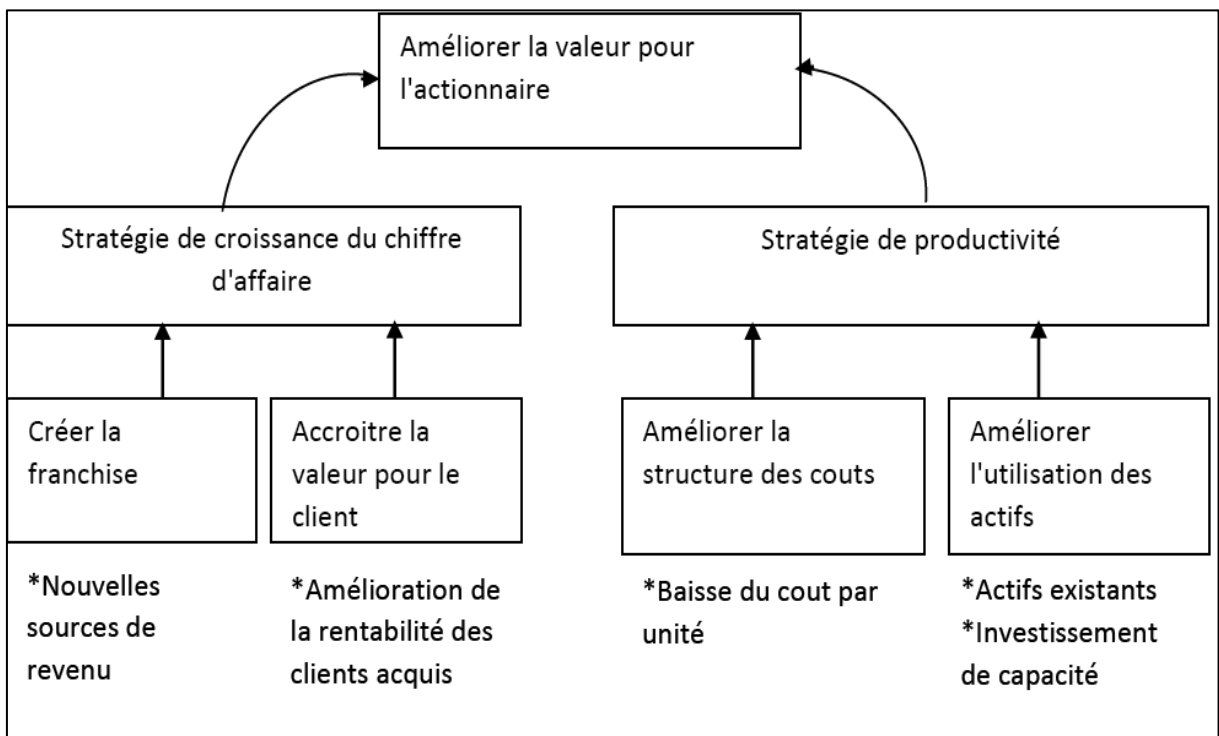
¹ KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998): Op.cit., p61.

² KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) : op.cit., p62.

³Ibid., p. 62- 65.

La figure n°03 résume les différentes stratégies selon l'axe financier).

Figure n°03 : L'axe financier



Source : Kaplan. R et Norton. D (2005) : *op.cit.*, p 91.

2.1.1. Orientations pour l'axe financier

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

- 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 coûts 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 peuvent intégrer une ou plusieurs mesures de gestion des risques spécifiques lorsque la situation de leur secteur l'exige. De cette manière, l'entreprise d'assurance peut adopter des indicateurs sur le risque de perte et l'adéquation des provisions pour couvrir les plafonds de perte.

Le tableau récapitulatif suivant (tableau n° 01) présente les déterminants des objectifs financiers globaux.

Tableau n°01 : Les axes stratégiques financiers

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du CA par segment. Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients.	CA par employé	Investissements (% des ventes) R&D (% des ventes)
	Maintien	Part 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). Retour sur l'investissement par catégories d'actifs. Taux d'utilisation d'actif.
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits. Pourcentage de clients non rentables.	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction).	Point d'équilibre. Marge.

Source : Kaplan(R) et Norton(D)(2003) : *Op.cit.*, p 67.

2.2. L'axe client

« Une organisation ne maximise pas le profit en essayant de maximiser Le profit, mais en servent ses clients. » MINTZBERG Henry.

Grâce à l'axe « clients » du TBP, les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs de performance sur ce segment ciblent. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur. Ces indicateurs clés de résultats concernant 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, mais l'axe « client » doit aussi comporté des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs. Par exemple, certains client privilégient les délais et la ponctualité des livraisons ; d'autres l'innovation dans les produits et services ; d'autres

encore la capacité du fournisseur à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui y répondent. Les indicateurs clients permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur¹.

La satisfaction des clients constitue un élément important pour toute entreprise, quelque soit son secteur d'appartenance. L'axe client permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques à la performance réalisée. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat, ils concernent la satisfaction et la fidélité des clients, la part de marché sur les segments ciblés. D'autre part, cette perspective doit comporter des indicateurs de suivi déterminants la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultat. Les indicateurs client permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur².

Cet axe tend à offrir aux managers une vision globale des différentes activités de l'entreprise et des segments de consommateurs et de partenaires spécifiques à chaque activité. Elle doit permettre de mesurer, d'une part l'appréciation des produits par le consommateur et d'autre part, l'efficacité des procédés commerciaux qui cherchent à répondre aux attentes et aux besoins du client.

L'entreprise adapte sa stratégie et prend les mesures qu'elle juge nécessaires pour tenter de devenir le top of mind (le leader sur un marché aux yeux du « client cible ») : elle se focalise tantôt sur la qualité et le prix, tantôt sur le produit, le service, etc.

Les indicateurs (de résultat et de moyens) les plus utilisés sont :

- La part de marché
- La fidélité des clients
- Le nombre de nouveaux clients
- Le niveau de satisfaction des clients
- La rentabilité par segment
- Le bénéfice par client
- Le nombre de plaintes, etc.

¹ KANIT(A) :op.cit., p51.

²KAPLAN(R) et NORTON(D): 1998, Op.cit., p. 38.

2.2.1. Les série d'indicateurs selon Robert S. Kaplan et David P. Norton**2.2.1.1. Les indicateurs clés****Les indicateurs génériques****Tableau 2 : Les indicateurs clés.**

Part de marché	Indique la part (exprimé en nombre de clients, en PNB ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une banque.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure, en termes absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés,
Conservation des Clients	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critère de performance lié à leurs attentes par un sondage par courrier, par téléphone ou en tête,
Rentabilité par Segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants.

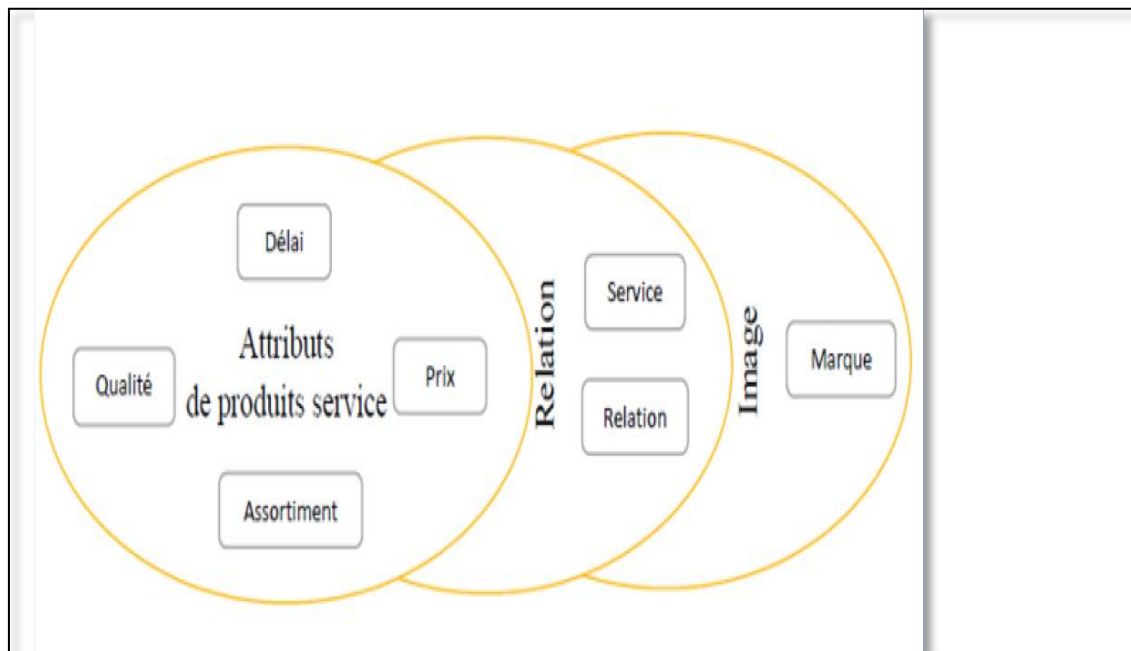
Source : R KAPLAN et D NORTON : **le tableau de bord prospectif** : Op.cit, .P .67 .

2.2.1.2. Les indicateurs de la performance

Idéalement, les entreprises doivent définir des indicateurs de performance et des objectifs dans chacun des domaines dans lesquels elles sont actives. Néanmoins, la plupart de ces indicateurs sont des indicateurs ex post (défini a posteriori).pour y remédier, les managers doivent également se focaliser sur la création d'une proposition de valeur unique qui dépend souvent de trios variables :

- Les attributs du produit ou du service.
- La relation client.
- L'image et la réputation.

Figure 4 : La qualité perçue des prestations

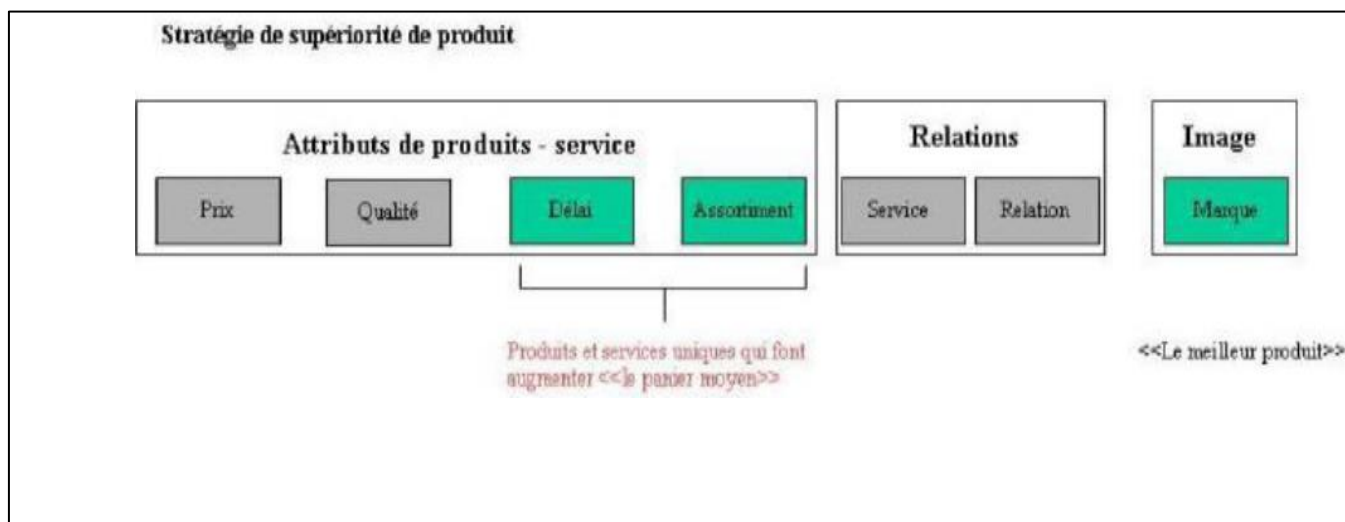


Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) : le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 68.

2.2.2. Les stratégies de l'axe

2.2.2.1. La supériorité produit

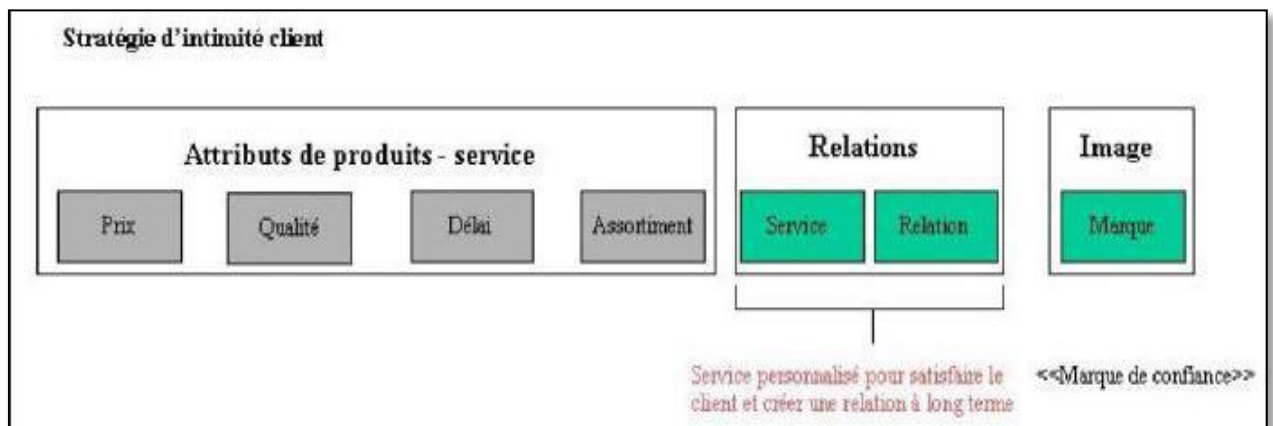
Figure 5: Stratégie de supériorité de produit



Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) : le tableau de bord prospectif Op.cit., P. 95.

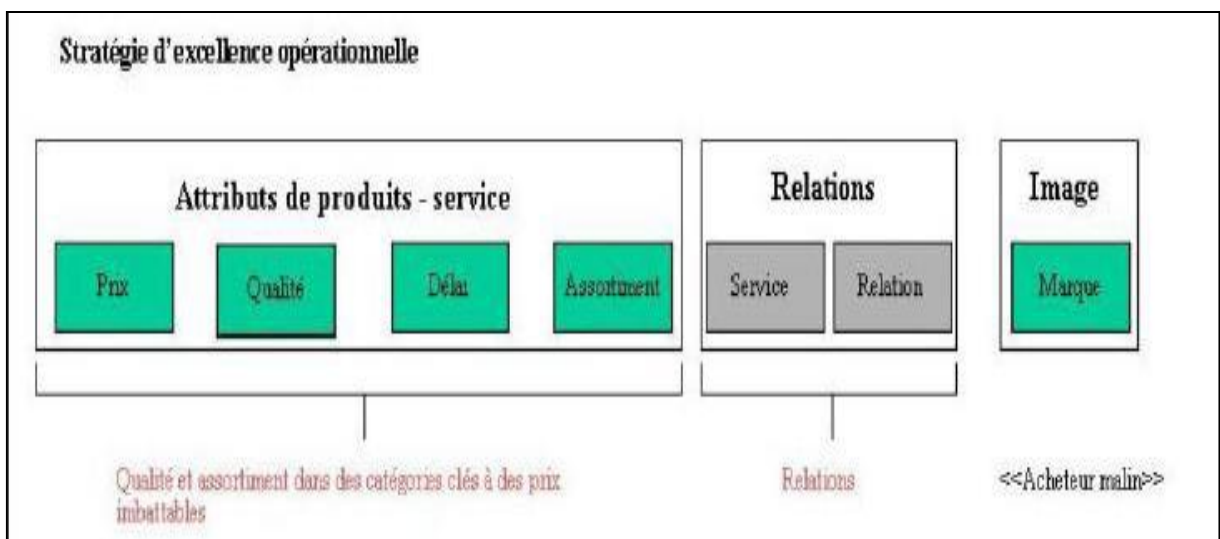
2.2.2.2. L'intimité client

Figure 6 : Stratégie d'intimité client



Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) : le *tableau de bord prospectif* Op.cit., 95.

Figure 7 : Stratégie D'excellence Opérationnelle



Source : ibid., 95.

L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique. Les différentes figures ci-dessus représentent les différentes stratégies selon l'axe client, les parties en vert (ou sombres) correspondent aux éléments de base et les parties en gris (ou claires) correspondent aux éléments de différenciation.

2.3. L'axe processus interne

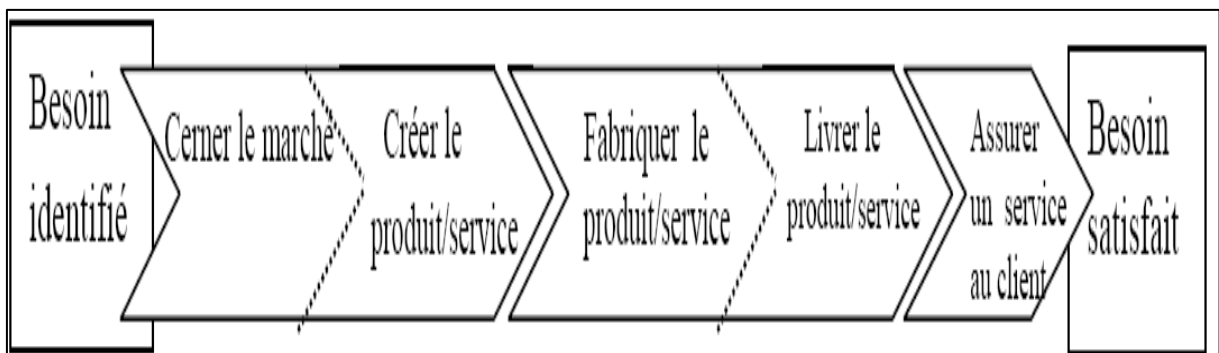
Cet axe doit être capable répondre à la question suivante : quelles sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?

Selon Kaplan et Norton¹ (2003), cet axe apporte une révolution en matière de mesure des processus comme ils le précisent « Dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe processus internes sont définis à partir de stratégies explicites visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés. Cette démarche séquentielle, menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller ».

Chaque entreprise a sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice. Il existe toutefois un modèle générique de chaîne des processus constituant un cadre général, qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe « processus interne » (figure n°8) ce modèle comprend trois processus :

- L'innovation.
- La production.
- Le service après-vente².

Figure n° 08 : L'axe « processus interne »-le modèle générique de chaîne de création de valeur



Source KAPLAN(R) et NORTON(D), (1998) :op.cit., P .111 .

2.3.1. Le processus d'innovation

L'innovation est un processus essentiel, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont parfois plus importants que la production. Cette importance de l'innovation par rapport à la production est particulièrement notable dans les entreprises ayant de longs cycles de création et de développement. De ce fait, les entreprises identifient les besoins nouveaux ou latents des clients, puis créent les produits ou services qui y répondent. Toutefois, dans la chaîne des processus d'une entreprise, la R&D est parfois considérée comme un processus logistique et non comme un élément capital de la performance financière. Or, à présent l'intégration de

¹KAPLAN(R) et NORTON(D), Op.cit., p. 109.

²Ibid., p 111.

l'innovation dans la démarche permet à l'entreprise de promouvoir les activités de R & D qui créent de nouveaux produits/services et de nouveaux marchés¹.

Selon Kaplan et Norton² (2003), dans la première, l'entreprise étudie le marché pour identifier les besoins émergents ou latents des clients actuels ou à venir.

- dans cette étape l'entreprise doit répondre à deux questions fondamentales :

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

-dans la seconde étape, l'entreprise :

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

2.3.2. Le processus de production

« il a pour but de fournir, de manière régulière et ponctuelle, des produits et services existants à une clientèle connue ³».

ce processus permettant de fabriquer et de fournir aux clients les produits ou services existants conserve toute son importance.

Les entreprises doivent identifier les paramètres de coûts, de qualité, de délais et de performance qui leur permettront d'offrir des produits et des services plus attractifs à leur clients ciblés. Ces paramètres constituent le progrès mené par le TBP par rapport aux systèmes de mesure traditionnels non adaptables à l'environnement actuel, ou les cycles de vie des produits ne cessent de diminuer. ⁴

2.3.3. Le processus service après-vente (SAV)

« les entreprises qui visent l'excellence dans le service après vente, peuvent mesurer la performance en appliquant à ce processus SAV les indicateurs de réactivité (délais), de qualité et de coût utilisés pour le processus de production⁵».

Ce dernier processus de la chaîne comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat. Toutefois, certaines entreprises adoptent des stratégies expressément axées sur l'excellence du SAV notamment en matière de programme de formation pour le personnel de l'entreprise cliente et de prestations de dépannage sur site. L'intégration de ce processus dans le TBP permet aux entreprises de définir les caractéristiques des services à offrir aux clients après l'acte d'achat⁶.

¹MAHMOUDIA(M) : Op.cit., p. 96-97.

² KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) : op.cit., p.113.

³KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998) : op.cit., p .118.

⁴MAHMOUDIA(M) :Op.cit., p, 97.

⁵ Ibid. (1998) ., p120.

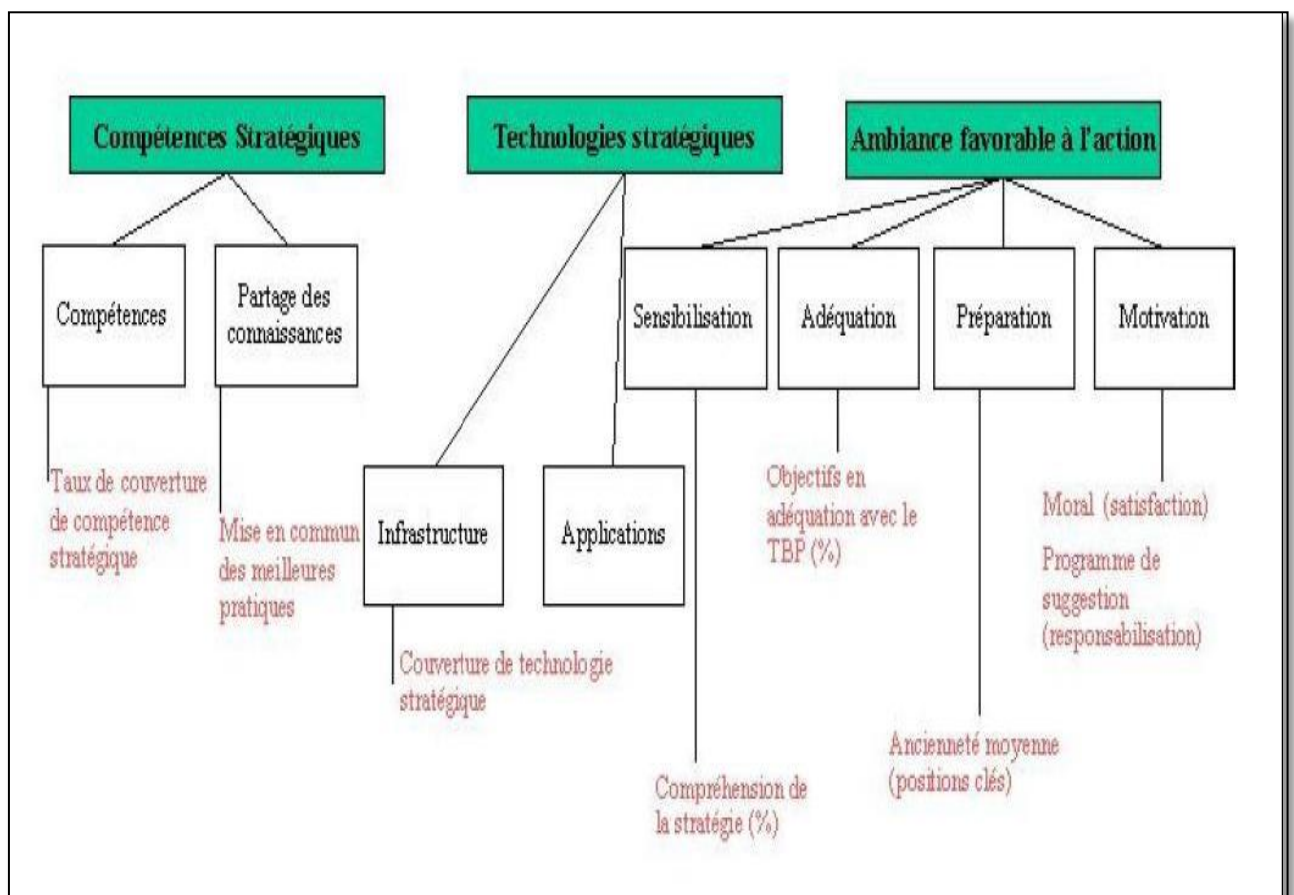
⁶ Ibid. MAHMOUDIA. M., p. 98.

2.4. L'axe apprentissage organisationnel Comment piloter le changement et l'amélioration?

Selon BESSIRE¹ (2000), « l'apport du Tableau de Bord Prospectif réside dans l'attention portée aux processus d'apprentissage organisationnel et à l'appropriation des objectifs et de la stratégie qu'il est susceptible de déclencher, il est donc un outil de stimulation de l'apprentissage ».

Selon Norton et Kaplan²(2003), « les objectifs établis sur les axes financier, clients et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes ».

Figure n°09: L'axe apprentissage



Source : KAPLAN (R) et NORTON(D) :op.cit., p.102.

Kaplan et Norton (2003), distinguent trois composantes dans l'axe apprentissage organisationnel:

¹ BESSIRE(D) et le C.R.I : *Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre*, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers. 2000.

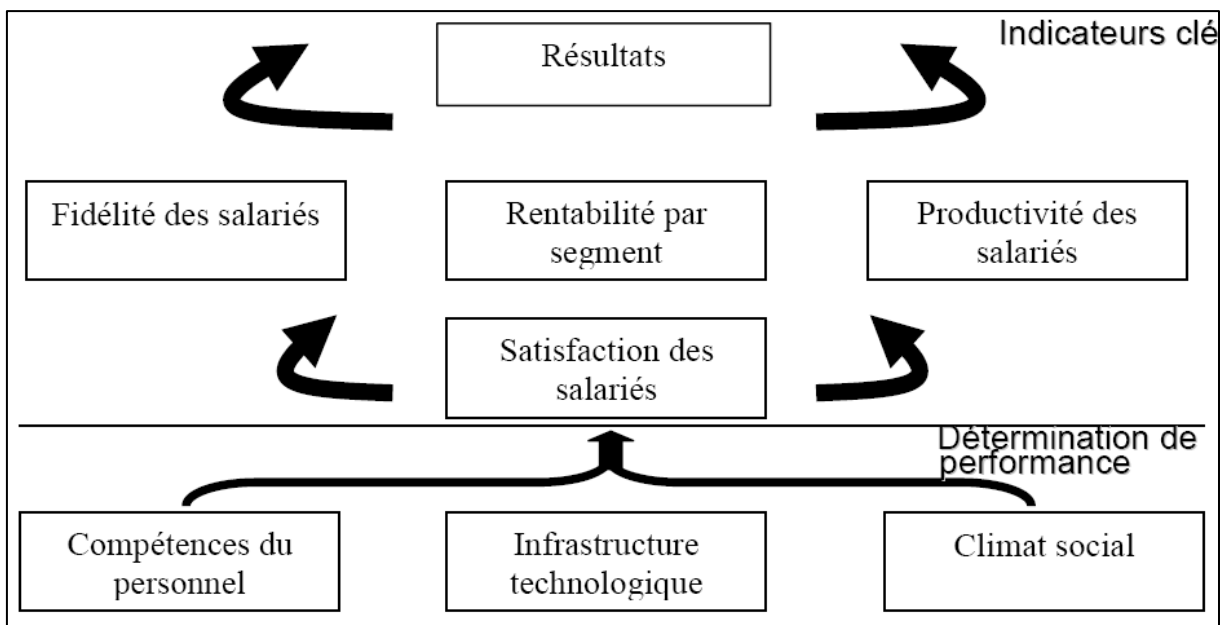
²KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) :op.cit., p137.

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

2.4.1. Le potentiel des salariés

Pour apprécier le potentiel des salariés, la plupart des entreprises utilisent des objectifs définis à partir de trois mesures de résultats qui sont la satisfaction des salariés, la fidélisation du personnel et la productivité individuelle. Généralement, la satisfaction des salariés est le facteur déterminant des deux autres mesures comme le précise la figure n° 10 suivante :

Figure n° 10 : Le cadre de l'évaluation de l'apprentissage organisationnel



Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998), op.cit., p .140.

2.4.2. Les capacités des systèmes d'information

Pour R. Kaplan et D. Norton « dans un environnement concurrentiel, les salariés doivent disposer en plus d'informations détaillées sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions ¹ ».

Le développement de cet axe passe par la capacité des systèmes d'information à recueillir, partager et utiliser le savoir pour créer de la valeur et répondre aux besoins de la clientèle. Dans ce sens, la satisfaction des salariés et leurs compétences sont deux paramètres nécessaires mais non suffisants pour atteindre des objectifs ambitieux en matière de clientèle et de processus internes.

¹ KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998) :op.cit., p.144.

2.4.3. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés

R. Kaplan et D. Norton insistent sur la mise en œuvre de stratégies de motivation et d'implication des équipes, et sur l'évaluation systémique des projets. Ils proposent pour ça des indicateurs adaptés comme : le nombre de suggestions par salarié qui permet de traduire la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il peut être complété par le pourcentage des suggestions appliquées et mises en œuvre effectivement permettant ainsi d'évaluer la qualité des suggestions. Aussi, en matière d'amélioration de la performance de certains processus internes, « *il est parfois recommandé de retenir l'indicateur qui mesure le laps de temps nécessaire pour améliorer de 50% la performance des processus internes et ce, en termes de coût, de qualité ou de durée des cycles que l'entreprise souhaite améliorer* ». Toutefois, en plus de la mesure du niveau de motivation et la promotion de l'initiative individuelle, ces mêmes paramètres sont également de bonnes mesures de résultats pour l'alignement des objectifs individuels et ceux de l'entreprise. Ils permettent d'évaluer la participation des salariés aux efforts de l'entreprise dans l'amélioration de la performance.¹

Section 3 : La mise en place du TBP

Selon Kaplan et Norton, la stratégie est un ensemble d'hypothèses de relation de causes et d'effet, toutes ces relations forment une structure appelée carte stratégique.

Nous avons vu cela prévu que chacun des axes de TBP inclut des objectifs stratégiques qui doivent être corrélés pour décrire la stratégie de la société. Chacun de ces objectifs a une relation de cause et d'effet avec au moins l'un des autres objectifs stratégiques, cet effet représente le noyau dans lequel le TBP sera conçu.

Dans cette section, il présentera le concept de la carte stratégique et des phases de conception du TBP et, enfin, comment distribuer la stratégie par la dernière fois.

3.1. Définition de la carte stratégique

Selon Kaplan et Norton² (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 TBP. Il garantit que les objectifs de chaque axe sont cohérents et alignés internes. Il relie les objectifs, la mission, les valeurs et la vision de la société avec des actions importantes que chaque employé peut prendre.

L'objectif de la carte stratégique selon BARABEL & Meier³ (2006), est « *de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être*

¹MAHMOUDIA(M) ; Op.cit., p. 10.

²KAPLAN(R) et NORTON(D) : *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Ed d'organisation, paris, 2005, p 12.

³ BARABEL(M) et MEIER(O) : *Manageor*, Dunod, Paris.2005.p 361.

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 ».

3.2. Conception de la carte stratégique

La conception de la carte stratégique est faite selon une démarche *top-down*. Satisfaction des clients, processus améliorés et capacité d'innovation ou d'apprentissage de l'organisation, ces trois axes de performance sont liés aux résultats financiers par une chaîne de relations de cause et d'effet. Initialement, on estime que l'apprentissage qui permet d'améliorer les processus internes, selon Kaplan et Norton¹ (2005), l'axe d'apprentissage constitue «*la source qui soutient, alimente et fait croître le magnifique feuillage et les floraisons qui apparaissent plus haut sur le tableau de bord* ».

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

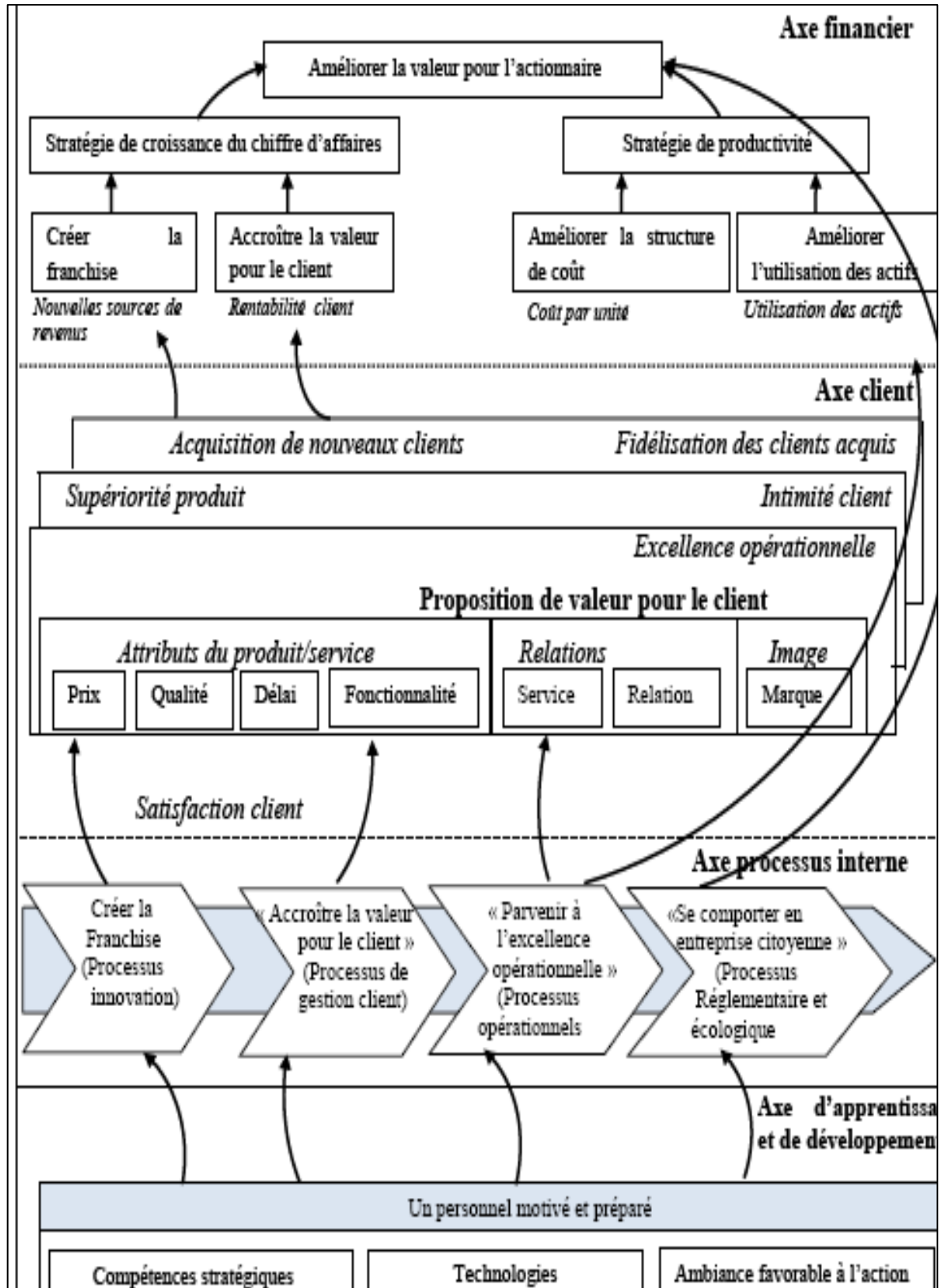
- Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé.
- Identifier les processus clés de succès de la mise en œuvre stratégique.
- Aligner les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie.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

Cette amélioration génère la clientèle fidélité à la longue terme, permettant l'entreprise de répondre à ses financiers objectifs et, comme un résultat, répondant aux attentes de ses actionnaires.

¹KAPLAN(R) et NORTON(D), (2005) :op.cit., p104.

La figure. N°11 représente un modèle type d'une carte stratégique.

Figure n°11 : La carte stratégique du Tableau de Bord prospectif



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

3.3. Les étapes de construire un TBP

Pour créer un TBP nous devons :¹

1. Identifier une vision. Autrement dit quelle orientation souhaite prendre l'organisation?
2. En élaborant des stratégies, nous définissons la façon dont nous arriverons à atteindre cette vision.
3. Identifier les perspectives et facteurs critiques de succès, ce qui implique de se demander : que devons nous faire correctement dans chaque perspective? En marge de cela, il faut se demander : comment mesurer le taux de fonctionnement prévu?
4. Comment s'assurer que nous mesurons les bons éléments ? Basé sur ce travail, nous devons créer des plans d'action et des tableaux de reporting en nous demandant : comment contrôler les données du tableau de bord, quels sont les destinataires du reporting et enfin à quoi devra-t-il ressembler.

Selon Iribarne² (2003) la phase de construction du TBP passe par les étapes suivantes :

3.3.1. Phase 1 : Identifier les facteurs clés de succès (FCS)

Les principaux facteurs de réussite sont les quelques axes d'importants changements essentiels pour accéder à la vision de la société. Par conséquent, il s'agit de répondre à la question suivante: Que devriez-vous changer pour atteindre nos objectifs à long terme pour accéder à notre vision de l'avenir? FCS ne détermine pas unilatéralement d'un dirigeant ou d'une petite équipe de cadres. Au contraire, c'est une approche méthodique, qui commence à l'observation des faits (SWOT) avant de décrire les axes de changement.

La FCS déterminer les performances clés et servir de base à la mise en place de mesures clés réussies.

3.3.1.1. Critères des FCS

Les FCS doivent³:

- Être en nombre limité pas plus de cinq ;
- Être directement relié aux orientations stratégiques ;
- Être focalisés sur des caractéristiques qui doivent absolument changer ;
- Concerner tous les enjeux de l'entreprise ;
- Être situés au niveau « entreprise » et non au niveau « activité » ;
- Permettre l'expression ultérieure d'indicateurs et d'objectifs mesurables.

3.3.1.2. Les étapes d'identification des FCS

Se déroule de la manière suivante⁴ :

¹ KAAKIT(A) :op.cit., p57.

² IRIBARNE(P) : *Les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2003. p. 57.

³Ibid., P.72.

⁴Ibid., P. 74.

3.3.1.2.1. L'analyse des faits

Ces étapes consistent à collecter tous les éléments essentiels de la société et dans son analyse par: une estimation des besoins futurs et des attentes des clients, le positionnement actuel et futur des concurrents, pour le développement du règlement, l'impact prévisible. Changements technologiques et forces et faiblesses actuelles; Si vous pouvez utiliser une matrice FODA (forces, faiblesses, menaces, opportunités) pour organiser et communiquer les résultats.

3.3.1.2.2. L'exploration des axes de changements

Premièrement d'augmenter la réflexion et de la rendre efficace, il y a une augmentation des obstacles utilisés; Il est d'identifier les obstacles actuels et futurs à les battre et à les prioriser, deuxièmement, ils seront consultés à nouveau pour promouvoir les changements nécessaires à la promotion, puis les défilés identifiés dans une ordonnance de priorité en fonction des axes de changement de changement (15 maximum).

3.3.1.1.3. Le choix des FCS

Dès que les participants ont fini de changer des axes, choisissez jusqu'à cinq fois pour dissiper les énergies, qui deviendront donc le plus important FCS. Celles-ci déterminent les performances clés et servent de base à la création d'importantes mesures de réussite.

3.3.2. Phase2 : La définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Selon Iribarne ¹ (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.

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 alors 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».

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

² KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) :Op.cit., p, 159.

La sélection des MCS doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

3.3.3. Phase 3 : Trouver les bons indicateurs pour chaque axe

Un ensemble d'indicateurs doit être identifié pour chaque axe :

3.3.3.1. Indicateurs de l'axe financier

De ce fait, les objectifs et les indicateurs financiers ont une double vocation : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie et ils servent de fil conducteur pour ceux des autres axes. Toutefois, les déterminants de la performance financière doivent être adaptés au secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernée. Trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie¹.

Le tableau N° 3 présente les déterminants globaux sous forme d'un tableau récapitulatif, dans laquelle se trouvent l'unité et les indicateurs financiers choisis :

Tableau N° 3 : Les indicateurs de l'axe financier

		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase cycle de vie	Croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance du CA par segment - Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients 	<ul style="list-style-type: none"> - CA par employé 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement (% des ventes) - R & D (% des ventes)
	Maintien	<ul style="list-style-type: none"> - Pert des clients et des marchés cibles - Vente croisées - Part des nouvelles applications dans le CA - Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de revient par rapport à celui des concurrents - Taux de réduction des coûts - Frais indirects (en % des ventes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie) - RCE par catégorie de l'actif
	Récolte	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits - Pourcentage de clients non rentables 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts unitaire (par unités de production, par transaction) 	<ul style="list-style-type: none"> - Point d'équilibre - Marge

Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998) :Op.cit., p, 68.

¹KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998) :Op.cit., p, 61.

3.3.3.2. Trouver les indicateurs « client » Cet axe permet de définir l'identité des segments de marché constituant la clientèle cible et informe l'entreprise sur les attentes et les comportements vis-à-vis des produits et services qu'elle propose. Pour chacun de ces segments, les managers disposent souvent de cinq mesures génériques : la part de marché - la rétention - l'acquisition de nouveaux clients – la satisfaction - la rentabilité par segment.¹

3.3.3.3. Trouver les indicateurs « Processus »

La question posée, à ce niveau, est de déterminer les processus dans lesquels l'entreprise doit exceller pour satisfaire ses clients et ses actionnaires. Ainsi l'objectif de cet axe est de définir les processus clés lui permettant à la fois d'offrir une prestation capable d'attirer et de fidéliser les clients des segments ciblés et d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Une telle analyse fournit une vision transversale de l'organisation, qui ne se limite pas aux processus traditionnels de réalisation des biens et des services ; au contraire elle s'étend à tout ce qui détermine la performance globale de l'organisation².

Une telle analyse fournit une vision transversale de l'organisation, qui ne se limite pas aux processus traditionnels de réalisation des biens et des services ; au contraire elle s'étend à tout ce qui détermine la performance globale de l'organisation.

La question demandée à ce niveau est de déterminer les processus dans lesquels la société doit exceller pour satisfaire ses clients et ses actionnaires. Par conséquent, l'objectif de cet axe est de définir les processus clés permettant aux deux offrant un avantage offert d'attirer et de conserver des clients de segments spécifiques et de garantir les actionnaires de la performance financière qu'elles attendent. Cette analyse fournit une vision transversale de l'organisation, qui ne se limite pas aux processus traditionnels de la réalisation des biens et des services; au contraire, il s'étend à tout ce qui détermine la performance globale de l'organisation.

3.3.3.4. Trouver les indicateurs « Apprentissage »

L'atteinte des objectifs inscrits dans les trois axes précédents dépend, selon Kaplan et Norton, de la capacité de l'entreprise à innover et à développer des supports comme les compétences des ressources humaines et la performance des systèmes d'information. Les auteurs qualifient Cet axe de l'axe des actifs immatériels capables de conduire, ou pas, l'entreprise jusqu'aux niveaux de performance définis dans les trois premiers axes. Trois principaux thèmes constituent cet axe³:

Les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance stratégique nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie ;

Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie ;

L'ambiance et le climat social favorables à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

¹ BENZERAFA(M) : *L'universalité d'un outil de gestion en question* :

Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, En Management public, Université de Paris X – Nanterre, paris, 2007, p39.

²Ibid., p39.

³Ibid., p40.

3.3.4. Phase 4 : Établissement de la carte stratégique

L'élaboration d'une carte stratégique se fait haut en bas, elle débute avec la stratégie financière qui assure à l'entreprise, la croissance, la rentabilité, et la création de la valeur pour l'actionnaire. L'entreprise devra donc mettre en évidence les éléments qui, chez elle, peuvent être sources de croissance et de productivité. Vient ensuite l'axe client : il importe que l'entreprise se pose la question de savoir quels segments de marché ciblés seront susceptibles de générer le chiffre d'affaires nécessaire à sa croissance, cet axe devra donc inclure les indicateurs qui permettent d'estimer la valeur créée, celle qui différencie l'entreprise de ses concurrents afin d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les clients qui sont à l'origine de l'accroissement de son chiffre d'affaires. Ce sont les processus internes mis en place par l'entreprise qui permettront d'atteindre les résultats qu'elle attend, quant à la fidélisation de sa clientèle et la génération de la valeur pour ses actionnaires. Enfin l'axe apprentissage organisationnel reprendra des indicateurs qui traduiront la capacité de l'entreprise à agencer ses activités en processus capables de fournir ce que le client et l'actionnaire attendent d'elle: dans son analyse l'entreprise tiendra compte des compétences des membres du personnel, de l'ambiance et des conditions de travail, de leur niveau de satisfaction, du système d'information mis en place...etc. Autrement dit, tous les facteurs nécessaires au bon fonctionnement de ses processus et au retour d'expérience.¹

3.4. Le processus de construction

Chaque entreprise est unique et peut appliquer la méthode de son choix pour construire son TBP² :

3.4.1 Définir l'architecture de mesure

3.4.1.1. Sélectionner l'unité concernée

L'architecte, en concertation avec la direction, doit identifier l'unité opérationnelle qui convient pour le TBP globale. Il est plus facile de concevoir un TBP pour une unité ayant une chaîne de processus complète : innovation, production, marketing, vente et service. Cette unité devra avoir ses produits et ses clients, ses circuits de commercialisation et de vente et ses installations de production. Il doit être relativement facile d'y mettre en place des mesures de performance financière sans les complications (et les conflits) qu'entraînent l'imputation des coûts et des prix de transfert de produits et services provenant d'autres unités.

3.4.1.2. Identifier les liens entre le siège et l'unité

Une fois qu'il a sélectionné l'unité destinataire du TBP, l'architecte doit mettre au jour ses liens avec le siège et bien sur avec les autres unités s'il y a des autres unités. Il interroge les responsables compétents afin de déterminer :

- Les objectifs financiers de l'unité (croissances, rentabilité, trésorerie...)

¹ GUERRA(F) : *Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif*, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2007, p190.

²KAPLAN(R) et NORTON(D): 1998, Op.cit., P298-309

- Les grandes orientations de l'entreprise (environnement, sécurité, personnel, rôle social, qualité, compétitivité, innovation)
- Les liens avec d'autres unités (clients et savoir – faire communs, possibilités d'intégration des actions auprès des clients, relations clients/fournisseurs internes).

3.4.2. Générer un consensus sur les objectifs stratégiques

3.4.2.1. Première série d'entretiens

L'architecte constitue un dossier d'information sur le TBP complété par des documents internes exposant le projet, la mission et la stratégie de l'entreprise et de l'unité. Ce dossier est remis à tous les cadres dirigeants de l'unité (6 à 12 personnes). L'architecte y joint aussi une présentation sur le secteur d'activité et l'environnement concurrentiel, les grandes tendances concernant la taille et la croissance du marché, les offres concurrentes, les préférences des clients et l'état de la technologie. L'architecte organise ensuite avec chaque dirigeant un entretien d'environ 90 minutes au cours duquel son interlocuteur commente les objectifs stratégiques de l'entreprise et propose des mesures pour les quatre axes du TBP. Pour simplifier, nous parlons de l'architecte comme une personne (notre cas) mais il s'agit idéalement d'une équipe de deux ou trois personnes.

L'architecte, en tant qu'animateur du projet, conduit l'entretien, et pose les questions. Un membre de l'équipe architecte peut se concentrer sur les objectifs et les mesures proposées par le dirigeant et un autre s'attache à en préciser la portée et le contexte.

L'entretien n'a pas besoin d'être structuré mais la discussion, comme l'analyse et l'intégration des informations fournies par les dirigeants, seront facilitées si l'architecte utilise la même série de questions et propose le même choix de réponses.

Cet entretien répond à plusieurs objectifs directs et indirects. Directement, il a pour but de présenter le concept du TBP aux dirigeants, de répondre aux questions qu'ils peuvent se poser et de réunir leurs premiers commentaires sur la stratégie de l'entreprise et sa traduction en objectifs de l'entreprise et mesures opérationnelles concrètes ; à identifier les inquiétudes que peuvent susciter la création et la mise en œuvre du TBP ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau personnel.

3.4.2.2. Travail de synthèse

Après les entretiens, l'architecte et l'équipe de conception du TBP se réunissent pour analyser les réponses, mettre en lumière les problèmes et établir une première liste d'objectifs et de mesures, qui constituera une base de discussion pour les dirigeants. Ils échangent également leur impression sur les obstacles personnels et organisationnels au TBP et sur le changement des processus de management après l'introduction du système.

Cette synthèse doit établir à un classement hiérarchique des objectifs des quatre axes du TBP. Pour chaque axe et chaque objectif. L'architecte cite des commentaires (anonymes) des dirigeants justifiant le choix effectué et identifiant les problèmes à résoudre. L'architecte et son équipe doivent s'efforcer de déterminer si cette liste d'objectifs reflète la stratégie de l'entreprise et si les objectifs des quatre axes sont articulés par des relations de cause à effet. Ces observations serviront de base de discussion lors de la réunion du comité exécutif.

3.4.2.3. Comité exécutif :(première séance)

L'architecte se réunit avec la direction afin de commencer à générer un consensus sur le TBP. Il ouvre un dialogue sur le projet et les orientations stratégiques de l'entreprise jusqu'à ce qu'un consensus se dégage. Les participants doivent ensuite répondre à cette question : « Si le projet et la stratégie sont efficaces, quel sera le résultat sur la performance concernant les actionnaires, les clients, les processus interne, et la croissance de l'entreprise ? ».

L'architecte présente les objectifs proposés, par ordre d'importance, ainsi que les commentaires extraits des entretiens avec les dirigeants d'unités. Chaque objectif doit être étudié séparément, sans faire de comparaison avec d'autre proposition, afin de pouvoir juger de ses mérites et de ses faiblesses intrinsèques.

A ce stade, il n'est pas essentiel de réduire les choix même si certaines mesures apparaissent très vite comme sans intérêt.

Lorsque tous les objectifs proposes pour un axe du TBP ont été présentés et analysés, le comité en sélectionne trois ou quatre puis les décrit en une phrase ou un paragraphe. En fonction du temps dont il dispose, l'architecte peut demander au groupe de réfléchir à des mesures pour les objectifs retenus.

Le comité doit être divisé en quatre sous – groupes responsables chacun d'un axe du TBP. En plus des dirigeants, des représentants de l'échelon hiérarchique directement inférieur et des responsables fonctionnels doivent être intègres aux sous – groupes afin d'élargir le débat et le consensus.

A la fin de ce travail, le comité exécutif aura identifié trois ou quatre objectifs pour chaque axe, établi une description détaillée de chaque objectif ainsi qu'une liste de mesures possibles pour chacun d'eux. Après la réunion, l'architecte rédige et distribue un rapport résumant le contenu et le résultat des discussions et donnant le nom des membres des quatre sous – groupes.

3.4.3. Sélectionner et concevoir les mesures

3.4.3.1. Réunion des sous – groupe

L'architecte organise plusieurs réunions avec chacun des sous – groupes, avec les objectifs suivants :

- Affiner la formulation des objectifs stratégiques en fonction des intentions exprimées lors de la première séance du comité exécutif.
- Identifier la ou les mesures qui traduisent le plus fidèlement l'intention de chaque objectif.
- Pour chaque mesure proposer, identifier les sources d'information et les actions éventuellement nécessaires pour y avoir accès.
- Identifier pour chaque axe du TBP les principaux liens entre les mesures de cet axe et des autres et, si possible, l'impact de chaque mesure sur les autres.

Pour diriger ces réunions, l'architecte s'appuie sur le cadre que constituent les quatre axes du TBP mais aussi sur les liens entre les mesures, à l'intérieur et entre chaque axe, qui illustrent les relations de cause à effet sur lesquelles repose la stratégie.

3.4.3.2. L'art de choisir et de concevoir des mesures

Le choix de mesures adaptées pour un TBP a essentiellement pour but d'identifier celles qui expriment le mieux les intentions stratégiques.

Chaque stratégie étant unique, chaque TBP doit être unique et contenir des mesures uniques.

3.4.3.3. Comité exécutif (deuxième séance)

Une deuxième séance est organisée qui réunit les membres de la direction, leurs collaborateurs immédiats et un grand nombre de cadres intermédiaires, pour analyser le projet et les orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que les objectifs et les mesures proposés pour le TBP. La présentation par chaque sous – groupe du résultat de ses travaux renforce l'engagement à l'égard du processus de développement du TBP. Les participants, tous ensemble ou par petits groupes, commentent les mesures proposées et ébauchent les grandes lignes d'un programme de mise en œuvre. L'objectif principal de cette seconde séance est de préparer une brochure qui communiquera les intentions et le contenu du TBP à tous les salariés.

Son objectif secondaire est d'encourager les participants à se fixer des objectifs ambitieux pour chaque mesure proposée. En fonction du type de mesures concernées et des chaque mesure proposées et des habitudes de l'entreprise dans ce domaine, plusieurs méthodes peuvent être employées – du benchmarking aux taux évolutifs – pour spécifier les objectifs à objectifs à trois ou cinq ans.

3.4.4. Le plan de mise en œuvre

3.4.4.1 .Développer le plan de mise en œuvre

Une autre équipe, souvent constituée des animateurs de chaque sous – groupe, met en forme les objectifs et les mesures définis lors des deux premières séances du comité exécutif et développe un plan de mise en œuvre du TBP. Ce plan doit préciser de quelle manière les mesures seront reliées aux bases de données et aux systèmes d'information pour faire connaître le TBP dans toute l'entreprise et promouvoir le développement d'un deuxième niveau d'indicateurs décentralisées. Ce processus peut donner naissance à un système d'information totalement nouveau qui relie les mesures utilisées au plus haut niveau à celles des échelons successifs jusqu'aux individus.

3.4.4.2. Comité exécutif (troisième séance)

La comité exécutif se réunit pour la troisième fois afin de s'accorder définitivement sur le projet, les objectifs et les mesures définis lors des deux premières séances, et valider les objectifs proposés par le groupe de mise en œuvre du TBP. Le comité identifie également les premières initiatives à lancer en vue d'atteindre les objectifs, ce processus est clôturé par l'alignement des actions des unités sur les objectifs, les mesures et les orientations du TBP. Le comité, à la fin de sa réunion, doit avoir décidé d'un programme pour communiquer le TBP aux salariés, l'intégrer au système de management et développer un système d'information destiné à appuyer le TBP.

3.4.4.3. Finaliser le plan de mise en œuvre

Pour qu'un TBP soit générateur de valeur ajoutée, il doit être intégré au système de management. Nous recommandons de commencer à utiliser très rapidement le TBP. Il est certes indispensable d'établir un plan de mise en œuvre par étape, mais les « meilleures informations » disponibles doivent servir à focaliser le système de management sur les priorités du TBP. Les systèmes d'information rattraperont le processus.

3.5. Déploiement de la stratégie avec le Tableau de Bord Prospectif

De ce fait, les auteurs proposent à travers le TBP une démarche permettant d'atteindre cette cohésion et cette convergence entre ces différentes variables managériales. Pour cela, les concepteurs du TBP ont identifié cinq principes communs à toutes les entreprises. Ces cinq principes clés sont¹ :

- Traduire la stratégie en termes opérationnels ;
- Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie ;
- Faire que de la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
- Transformer la stratégie en un processus continu ;
- Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

Ce modèle général constitue cinq principes organisés sous forme de processus de déploiement stratégique de mise en œuvre d'une stratégie.

3.5.1. Traduire la stratégie en termes opérationnels

En s'appuyant sur la démarche adoptée par Norton et Kaplan, les ressources matérielles et corporelles égales une nouvelle stratégie, car elle permet de libérer des capacités et des actifs incorporels cachés dans l'ancienne structure. Cette démarche permettant de combler les lacunes des outils traditionnels de contrôle de gestion est fondée essentiellement sur l'introduction du concept de « carte stratégique », une structure logique

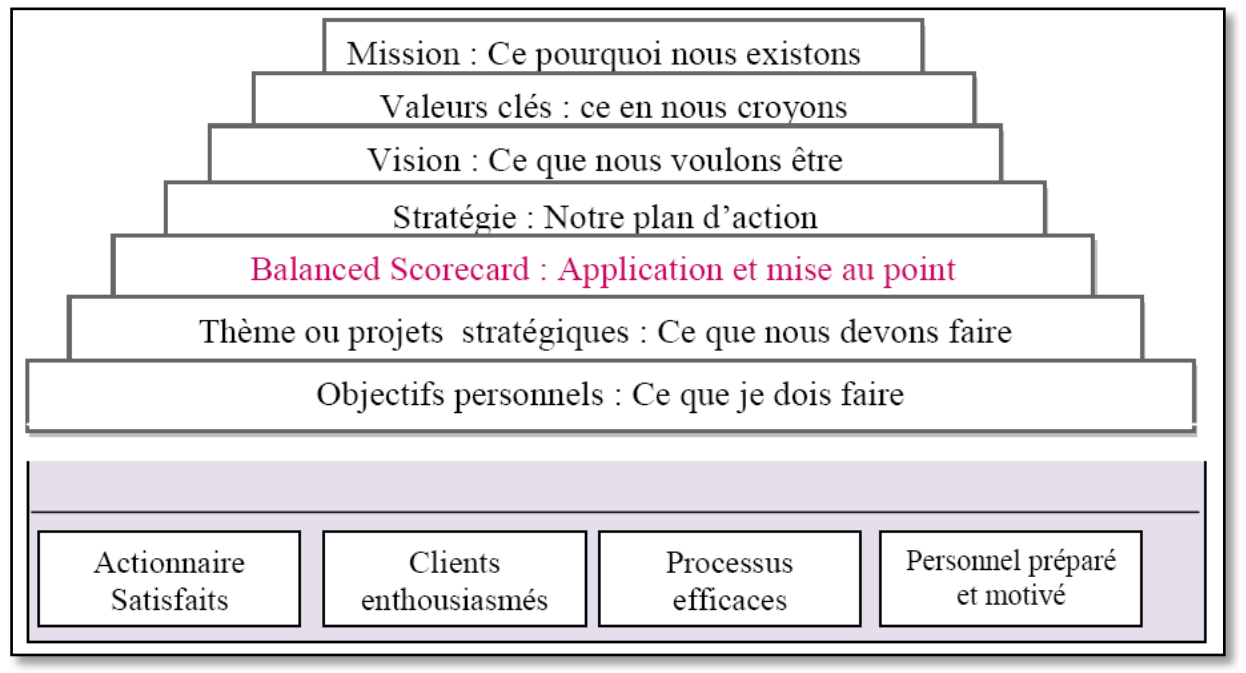
qui définit la stratégie en précisant les relations entre les actionnaires, les clients, les processus de fonctionnement et les compétences.

Les cartes stratégiques « *aident les organisations à voir leur stratégie de façon cohérente, intégrée et systémique* ». Delà, la carte stratégique permet d'instaurer des relations de cause à effet qui montrent comment les actifs immatériels se transforment en résultats matériels (financiers). Ensuite, la carte stratégique, en y incorporant la stratégie, constitue un référentiel commun et compréhensible pour toutes les équipes et tous les salariés.

Les concepteurs précisent que la traduction des hypothèses de la stratégie à travers la carte stratégique constitue une première étape intégrée dans un processus structuré comme le montre la figure n°12 suivante:

¹ MAHMOUDIA(M) ; Op.cit., p.105-130.

Figure n° 12: Traduire une mission en résultats souhaités



Source : KAPLAN(R) et NORTON(D). : Op.cit. P79

3.5.2. Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie pour créer des synergies

Les synergies représentent la raison d'être de n'importe quel système d'organisation. Pour TABATONI «*les systèmes d'organisation constituent l'infrastructure des systèmes de gestion : en instituant des organes (groupes de personnes), en pratiquant des procédures opératoires, en définissant les rôles et les statuts, et en instituant des structures administratives assurant le pilotage et des structures hiérarchiques* ». Dans ce sens, la mise en adéquation de l'organisation avec la stratégie, concerne le rôle du siège (structures hiérarchiques) dans la création de la synergie entre ses différents centres de profit et unités de soutien.

Pour cela, le système TBP, préconise de lier les structures décentralisées au TBP global et par la suite à la stratégie principale de l'organisation afin de parvenir à franchir les barrières engendrés par le cloisonnement fonctionnel.

3.5.3. Alignement stratégique : faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous

Dans un contexte caractérisé par la part importante du travail fondée sur le savoir et non sur le physique, l'alignement est reconnu comme une partie intégrante du processus de gestion. L'exécution d'une stratégie exige le plus haut niveau d'intégration et de coopération entre les unités et les processus organisationnels.

L'entreprise système reconnue dans le système de management de la performance basé sur le TBP, admet selon les deux concepteurs, un troisième principe permettant de faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous, qui est l'alignement stratégique. Dans ce cadre, l'alignement stratégique concerne, « *l'alignement de l'entreprise, des unités opérationnelles, des fonctions support, des partenaires externes et des équipes dirigeantes sur la stratégie* ».

Essentiellement, l'alignement stratégique concerne la question de mise en œuvre de la stratégie et de son implémentation effective. Deux grands défis s'imposent, la réalisation de la stratégie selon sa conception initiale et l'intégration de cette dernière dans le travail quotidien de chaque salarié.

En effet, les organisations orientées stratégie comprennent bien l'importance d'encourager tous les salariés à se mettre en adéquation avec la stratégie. Même ceux qui sont intégrés dans les postes à caractère opérationnel, doivent au moins être sensibilisés aux enjeux de la qualité des prestations livrées aux clients et la prise en considération de leurs attentes en tant que composante à part entière de la stratégie (perspective client du TBP).

Pour Kaplan et Norton, il y a alignement du capital humain lorsque les objectifs, la formation et les systèmes de motivation de tout le personnel sont alignés sur la stratégie de l'entreprise. Et ils proposent pour cela le TBP qui « *constitue un outil puissant pour la communication et la mise en adéquation des organisations. Il canalise les énergies et les talents des salariés sur les objectifs stratégiques de l'organisation* ».

3.5.4. Mise en adéquation de l'allocation des ressources au TBP : transformer la stratégie en un processus continu

Traditionnellement, le processus de gestion est construit autour du budget et du plan. Cette gestion tactique nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie est une étape très importante dans le système de management. Selon R. Anthony, le processus de gestion se situe à trois niveaux : la planification stratégique permettant de décider des objectifs, des ressources utilisées et la politique d'acquisition et d'utilisation de ces dernières. Le contrôle de gestion comme processus de vérification de l'utilisation des ressources. Et enfin, le contrôle de l'exploitation permettant de s'assurer que les tâches spécifiques ont été réalisées avec efficacité et efficience. Delà, l'approche classique est basée uniquement sur la gestion d'exploitation, c'est-à-dire le budget qui sert de système de planification et de contrôle. Ce système définit les objectifs et les ressources à allouer et contrôle par la suite les résultats obtenus par rapport aux ressources. Par conséquent, dans ce système à simple boucle, le budget est détaché de la stratégie, de sorte que l'attention et les actions.

Pour combler le manque de gestion de la stratégie qui devrait elle aussi être pilotée selon un processus aussi structuré que celui dédié à la gestion de l'exploitation et des aspects opérationnels, Norton et Kaplan, partent de l'idée que la stratégie constitue un ensemble d'hypothèses. Pour cela, sa mise en œuvre doit être une partie intégrante dans un processus continu. Ils précisent que « *les entreprises qui ont réussi à appliquer le TBP ont adopté un processus pour gérer la stratégie, appelé processus à double boucle* ». Ce système de gestion stratégique à double boucle fournit la base nécessaire pour faire de la stratégie un processus continu. Il intègre la gestion tactique (les budgets et l'analyse financière périodique) et la gestion de la stratégie. Ils le présentent comme « *un système de suivi, basé sur le TBP, permet de surveiller les progrès par rapport à la stratégie et de prendre les mesures correctives nécessaires* ». Dans ce sens, le TBP est le pivot du processus d'apprentissage stratégique liant le processus de contrôle de l'exploitation au processus d'apprentissage et de contrôle pour gérer la stratégie.

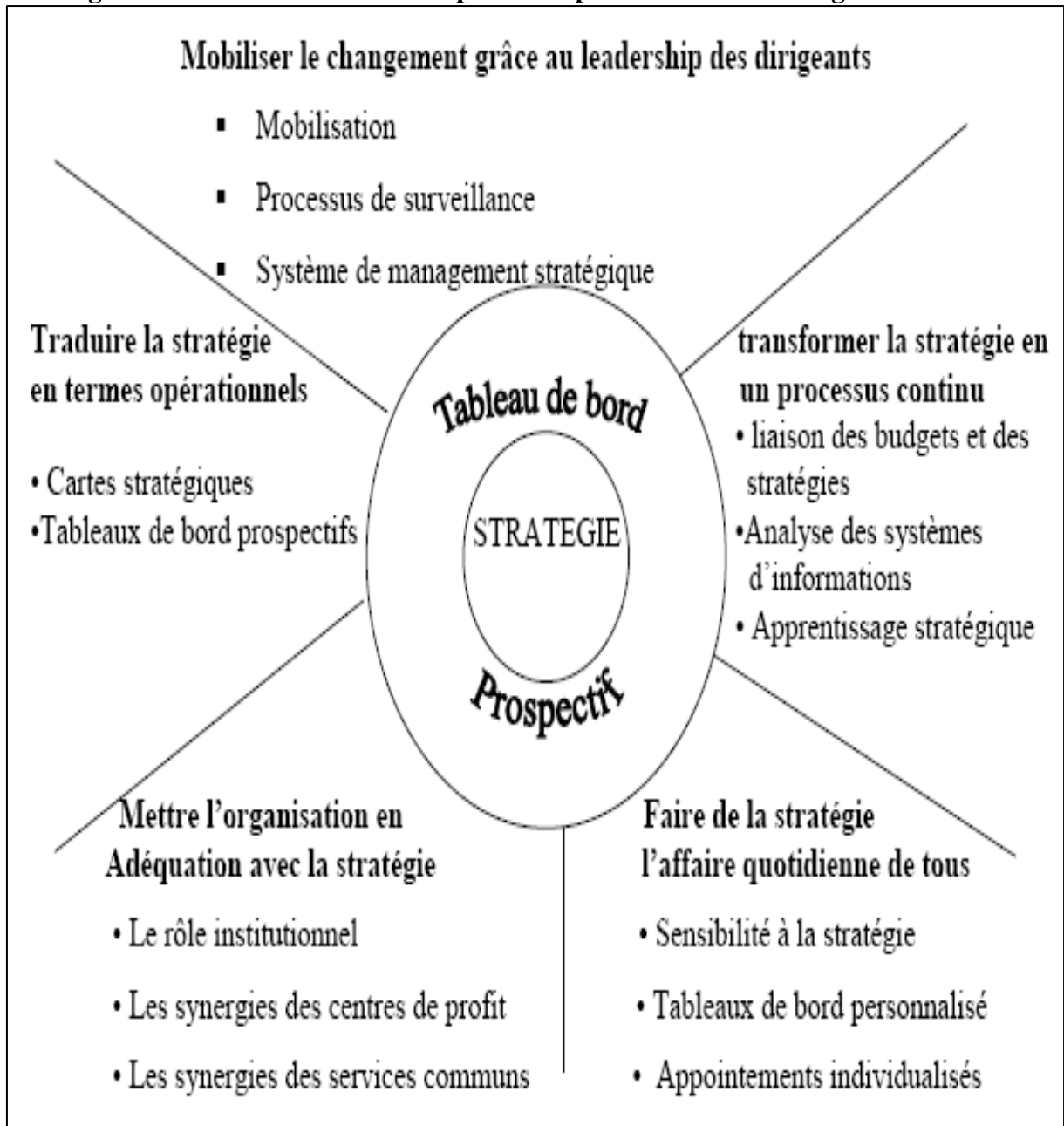
3.5.5. Gestion du changement grâce au leadership de la direction

Le dernier principe porte sur l'engagement et l'implication de l'équipe dirigeante dans le processus d'implantation du TBP au sein de leurs entreprises. Le lancement du processus de transformation est souvent le plus grand défi, puisque les transformations supposent

L'amélioration continue, plus que celles réalisées de façon habituelle. Dans ce sens, Kaplan et Norton soulignent que « *le TBP est d'autant plus efficace qu'il fait partie d'un large processus de changement dans l'organisation* ». Ce processus de changement dépend de la structure, de la stratégie et du style du leadership. Ce dernier, est d'une importance capitale. Il représente selon J.P. KOTTER « *un ensemble de processus qui au début crée les organisations ou les adapter à des circonstances extrêmement changeantes...* ».

Le schéma suivant (figure. n°13) récapitule les cinq étapes de la démarche précédemment Abordées.

Figure n° 13: Démarche du TBP pour le déploiement de la stratégie



Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) (2005) :op.cit., p .10.

Conclusion du premier chapitre

Le TBP présente une nouvelle approche dans laquelle la stratégie est un continu mécanisme qui est pas plus le domaine de l'exécutif, mais plutôt la propriété de tous.

On peut donc dire que le Balanced Scorecard représente un système de gestion complet et intégré avec ses mesures et une communication efficace en relation avec les objectifs stratégiques, aident à prendre des décisions plus rapidement car elles fournissent des informations précises et à jour en peu de temps, Le BSC est utilisé pour garantir que les objectifs stratégiques sont atteints et constitue un moyen efficace de démontrer la stratégie et la vision de l'organisation en termes concrets.

La mise en place 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).

Il existe une relation de causalité entre ces mesures car elle reliées les une aux autres qui forme la carte stratégique du Balanced Scorecard

CHAPITRE II

La mesure de la performance de l'entreprise via le Tableau de Bord Prospectif

Introduction du deuxième chapitre

Les chefs d'entreprise sont toujours principalement préoccupés par l'amélioration de la performance des entreprises

En conséquence, dans un environnement de plus en plus compliqué, une définition financière de la performance ne suffit plus. Elle est devenue multicritère, et sa mesure doit en tenir compte. Depuis, certains auteurs ont tenté de redéfinir la performance en incluant, en plus des facteurs financiers et économiques, d'autres facteurs.

Ce chapitre sera consacré pour donner des notions théoriques sur la performance : Leurs indicateurs per, les outils de mesure de la performance.et le pilotage de performance via le TBP

Section 01 : Généralité sur la performance.

1.1. La notion de la performance

1.1.1. Aperçu historique sur la performance

L'origine du terme performance vient de l'ancien français « performer » qui au XVIII^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au XIX^{ème} siècle, il apparait en anglais avec « to PERFORM » dont vient le mot de performance, qui signifiait à la fois l'accomplissement d'un processus d'une tâche avec les résultats qui en découlent, et le succès que l'on peut y attribuer. L'utilisation du terme performance dans la langue française remonte au milieu du XIX^{ème} siècle, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans la course. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au XX^{ème} siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel¹.

1.1.2. Définitions de la performance

Plusieurs définitions ont été proposées par plusieurs spécialistes en gestion, dont notamment :

«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) »².

« 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 »³.

« 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 »⁴.

« Une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. »⁵

¹ SAHEL(F) : *Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de L'entreprise et la prise de décision*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de M'HAMED BOUGARA, BOUMERDES, année 2014/2015, P. 25.

² BOURGUIGNON (A) : *Peut-on définir la performance?* , in Revue Française de comptabilité, juillet-aout, 1995, p.61-66.

³ LORINO (P) : *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'organisation, paris, 2003, P. 7.

⁴ Ibid., P. 9.

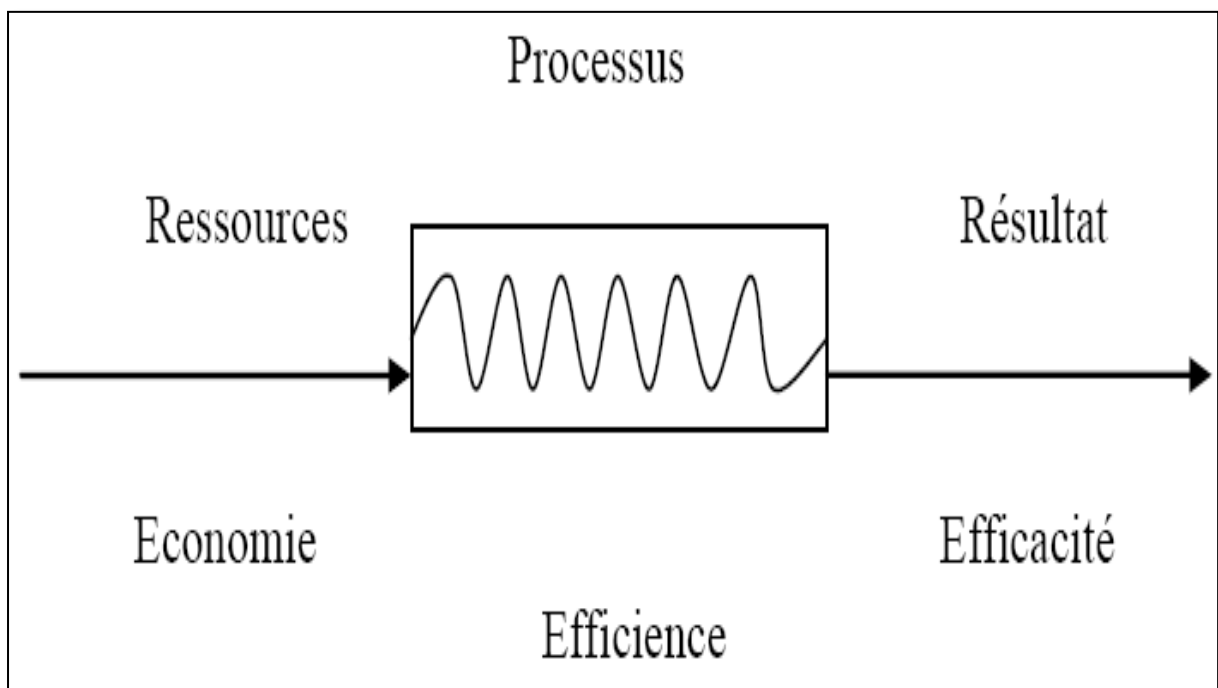
⁵ BOUQUIN (H) : *Comptabilité de gestion*, 4eme édition, Economica, paris, 2006, p. 45.

« La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché »¹.

« La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »².

Bouquin³ (2006), quant à lui présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité ». Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure n° 01 : La problématique de la performance



Source : Bouquin(H) : *Op.cit.*, p75.

1.1.3. Les concepts de base

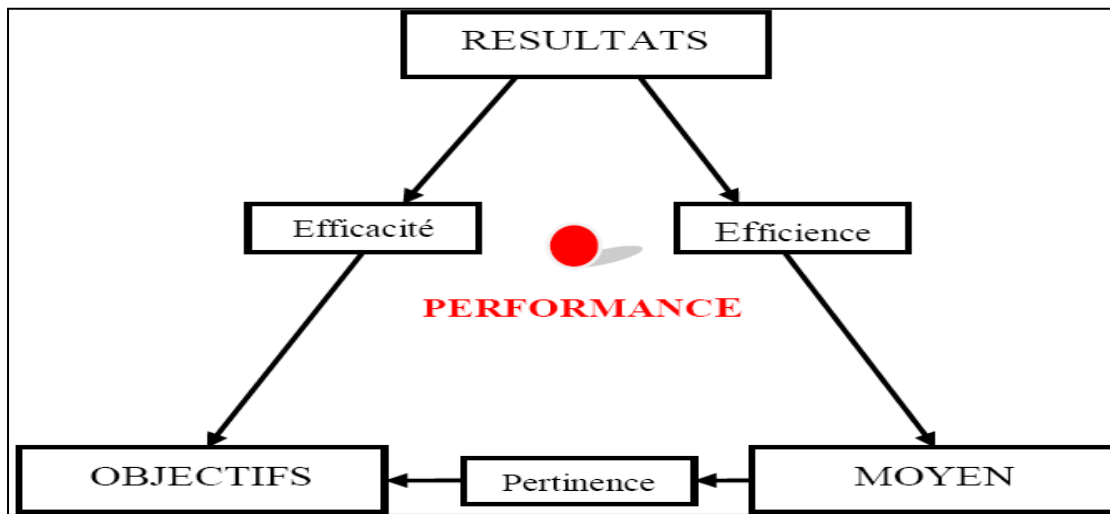
La capacité d'une entreprise à produire de bons résultats est appelée performance. À tout le moins, ceux qui sont attendus. Elle rassemble plusieurs facteurs tels que l'efficacité, l'efficacité et l'économie, qui sont résumés dans le triangle de contrôle de gestion suivant

¹ MACHESNAY (M) : *Economie d'entreprise*, édition Eyrolles, PARIS, 1991, p.38.

² CHANDLER (A) : *Organisation et performance des entreprises*, éditions d'organisation, PARIS, 1992, p.21.

³ Bouquin. (H) : *Op.cit.*, p74.

Figure N° 2 : La performance de l'entreprise à travers l'efficience, efficacité et pertinence.



Source : LONING(H) et Al : *Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques* , 3ème édition, éd Dunod, Paris, 2008, P. 6.

1.1.3.1. L'efficacité

«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

Donc l'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Alors :

L'efficacité = résultat réalisé / objectifs visés

1.1.3.2. L'efficience

L'efficience vise à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs visés. Donc, on peut donner les définitions suivantes :

« On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part .dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou

¹ KALIKA(M) : *STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P ,211.

encore les moyens utilisés sont maximaux pour toutes qualité et quantité données de service »¹.

« L'efficience minimise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »²

Une formule peut aussi être construit pour résumer l'efficience est :

Efficience=résultat atteint/moyens mis en œuvre

1.1.1.3. L'économie

C'est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, si par exemple, l'objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d'affaires l'année prochaine, elle doit s'interroger sur les moyens mis en œuvre (exemple : immobilisations acquis, personnel qualifié, temps disponibles) Nous concluons qu'il est difficile de trouver une définition unanime du mot « performance » à cause de sa polysémie. Mais on peut dire, pour quelle soit performante, l'entreprise doit être efficace et efficiente simultanément, à condition que les objectifs fixés soient pertinents avec les moyens alloués. ³

1.2. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance de l'entreprise ne peut être considérée comme un objectif en soi ; il s'agit plutôt d'un ensemble de buts et d'objectifs regroupés comme suit :⁴

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

1.3. Les types de la performance

Un bon pilotage de la performance globale d'une organisation passe par l'analyse et le suivi de nombreuses dimensions internes de la performance⁵ :

¹BECOUR(J-C),BOUQUIN(H) :*audit opérationnel :efficacité, efficience ou sécurité,economica*, 2eme édition, paris, France ,1996,p ,112.

² KALIKA(M) :op.cit., P ,212.

³ SAHEL(F) : op.cit., p.28.

⁴ CALLAT (A):*management des entreprises*, édition hachette livre, France, 2008, p .38.

⁵BENTRAZI (K): *Management de l'agence bancaire. Missions et profil du manager, master* banque et finance, école supérieure de banque en partenariat avec le groupe Sup. de Co AMIEN/ PICARDIE, ALGER, 2013, p .27.

1.3..1. La performance unidimensionnelle

C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propres apportée par les actionnaires et les investisseurs.

La performance financière obtenue par les actionnaires est mesurée par la rentabilité financière, cette dernière s'exprime comme suit :

Rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propres.
--

1.3.2. La performance multidimensionnelle

Elle est également appelée performance élargie. Contrairement à la performance unidimensionnelle elle connaît la pluralité des partenaires d'une organisation ainsi que leurs objectifs. par conséquent, elle recherche à mesurer la performance de l'entreprise dans l'ensemble donc satisfaire l'ensemble des exigences. Cependant, pour assurer un bon pilotage de sa performance globale de l'entreprise doit procéder à l'examen des différentes dimensions internes de cette performance.

1.3.3. La performance économique

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et les services. Pour mesurer cette performance il faut mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix

- La compétitivité -prix: désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix .sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenu grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design.....etc.

1.3.4. La performance commerciale

C'est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise, en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Ce sujet brûlant pour les entreprises : une force de vente engagée et performante est synonyme d'une organisation en bonne santé. L'évaluation la performance de cette proposition de cette

proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux : les indicateurs quantitatifs (le chiffre d'affaire et la part de marché) et les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs (la fidélisation de client, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise).

1.3.5. La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

1.3.6. La performance organisationnelle

Selon KALIKA, la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale.

Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de reflète les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.

1.3.7. La performance sociale

La notion de la performance sociale est « vis-à-vis des salariés », c'est –à-dire elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attestation de l'entreprise au domaine sociale. Ainsi qu'il s'agit d'un concept central de la recherche en éthiques des affaires.

1.3.8. La performance environnementale

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux en appliquant la responsabilité sociétale des entreprises(RSE).

Selon la norme ISO 14000 la performance environnementale, c'est « les résultats mesurables du système de management environnementale relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ».

1.4. Les sources de la performance

La performance mesurée au sein d'une organisation est une combinaison de deux sortes de sources : le premier est interne, et la seconde est externe, ou environnement de l'entreprise.

Tableau N° 01: performance interne et performance externe

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaire à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu au débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers le même but.

Source : DORIATH (B) et GOUJET (C) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, PARIS, 2011, p.175.

1.5. Les outils classiques de la mesure de performance

Parce que diriger une entreprise ne se résume pas qu'au management des équipes, les outils de pilotage de la performance en entreprise permettent de se donner les moyens d'atteindre les objectifs fixés et prendre les meilleures décisions le plus rapidement possibles. Grâce aux indicateurs de performance et aux technologies de plus en plus pointues, on pense notamment à l'intelligence artificielle, il devient plus facile de recueillir des informations précises en temps réel sur la situation de l'entreprise. Cela permet une prise de décision rapide et créer un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises qui adoptent les meilleures pratiques. On peut distinguer trois catégories d'outils de pilotage :

- **Les outils prévisionnels**

La gestion prédictive utilise des données historiques pour faire des projections futures, qui sont ensuite utilisées par la production pour déterminer les quantités à fabriquer, ainsi que les coûts et les ressources nécessaires à court, moyen et long terme.

La gestion budgétaire, quant à elle, traduit les prévisions en budgets et plans d'action..

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 afin d'interpréter les différences. En interne, il existe une variété de façons de prendre des mesures correctives. Détermination et analyse de la performance de l'entreprise : comptabilité une analyse générale, un contrôle budgétaire, un reporting et un conseil d'administration.

- **Les outils d'appui**

Ils prêtent attention aux performances et essaient de les expliquer. Au On peut citer l'analyse comparative (benchmarking) et la réingénierie des processus métiers (reengineering).

1.5.1. Les outils prévisionnels

1.5.1.1. Le plan

Le terme « planification » fait référence au processus d'anticipation et d'organisation d'actions et d'événements. Ressources allouées pour diriger l'activité selon des objectifs prédéterminés : Évidemment, au fur et à mesure de l'avancement de l'activité, le directeur peut être amené à ajuster les orientations prises. Le processus de planification est organisé comme une collection de données prévues regroupées dans des plans horizontaux plus restreints. On se croise.

1.5.1.2. 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.

1.5.1.3. Le plan opérationnel

Les directions peuvent travailler à l'élaboration de leurs stratégies opérationnelles à l'aide d'un cadrage stratégique diffusé par la direction générale. Ces plans sont créés avec un horizon de trois ans à l'esprit, et ils représentent les meilleures pratiques pour mettre les stratégies en action.

Ils s'organisent autour d'un plan d'action, d'une définition des responsabilités et d'une répartition des ressources humaines et financières. Les positions attendues en termes d'offre de volumes d'activités, de marges, de rentabilité des fonds propres sont quantifiées et datées, c'est pourquoi ce plan est parfois subdivisé en plusieurs parties : un plan d'investissement, un plan financier, et plan de ressources humaines. Etc.

¹ Leroy(M) : *Initiation au contrôle de gestion*, Pierre Dubois Editeur, PARIS, 1993, P .24.

1.5.1.4. Le budget

Le budget reste un outil de contrôle important car il ajuste le plan en fonction d'un horizon annuel et d'une échéance comptable financière précise. Il permet d'affiner la répartition des ressources en fonction des objectifs et des plans d'action de chaque entité ; il permet également d'obtenir des prévisions de résultats en fin de période, qu'il s'agisse du semestre de l'année ou, plus fréquemment, du trimestre.

L'étape cruciale du suivi budgétaire après la préparation du budget est le suivi budgétaire. liés au reporting (le reporting est la présentation périodique des rapports d'activité) & résultats d'une organisation) mensuellement, il compare les résultats mensuels avec les résultats annuels. Ajouté sur une base annuelle au budget mensuel et au décompte prévu afin d'arriver à un total. Déterminer un pourcentage d'achèvement

1.5.2. Les outils de suivi et de réalisation

1.5.2.1. La comptabilité générale

La comptabilité est une méthodologie permettant de suivre et de présenter la situation financière d'une entreprise à un moment donné.

Elle suit les résultats d'une période. (Tableau de Comptes de Résultats) ou l'état de richesse à la fin de la période (Bilan).

Parce qu'elle est régie par une législation économique et fiscale, elle a la particularité d'être déroutante, exhaustive et difficile pour les opérationnels. Cela le rend lourd et lent, mais cohérent et sincère.

1.5.2.2. La comptabilité analytique

Elle examine les données et attire l'attention sur les éléments qui composent l'ensemble. Pour la direction, elle surveille les revenus et la rentabilité, et elle décompose les chiffres.

Comptabilise et met en évidence les performances internes à travers une ventilation des coûts pour chaque produit ou service ; il sert également de base pour déterminer les prévisions de charges et de produits.

1.5.2.3. 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.

¹ BESCOS(P.I) et DOBLER(P) : le *Contrôle De gestion et Management*, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p .364.

MENDOZAC(G)et NAULLEAU : le *Contrôle De gestion et Management*, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p .364.

F.GIRAUD, LEVRILLE et ANGER(V) : le *Contrôle De gestion et Management*, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p .364.

Il contient des informations financières et comptables. C'est un instrument de de contrôle a posteriori parce qu'il tient trace de la tâche déléguée, aide le responsable de s'assurer que les objectifs sont atteints.

1.5.2.4. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et de données clés qui vous permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation, d'identifier les problèmes potentiels et de prendre des décisions stratégiques et de gestion pour atteindre vos objectifs. Il permet enfin à l'entreprise de communiquer dans un langage commun.

Le tableau de bord est un contenant bien structuré d'information. Il permet de disposer d'une vue rapide, synthétique et pertinente de la performance d'une unité de gestion ou une performance globale.

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 tableau de bord est donc :

- ✓ Outil de contrôle pendant l'action ;
- ✓ Outil de communication entre responsables ;
- ✓ Outil de prise de décision;
- ✓ Outil de motivation pour les collaborateurs;
- ✓ Instrument de veille.

1.5.3. Les outils d'appui

On citera :

1.5.3.1. L'analyse comparative (benchmarking)

Le benchmarking est une méthode d'aide à la décision développée par Xerox Corporation au début des années 1980 pour un investissement important visant à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'intéresse aux « meilleures pratiques en matière de concurrence », ainsi qu'aux pratiques dans d'autres industries liées au sujet traité.

C'est l'évaluation d'un composant ou d'un produit par rapport à un ensemble de critères d'évaluation afin de le comparer à ses concurrents. Les applications d'analyse comparative sont utilisées pour évaluer les capacités de l'ordinateur sur lequel elles sont exécutées.

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'améliorent².

¹ FERNANDEZ (A) : Op.cit ., p .91.

² HAMADOUCHE(A) : *Méthodes et outils d'analyse stratégiques*, éditions CHIHAB, 1997, p.92.

1.5.3.2. 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 clients¹.

1.6. Nouveaux outils de mesure de la performance

De plus en plus, de nouveaux concepts voient le jour pour enrichir les pratiques de contrôle de gestion (Activity-Based Costing ABC/ABB, Balanced Scorecard, Tableaux de bord stratégiques, etc.). Ces outils ont pour habitude de se superposer spontanément pour former un tout unifié. Ces innovations n'ont pas toutes le même poids et sont souvent interprétées différemment selon les personnes impliquées dans l'entreprise.

1.6.1. La méthode des couts basés sur les activités (Activity Based Costing)

La méthode de l'Activity-Based Costing (la méthode des coûts par activité¹) apparue vers la fin des années 1980 est une technique de la comptabilité analytique qui approfondit l'analyse et la maîtrise des coûts (Bouquin, 2006), en précisant la nature des coûts indirects et des frais généraux selon le type d'activité (SAVALL-ENNAJEM C., 2011 ; Cooper et Kaplan, 1988 ; Johnson, 1988). Elle a été promue grâce aux recherches effectuées dans le cadre du Cam-i2, tout comme les travaux réalisés par des universitaires de Harvard.

Absence de pertinence, manque de fiabilité et incapacité à aider des outils d'aide à la décision précis, rigides et inflexibles face au changement, comme, en résumé, les réserves attachées aux indicateurs de contrôle de gestion en général et à certaines méthodes comptables en particulier. Quelles que soient les méthodes utilisées, les pays qui les utilisent, ou l'histoire qui les explique, toutes les critiques refont surface pour déplorer l'inadéquation et l'inadéquation de ces outils aux besoins des organisations.

Il est possible de concentrer les critiques suscitées par les outils traditionnels sur trois facteurs :

- 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'approche des coûts par activité, parfois connue sous le nom de technique ABC, est une approche de gestion et d'établissement des coûts. Mesure de la performance qui vous permet de comprendre comment se forment les coûts et ce qui les fait changer.

¹HAMADOUCHE(A) :op.cit., p.111.

1.6.2. La gestion par les activités (A.B.M)

Cette méthode vise à donner une image des opérations de l'entreprise afin de mieux gérer le retour sur investissement. Pour modéliser les activités de la structure, elle s'appuie sur des processus.

L'ABM est méthode de gestion de la performance qui répond aux évolutions du marché, à la concurrence et aux préoccupations des décideurs soucieux de la satisfaction client et du positionnement de l'entreprise face à la concurrence. Ce mode de gestion est fréquemment lié à la méthode de calcul des coûts en fonction des activités (ABC).

1.6.3. L'Activity-Based Budgeting ABB

ABB (budget basé sur les activités) est un système de suivi, de recherche et d'analyse des actions qui entraînent des dépenses pour une entreprise. Chaque fonction qui entraîne un coût dans une organisation est analysée pour une éventuelle efficacité. Ensuite, des budgets sont créés en fonction des résultats.

Les techniques de budgétisation traditionnelles, qui modifient essentiellement les budgets passés pour tenir compte de l'inflation ou de l'expansion de l'entreprise, sont moins strictes que la budgétisation basée sur les activités (ABB).

L'ABM examine les opérations dans le cadre d'un processus de conversion en unités monétaires. Cooper et Kaplan ont le même point de vue. Pour eux, la structure de coûts déterminée lors d'un calcul ABC sera utilisée pour créer une nouvelle méthode de budgétisation connue sous le nom d'Activity-Based Budgeting. Les coûts fixes (ou coûts de capacité) seront mieux compris puisque l'unité de travail utilisée dépendra d'une variété de facteurs, pas seulement du volume. Le ton du discours est assez similaire à celui des étudiants d'ABC. En conséquence, l'ABB ressemble à un ABC à l'envers.

1.6.4. Le budget base zéro(BBZ)

Il s'agit d'une stratégie de budgétisation et de prise de décision ayant pour objectif d'allouer les ressources le plus efficacement possibles en « remboursant » chaque dépense

La méthode BBZ consiste à évaluer systématiquement la pertinence des activités et missions réalisées par un service. Typiquement, trois ensembles de critères sont considérés : le coût, la qualité et la pertinence stratégique des activités et missions réalisées.

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

Pour étudier l'interaction entre les divers éléments du capital SKANDIA a affiné l'intelligence du Navigateur. Cet outil est conçu pour vous aider à surmonter les limites des tableaux blancs traditionnels qui ne sont plus adaptés à vos besoins.

Le monde, ou le capital intellectuel d'une entreprise, a cessé de croire au capital matériel.

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

1.6.5.1. Le ciblage Financier

Le résultat financier de nos activités est capturé par un navigateur Skandia. C'est là que nous fixons nos objectifs à long terme, ainsi qu'une grande partie des conditions générales pour les autres vues. C'est peut-être ce que recherche notre investisseur en termes de rentabilité et de croissance.

1.6.5.2. Le ciblage Client

Donne un indicateur de la manière dont l'organisation répond aux besoins de ses clients par le biais de ses services et produits. Quel pourcentage de nos ventes, par exemple, provient de nouveaux clients ? Par rapport à la clientèle existante, comment pensez-vous vous en sortir ? Ou dans quelle mesure nos clients nous sont-ils fidèles ? Il représente une vue de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise.

1.6.5.3. Le ciblage de processus

Connaître les processus en temps réel pour créer les services et les produits que nos clients veulent. Il répond à des problèmes tels que "Comment manipulons-nous notre service client ?" Ce domaine cible est également connecté aux processus internes. Travaillons-nous de manière efficace ? Travaillons-nous de manière efficace ?

1.6.5.4. Le ciblage du Renouvellement et du développement

Vise à assurer la pérennité de l'organisation en assurant son renouvellement à long terme. Quelles sont les étapes et les actions qui doivent être prises dès maintenant pour assurer une croissance et une rentabilité à long terme ? Que faut-il à l'entreprise pour atteindre et développer les connaissances nécessaires pour percevoir et satisfaire les besoins de nos clients ?

1.6.5.5. Le ciblage humain

Le Navigateur de Skandia est le cœur de l'organisation, ce qui est essentiel dans une entreprise qui crée de la valeur. Dans ce domaine spécifique, le processus de création de connaissances est montré. Il est également essentiel que les employés soient satisfaits de leurs conditions de travail ; des employés heureux conduisent à des clients heureux, améliorant ainsi les ventes et les résultats de l'entreprise.

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

1.6.6. Le modèle de Morin, SAVOINE et Beaudin¹

C'est un modèle qui représente l'efficacité organisationnelle. Pour MORIN, l'efficacité organisationnelle est « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle »Ce modèle comporte trois niveaux :

- Les dimensions : lorsqu'on veut mesurer la performance d'une entreprise, il faut d'abord déterminer les dimensions qui sont nécessaires pour la décrire ;
- Les critères qui définissent les dimensions : Les dimensions de la performance sont définies à l'aide de critères, c'est-à-dire des conditions ou des signes qui servent de base au jugement ;
- Les indicateurs qui servent à mesurer ou à apprécier les critères : un indicateur de performance est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangible, ou intangible qui produit une information pertinente sur un critère.

Selon les auteurs pour mesurer la performance de l'entreprise il faut passer par la mesure de performance des quatre dimensions :

- Pérennité de l'organisation ;
- Valeur des ressources humaines ;
- Efficience économique ;
- Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

¹ SAHEL(F) :op.cit., p.42.

Tableau n°2: le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie

<p>PERENNITE DE L'ORGANISATION</p> <p>Qualité du produit-service (degré auquel le produit ou le service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle; nombre de retours et nombre de plaintes faites par la clientèle)</p> <p>Rentabilité financière (degré auquel certains indicateurs financiers se comparent</p>	<p>EFFICIENCE ECONOMIQUE</p> <p>Economie des ressources (degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système; rotation des stocks, rotation des comptes clients, taux de rebuts et pourcentage de réduction du gaspillage)</p>
<p>favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et des performances passées; rendement du capital investi et marge de bénéfice net)</p> <p>Compétitivité (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés; niveau des revenus par secteur et niveau d'exportation)</p>	<p>Productivité (quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée; rotation de l'actif total, rotation de l'actif immobilisé, niveau d'activités / coûts de production et niveau d'activités / temps de production)</p>
<p>VALEURS DES RESSOURCES HUMAINES</p> <p>Mobilisation des employés (degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs; le taux de rotation des employés et le taux d'absentéisme)</p> <p>Climat de travail (degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés; taux de participation aux activités sociales, taux de maladie, taux d'accidents, ratio d'actes déviant, nombre de jours perdus à cause d'un arrêt de travail et qualité des relations de travail)</p> <p>Rendement des employés (qualité ou quantité de production par employé ou par groupe; revenus par employé, bénéfice net avant impôt par employé, bénéfice net avant impôt par tranche de 100 \$ de masse salariale)</p> <p>Développement des employés (degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation; excédent du taux de la masse salariale consacrée à la formation, effort de formation, transfert des apprentissages et mobilité des employés)</p>	<p>LEGITIMITE DE L'ORGANISATION AUPRES DES GROUPES EXTERNES</p> <p>Satisfaction des bailleurs de fonds (degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable; bénéfice par action, ratio de fonds de roulement et ratio d'endettement)</p> <p>Satisfaction de la clientèle (jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins; fréquence du non-respect du délai de livraison convenu avec la clientèle, niveau des ventes, degré de fidélité de la clientèle)</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs (degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités; pénalités versées pour infraction)</p> <p>Satisfaction de la communauté (appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation; nombre d'emplois créés, contribution financière à la réalisation d'activités communautaires, degré de développement des avantages sociaux concernant la famille et disposition des déchets)</p>

Source : MORIN(E), GUINDON (M) et BOULIANNE (E) : (avec adaptation) Mesurer la performance de l'entreprise, Revue Gestion, Vol 21, N° 03, Septembre 1996, p62.

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

Ce modèle adopte une approche basée sur les parties prenantes pour la résolution de problèmes.

Sur la base de la recherche sur la performance organisationnelle, un participant est considéré comme tout agent ou groupe essentiel au fonctionnement et au service de l'organisation.

Ces parties prenantes sont divisées en deux groupes : les parties prenantes primaires qui sont contractuellement et officiellement liées à l'organisation, et les parties prenantes secondaires qui ne sont pas directement liées à l'organisation mais ont le potentiel d'avoir un impact sur les performances de l'organisation.

Selon les autres composantes de ce modèle, quatre parties (acteurs, clients, employés et communauté) peuvent être retenues. Cependant, chaque élément identifie des objectifs qui doivent être pris en compte dans la détermination de la performance ; ces objectifs sont divisés en objectifs primaires et secondaires.

1.6.8. Le tableau de bord prospectif ou BSC de Kaplan et Norton

Enfin, le Balanced Scorecard, ou le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton - le sujet de notre mémoire - qui a gagné en popularité aux États-Unis et en Europe à la fin du siècle précédent en fournissant une image équilibrée de la performance de l'entreprise.

Section 2 : Evaluation de la performance

2.1. Evaluation de la performance

L'évaluation du rendement est un aspect important de toute organisation. Il existe une pléthore d'approches et de mesures de performance disponibles, dont chacune est construite autour des objectifs de l'organisation. Cette section reviendra sur les différentes approches et mesures.

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.

2.2. Les différentes approches de la performance

2.2.1. Approche financière

Depuis les années 1920, l'organisation taylorienne a adopté une approche financière des affaires. Cette évaluation a été la première étape de l'évaluation de la performance de l'entreprise. À l'époque, les objectifs premiers de l'entreprise étaient de « réduire les coûts de production », en particulier les coûts directs, qui sont majoritairement constitués de main-d'œuvre.

Le contrôle de gestion s'est traditionnellement appuyé sur des mesures financières de la performance. Ceci est vrai pour appréhender la performance globale de l'organisation, mais s'observe également pour les mesures de performance des entités.

Dans ce cas, un contrôle de gestion est effectué après une évaluation des opérations financières et commerciales de l'entreprise, permettant de déterminer la performance.

. A cet effet, plusieurs outils de contrôle existent :

2.2.1.1. La comptabilité générale : comme étant un moyen de l'évaluation globale de l'entreprise.

2.2.1.2. La comptabilité analytique : c'est la décomposition analytique de la performance globale. Elle permet de déterminer les coûts et d'identifier les causes de ces résultats afin que les responsables puissent agir sur cette performance.

2.2.1.3. 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.

2.2.2. Approche socio industrielle

Plusieurs chercheurs s'intéressent aux nombreux facteurs qui conduisent à la performance et à son amélioration, et cette approche complète la précédente (approche de la performance financière). L'approche socio-industrielle a pour but d'établir un lien entre les deux. La performance de l'entreprise ainsi que son climat social et organisationnel La performance de l'entreprise vis-à-vis de la société et des conditions générales de travail reflète cette approche. L'étude réalisée dans le cadre de cette stratégie visait à identifier les caractéristiques d'efficacité et de productivité dans les organisations taylorisées.

2.2.3. Approche productiviste

La performance de l'entreprise s'explique en grande partie par sa productivité dans cette approche. Les tenants de l'approche estiment que la performance s'exprime par la productivité puisque les deux termes sont utilisés indifféremment par les managers.

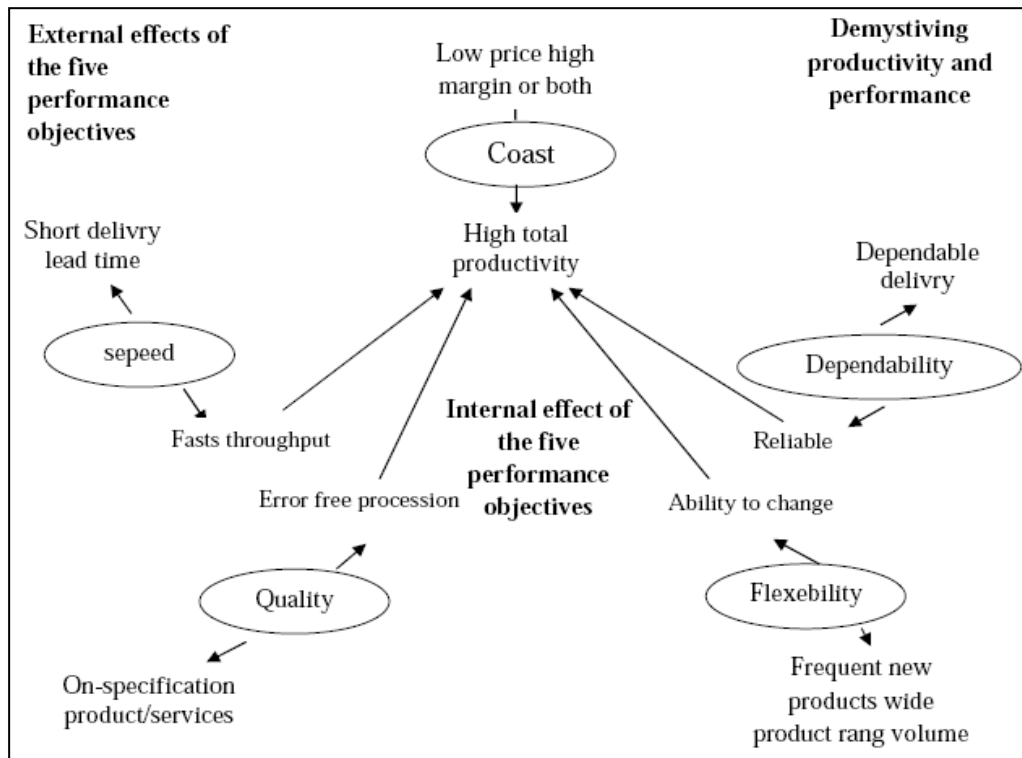
A la suite des publications de Taylor et Fayol sur les méthodes d'optimisation de la production, cette approche s'est développée avec le management scientifique des entreprises.

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, le terme « performance » ne se réfère pas seulement aux nombreuses définitions de la productivité ; il englobe également toutes les caractéristiques liées au coût, à l'intégrité, à la flexibilité, à la fiabilité et à la qualité. Le chercheur SLACK propose le schéma récapitulatif ci-dessous, qui reprend l'ensemble des caractéristiques de performance précédemment évoquée.

¹ TANGEN(S) : *Demystifying Productivity and performance*, International Journal of Productivity and performance Management. Vol. 54 N° 1, 2004.

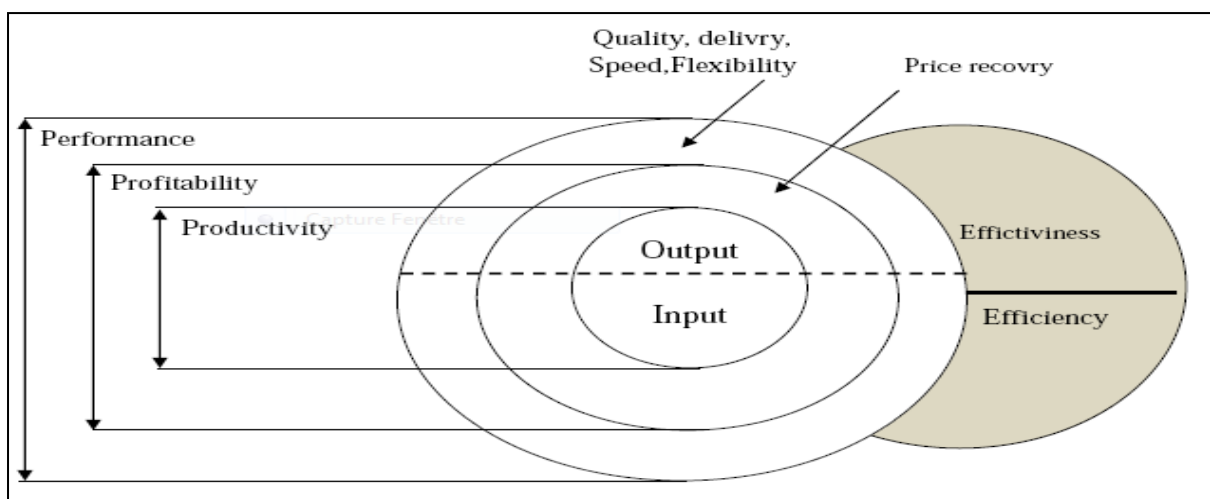
Figure n°03 : Les aspects de la performance



Source : SLACK (.N), CHAMBERS(S), ET JOHNSTON(R) : *Operations Management*, 3ème édition, Pearson Education Limited, 2001, Harlow.

Ce modèle met à l'épreuve les nombreux liens entre les performances, la productivité et la rentabilité. Parallèlement, d'autres notions telles que l'efficience et l'efficacité sont introduites pour compléter la notion de performance.

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



Source: TANGEN (S) : *op.cit.*, p.39.

Par conséquent, la performance est une notion parapluie qui englobe à la fois la productivité et la profitabilité - La profitabilité quant à elle est définie comme un rapport entre l'output et input, seulement ces deux entités sont considérées en valeur monétaire-, ainsi que des facteurs non monétaires tels que la qualité, la flexibilité et la livraison.

2.2.4. Approche orientée client

C'est l'approche la plus récente, qui a commencé avec le développement du marketing contemporain dans les années 1980. À l'époque, la supériorité absolue des entreprises japonaises sur les entreprises occidentales était largement reconnue. Ces entreprises ont démontré la voie de l'orientation qualité et de l'orientation client.

L'environnement dans lequel évolue une entreprise est en constante évolution, et le seul constant est le client. De ce fait, la mise en place d'une démarche d'amélioration pilote par le client est devenue nécessaire.

D'une manière générale, l'objectif de cette démarche est d'améliorer et de perfectionner les pratiques afin de fidéliser les clients et d'assurer une meilleure synchronisation des flux entre l'entreprise et ses partenaires. Dans ce contexte, deux approches centrées sur le client ont émergé : le CRM et l'ECR.

2.2.4.1. CRM (Customer Relationship Management)

Son objectif est de fidéliser les clients grâce au développement de relations de plus en plus personnalisées qui permettent aux clients de prendre des décisions plus éclairées tout en recevant un service personnalisé et distinctif alors Il s'intéresse directement au client

2.2.4.2. ECR (Efficient Consumer Respond)

Son objectif est d'améliorer le service client en raccourcissant les temps de cycle tout en réduisant les coûts et les pertes grâce à l'accumulation de systèmes hautement efficaces et intégrés sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Il convient de noter que cette approche centrée sur le client nécessite de grandes bases de données, des systèmes de traitement de données précis et fiables, et l'avancement des technologies informatiques et Internet.

2.3. Définition des indicateurs de performance

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation¹

Un indicateur de performance est : « tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation »²

¹ VOYER(P) : *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, presses de l'université de Québec, 1999, p.61.

² Ibid., p.106.

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 entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur »

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

2.3.1. 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 ;

2.3.2. La notion d'objectif : il est considéré comme un aspect fondamental de l'indicateur, car le but principal d'une évaluation des performances d'un système est de mesurer l'écart entre les performances réelles et les performances souhaitées, et de juger le caractère plus ou moins acceptable de cet écart.

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

2.4. Les indicateurs dans le quotidien²

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de :

2.4.1. Quantité : le nombre de..., le volume de..., le taux de...

2.4.2. Qualité : la valeur perçue dont la mesure en est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative (« de bien meilleurs services que l'an passé ») tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.

2.4.3. Montant : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires pour assurer un service (par exemple, les « équivalents temps complet »), la « valeur d'échange » d'un service ou d'un produit, etc.

2.4.4. Temps (délais et fréquence) : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.

Toute **combinaison** entre certaines des mesures précédentes : le coût unitaire ou prix de revient, c'est-à-dire le rapport entre les coûts et la quantité produite ; le rendement, c'est-à-dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

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

² Ibid., p.62.

2.5. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

2.5.1. Les indicateurs sont des outils de pilotage qui intègrent un ensemble de paramètres de caractéristiques ¹

2.5.1.1. La pertinence : L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce sens

2.5.1.2. La qualité : L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique. L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, 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.

2.5.1.3. La faisabilité

la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable

2.5.1.4. La convivialité

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

2.5.1.5. L'accessibilité

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.

2.5.1.6. L'intelligibilité

L'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

2.5.1.7. L'évocation

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

2.6. Le rôle des indicateurs de performance

En général, les indicateurs de performance jouent un rôle essentiel dans toutes les organisations. Leur mise en place doit être prise au sérieux car ces indicateurs de performance

¹VOYER(P) :op.cit., p.68-69.

fourniront tous les signes vitaux de l'organisation. Nous pouvons résumer le rôle de ces indicateurs dans les points suivants :

- Fournir des informations qui permettront d'établir un benchmarking Des mesures permettra d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ainsi que les endroits où il est essentiel d'intervenir pour faire avancer les choses. une entreprise plus compétitive
- Servir de point de départ pour mesurer les progrès de l'entreprise Parce qu'ils ont des buts et des objectifs clairs, les indicateurs de performance peuvent être utilisés pour suivre les progrès et déterminer les effets des actions correctives prises pour améliorer l'organisation.
- Assister les dirigeants dans l'élaboration des stratégies et des plans d'action de leur organisation. Cet outil doit également assurer la motivation des salariés en encourageant et en récompensant les comportements.
- Permet d'établir des critères de réussite organisationnelle tels que la satisfaction de la clientèle et la contribution de chaque employé à la rentabilité de l'organisation ;
- Aider à l'évaluation de l'efficacité de chacun des départements de l'organisation.

Ils devraient également desservir plusieurs départements afin de les aider dans leur travail. Leur auto-évaluation, ainsi que de fournir des éléments de motivation et une liste de réalisations.

2.7. Types d'indicateurs de performance

Selon DEMEESERE ¹ 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.

2.7.1. Indicateurs de résultat vs Indicateurs de processus

L'atteinte ou le non atteint des objectifs (niveau d'activité, qualité, coûts, etc.) est mesurée par des indicateurs de résultats. Ces indicateurs ne permettent pas de conclure car ils apparaissent trop tard pour affecter l'action.

En revanche, les indicateurs de processus (indicateurs de suivi) décrivent comment le résultat a été obtenu.

D'après LORINO², ces indicateurs doivent révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

¹ DEMEESERE (R) et all : *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod. PARIS, P .80

² Lorin(P) :op.cit., P. 131.

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).

2.7.2. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage

L'indicateur de reporting permet d'informer la hiérarchie supérieure de l'atteinte des objectifs et des performances réelles, le tout dans le cadre d'un engagement formalisé d'un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie. Il sert de prédicateur du résultat d'une observation future. Elle doit être définie de manière claire, fiable et pertinente par rapport aux objectifs de contrôle.

L'indicateur de pilotage est un indicateur de progression puisqu'il permet de suivre l'avancement d'une activité. Selon LORINO (2003), cet indicateur a pour but de diriger une activité courante, pas nécessairement de revenir à des niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle ultérieur.

2.7.3. Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers

L'indicateur financier est dérivé de données monétaires et comptables, telles que le taux de retour sur investissement, le retour sur coût d'investissement, etc. L'indicateur extra-financier, quant à lui, est construit à partir de données physiques opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (par exemple, volumes, durées, stocks, fréquence des événements, etc.). Ce type doit s'appuyer sur des données physiques et opérationnelles afin de refléter la réalité des modes opératoires et des processus métiers.

2.7.4. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés

En général, un indicateur synthétisé est formulé de manière trop compliquée car il est dérivé d'un grand nombre de points de données, comme l'indicateur de qualité. Ce style d'indicateur est fréquemment utilisé.

En raison du grand nombre de composants, il est difficile à déchiffrer.

En pratique, nous pouvons être confrontés à deux risques. Le premier est un rejet de l'indicateur car jugé incompréhensible, et le second est le risque que l'utilisateur soit incapable d'interpréter l'indicateur, d'où une incapacité à décider dans quelle direction agir pour améliorer la situation. Un indicateur ciblé, quant à lui, est axé sur une facette spécifique et unique de la performance.

Section 3 : Pilotage de la performance par le Tableau de Bord Prospectif.

3.1. Définition de pilotage

Piloter c'est : décider où l'on souhaite aller, de quel façon, avec quels moyens ; veiller au cours de route à maintenir le cap fixe et adapter sa trajectoire en fonction des événements¹.

Pour LORINO.P « piloter c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre collectivement, à agir ensemble d'une manière de plus en plus performante »².

.Il ajoute que piloter « c'est accomplir d'une manière continue des fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnels et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs »³.

De ce fait, le pilotage organisationnel permet la mise en œuvre de la stratégie en orientant l'organisation vers les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants.

Mettre en place un processus de pilotage c'est donc ⁴ :

- Concevoir une stratégie ;
- Définir les objectifs de l'organisation et les décliner en sous objectifs par centre de responsabilité, unité, projet...etc. ;
- Élaborer un processus pour les atteindre (information des acteurs, actions) ;
- Identifier et choisir les indicateurs de pilotage
- Renseigner ses indicateurs et les analyser ;
- Mettre en place des actions/décisions qui en tiennent compte.

3.2. Le TBP et la performance

L'idée fondamentale de la Balanced Scorecard est qu'une appréciation de la performance, qui s'appuie uniquement sur les données comptables et financières, est incomplète pour trois raisons. Premièrement, ces données sont trop axées sur les résultats passés et tangibles de l'entreprise. Deuxièmement, elles sont trop spécifiques à des organisations fonctionnant sur le modèle dit de l'âge industriel, associant donc étroitement l'idée de performance à l'idée d'utilisation optimale des capacités de production existantes, essentiellement techniques. Troisièmement, elles masquent les aptitudes de l'organisation à créer une véritable valeur économique future.⁵

¹ MAADANI (M) et KARIM (S) : *Le management et le pilotage de la performance*, éd Hachette supérieur, Paris, 2009, P. 56.

² LORINO(P) : *Mesurer et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, éd d'Organisation, Paris, 2001, P. 16.

³ Ibid., P. 25.

⁴ Ibid. 58.

⁵. BENZERAF(M) : *L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat*, Thèse de Doctorat, Université de Paris X – Nanterre, 2007, p.38.

Actuellement, le pilotage de la performance s'appuie sur des méthodes, des processus et des outils tels que le TBP. Dans une industrie hautement concurrentielle, l'amélioration des performances se traduit par une valeur ajoutée directe qui peut être mesurée à l'aide des indicateurs TBP. En conséquence, l'image de l'entreprise s'améliore tant à l'interne qu'à l'externe, et la planification stratégique devient plus efficace.

Selon KAPLAN.R et NORTON.D le pilotage de la performance dépend de quatre(4) axes (perspectives) : perspectives financière, perspective client, processus internes, et innovation et apprentissage, intégrés dans le balanced Scorecard (ou tableau de bord prospectif), qui apporte des réponses aux questions suivantes :¹

- Comment nos clients nous considèrent-ils ? (l'axe client) ;
- En quoi sommes-nous les meilleurs ? (l'axe processus internes) ;
- Continuons-nous à nous améliorer et à générer de la valeur ? (l'axe innovation et apprentissage) ;
- Quel regard les actionnaires portent-ils sur nous ? (l'axe financier).

Le balanced scorecard constitue un garde-fou contre la sous-optimisation. Il oblige à prendre en compte simultanément toutes les mesures opérationnelles les plus importantes, ce qu'il permet de s'assurer que les améliorations réalisés d'un côté ne le sont pas au détriment d'un autre².

Cette démarche sert aux entreprises d'évaluer leur stratégie à la lumière de leur performance actuelle et de la rectifier à mesure qu'elles apprennent. Elle permet aussi de lier les fonctions opérationnelles avec la stratégie. De transformer la vision stratégique en objectifs opérationnels. Etablir les budgets en coordination avec la stratégie. Faire des actes rapides de correction d'objectifs, et améliorer les processus internes grâce à l'apprentissage. Ce qu'il permettra à l'entreprise d'améliorer le trio QCD (qualité, coût, délais) qui va générer de son tour, la satisfaction des clients et par conséquent la satisfaction des actionnaires. Les quatre axes sont liés par des liens de cause à effet. La chaîne causale de la performance se termine par l'axe financier (l'axe prépondérant dans le modèle).

Le lien de cause à effet peut aussi exister en sens opposé, ce qu'il explique l'utilisation des flèches à double sens dans le schéma au dessus.³

Le pilotage de la performance consiste alors à maîtriser la création de valeur sous le seul angle du client. D'où l'idée que la valeur se crée en externe, et que la performance n'est est que sa mesure interne, au travers d'un déploiement de la valeur par les processus (LORINO). Le balanced scorecard va au-delà, en intégrant d'autres acteurs dans le pilotage, les actionnaires pour financer les processus et les salariés pour leur créativité⁴.

¹ KAPLAN (R) et NORTON (D) : *Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance*, Article, Harvard Business Review, Numéro spécial « les systèmes de mesure de la performance », Editions d'organisation, Paris, 1999, P.158.159.

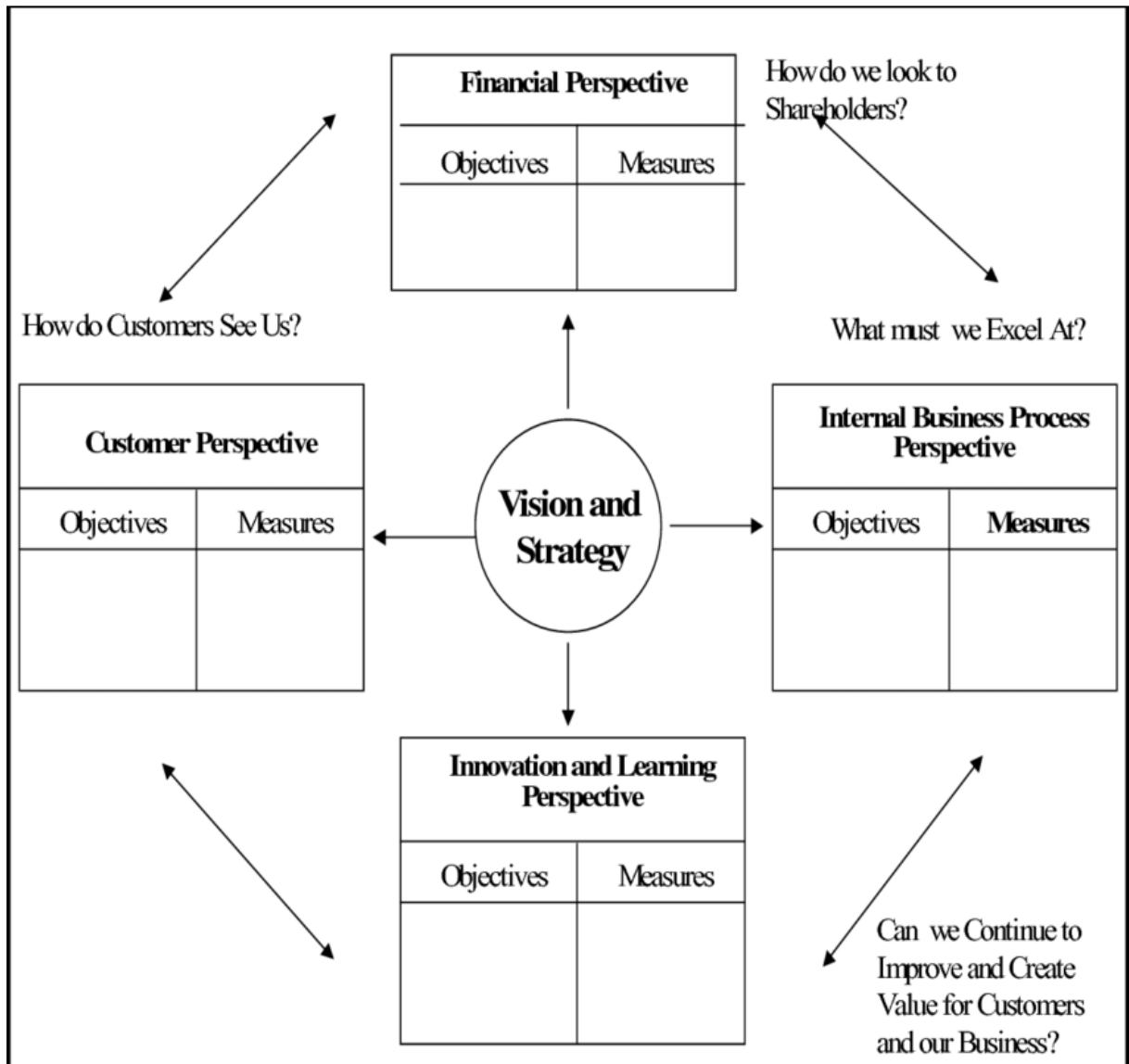
² Ibid., P160.

³ SAHEL(F) : op.cit., p40.

⁴ Christopher(H) : *Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion*, Article, Finance Contrôle Stratégie, Vol 02, N° 03 Septembre 1999, p.154.

Le schéma de balanced scorecard tel qu'il a été présenté par KAPLAN et NORTON en 1992 est comme suit :

Figure N°5 : Le balanced scorecard



Source: KAPLAN (R) et NORTON (D) :op.cit., P.72.

Le modèle (ainsi que le schéma) a connu quelque amélioration (1996). Chaque perspective contient des informations sur : les objectifs, les mesures, les cibles, et les initiatives. La vision est la stratégie sont au centre de balanced Scorecard.

D'après notre lecture on peut dire que le balanced scorecard est basé sur les quatre principes suivants¹ :

¹ SAHEL(F) :op.cit., p.41.

La prise en compte de tout les indicateurs signifiants de la performance, financiers et non financiers, tangibles et intangibles, retardés et avancés ;

Pour exécuter la stratégie, il faut transformer ses buts en objectifs opérationnels, et attacher les fonctions opérationnelles et les budgets avec la stratégie ;

Pour mesurer la performance il faut la piloter, ce pilotage dépend de quatre axes intégrés : financier, client, processus internes, et innovation et apprentissage ;

Ces axes sont liés par la relation cause à effet.

3.3. Le TBP est un outil qui appréhende le caractère multidimensionnel

Le TBP comme nouvel outil de contrôle, a pour mission d'appréhender la performance

À long terme dans toutes ses dimensions, et utilise des indicateurs qui couvrent l'ensemble des dimensions de la performance tout en respectant un nombre restreint d'indicateurs pour qu'ils restent cohérent avec l'évolution des objectifs¹.

Les mesures de la performance utilisées dans ce tableau sont classées selon les trois critères suivants :

3.3.1. Une combinaison de mesure financière et non financière

Il n'y a pas d'innovation au niveau du choix des mesures financières retenues dans le TBP. Par contre, la nouveauté introduite par l'outil consiste à identifier des mesures non financières pour évaluer la réalisation d'un objectif de la dimension client, processus interne ou apprentissage organisationnel, déterminant de la performance financière future.

3.3.2. Une combinaison entre la performance passée et future

Le TBP contient des mesures financières qui reflètent les résultats passés, au sens où elles traduisent l'impact de décisions passées sur la performance financière de l'entreprise, auxquelles il associe des indicateurs avancés qui indiquent le progrès accompli dans les domaines clés de la réalisation d'une stratégie et qui sont en quelque sorte des indicateurs avancés de la performance financière. Pour ce faire, les relations de causalité entre les indicateurs de performance avancés et les mesures de résultats passés doivent être bien modélisées. À titre d'exemple une augmentation de la satisfaction de la clientèle devrait conduire à une amélioration de performance financière future².

3.3.3. Une combinaison entre les indicateurs externes et internes de la performance

Les indicateurs extérieurs sont orientés vers les actionnaires et les clients, tandis que les indicateurs internes concernent les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance³.

¹ MAADANI (M) et SAID(K) :Op.cit. P. 68.

² KAPLAN (R) et NORTON.D: 1998, Op.cit., P. 44.

³ Ibid., P. 22.

3.4. Le TBP un outil à pouvoir explicatif

Le tableau de bord prospectif permet dans des situations de plus en plus complexe, de comprendre les causes des effets constatés, il est indispensable de pouvoir établir des relations de causalité pour pouvoir agir¹.

3.5. Le TBP est une démarche orientée vers l'action

Les nouvelles démarches offrent une mise en œuvre concrète de déploiement des objectifs stratégiques. Leur orientation vers l'action découle en partie de pouvoir explicatif des outils. En effet, pour choisir des plans d'action adaptés aux objectifs de l'organisation, celle-ci doit disposer d'outils permettant de comprendre la relation entre l'action et les effets engendrés. Les TBP sont apparus progressivement dans les pratiques de l'organisation. Ils prennent en compte²:

- Une définition plus large de la performance ;
- Une vision de contrôle plus tournée vers l'action et l'anticipation, passant ainsi de la notion de contrôle à la notion de pilotage ;
- La nécessité de déployer la stratégie au sein de l'organisation.

3.6. Le TBP favorise l'anticipation

Le caractère anticipateur des TBP comme outils de pilotage intervient à deux niveaux³ :

D'une part, cet outil doit permettre d'envisager plusieurs scénarios possibles et les actions à mettre en œuvre dans chacun d'entre eux. La gestion prévisionnelle s'appuie alors sur des alternatives et des plans d'urgence. D'autre part, le TBP doit permettre une détection de signes annonciateurs d'une situation.

¹ MAADANI (M) et Karim(S) : Op.cit., P. 62

² Ibid., P. 67.

³ Ibid., P.68.

Conclusion du deuxième chapitre

La performance a toujours été la principale motivation de chaque entreprise, que ce soit au niveau externe, où elle se traduit par la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients, ou au niveau interne, où elle se traduit par la productivité des ressources disponibles.

De nombreux outils ont vu pour mesurer la performance des entreprises, y compris des outils traditionnels comme la comptabilité et l'analyse financière (ABC) ainsi que des outils plus récents comme le TBP et le modèle Skandia.

En conséquence, le TBP répond aux besoins de gestion de la performance en se concentrant sur quatre axes : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel, permettant de vérifier l'équilibre global de la performance.

Chapitre III

Cas pratique au sein de l'Algérienne Des Eaux (ADE) unité de TAREF



الجزائرية للمياه
Algérienne Des Eaux

Introduction du troisième chapitre

Après l'introduction des concepts liés au tableau de bord prospectif en deux chapitres théoriques, sa structure, ses principes, etc., et Mettre l'accent sur les aspects théoriques du pilotage de la performance nous seront procéder dans ce dernier chapitre pour proposer un modèle de tableau de bord prospectif qui pourra être établi Chez l'ADE unité de TAREF.

Cette partie s'appuiera sur les informations collectées lors de notre stage pratique. Suite à l'élaboration de concepts liés à la mesure de performance et le tableau de bord prospective (sa structure des principes, etc.) dans les deux chapitres, nous allons procéder dans ce dernier chapitre, consacré à la partie pratique, pour donner un Modèle de tableau de bord prospectif qui pourrait être implémenté chez l'ADE.

Section 1 : Présentation de L'Algérienne Des Eaux (ADE)

L'Algérienne Des Eaux (ADE) est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n° 01-101 du 27 MOHAREM 1422 correspondant au 21 Avril 2001. L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger.

1.1. Histoire de l'ADE

Au lendemain de l'indépendance, les missions de l'hydraulique étaient réparties entre les travaux publics et l'agriculture.

Le secteur des travaux publics et de la construction assuraient l'essentiel des missions à travers les directions centrales au ministère de l'agriculture et de service extérieurs : S.E.S (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuellement A.N.R.H) et le S.E.G.G.T.H (service des études générales et des grands travaux hydrauliques).

Le ministre de l'agriculture, de son côté, assurait toutes les prérogatives relatives à l'irrigation et l'hydraulique rural. Relevant du service public, le monopole de gestion de l'eau potable sur le territoire national a été confié à la société SONADE, créée en 1970. Par la suite, trois ordonnances sont promulguées : la première en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE à la gestion des infrastructures de production ; la SONADE en 1975 pour placer la direction régionale d'Alger sous la tutelle du wali d'Alger et étendre ses attributions à la direction de la gestion de la distribution et la troisième, en 1977 pour dissoudre la direction régionale SONADE d'Alger.

En 1977, il a été créé la société de la wilaya d'Alger (SEDAL) chargé de la gestion des installations en eau potable et d'assainissement dans la wilaya d'Alger. En 1983, 17 entreprises nationales sont créées pour prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national (2 à 4 wilayas par entreprise).

En 1987 quelque neuf entreprises régionales couvrant 22 wilayas ont été créées par décret, et 26 entreprises de wilayas par délibération des assemblées populaires de wilayas.

En 1992, les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en EPIC. Il faut signaler qu'en 1997, le gouvernement avait décidé de revoir cette organisation à la lumière des nouvelles dispositions du code des eaux.

C'est ainsi que le système de production et de distribution d'eau potable à partir des ressources en eau mobilisable localement ont été placés sous la compétence des communes conformément aux dispositions de la loi relative à la commune. Les systèmes régionaux de production d'eau (barrages et transfert notamment) devaient être assurés par l'établissement de l'eau.

Depuis avril 2001, la gestion de l'eau a été confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dénommé l'algérienne des eaux (ADE) créée par décret exécutif.

L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources, en eau. Le siège de l'établissement est fixé à Alger. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière. Il est régi par les règles d'administration et de surveillance composé de représentants différents départements ministériels concerné par l'activité.

1.2. Missions : L'établissement est chargé

Dans le cadre de la politique nationale de développement

D'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielles ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant .

A ce titre, il est chargé, par délégation

De la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée; d'initier toute action visant l'économie de l'eau, notamment par l' amélioration de l'efficacité des réseaux de transfert et de distribution; l'introduction de toute technique de préservation de l'eau; la lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers, la conception avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau; de planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements.

1.3. Les objectifs

- La réduction de la perte de l'eau ;
- La garantie des services de l'établissement ;
- La connaissance des attributions des clients ;
- L'étude et l'analyses des marchés et le suivi dans leurs évaluations ;
- La garantie des besoins nécessaires quant à l'application de ces programmes ;
- La planification et la programmation des études de la production et son suivi ;
- Détermination la politique de vente et la garantie des opérations de distribution de l'eau à travers tout le territoire national ;
- Un procédé de travail à la mise en place des moyens nouveaux et renouvellement des services pour la réalisation des buts souhaites ;
- Définition et suggestion des nouvelles techniques et les mesures pourront être appliquées ainsi que les moyens adéquats pour augmenter la production de l'eau dans le pays.

1.4. Engagement : Améliorer durablement l'accès à l'eau en Algérie

D'ici 2050 : plus de 2 milliards de personnes dans le monde risque d'avoir un accès réduit aux ressources en Eau douce. Tous les Algériens ont le droit de bénéficier du même niveau du Service, du Nord comme au Sud, de l'Est comme à l'Ouest. Plus de 37 millions d'habitants sont desservis en Algérie par l'Eau potable produite et distribué par l'ADE et ses trois filiales (SEAAL, SEOR et SEACO).

L'ADE compte 15 Zones et 44 Unités, chaque zone gère deux à quatre unités.

1.5. Les six autres unités sont gérées par des SPA

Alger, Tipaza : SEAAL

Constantine : SEACO

Oran : SEOR

Les zones d'Annaba, Constantine, Oran, Sétif et Souk-Ahras comprennent en plus des unités de production spécifiques qui leur sont directement rattachées.

La zone d'Alger, est gérée par la SEEAL, société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger, créée par capitaux conjoints de l'Algérienne des Eaux et l'Office National de l'Assainissement et managée par le groupe français Suez. L'unité est chargée de la production, du transport, du traitement, du stockage et de l'alimentation en eau potable.

1.6. L'Algérienne des Eaux en quelques chiffres

Le taux de raccordement est de 90% soit 95% de la population urbaine et 70% pour la population rurale agglomérées. Le nombre total de communes est de 1541, dont 814 gérées par l'ADE. Le nombre total de clients est de 4,08 millions.

- **Alimentation en eau potable**

La fréquence de distribution en eau potable varie selon les quartiers; H24 pour 22%, quotidien pour 42%, 1 J/2 pour 23%, 1 J/3 et plus pour 13%.

Tableau n°1 : L'alimentation en eau potable

Consistance des réseaux	55 957 Km linéaire
Adduction	18 229 Km
Distribution	37 728 Km

Source : [http:// www.ade.dz/](http://www.ade.dz/) présentation. (20/05/2021 à 21h : 00).

Tableau n°2 : Les Infrastructures hydrauliques

Forages	2 808
Stations de traitement	76
Stations de pompage	1 313
Stations de dessalement (monoblocs)	08
Réservoirs	5 608 pour une capacité de 4.411.178m ³

Source : [http:// www.ade.dz/](http://www.ade.dz/) présentation. (20/05/2021 à 21h : 00).

1.7. Les tarifs de l'eau potable

La tarification de l'eau est fixée par l'État. Un décret (le décret 05-13 du 9 janvier 2005) détermine les règles de tarification des services publics d'alimentation en eau potable et d'assainissement ainsi que les tarifs y afférents.

Tableau n°3 : Les tarifs de l'eau potable

Catégories d'usagers	Tranches de consommation	Coefficients multiplicateurs	Tarifs applicables (unité: tarif de base DA/m3)
Catégorie I: les ménages			
1ère tranche	jusqu'à 25 m3/trim	1.0	1.0 unité
2ème tranche	de 26 à 55 m3/trim	3.25	3.25 unités
3ème tranche	de 56 à 82 m3/trim	5.5	5.5 unités
4ème tranche	supérieur à 82m3/trim	6.5	6.5 unités
Catégorie II			
Les administrations	Uniforme	5.5	5.5 unités
Les artisans et les services du secteur tertiaire	Uniforme	5.5	5.5 unités
Catégorie III			
les unités industrielles et touristiques	Uniforme	6.5	6.5

Source : <http://www.ade.dz/> présentation. (20/05/2021 à 21h : 00).

1.8. L'ADE TAREF

Est un établissement régi par les lois et règlements en vigueur et par les dispositions du présent décret.

L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau.

Le siège de l'établissement est fixé à Alger il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret pris sur proposition du ministre de la tutelle ; elle est aussi dotée par la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

L'établissement est régi par les règles administratives dans ses relations avec l'état et est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers.

Dans le cadre de la politique nationale de développement, l'établissement est chargé d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielle ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant.

L'établissement est chargé par délégation :

- ✓ du service public de l'eau potable visant à assurer la disponibilité de l'eau au citoyens dans les conditions universellement admises et cette mission sera réalisée en concertation avec les autorités locales ;
 - ✓ de la gestion et maintenance des systèmes et installation permettant la production, traitement, stockage, distribution, transfert e l'eau potable et industrielle ;
 - ✓ de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée ;
 - ✓ de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans le cadre du développement, du renouvellement et de la modernisation du réseau national de l'eau potable et industrielle ;
 - ✓ d'initier toute action visant l'économie de l'eau notamment par :
 - L'amélioration de l'efficience des réseaux de Transfer et de distribution ;
 - l'introduction de toute technique de préservation de l'eau ;
 - La lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers ;
 - La conception avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau.
 - ✓ d'étudier et de proposer et de proposer a l'autorité de tutelle toute mesure entrant dans le cadre de la politique de tarification de l'eau ;
 - ✓ de développer en tant que de besoin, les sources non conventionnelle de l'eau ;
 - ✓ d'organiser, pour le compte de l'Etat *et/ou* des collectivités locales, selon une convention de délégation de service public établie sur la base du cahier des clauses générales prévu à l'article 10 ci-dessous, la gestion de la concession du service public de l'eau accordée à des personnes morales publiques ou privées, conformément à la réglementation en vigueur ; il agira dans ce domaine comme organisme de régulation de la gestion déléguée ;
 - ✓ de mener toute autre action visant à l'accomplissement de son objet.
- ❖ L'établissement est habilité, conformément à la législation en vigueur et les dispositions du présent décret, à :
- effectuer toute opération commerciale, immobilière, industrielle et financière, liée à son objet et de nature à favoriser son développement;
 - contracter tout emprunt ;
 - prendre des participations dans toute société, créer des filiales, contracter tout partenariat ;
 - gérer le patrimoine qui lui est propre et celui dont il obtient la jouissance ;
 - planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements.

Il bénéficie du droit de jouissance du domaine public qui lui est affecté. Il dispose des modalités de la législation en matière d'acquisition et de gestion du domaine qui lui est nécessaire, y compris celles induites par la loi n° 91-11 du 27 avril 1991, susvisée.

1.9. Les objectifs

- Assurer et développer le service public.
- Livraison d'eau dans les meilleures conditions.
- Fournir autant d'eau potable que possible.
- Il organise la distribution, la supervision ciblée, le renouvellement du réseau, le placement des compteurs, le comblement des carences, etc. Cela lui impose des coûts élevés qui ne peuvent être contrôlés qu'après de longues années.

1.10. L'Algérienne des Eaux (TAREF) en quelques chiffres

La Wilaya d'El-TARF s'étend sur une superficie de 3.339 km² structurée en :

- 07 Dairas :
- 24 communes pour une population totale à 471 671 habitants.

Tableau n°4 : Les populations de TAREF

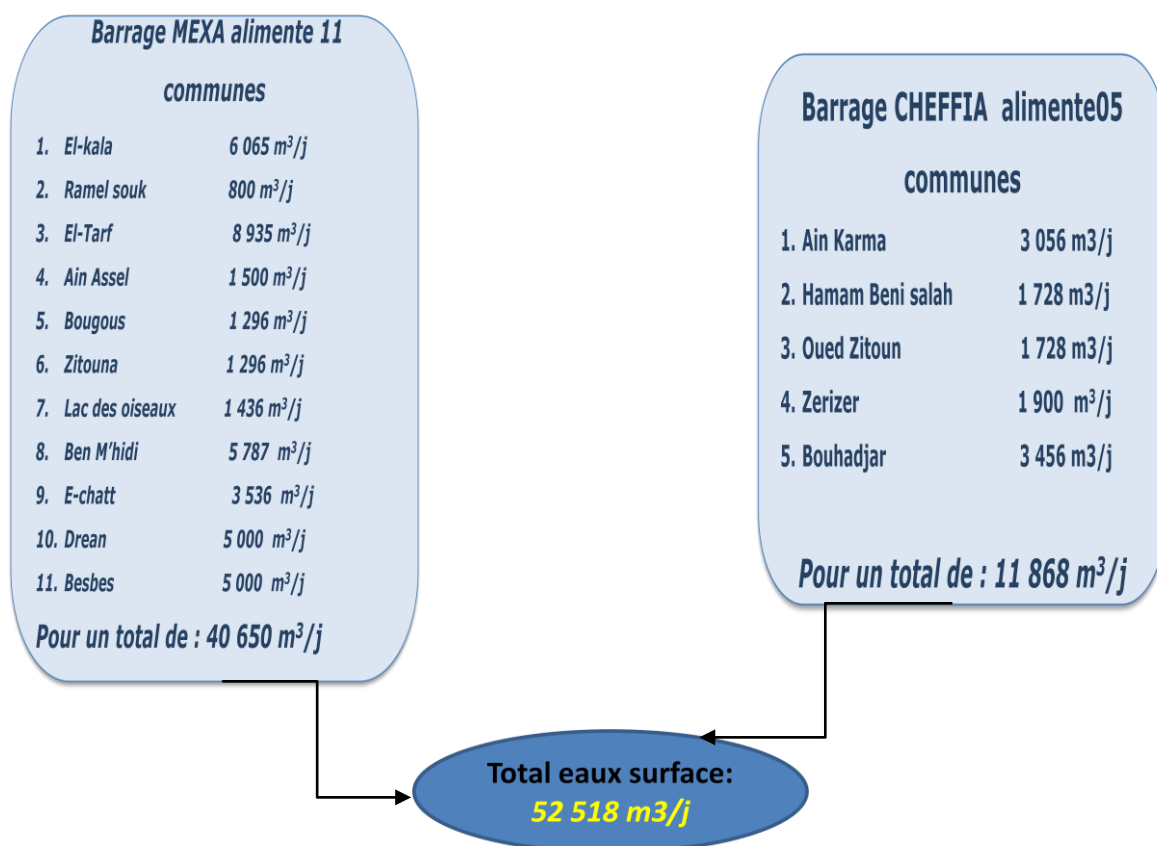
<i>Désignation</i>	<i>Situation actuelle</i>
<i>Nombre de Communes de la Wilaya</i>	24
<i>Nombre de communes gérées au détail (ADE)</i>	24
<i>Communes Vente en gros</i>	00
<i>Communes gestion APC</i>	00
<i>Population desservie au détail (ADE)</i>	459 914

Source : document interne de l'ADE.

Source d'Alimentation

L'AEP des 24 communes gérées par l'ADE est assurée par les eaux de surface de 02 barrages avec un volume total de 52 518 m³/j (54%) et des eaux souterraines avec un volume de 45 282 m³/j (46%) soit un global 97 800 m³/j .

Figure n°1 : Eaux de surface



Source : Document interne de l'ADE

Eaux de souterraines : 18 communes gérées par l'ADE pour un volume total de 45 282m³/j répartis comme suit :

Tableau n°5:L'eau de souterraines

N°	Communes	Volumes m3/j
1	EL KALA	4 772
2	SOUAREKH	2 800
3	RAMELSOUK	736
4	AIOUN	864
5	EL TAREF	3 765
6	AIN ASSEL	2 600

Source : Document interne de l'ADE.

Tableau n° 6 : Infrastructures

Désignation	Unité	Total	Capacité de production m ³ /j
Forages	<u>U</u>	<u>83</u>	<u>80 179</u>
Sources	<u>U</u>	<u>5</u>	<u>10 800</u>
Puits	<u>U</u>	<u>0</u>	<u>/</u>
Stations de pompage	<u>U</u>	<u>67</u>	<u>61 488</u>
Station de traitement	<u>U</u>	<u>2</u>	<u>21 600</u>
Station de désertisation	<u>U</u>	<u>0</u>	<u>/</u>
Station de déminéralisation	<u>U</u>	<u>0</u>	<u>/</u>
Station de dessalement (monobloc)	<u>U</u>	<u>0</u>	<u>/</u>
Réservoir de distribution	<u>U</u>	<u>165</u>	<u>/</u>
Capacité de stockage	<u>M3</u>	<u>74 080</u>	<u>74 080</u>
Linéaire conduites adduction	<u>Km</u>	<u>664</u>	<u>/</u>
Linéaire conduites distribution	<u>Km</u>	<u>1 372</u>	<u>/</u>
Linéaire total	<u>Km</u>	<u>2 036</u>	<u>/</u>

Source : Document interne de l'ADE

Tableau n° 7: Sources d'alimentation et volume produit par communes

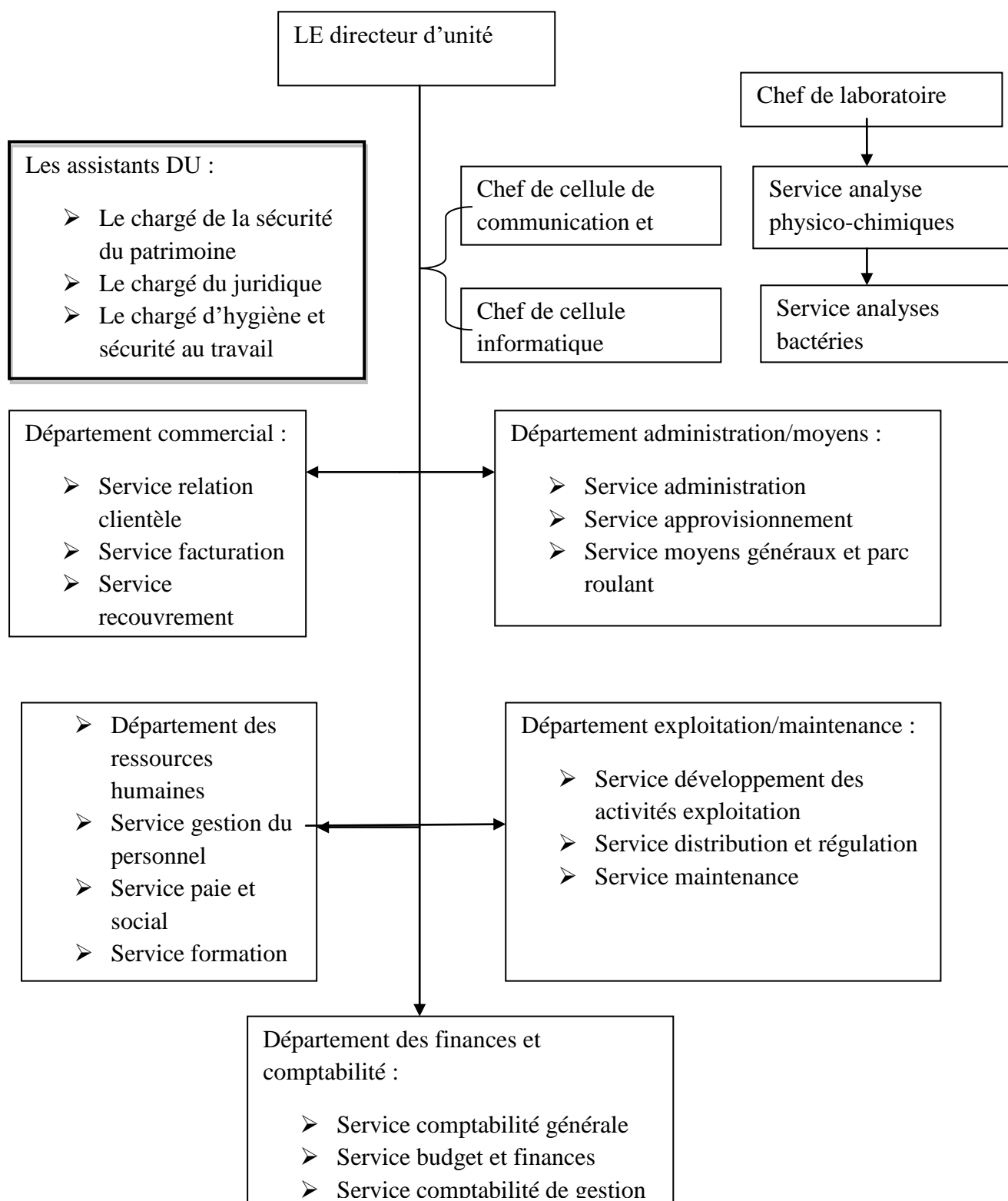
N°	Communes	Population totale hab.	Population desservie hab.	Nombre d'abonnés	Eaux souterraines	Eaux surface		Total	Dotation (U/HAB/j)
						MEX A	CHEFFIA		
1	EL KALA	35788	34013	9 263	4772	6065	/	10836	319
2	SOUAREKH	8263	8263	2 399	2800	/	/	2800	339
3	RAMELSOUK	4446	4446	1162	736	800	/	1536	345
4	AIOUN	5437	5437	1634	864	/	/	864	159
5	EL TAREF	42763	42513	7 737	3765	8935	/	12700	299
6	AIN ASSEL	16405	16396	3 440	2600	1500	/	4100	250
7	BOUGOUS	11324	9824	708	/	1296	/	1296	132
8	BOUTELDJA	19113	18081	4 666	3283	/	/	3283	182
9	LAC DES OISEAUX	10714	10714	2582	1564	1436	/	3000	280
10	BERIHANE	9812	9695	2 271	2596	/	/	2596	268
11	CHEFFIA	8495	8285	1034	3297	/	/	3297	398
12	BEN M'HIDI	35940	35232	9 837	1300	5787	/	7087	201
N°	Communes	Population totale hab.	Population desservie hab.	Nombre d'abonnés	Eaux souterraines	Eaux surface		Total	Dotation (1/HAB/j)
						MEX A	CHEFFIA		
13	ECHATT	41648	40568	4 878	1000	3536	/	4536	112
14	BOUHADJAR	23634	22797	3 822	/	3456	3456	3456	152
15	ZITOUNA	9826	9666	1945	/	1296		1296	134

16	AIN KARMA	15381	14081	1892	/	3056	3056	3056	217
17	HAMAM BENI SALAH	7456	5208	621	/	1728	1728	1728	332
18	OUED ZITOUNE	5873	5352	301	/	1728	1728	1728	323
19	DREAN	47090	47090	9 446	3278	5000	/	8278	176
20	CHIHANI	13010	13010	2 105	2483	/	/	2483	191
21	CHEBAITA MOKHTAR	29921	29921	4 182	4500	/	/	4500	150
22	BESBES	46431	46431	10 034	3703	5000	/	8703	187
23	ZERIZER	11454	11454	2 179	1445	/	1900	3345	292
24	ASFOUR	11447	11437	1898	1296	/		1296	113
Total		471671	459 914	90 036	45282	40 650	11 868	9780 0	213

Source : Document interne de l'ADE.

1.11. L'organigramme de l'unité de : ADE(TAREF)

Figure n° 2 : L'Organigramme Générale de l'ADE



Source : Document interne de l'ADE

1.10.1. Directeur de l'unité

- Signature des chèques.
- Tenir des réunions.
- Coordination avec les partenaires.
- Prise de décision de gestion.
- Réalisation des plans et des programmes et des budgets.
- Assure le bon fonctionnement de l'unité.

1.10.2. Laboratoire

Il est représenté par un groupe de statisticiens du domaine de l'analyse qui veillent sur Un suivi continu de la qualité des eaux traitées, et ce au niveau de tous les aspects.

1.10.3. Chef de cellule informatique

- Création des bases des données.
- Gestion des équipements informatiques.
- Maintenance des systèmes informatiques

1.10.4. Département des ressources humaines

- Recrutement.
- Planification.
- Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.
- Saisie des données, transmission des déclarations aux organismes compétents (sécurité sociale.)
- Etablissement des fiches de paie et des contrats de travail.

1.10.5. Département Finance et Comptabilité

- Enregistrements de toutes les écritures comptables.
- Contrôle financier et de gestion.
- Le budget...

1.10.6. Département Commercial

Ses missions consistent à traiter avec les clients et les abonnés, à effectuer le processus de facturation, et à extraire et encaisser les factures. Envoyer une alerte à ceux qui sont en retard de paiement.

1.10.7. Département exploitation et maintenance

Ses missions sont de contrôler la production, l'organisation, la distribution, le développement des activités et des travaux, ainsi que l'important est de surveiller la continuité de l'entretien, notamment des canaux, la surveillance des grandes pompes et le traitement des défauts, en soumettant l'eau à des tests de laboratoire.

1.10.8. Département administration/moyens

Assurer le suivi de la gestion du personnel , Prendre en charge la gestion de la caisse régie de la Direction, Organiser, superviser et coordonner les activités des moyens généraux, Assurer la gestion et l'entretien du patrimoine mobilier, Participer à l'élaboration des prévisions annuelles en mobilier et fournitures de bureau, conformément aux besoins exprimés par les différentes structures.

1.11 Analyse SWOT**Tableau n°8 : La matrice SWOT de l'ADE**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise étatique • Structure intégrée • Le support du gouvernement • Forte présence sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> • dépendance à l'égard des ressources d'eau
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • l'inexistence des concurrents • augmentation de la demande d'eau • accords stratégiques 	<p>la rareté grandissante des ressources qui a conduit à avoir recours au dessalement (qui est trop chère).</p> <p>les eaux souterraines sont menacées par l'intrusion marine et la surexploitation et la pollution.</p> <p>La sécheresse qui conduit à l'évaporation des lacs et des retenues.</p> <p>Envasement des barrages avec un taux de sédimentation de 0.75% par an.</p> <p>Eutrophisation des eaux de barrage.</p> <p>La dégradation des eaux superficielles à cause des déchets industrielles et humains,</p>

Source : Elaboré par l'étudiante.

Section 2 : La conception d'un tableau de bord prospectif au sein de l'ADE

Dans cette section, nous allons essayer de créer un TBP au niveau de l'ADE.

2.1. La vision et la stratégie de L’ADE

La vision de l’ADE est de : « adapter l'entreprise à la réalité du contexte national et à parfaire sa performance en matière de gestion et de management afin d'éviter les erreurs du passé, et ce, en cernant les difficultés et en œuvrant à appuyer davantage ses efforts et à mieux l'accompagner pour garantir de meilleures prestations aux citoyens ».

2.2 Les objectifs stratégiques de l’ADE

Dans le but de mettre en place un tableau de bord prospectif et construire la carte stratégique, Chaque entreprise doit définir ses objectifs stratégiques à tous les niveaux. Nous pouvons diviser les principaux objectifs parmi les quatre axes du Tableau de Bord Prospectif comme suit:

Tableau n°9 : Les objectifs stratégiques de l’ADE

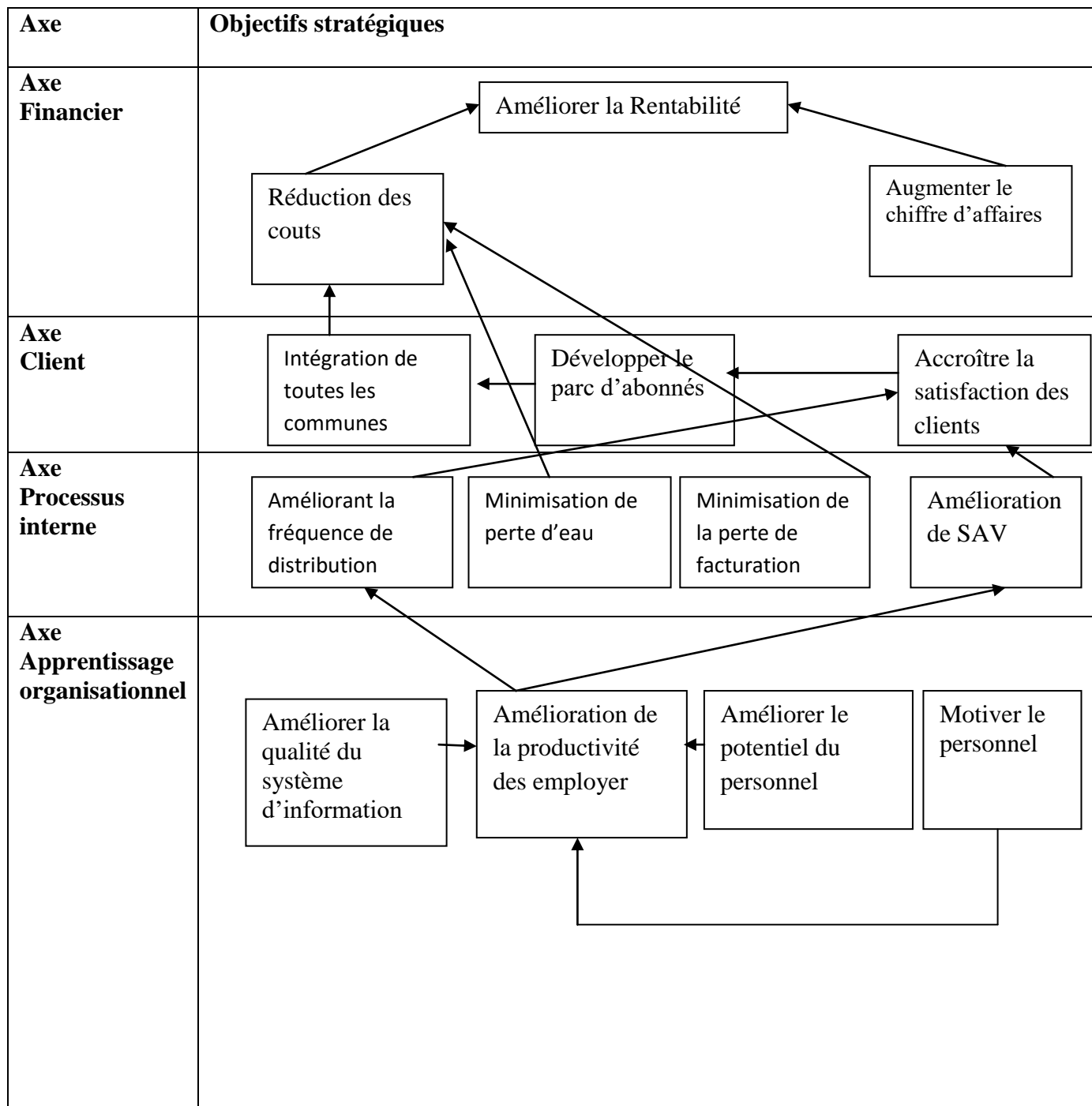
Axes stratégiques	Objectifs
Finance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la rentabilité ➤ Augmenter le chiffre d’affaires ➤ Réduction des coûts
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer le parc d’abonnés ➤ Intégration de toutes les communes ➤ Accroître la satisfaction des clients
Processus interne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Service après vente ➤ Minimisation de perte d’eau ➤ Minimisation de la perte de facturation ➤ améliorant la fréquence de distribution
Apprentissage et développement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la qualité du système d’information ➤ Amélioration de la productivité des employer <ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer le potentiel du personnel ➤ Motiver le personnel

Source : Elaboré par l’étudiante.

2.3 La carte stratégique

Pour construire la carte stratégique, les 14 objectifs doivent être liés La figure suivante résume la carte stratégique que nous avons établie ainsi que les différents liens de causalités.

Figure n°3 : La carte stratégique proposer pour l’ADE



Source : Elaborer par l’étudiante.

2.4 Explication du schéma

On commence par l'axe apprentissage organisationnel, pour analyser la carte stratégique alors les objectifs stratégiques de cet axe soutiennent les objectifs de l'axe processus interne, ceux-ci contribuent à la réalisation des objectifs de l'axe client qui à leur tour, appuient les objectifs de l'axe financier.

Le système d'information joue un rôle essentiel dans la réussite de l'entreprise .A un moment où nous sommes assistons à un rapide développement de nouvelles informations et communication technologies, Il est devenu plus qu'essentielle pour chaque entreprise d'avoir un bon système d'information.

Un bon système d'information permet à l'entreprise de procéder l'information dont elle a besoin au temps opportun ce qui permet une gestion efficace. Il doit ainsi lié correctement les objectifs stratégiques entre eux. Il permet à l'entreprise de rester innovante comme il aide à la améliorer le potentiel du personnel, Il fourni une visibilité claire sur l'environnement interne et externe de l'entreprise, cela en permettant aux responsables de connaître les capacités de l'entreprise et donc le temps opportun pour prendre les décisions notamment le lancement des nouvelles offres.

Accroître la satisfaction des clients et de la fidélisation des clients, se traduire dans une importante augmentation du chiffre d'affaires généré par les abonnés, ce qui implique une augmentation de chiffre d'affaires et l'amélioration de la rentabilité.

2.5 .Choix et définition des indicateurs stratégiques

Afin de mesurer les objectifs stratégiques, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, il est nécessaire d'attribuer à chaque indicateur un ou plusieurs indicateurs. Ces indicateurs permettent de le mesurer et lui donnent une valeur importante à atteindre.

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

Tableau n° 10: Les indicateurs de l'axe Financier

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

Source : Elaborer par l'étudiante.

Tableau n° 11 : Les indicateurs de l'axe client

Axe client	Objectif	Indicateur
	Développer le parc d'abonnés	Nombre d'abonnés
	Intégration de toutes les communes	Nombre des communes gérées par l'ADE
	Accroître la satisfaction des clients	Taux de satisfaction

Source : Elaborer par l'étudiante.

Tableau n° 12 : Les indicateurs de l'axe processus interne

Axe Processus interne	Objectif	Indicateur
	Améliorer le service après vente	Les réclamations et leurs traitements
	Minimisation de perte d'eau	Le taux de perte (Vd/Vp)
	Minimisation de la perte de facturation	Le taux de perte (Vf/Vd)
	améliorant la fréquence de distribution	Les projets d'amélioration

Source : Elaborer par l'étudiante.

Tableau n° 13 : Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

axe apprentissage organisationnel	Objectif	Indicateur
	Améliorer la qualité du système d'information	Intégration du système d'information
	Améliorer le potentiel du personnel	Nombre de formation
	Amélioration de la productivité des employés	Productivité individuelle
	Motiver le personnel	Evolution de l'effectif Motivation

Source : Elaborer par l'étudiante.

Section 3 : Le tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance au niveau de l'ADE

Dans cette section nous allons voir comment effectuer le pilotage des indicateurs de chaque axe.

3.1. Les indicateurs de L'axe Financier

Les quatre indicateurs ci-dessous ont été choisis dans le cadre de «l'axe financier», qui sert de fil conducteur aux autres axes, car ils permettent de mieux suivre et améliorer la performance financière.

Ils sont divisés entre les objectifs stratégiques suivants :

- Améliorer la rentabilité
- La croissance du chiffre d'affaires
- Réduction des coûts.

3.1.1. Le ROI

Est un indicateur critique du succès et de la performance financière d'une entreprise. Ce ratio indique l'efficacité et la rentabilité des investissements en capital dans une entreprise. Cet indicateur peut également être utilisé pour sélectionner un projet dans une liste d'autres (choix d'investissement).

Il est généralement exprimé en pourcentage en utilisant la formule:

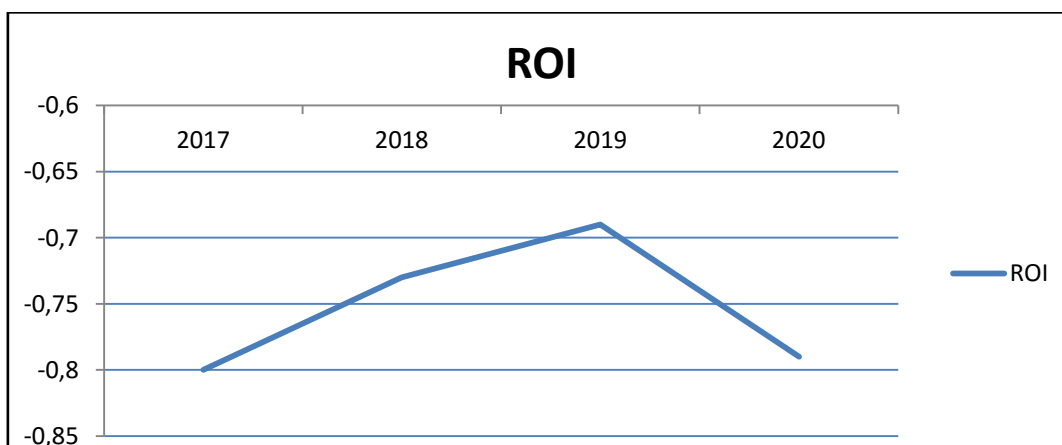
$$\text{ROI} = \text{résultat} / \text{capitaux investis}$$

Tableau n°14: L'évolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)

Années	2017	2018	2019	2020
Résultat d'exploitation	-564287	-610386	-606070	-748278
Actif totale net	696689	829110	875588	938819
ROI	-0.80	-0.73	-0.69	-0.79

Source : D'après le TCR et le bilan de l'ADE.

Figure n°4 : L'évolution du taux de rendement des capitaux investis (ROI)



Source : Elaboré par l'étudiante.

D'après le tableau précédant et la figure, on constate que l'ADE, n'améliore pas l'emploi de ses actifs, la rentabilité de ses capitaux investis est passée de -0.8% en 2017 à -0.79%.

3.1.2. Le taux de croissance du CA

Le chiffre d'affaires de l'ADE est constitué essentiellement de la vente d'eau, sa formule : chiffre d'affaires = prix de vente * quantité vendues.

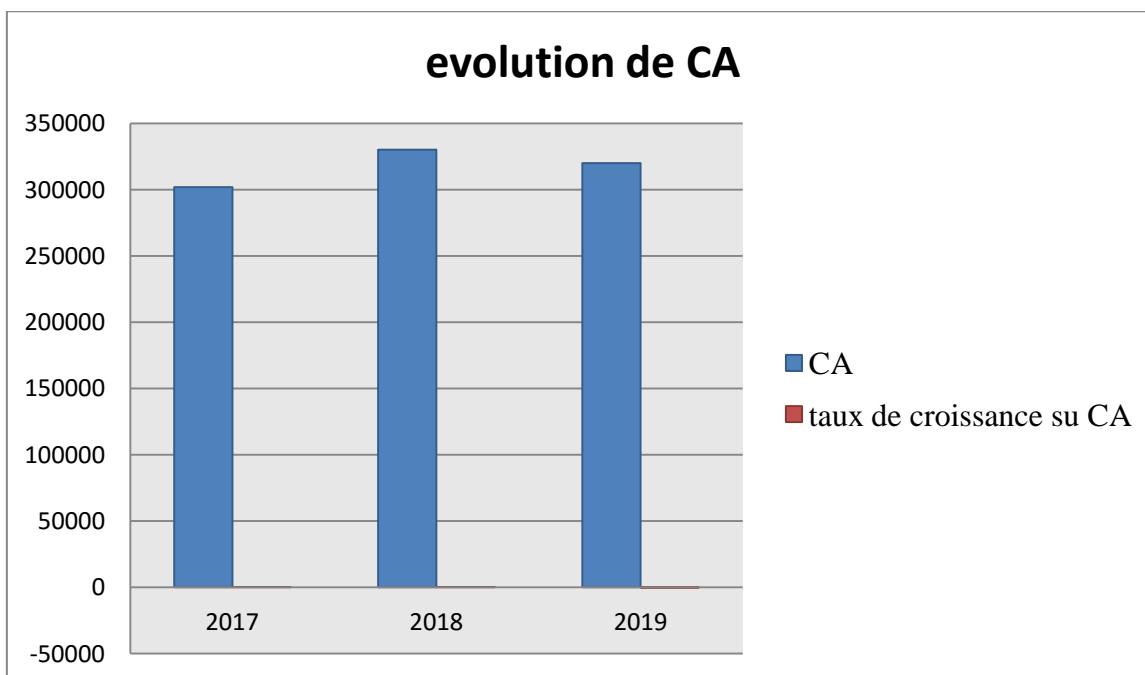
Tableau n°15 : Evolution de CA chez l'ADE

Années	2017	2018	2019	2020
CA HT (Mds DA)	301 847	330 168	319 860	336059
Taux de croissance du CA (%)	7.62	9.38	-3.12	5.06

103DA

Source : Elaboré d'après un document interne de l'ADE.

Figure n° 5 : Evolution de CA chez l'ADE



Source : Elaborer par l'étudiante d'après les documents internes de l'ADE.

D'après le tableau nous voyons que le chiffre d'affaires de l'ADE à connaît une augmentation en 2018 et une baisse en 2019, après une croissance en 2020 grâce à l'augmentation des quantités vendues.

3.1.3. Evolution des charges

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

$$\text{Évolution des charges} = \text{masse salariale/CA}$$

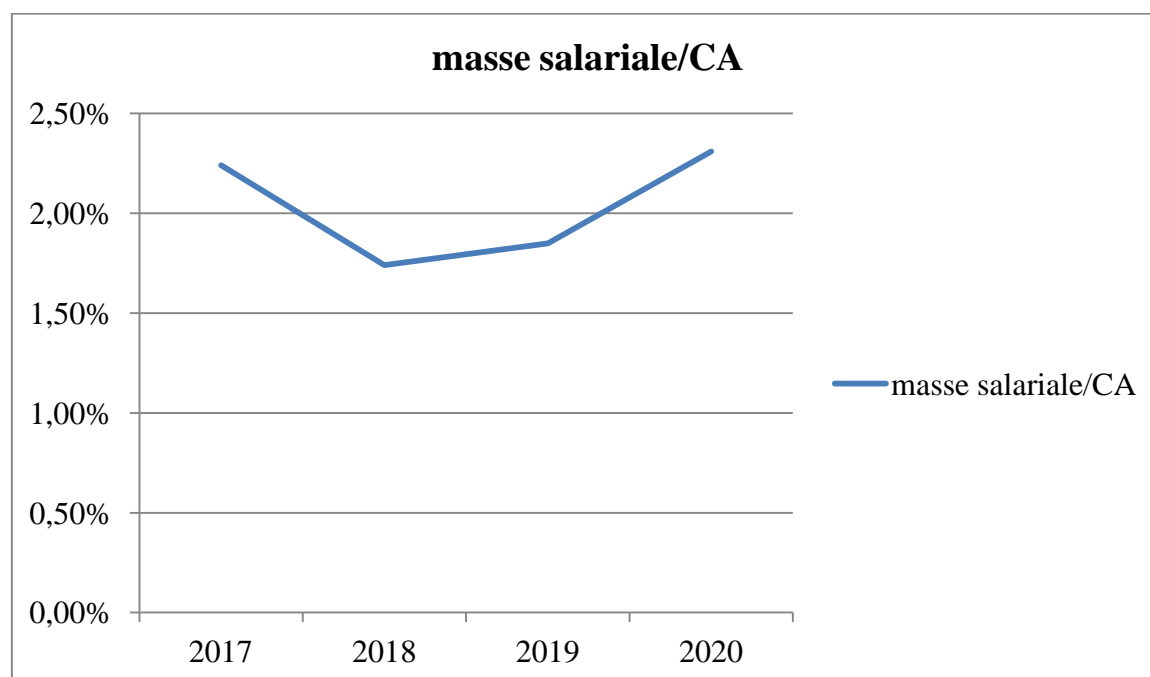
L'évolution des salaires de l'ADE sur les cinq dernières années est montrée dans le tableau suivant :

Tableau n°16: Evolution de la masse salariale /CA

	2017	2018	2019	2020
Masse salariale	685942	576380	592413	778992
CA	301847	330168	319860	336059
Evolution	2,24%	1.74%	1.85%	2.31%

Source : D'après un document interne de l'ADE.

Figure n°6 :L'évolution de la masse salariale/CA



Source : Elaboré par l'étudiante

3.2 Les indicateurs de L'axe client

Pour atteindre les objectifs du premier axe mentionnés précédemment, nous devons examiner les objectifs du second axe (client), à travers :

1. Intégration de toutes les communes.
2. Développer le parc d'abonnés.
3. Accroître la satisfaction des clients.

3.2.1. Intégration toutes les 24 communes

Toutes les communes (24) de TAREF sont gérées par l'ADE.

3.2.2. Nombre d'abonnés

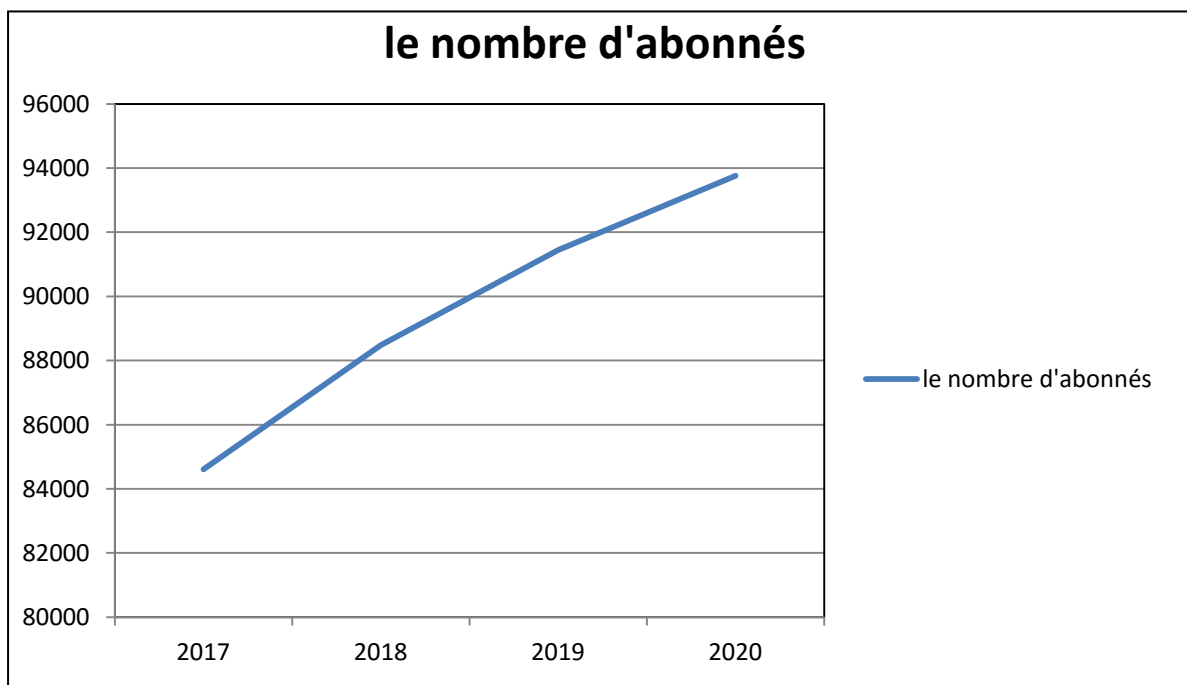
Le tableau suivant montre l'évolution du nombre d'abonnés de l'ADE.

Tableau n°17: Le nombre d'abonnés

	2017	2018	2019	2020
Le nombre	84 608	88 484	91 446	93 763

Source : D'après un document de l'ADE.

Figure n° 7 : Le nombre d'abonnés



Source : Elaborer par l'étudiante d'après les documents internes de l'ADE.

D'après le tableau et la figure nous voyons que le nombre d'abonnés de l'ADE à connaît une augmentation depuis 2018 puisque les êtres humaines ont besoin d'eau.

3.2.3. Taux de satisfaction des clients

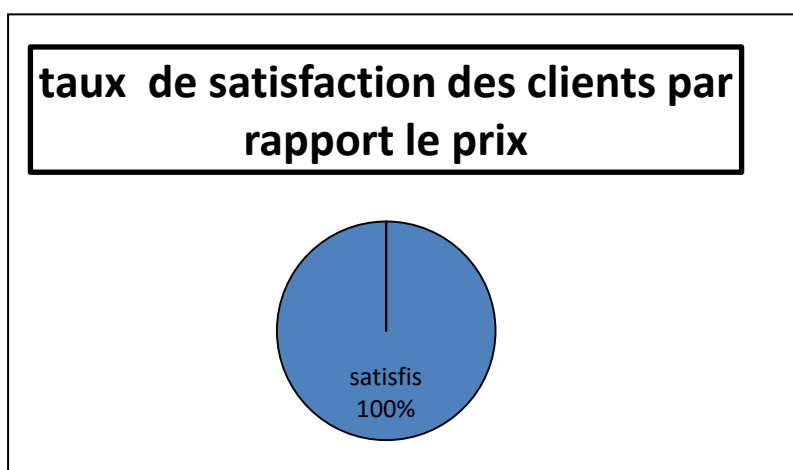
La satisfaction des clients est une composante essentielle du succès à long terme de toute entreprise, car une entreprise sans clients n'existe pas. est une condition nécessaire à la fidélisation.

Voici les résultats obtenus d'après Une enquête de satisfaction réalisée par l'ADE selon le prix, la qualité et l'heure de distribution.

3.2.3.1. Satisfaction du Prix

Le prix est subventionné par l'état alors pas de réclamation et satisfaction 100%.

Figure N°8 : Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport le prix.



Source : Elaboré par l'étudiante.

3.2.3.2. Satisfaction de la qualité des services

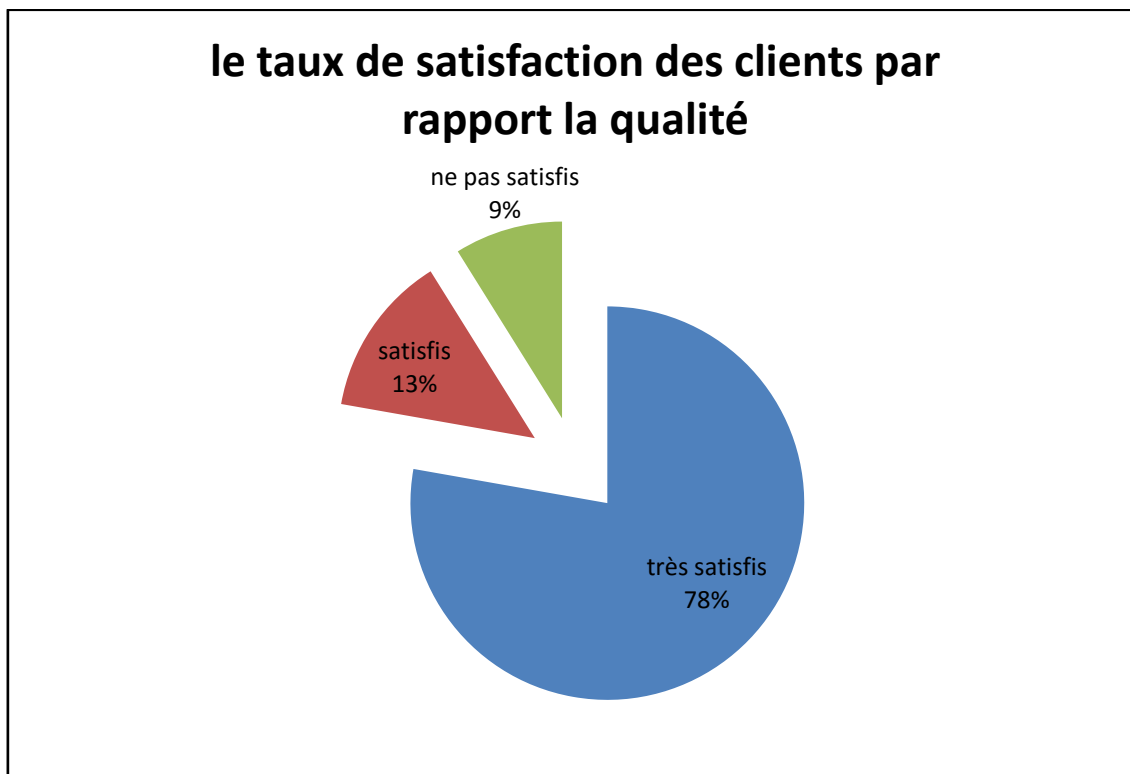
Le tableau suivant représente les résultats de l'enquête :

Tableau n°18 : Taux de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité

Très satisfis	70%
Satisfis	12%
Ne pas satisfis	8%

Source : Enquête de satisfaction réalisée par l'ADE.

Figure n° 9 : Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport la qualité



Source : Elaboré par l'étudiante.

Selon notre étude, 78 pour cent des clients sont extrêmement satisfaits de la qualité de service d'ADE, tandis que 13 pour cent sont satisfaits. Cependant, seulement 9% des clients sont insatisfaits.

3.2.3.3. Le taux de satisfaction des clients par rapport l'heure de distribution

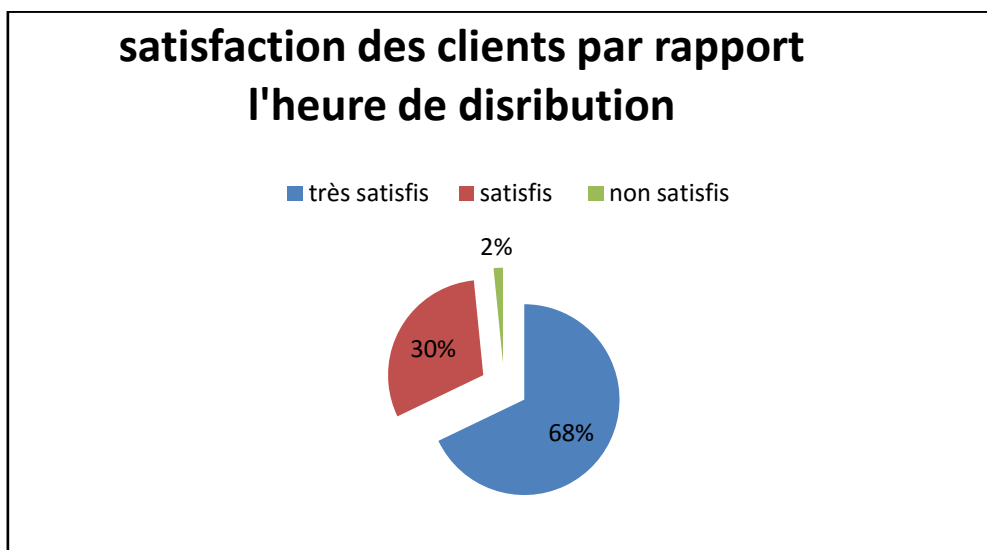
Les résultats de l'enquête sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°19: Le taux de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité

Très satisfaits	60%
Satisfaits	27%
Non satisfaits	13%

Source : Enquête de satisfaction réalisée par l'ADE.

Figure n° 10 : Représentation graphique de la satisfaction de la clientèle par rapport l'heure de distribution



Source : Elaboré par l'étudiante.

D'après le tableau précédant et la figure, on constate que, 68% des clients sont extrêmement satisfaits, tandis que 30% pour cent sont satisfaits. Cependant, seulement 2 % des clients sont insatisfaits.

3.3. 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.
- Minimisation de perte d'eau.
- Minimisation de la perte de facturation.
- L'amélioration de la fréquence de distribution.
-

3.3.1. Les réclamations et leurs traitements

Tableau n°20 : Les réclamations de l'année 2017 et leurs traitements

Unité	Réclamation technique				Doléance commercial				Total
	fuites	Manque d'eau	Qualité	divers	Sur facturation	Erreur index	Facture non reçu	divers	
Nombre enregistré	65	370	6	7	7	/	3	9	467
Nombre traité	53	360	6	6	7	/	3	5	440
Nombre non traité	12	10	/	1	/	/	/	4	27

Source : D'après un document de l'ADE.

Tableau n°21 : Les réclamations de l'année 2018 et leurs traitements

Unité	Réclamation technique				Doléance commercial				Total
	fuites	Manque d'eau	qualité	divers	Sur facturation	Erreur index	Facture non reçu	divers	
Nombre enregistré	64	368	5	5	6	/	2	7	457
Nombre traité	54	367	5	3	6	/	2	5	442
Nombre non traité	10	1	/	2	/	/	/	2	15

Source : D'après un document de l'ADE.

Tableau n°22 : Les réclamations de l'année 2019 et leurs traitements

Unité	Réclamation technique				Doléance commercial				Total
	Fuites	Manque d'eau	qualité	divers	Sur facturation	Erreur index	Facture non reçu	divers	
Nombre enregistré	63	362	3	5	3	/	1	4	441
Nombre traité	50	302	3	4	3	/	1	2	365
Nombre non traité	13	60	/	1	/	/	/	2	76

Source : D'après un document de l'ADE.

Tableau n°23 : Les réclamations de l'année 2020 et leurs traitements

Unité	Réclamation technique				Doléance commercial				Total
	Fuites	Manque d'eau	qualité	divers	Sur facturation	Erreur index	Facture non reçu	divers	
Nombre enregistré	62	279	3	1	/	/	1	/	441
Nombre traité	50	267	2	1	/	/	1	/	365
Nombre non traité	12	12	1	00	/	/	/	/	76

Source : d'après un document de l'ADE.

D'après les quatre tableaux nous constatons que les nombres de réclamation sont diminués car l'ADE a traité les problèmes.

3.3.2. Nombre de distributeurs

L’ADE dispose actuellement de sept distributeurs pour assurer la distribution D’eau. Ces distributeurs sont : TAREF, EL KALA, BOUTELDJA, BOUHADJAR, BESBES, DREAN, BEN MHIDI.

3.3.3. Le taux de perte (VD/VP)

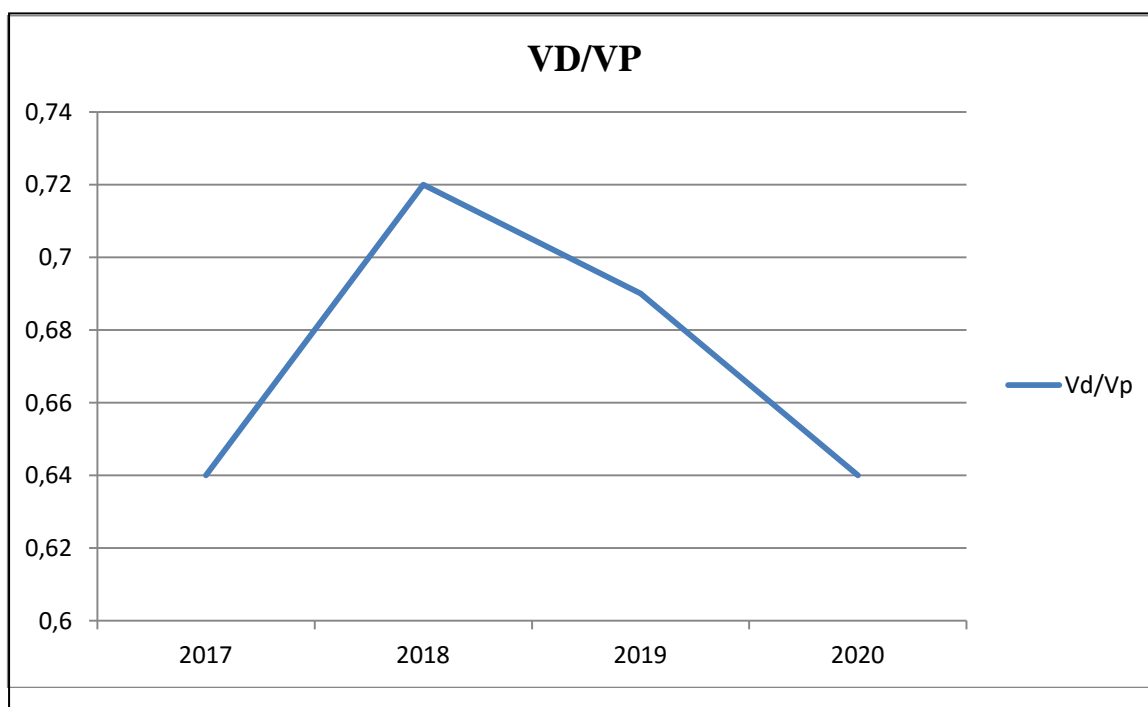
Nous utilisons La formule suivante: le volume distribué/le volume productivité.

Tableau n°24: Le taux de perte (VD/VP)

	2017	2018	2019	2020
Volume distribué	21 122	25 023	24 860	23 099
Volume productivité	32 690	34 716	35 726	36 000
VD/VP	0.64	0.72	0.69	0.64

Source : D’après un document interne de l’ADE.

Figure n° 11 : Représentation graphique du taux de perte (VD/VP)



Source : Elaboré par l’étudiante.

3.3.4. Le taux de perte (VF/VD)

Nous utilisons La formule suivante : Vf=volume facturé/valeur distribué.

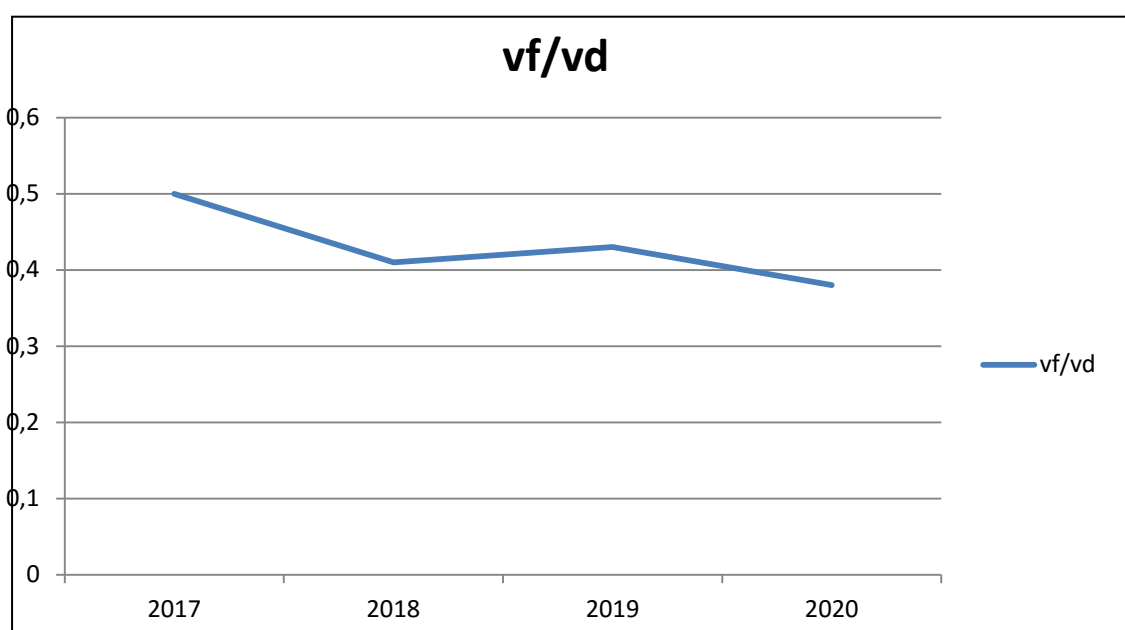
Tableau n°25 : Le taux de perte VF/VD

	2017	2018	2019	2020
Vf	10661	10476	10780	8838
Vd	21 122	25 023	24 860	23 099
Vf/fd	0.5	0.41	0.43	0.38

103 m3

Source : D'après un document interne de l'ADE.

Figure n° 12 : Représentation graphique du taux de perte VF/VD



Source : Elaboré par l'étudiante.

D'après les deux tableaux précédents et les figures, on constate que l'ADE est minimisé le taux de perte (VD/VP) et le taux (VF/VD).

3.3.5. Projets améliorant la fréquence de distribution

Le tableau suivant représente les projets :

Tableau n° 26 : Les projets d'amélioration de distribution

	Actions	Impact
ZITOUNA	Augmentation de la capacité de pompages stp 01 et 02 (ADE)	Amélioration De la fréquence de distribution De 1j/4 à 1j/2 et au quotidien 100 %
EL-KALA	Réalisation 01 forage au niveau BOUMALEK (08 l/s)	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/2 au quotidien 05 heures
	Réhabilitation de la conduite d'adduction DN800.DN600 DN500 depuis la Station de traitement MEXA et la station de pompage EL-KALA sur un linéaire de 10 km	
	Augmentation capacité pompage Oued El HOUT réalisation 02 forages au niveau de BAB.	
Ramel Souk	Réalisation 01 forage Ramel Souk. (08 l/s) (PCD)	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/2 au quotidien 05 heures (pour le chef lieu)
	Réhabilitation station de pompage Oued HOUT	
Oum TBOUL	Aménagement de la source MELLOUL	/
L'AIOUN	Réalisation 01 forage (10 l/s) (PCD)	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/2 au quotidien 05 heures
	Réhabilitation stations de pompage L'AIOUN 01 et 02 (PCD)	
El -TARF	Réalisation 02 forages au niveau de Ain KHIAR + BOURDIME (10 l/s)	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/2 au quotidien
	Rénovation réseau dis Sidi BELGASSEM	

	Réalisation 01 forages au niveau de Ain KHIAR (10 l/s) (PCD)	03 heures (localité de METROUHA)
	Réalisation 02 forages au niveau de BOURDIME	
	Rénovation Réseau de localités Ain KHIAR Et MATRAUHA (dégradés et déséquilibrés)	
	Stations GUERGOUR dégradée à réhabiliter	
	Rénovation de la Conduite DN 125 acier alimentant l'université et l'hôpital ELTAF	
	Réhabiliter Les colonnes montantes du Réservoir 750 m3 sur élevé	
AIN ASSEL	réalisation d'une station de pompage de capacité 25 l/s. (les eaux barrage MEXA)	Amélioration de la plage horaire de 4h à 8h
	Rénovation conduite d'adduction DN 500 Eternité batterie forages BOURDIME	
	Développement forage KHANGET Aoun (08 l/s)	
	Réaliser 01 réservoir 1000 m3	
	rénovation des Réseaux de distribution FRINE et ROKABA.	

BOUGOUS	Augmentation de la capacité de la SP BOUGOUS de 20 à 35 l/s.	Amélioration de la plage horaire de 2h à 4h
	Rénovation du Réseaux de distribution BOUGOUS	
ZITOUNA	Renforcement à Partir des Forages BOURDIME et Ain KHIAR	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/4 au quotidien 06 heures
	Réhabilitation de station ZITOUNA	
	Réalisation des bâches pour Augmenter la capacité de pompage.	
	Rénover le tronçon sous dimensionné (conduite de	

	refoulement a partir système CHEFFIA	
BOUTELDA	Réalisation d'01 forage (10 l/s)	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/2 au quotidien 06 heures
	Rénovation du réseau de distribution BOUTELDA	
	Aménagement de la source BOURDIME	
	Rénovation les deux (02) conduites d'adduction DN 600 Fonte BOUGLESE et BOURDIM a partir des sources jusqu'au Aéroport	
	Réhabilitation des stp BOUGLEZ, Oum LAGAREB Et OULED BOUBKER + Réalisation Un Stp Au niveau BOUTELDA	
	Réalisation 01 réservoir 2x1000 m3	
CHEFFIA	Réhabilitation 2 forages pour renforcement	Amélioration de la plage horaire de 3h à 6h
	Réhabilitation de la station Ben SGHIR	
Lac Des Oiseaux	Extension de la station M'KIMEN 15 l/s (APC)	Amélioration de la plage horaire de 2h à 4h (pour le chef lieu)
	Réhabilitation stp FETZARAA	
	Rénovation de la conduite de refoulement DN 100 galvanisé localité TOUFA Sur un linéaire de 03 Km	
BOUHADJAR	Réalisation réseau et réservoir (12 fontaines public et plus de 10 piquage de diamètre 40 sur le long de la conduite de refoulement entre SP Mohamed TAYEB Et DAMOUS) (PCD)	Amélioration de la fréquence de distribution de

	réhabilitation station DAMOUS	1j/2 au quotidien 10 heures
OUED ZITOUN	Réalisation de 03 stations de pompage et 06 km de conduite de refoulement DN 200 PEHD	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/3 au quotidien 10 heures
HAMMAM BENI SALAH	Rénovation réseau distribution	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/3 au quotidien 10 heures
Ain Karma	sectorisation réseau distribution	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/3 au quotidien 08 heures

BEN MHIDI	Réalisation station de pompage 30 l/s et conduite sur co1400	Amélioration de la plage horaire de 3h à 6h
	Réhabilitation des stations de pompage. BOURAMANA, DJENDLI ALI, HMAMDA, NOURI LAICHE, DAIRA MOSTAPHA.	
	Rénovation la conduite d'adduction DN 200 PVC (Entre conduite DN 1400 et le réservoir surélevé 500 m ³ Daira Mostpha sur 02 Km	
	Réalisation réservoir surélevé 1000 m ³	
	rénovation réseau distribution BEN MHIDI	

ECHATT	Renforcement à partir de 06 forages SEBAA	Amélioration de la fréquence de distribution Pour certaines cites du chef lieu
	réhabilitation des stations de pompage. N01 El Chat ,800 LOGTS, KOUS, BEN AMMAR	
	rénovation réseau distribution ECHATT	
	Réalisation un réservoir sur élevé zone nord- oust	
BERRIHANNE	réalisation 02 forages BERRIHANNE	Amélioration de la plage horaire

	Réalisation réservoir 500 m3	de 4h à 8h
	Pour Great et SABAA	
DREAN	Réhabilitation: -Station de pompage AIN ALLEM -Chambre de vannes du réservoir surélevé 500 m3	Amélioration de la plage horaire de 4h à 8h Et amélioration de la fréquence de 1j/3 à 1j/2 pour la cité Ain Alem
CHIHANI	Réalisation forage à BELAHMAR et raccordement sur 250mm CHIHANI	Amélioration de la fréquence de 1j/3 à 1j/2 au quotidien et 1j/2 pour le chef lieu
CHEBAITA	Renforcement à partir du forage TLILI 02 (08 l/s) (PCD)	Amélioration de la fréquence de 1j/3 à 1j/2 au quotidien et 1j/2 pour le chef lieu
	Réalisation réservoir 1000 m3	
	Réalisation forage à nappe BELAHMAR et raccordement sur 250mm CHBAITA MOKHTAR	
BESBES	Réhabilitation de la station les salines (cellule MT et infiltration des eaux)	Amélioration de la plage horaire de 4h à 8h
	Rénovation de réseau distribution	

	Réhabilitation de la station Ain TOUILA	
ASFOUR	Réalisation 01 forage. (10 l/s) (PCD)	Amélioration de la fréquence de distribution de 1j/2 et 1j/3 au quotidien et 1j/2
	Rénovation les conduites de refoulement à partir des forages F1-F2 MAIZ BACHIR et forage ASFOUR centre sur 07 Km	
	rénovation réseau distribution	
ZERIZER	Développement forage MERADI (PCD)	Amélioration de la plage horaire de 2h à 5h
	Réhabilitation Ancienne Station mono bloc	

Source : D’après un document interne de l’ADE.

3.4. Les indicateurs de l’axe apprentissage organisationnel

Les indicateurs de ce dernier axe se répartissent entre les objectifs stratégiques suivants :

- Améliorer la qualité de système d’information.
- Améliorer le potentiel du personnel.
- Amélioration de la productivité des employés.
- Motiver le personnel.

3.4.1. Le système d’information au niveau de l’ADE

Il s'agit de déterminer la fréquence et la fiabilité des retours d'informations dans des délais précis et sans perturber les personnes concernées afin de réagir en temps opportun.

Pour l’ADE :

Entre les différents niveaux hiérarchiques, il y a un grand flux d'information et de communication. Qui permet de connecter les différentes branches et services de l'entreprise à un même réseau, ce qui réduit les temps de procédure et, par conséquent, permet à l'entreprise de réagir plus rapidement.

Pour la production et la distribution l’ADE elle a La télégestion qui est un ensemble des dispositifs, qui associe l'électronique, l'informatique et les télécommunications elle peut l'utiliser pour déceler n'importe quelle panne sur place.

Il a aussi un centre téléphonique KATO pour Reçoit les appels des citoyens pour connaître leurs problèmes.

3.4.2. Formation

L'ADE doit fournir un programme régulier de renforcement des compétences par une formation basée sur les besoins. Un taux de couverture de 100 pour cent des besoins de formation, impliquant tous les employés concernés, serait une aubaine pour la productivité et la compétitivité d'ADE.

Tableau n°27 : Le nombre de formation chez l'ADE

	2017	2018	2019	2020
Nombre de formation	25	27	35	2

Source : D'après la documentation de service RH.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le nombre de formation est augmenté sauf en 2020(COVID 19).

3.4.3. Productivité individuelle

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

$$\text{Productivité Individuelle (PI)} = \text{CA} / \text{effectif}$$

Tableau n°28: Evolution Productivité individuelle

103DA

	2017	2018	2019	2020
CA	301847	330168	319860	336059
Effectif	688	710	689	688
PI	438.73	465.02	464.23	488.45

Source : Préparé par l'étudiante à partir des documents de l'ADE.

D'après le tableau nous remarquons que la productivité du personnel connaît une augmentation, en 2018 grâce à l'augmentation de chiffre d'affaire et d'effectifs.

Après en constat une diminution en 2019 a cause de l'augmentation d'effectif et la diminution de chiffre d'affaire.

En 2020 on a une augmentation car le chiffre d'affaire est augmenté et l'effectif diminué.

3.4.4. Evolution d'effectifs

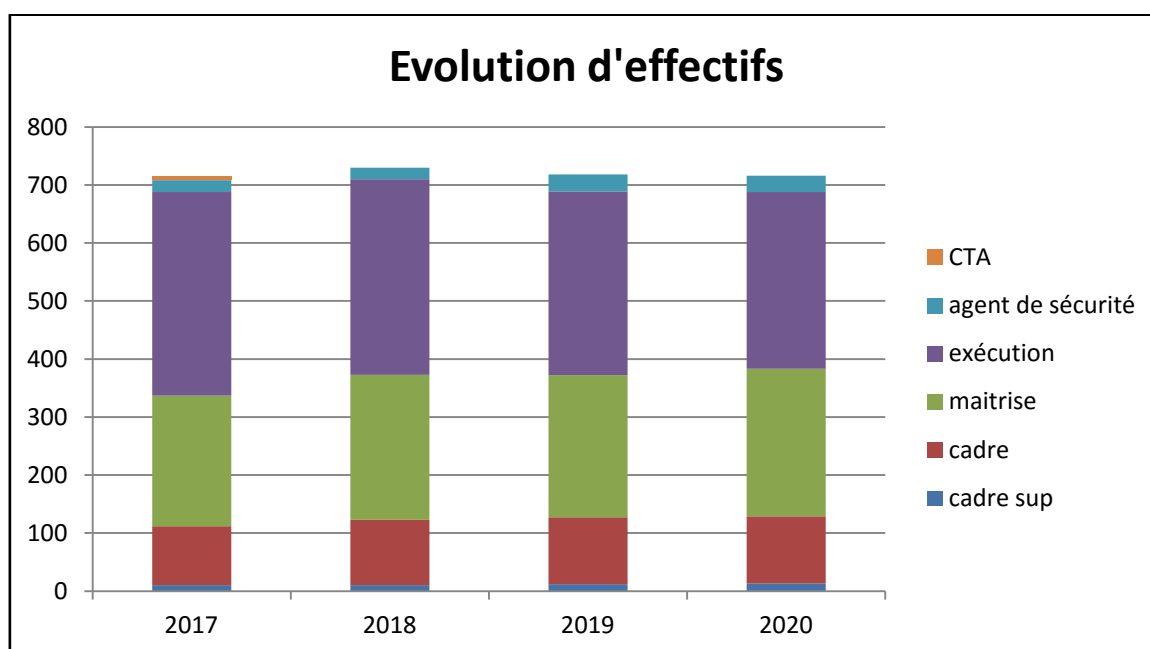
Le tableau suivant représente l'évolution de l'effectif de l'ADE :

Tableau n° 29: Evolution d'effectifs

Année	2017	2018	2019	2020
Cadre sup	10	10	12	13
Cadre	102	113	115	116
Maitrise	225	250	245	254
Exécution	351	337	317	305
Totale	688	710	689	688
Dont agent de sécurité	20	20	29	28
Dont CTA	7	/	/	/

Source : D'après la documentation RH.

Figure n°13 : Evolution d'effectifs



Source : Préparé par l'étudiante.

3.4.5. Motivation

On a : Le taux de réalisation=relaissé /budgétisé

si(T<80;0;SI(T<=82;1,5;si(T<=85;2;si(T<=88;2,5;SI(T<=91;3;si(T<=94;3,5;si(T<=97;4;si(<=99;5;7))))))))))

Exemple

Alors pour le CENTRE BOUTELDJA on a :

Tableau n°30 : La motivation de Centre de BOUTELDJA

Unité	Budgétisé	Réalisé	Taux de réalisation	Notation points
Agrégats				
Chiffre d'affaires	16 005	16 444	103	7,00
Volume facturé total	489	430		
Volume facturé au réel	349	109		
Généralisation de comptage	71,37	25,35	36	0,00
Recouvrement des créances	25 495	20 437	80	1,50
Masse salariale	27 868	33 678		
Ratio masse salariale /chiffre d'affaires	174,12	204,80	30,68	0,00
Volume facturé	489	430		
Volume distribué	792	917		
Rendement commercial (VF/VD)	61,74	46,89	76	0,00
Valeur ajoutée	5 540	8 664	156	4,00
Nombre de points				12,50

Source : D'après un document interne de l'ADE.

L'ADE donne les 12 points (représentent soit des primes, augmentation dans les salaires .etc) aux employés pour les motiver.

3.4.. Proposition du TBP

Après analyse du choix des indicateurs nous pouvons récapituler dans le tableau suivant le tableau de bord prospectif qui peut être implanté à l'ADE.

Tableau n°31 : Proposition du TBP pour l'ADE

<i>AXE</i>	<i>OBJECTIFS STRATEGIQUES</i>	<i>INDICATEURS</i>	<i>VALEUR CIBLE</i>	<i>ACTIONS</i>
<i>FINANCE</i>	Améliorer la rentabilité	ROI	1% à la fin 2021	
	Augmenter le taux de croissance du chiffre d'affaires	Evolution du CA	6% à la fin 2014	
	Réduction des coûts	Masse salariale / CA	Minimiser le taux jusqu'à 1%	
<i>CLIENTS</i>	Développer le parc d'abonnés	Nombre d'abonnés	101714 abonnés	
	Accroître la satisfaction des clients	Taux de satisfaction	100% à la fin de 2021	
<i>PROCESSUS</i>	Améliorer le service après vente	Taux de réclamation	Minimiser le taux de réclamation	
	Minimisation de perte d'eau	Le taux de perte (VD/VP)	Minimiser le taux jusqu'à 0.5%	
	Minimisation de la perte de facturation	Le taux de perte (VF/VD)	Minimiser le taux jusqu'à 0.20%	
	améliorer la fréquence de distribution	Les projets d'amélioration	A accroître	
<i>APPRENTISSAGE</i>	Améliorer le potentiel du Personnel	Nombre de formation	A accroître	
	Amélioration de la productivité des employés	Productivité individuelle	Augmenter a10%	
	Motiver le personnel	Evolution de l'effectif Motivation	A étudier	

Source : Préparé par l'étudiante.

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce chapitre nous avons essayé de créer un tableau de bord prospectif au niveau de l'ADE à partir de différents concepts que nous avons mentionnés dans la partie théorique.

Pour créer un tableau de bord de prospection pour l'ADE, déterminez d'abord la vision et la stratégie qui lui sont associées, puis traduisez cette stratégie en objectifs globaux. Pour ce faire, nous avons examiné l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, ce qui nous a permis non seulement de clarifier sa position, mais aussi de déterminer ses objectifs.

En un résultat, nous avons attribué les plus appropriés indicateurs à chaque stratégie objective, permettant leur à être remplies. Avant de procéder à la répartition de ces derniers en quatre axes.

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

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Les entreprises de tous les secteurs économiques évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus compliqué et changeant. Elles ont, en général, comme préoccupations communes des clients plus exigeants et moins fidèles, des changements plus rapides, des marchés saturés, des progrès technologiques rapides et plus de concurrence.

Tout au long de notre étude, nous avons tenté de montrer comment Utiliser et maintenir un tableau prospectif pour évaluer le succès et mesurer la performance d'une entreprise.

Nous avons effectué un stage pratique, notre choix s'est Orienté vers l'ADE Pour apporter une réponse à notre problématique et mettre en pratique les notions théoriques.

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.

Le tableau de bord prospectif fait partie de plusieurs cadres conceptuels qui ont été introduits dans la littérature. Ainsi, le but de notre travail est d'aider les dirigeants des entreprises à l'évaluation de leurs performances afin d'atteindre les objectifs stratégiques prédéfinis d'une manière plus efficace.

Sur la base de l'étude théorique et l'étude pratique, Nous sommes arrivés pour le mettre à l'épreuve les hypothèses suggérées :

Selon la première hypothèse :Pour la conception du TBP suggère il faut d'abord déterminer la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation, Ensuite nous avons présenté les objectifs stratégiques de l'ADE en quatre axes pour structurer les indicateurs selon les catégories suivantes : les indicateurs financiers, les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs liés aux processus internes et enfin les indicateurs d'apprentissage La dernière étape de conception du **TBP** est de définir la carte Stratégique, en connectant les objectifs stratégiques et les indicateurs dans des relations de cause à effet.

Selon la deuxième hypothèse : Nous avons constaté durant ce travail que Le pilotage de la performance repose sur la bonne compréhension et l'utilisation d'un tableau de bord prospectif .l'amélioration des performances se traduit par une valeur ajoutée directe qui peut être mesurée à l'aide des indicateurs TBP. En conséquence, l'image de l'entreprise s'améliore tant à l'interne qu'à l'externe, et la planification stratégique devient plus efficace.

Le pilotage de la performance dépend de quatre(4) axes (perspectives) : axe finance, axe client, axe processus internes, et axe innovation et apprentissage, intégrés dans le TBP. Cette procédure aide les entreprises à évaluer leur stratégie à la lumière de leurs performances actuelles et à

apporter les ajustements nécessaires. Elle permet également d'aligner les fonctions opérationnelles sur la stratégie. Traduire une vision stratégique en objectifs opérationnels. Créer des finances en phase avec la stratégie.

Selon la troisième hypothèse : La mise en place du Tableau de Bord Prospectif au sein de l'ADE permet de connaître la situation réelle de l'entreprise, ce qui aidera les managers à prendre les meilleures décisions stratégiques de localiser et d'interpréter les écarts significatifs entre les objectifs et la réalité, et de mettre en œuvre les actions correctives appropriées. Son utilisation permet de:

- clarifier la vision et la stratégie de l'entreprise ;
- communiquer la stratégie à travers l'organisation ;
- lier les objectifs stratégiques à des buts à long terme et aux budgets annuels ;
- aligner les objectifs départementaux et individuels avec la stratégie d'entreprise ;
- identifier et coordonner les actions requises pour l'atteinte des objectifs ;
- réaliser des revues périodiques de la stratégie ;

Alors les trois hypothèses sont vérifiées.

Enfin, nous proposons quelques recommandations :

- Faire évoluer le tableau de bord prospectif.
- L'urbanisation du système d'information de l'entreprise car cet élément facilitera la circulation de l'information au niveau de l'entreprise et permettra d'alimenter le système de tableau de bord.
- La diversification de l'offre et des canaux de contact avec les clients
- L'évolution et la clarification des indicateurs financiers et non financiers ;
- Le rôle d'un plan stratégique pour mesurer la performance de l'entreprise.
- La maîtrise des coûts devra constituer l'une des priorités absolues de la société et mettre en place un dispositif d'analyse des coûts avec le soutien d'un outil informatique approprié et donc également un objectif prioritaire.
- Le développement d'un système de veille stratégique,

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE

1. ARGYRIS(C) et SHON(D) : *Organisational learning: theory of action perspective*, Addison Wesley publishing company, 1978.
2. BARABEL(M) et MEIER(O) : *Manageor*, Dunod, Paris.2005
3. BECOUR(J-C),BOUQUIN(H) :*auditopérational :efficacité,efficienceou sécurité,economica*, 2eme edition, paris,France ,1996.
4. BESCOS PI, P .DOBLER, MENDOZAC, G. NAULLEAU, F.GIRAUD, LEVRILLE & V. ANGER : *Le Contrôle De gestion et Management*, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997.
5. BESSIRE(D) et le C.R.I : *Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre*, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers. 2000.
6. BOUQUIN (H) : *Comptabilité de gestion*, 4eme édition, Economica, paris, 2006.
7. CALLAT (A):*management des entreprises*, édition hachette livre, France,2008.
8. CHANDLER (A) : *Organisation et performance des entreprises*, éditions d'organisation, PARIS, 1992.
9. Demeesere (R) et all :*Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* , Dunod.PARIS .
10. DORIATH (B) et GOUJET (C) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, PARIS, 2011.
11. FERNANDEZ. A. «Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition Organisation(1999).
12. Hamadouche Ahmed : *Méthodes et outils d'analyse stratégiques*, éditions Chihab, 1997.
13. IRIBARNE(P) : *Les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2003.
14. IRBARNE(P) : *les tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, paris, 2003.
15. GREGORY(W) : *les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'unmodèle suédois*.
16. GUERRA(F) : *Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif*, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2007.
17. KALIKA(M) : *STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE*, Edition ECONOMICA,Paris, 1998.

18. KAPLAN(R) et NORTON(D) : *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Ed d'organisation, paris, 2005.
19. KAPLAN (R) et NORTON(D) : *comment utiliser le tableau bord prospectif*, édition. Eyrolles, paris sixième tirage ,2007.
20. Kaplan R, Norton D. « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, (2003).
21. Kaplan R, et Norton D. « le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès ». Les éditions d'organisation(1998).
22. KAPLAN (R) et NORTON(D): *mettre en pratique le TBP in l'expansion management review, les systèmes de mesure de la performance*, édition d'Organisation, paris, 1999.
23. Leroy(M) : *Initiation au contrôle de gestion*, Pierre Dubois Editeur, PARIS, 1993.
24. LONING(H) et Al : *Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques* , 3ème édition, éd Dunod, Paris, 2008.
25. LORINO(P) : *Mesurer et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences* , éd d'Organisation, Paris, 2001.
26. LORINO (P) : *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'organisation ,paris,2003.
27. MAADANI (M) et KARIM (S) : *Le management et le pilotage de la performance* , éd Hachette supérieur, Paris, 2009.
28. MACHESNAY (M) : *Economie d'entreprise*, édition Eyrolles,PARIS, 1991.
29. MAURIN(P) : *Contrôle de gestion facile : guide des PME* , édition Afnor, la Plaine Saint-Denis Cedex, 2008.
30. MAURIN(P) : *Tableau de bord en clair*, éditions Ellipses, Paris.
31. MOLHO(D) et FERNANDEZ-POISSON(D) : *Tableau de bord, outils de performance* , éditions d'Organisation, Paris, 2009.
32. Slack.N, Chambers.S, et Johnston.R, « Operations Management», 3ème
33. édition, Pearson Education Limited, 2001.
34. TANGEN(S) :*Demystifying productivity and performance*, International Journal of Productivity and performance Management. Vol. 54 N° 1, 2004.

35. VOYER(P) :*tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, presses de l'université de Québec, 1999.

Article

1. BENTRAZI (K): *Management de l'agence bancaire. Missions et profil du manager*, **master** banque et finance, école supérieure de banque en partenariat avec le groupe Sup. de Co Amien/ Picardie, Alger, 2013.
2. BOURGUIGNON (A) : *Peut-on définir la performance?* , in Revue Française de comptabilité, juillet-aout, 1995.
3. Christopher(H) : *Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion*, Article, Finance Contrôle Stratégie, Vol 02, N° 03 Septembre 1999.
4. Kaplan. R et Norton. D , « *le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance* », Harvard Business Review (1999).
5. KAPLAN(R) et NORTHAN(D) : *TH. BALGNLED Score card, mesures ...performance*, HARVARD Bisness, Ravier JANUARY, 1992.
6. MORIN(E) ,GUINDON (M) et BOULIANNE (E) : (avec adaptation) Mesurer la performance de l'entreprise, Revue Gestion, Vol 21, N° 03, Septembre 1996.
7. Voir l'article in l'expansion management review : *les systèmes de mesure de la performance*, édition organisation, 1999.
8. 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.

Thèses:

1. BENZERFA(M) :*L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat*, Thèse de Doctorat, Université de Paris X – Nanterre, 2007.
2. KANIT(A) : *Elaboration d'un tableau de bord Prospectif pour le pilotage Stratégique d'un système de Production Implantation dans une entreprise Algérienne (scimat – Batna)*, mémoire de magister en Génie Industriel, Université HADJ LAKHDAR, Batna, 2005.
3. MAHMOUDIA(M) :*l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL*, mémoire de magistère en sciences économiques en Management

des Entreprise, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, TIZI -OUZOU, soutenu le 18/04/2012.

4. SAHEL(F) : *Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance deL'entreprise et la prise de décision*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de M'HAMED BOUGARA, BOUMERDES, année 2014/2015.

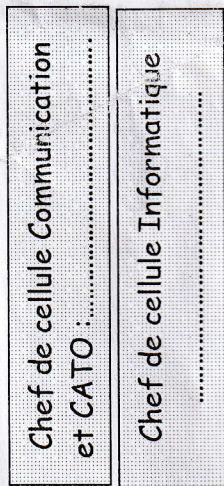
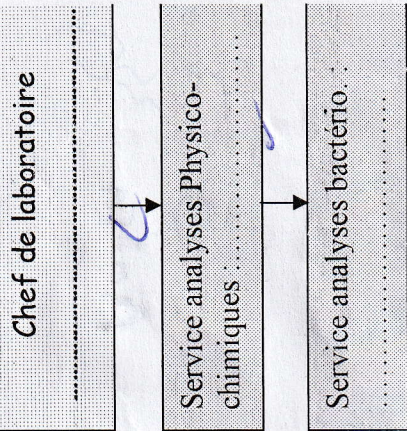
Sites Internet

Http// :www.ade.dz

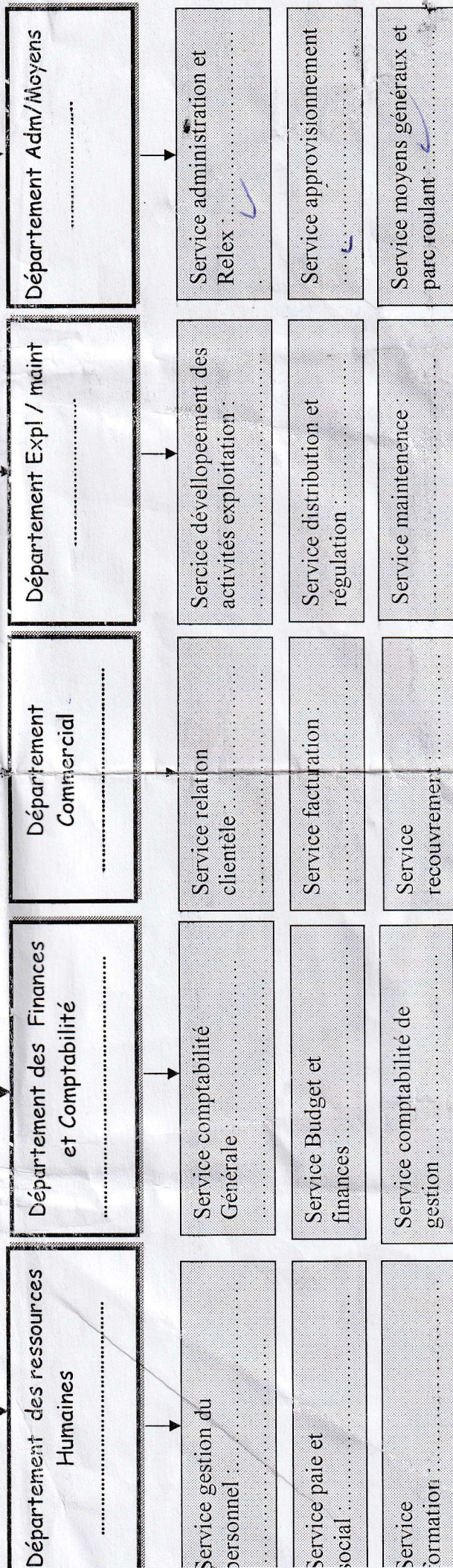
Annexes

Organigramme De l'unité de : ADE ELTARF

LE DIRECTEUR D'UNITÉ



- Les assistants DU :**
- Le chargé de la sécurité du patrimoine :
 - Le chargé du juridique :
 - Le chargé d'hygiène et sécurité au travail :



UNITE DE DISTRIBUTION DE : EL TARF BUDGET 2021		REAL 2018	REAL 2019	Obj Année 2020	Réalis au 30/09/2020	PREV CLOT 2020	OBI 2021 ANC CNES	OBI 2021 NVLLS CNES
CREANCE Globale (KDA)	Cat 1	516 835	571 509	571 619	648 731	-	638 700	-
	Cat 2	270 359	259 609	238 450	281 542	-	272 389	-
	Cat 3	17 484	18 206	20 902	20 715	-	27 648	-
	En gros + Citerne	579	753	452	628	-	530	-
	Agricole	-	-	-	-	-	-	-
	Total créance Eau	805 257	850 077	831 423	951 616	951 601	939 267	-
	Créance Travaux	17 977	18 353	29 408	18 480	17 430	16 695	-
	Total créance Eau + Travaux	823 233	868 430	860 831	970 096	969 031	955 962	-
	Montant eau HT	230 094	193 284	244 800	166 109	227 309	297 000	-
	RFA HT	85 036	88 367	92 846	68 137	81 600	94 500	-
CHIFFRE D'AFFAIRES EAU (103 DA)	Travaux & Prestation HT	15 038	38 209	62 500	10 000	15 000	33 750	-
	Chiffre d'affaire Total HT	330 168	319 860	400 146	244 246	323 909	425 250	-
	Montant eau+RFA TTC	474 575	443 397	524 706	366 350	480 136	616 815	-
	Travaux & Prestation TTC	17 579	45 020	74 375	11 796	17 746	36 787	-
	Chiffre d'affaire Total TTC	492 154	488 417	599 081	378 146	497 882	653 602	-
	Tarif moyen	21,96	17,93	19,99	18,79	19,10	22,00	#DIV/0!
	Investissements	15 015	8 102	10 092	6 356	6 356	18 287	-
	Exploitation	734 694	971 940	1 130 287	1 173 626	1 153 417	1 181 477	-
	dont SONELGAZ	97 990	135 300	142 305	245 500	142 608	0	-
	Services	34 802	38 141	75 760	38 656	50 807	58 707	-
ENDETTEMENT KDA	Détention pour compte	923 317	1 043 512	1 050 791	1 099 812	1 117 896	1 178 342	-
	dont Redev qualifié / économie	126 901	139 574	139 920	147 448	149 853	163 151	-
	dont Redev de gestion	481 283	508 879	517 653	526 571	535 099	582 247	-
	dont Redev assainissement	315 133	395 059	393 218	425 793	432 943	432 943	-
	Autre Dettes à préciser	71 715	-	-	99 149	99 149	99 149	-
	Total Dette	1 779 543	2 061 695	2 266 930	2 417 599	2 427 625	2 535 961	-
	S I T U A T I O N F I N A N C I E R E							

UNITE DE DISTRIBUTION DE : EL TARF BUDGET 2021		Réal 2018	REAL 2019	Obj Année 2020	Réalis au 30/09/2020	PREV CLOT 2020	OBJ 2021 ANC CNES	OBJ 2021 NVLLS CNES
Chiffre d'affaires		330 168	319 860	400 146	244 246	323 909	425 250	-
Eau		230 094	193 284	244 800	166 109	227 309	297 000	-
RFA		85 036	88 367	92 846	68 137	81 600	94 500	-
Travaux		-	-	-	-	-	-	-
Prestations		15 038	38 209	62 500	10 000	15 000	33 750	-
Cessions eau		-	-	-	-	-	-	-
autres à préciser		-	-	-	-	-	-	-
I.PRODUCTION DE L'EXERCICE		330 168	319 860	400 146	244 246	323 909	425 250	-
Achats consommés		118 729	139 407	180 778	97 625	138 333	211 955	-
dont Energie		94 590	108 150	112 176	81 718	108 957	140 000	-
dont Produits chimiques		5 596	4 314	7 454	1 710	2 750	4 000	-
Cessions eau		50 275	26 742	52 000	24 297	58 800	58 000	-
Services extérieurs et autres consommations		13 614	13 162	58 000	6 506	12 900	25 000	-
II.CONSOmmATIONS DE L'EXERCICE		132 343	179 311	290 778	128 428	210 033	294 955	-
III.VALEUR AJOUTEE(II)		197 825	140 549	109 368	115 818	113 876	130 295	-
Charges de personnel		576 380	592 413	637 871	487 898	716 625	879 920	-
Impôts et taxes et versements assimilés		14 035	13 045	13 242	6 899	10 100	12 500	-
IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 392 590	- 464 909	- 541 745	- 378 979	- 612 849	- 762 125	-
Autres produits opérationnels		2 936	9 229	65	43	65	70	-
Autres charges opérationnelles		2 820	4 885	5 000	500	600	600	-
Dotations aux amortissements et aux provisions		35 041	24 904	30 000	26 718	35 458	32 500	-
Reprise sur pertes de valeur et provisions		-	229	10 500	6 879	9 172	9 172	-
V.RESULTAT OPERATIONNEL		- 427 515	- 485 240	- 566 180	- 399 275	- 639 670	- 785 983	-
Produits financiers		-	-	-	-	-	-	-
Charges financières		-	-	-	-	-	-	-
VI.RESULTAT FINANCIER		-	-	-	-	-	-	-
VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI)		- 427 515	- 485 240	- 566 180	- 399 275	- 639 670	- 785 983	-
Total des produits des activités ordinaires		333 104	329 318	410 711	251 168	333 146	434 492	-
Total des charges des activités ordinaires		760 619	814 558	976 891	650 443	972 816	1 220 475	-
VIII.RESUL NET ACTIVIT ORDINAIRE		- 427 515	- 485 240	- 566 180	- 399 275	- 639 670	- 785 983	-

TCR

T . C . R T A B L E A U C O M P T E S R E S U L T A T

UNITE DE DISTRIBUTION DE : EL TARF BUDGET 2021		REAL 2018	REAL 2019	OBJ 2020	Réalis au 30/09/2020	PREV CLOT 2020	OBJ 2021 ANC CNES	OBJ 2021 NVLLS CNES	
POPULATION	Population totale de la wilaya	471 671	471 671	485 435	741 671		496 400		
	Population Totale desservie	459 914	459 915	472 362	459 914	-	494 400	-	
	Gérée au détail	459 914	459 915	472 362	459 914	-	494 400	-	
	Desservie en gros	-	-	-	-				
	Population desservie en H24	12 893	12 893	14 171	19 635		19 776		
	Population desservie au quotidien	297 694	289 217	217 286	275 314		321 360		
	Population desservie en 1 jour / 2	97 998	80 782	136 985	104 621		98 880		
	Population desservie en 1 jour / 3 et plus	51 329	77 023	103 920	60 344		54 384		
	Nombre de communes Total Wilaya	24	24	24	24	24		24	
	Nbre de Cnes Total desservie	24	24	24	24	24		24	
COMMUNES	Cne Gérée au détail	24	24	24	24		24		
	Cne Gérée en gros	-	-	-	-		-		
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	Nombre de station de traitement	2	2	3	2		3		
	Nombre de station de pompage	67	67	70	70		90		
	Nombre de forage en service	69	68	74	83		83		
	Nombre de forage à l'arrêt	12	15	8	18		12		
	Nombre de sources	5	5	5	5		5		
	Nombre de puits	-	-	-	-		-		
	Nombre de station de dessalement	-	-	-	-		-		
STOCKAGE	Nombre de réservoirs	164	165	172	165		184		
	Capacités de stockage (103 m3)	74	74	79	-		88		
LINEAIRE RESEAUX	Adduction (Km)	664	664	664	664		724		
	Distribution (Km)	1 372	1 972	1 372	1 372		1 472		
PRODUCTION VOLUMES	Eau superficielle (103 m3)	16 872	19 198	18 100	19 277		23 000		
	Eau souterraine(103 m3)	17 844	16 528	17 900	12 031		17 000		
	Eau dessalée (103 m3)	-	-	-	-		-		
Total produit (103 m3)		34 716	35 726	36 000	31 308		40 000		
P A R T I E E X P L O I T A T I O N 1									

Table des matières

Table des matières

Résumé	
Dédicace	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	A
CHAPITRE I : Le cadre conceptuel du Tableau de Bord Prospectif	
Introduction du premier chapitre	2
Section 1 : Présentation du Tableau de Bord Prospectif.....	3
1.1 .Origine du tableau de bord prospectif	3
1.2. Définition du tableau de bord prospectif	3
1.3. Evolution du Tableau de Bord Prospectif.....	5
1.3.1. La première génération : outil de mesure de la performance	6
1.3.2. La deuxième génération : Outil de déploiement et de communication de la stratégie	6
1.3.3. La troisième génération : Système de management stratégique	7
1.4. Les objectifs du tableau de bord	8
1.4.1. Clarifier, Traduire le projet et la stratégie	8
1.4.2. Communiquer la stratégie et objectifs	9
1.4.3. Planifier et définir les objectifs quantitatifs	9
1.4.4. Retour d'expérience et suivi stratégique	9
1.5. Les principes du tableau de bord prospectif	9
1.5.1. Le principe de l'équilibre	9
1.5.2. Le principe de la prospective	10
1.6. Intérêts de TBP.....	10
1.7. Analyse critique du TBP	11
1.8. Le TBP, un Instrument du Contrôle de Gestion Stratégique (CG).....	12
Section 2 : Les quatre axes du tableau de bord prospect.....	12
2.1. L'axe « financier »	12
2.1.1. Orientations pour l'axe financier.....	14
2.2. L'axe client	15
2.2.1. Les série d'indicateurs selon Robert S. Kaplan et David P. Norton	17
2.2.1.1. Les indicateurs clés	17
2.2.1.2. Les indicateurs de la performance	17
2.2.2. Les stratégies de l'axe	18

2.2.2.1. La supériorité produit.....	18
2.2.2.2. L'intimité client	19
2.3. L'axe processus interne.....	19
2.3.1. Le processus d'innovation	20
2.3.2. Le processus de production	21
2.3.3. Le processus service après-vente (SAV)	21
2.4. L'axe apprentissage organisationnel	22
2.4.1. Le potentiel des salariés.....	23
2.4.2. Les capacités des systèmes d'information	23
2.4.3. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.....	24
Section 3 : la mise en place du TBP	24
3.1. Définition de la carte stratégique.....	24
3.2. Conception de la carte stratégique	25
3.3. Les étapes de construire un TBP	27
3.3.1. Phase 1 : Identifier les facteurs clés de succès (FCS)	27
3.3.1.1. Critères des FCS	27
3.3.1.2. Les étapes d'identification des FCS	27
3.3.1.2.1. L'analyse des faits	28
3.3.1.2.2. L'exploration des axes de changements	28
3.3.1.1.3. Le choix des FCS	28
3.3.2. Phase2 : La définition des mesures clés de succès (MCS)	28
3.3.3. Phase 3 : Trouver les bons indicateurs pour chaque axe	29
3.3.3.1. Indicateurs de l'axe financier	29
3.3.3.2. Trouver les indicateurs « client »	30
3.3.3.3. Trouver les indicateurs « Processus »	30
3.3.3.4. Trouver les indicateurs « Apprentissage »	30
3.3.4. Phase 4 : Établissement de la carte stratégique	31
3.4. Le processus de construction	31
3.4.1 Définir l'architecture de mesure.....	31
3.4.1.1. Sélectionner l'unité concernée.....	31
3.4.1.2. Identifier les liens entre le siège et l'unité	31
3.4.2. Générer un consensus sur les objectifs stratégiques	32
3.4.2.1. Première série d'entretiens	32
3.4.2.2. Travail de synthèse.....	32
3.4.2.3. Comité exécutif :(première séance)	33

3.4.3. Sélectionner et concevoir les mesures.....	33
3.4.3.1. Réunion des sous – groupes.....	33
3.4.3.2. L’art de choisir et de concevoir des mesures	34
3.4.3.3. Comité exécutif (deuxième séance).....	34
3.4.4. Le plan de mise en œuvre.....	34
3.4.4.1 .Développer le plan de mise en œuvre.....	34
3.4.4.2. Comité exécutif (troisième séance)	34
3.4.4.3. Finaliser le plan de mise en œuvre	35
3.5. Déploiement de la stratégie avec le Tableau de Bord Prospectif.....	35
3.5.1. Traduire la stratégie en termes opérationnels.....	35
3.5.2. Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie pour créer des synergies..	36
3.5.3. Alignement stratégique : faire que la stratégie soit l’affaire quotidienne de tous.	36
3.5.4. Mise en adéquation de l'allocation des ressources au TBP : transformer la stratégie en un processus continu.....	37
3.5.5. Gestion du changement grâce au leadership de la direction	37
Conclusion du premier chapitre.....	39
CHAPITRE II : La mesure de la performance de l’entreprise via le Tableau de Bord Prospectif.	
Introduction du deuxième chapitre	41
Section 01 : Généralité sur la performance.....	42
1.1. La notion de la performance	42
1.1.1. Aperçu historique sur la performance	42
1.1.2. Définitions de la performance	42
1.1.3. Les concepts de base	43
1.1.3.1. L’efficacité	44
1.1.3.2. L’efficience.....	44
1.1.3.3. L’économie.....	45
1.2. Les objectifs de la performance.....	45
1.3. Les types de la performance	45
1.3.1. La performance unidimensionnelle	46
1.3.2. La performance multidimensionnelle.....	46
1.3.3. La performance économique	46
1.3.4. La performance commerciale.....	46
1.3.5. La performance managériale	47
1.3.6. La performance organisationnelle.....	47
1.3.7. La performance sociale	47
1.3.8. La performance environnementale	47

1.4. Les sources de la performance.....	47
1.5. Les outils classiques de la mesure de performance.....	48
1.5.1. Les outils prévisionnels	49
1.5.1.1. Le plan.....	49
1.5.1.2. le plan stratégique.....	49
1.5.1.3. Le plan opérationnel.....	49
1.5.1.4. Le budget	50
1.5.2. Les outils de suivi et de la réalisation.....	50
1.5.2.1. La comptabilité générale	50
1.5.2.2. La comptabilité analytique.....	50
1.5.2.3. Le reporting financier	50
1.5.2.4. Le tableau de bord.....	51
1.5.3. Les outils d'appui	51
1.5.3.1. L'analyse comparative (benchmarking).....	51
1.5.3.2. La réingénierie des processus d'affaires (reengineering)	52
1.6. Nouveaux outils de mesure de la performance	52
1.6.1. La méthode des couts basés sur les activités (Activity Based Costing)	52
1.6.2. La gestion par les activités (A.B.M).....	53
1.6.3. L'Activity-Based Budgeting ABB	53
1.6.4. Le budget base zéro(BBZ)	53
1.6.5. Le modèle scandinave : le « Navigator » de SKANDIA	54
1.6.5.1. Le ciblage Financier	54
1.6.5.2. Le ciblage Client.....	54
1.6.5.3. Le ciblage de processus	54
1.6.5.4. Le ciblage du Renouvellement et du développement.....	54
1.6.5.5. Le ciblage humain.....	54
1.6.6. Le modèle de Morin, Savoine et Beaudin.....	55
1.6.7. Le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse Wells (1997).....	57
1.6.8. Le tableau de bord prospectif ou BSC de Kaplan et Norton	57
Section 2 : Evaluation de la performance.....	57
2.1. Evaluation de la performa.....	57
2.2. Les différentes approches de la performance	57
2.2.1. Approche financière.....	57
2.2.1.1. La comptabilité générale.....	58
2.2.1.2. La comptabilité analytique.....	58
2.2.1.3. La gestion budgétaire	58

2.2.2. approche industrielle.....	58
2.2.3. Approche productiviste	58
2.2.4. Approche orientée client	60
2.2.4.1. CRM (Customer Relationship Management).....	60
2.2.4.2. ECR (Efficient Consumer Respond).....	60
2.3. Définition des indicateurs de performance	60
2.3.1. La notion de mesure.....	61
2.3.2. La notion d'objectif	61
2.3.3. La notion d'action	61
2.4. Les indicateurs dans le quotidien.....	61
2.4.1. Quantité	61
2.4.2. Qualité	61
2.4.3. Montant.....	61
2.4.4. Temps (délais et fréquence).....	61
2.5. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance	62
2.5.1. Les indicateurs sont des outils de pilotage qui intègrent un ensemble de paramètres. de caractéristiques.....	62
2.5.1.1. La pertinence.....	62
2.5.1.2. La qualité	62
2.5.1.3. La faisabilité.....	62
2.5.1.4. La convivialité	62
2.5.1.5. L'accessibilité.....	62
2.5.1.6. L'intelligibilité	62
2.5.1.7. L'évocation	62
2.6. Le rôle des indicateurs de performance	62
2.7. Types d'indicateurs de performance	63
2.7.1. Indicateurs de résultat vs Indicateurs de processus	63
2.7.2. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage	64
2.7.3. Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers	64
2.7.4. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés.....	64
Section 3 : Pilotage de la performance par le Tableau de Bord Prospectif.....	65
3.1. Définition de pilotage.....	65
3.2. Le TBP et la performance.....	65
3.3. Le TBP est un outil qui appréhende le caractère multidimensionnel.....	68
3.3.1. Une combinaison de mesure financière et non financière	68
3.3.2. Une combinaison entre la performance passée et future	68

3.3.3. Une combinaison entre les indicateurs externes et internes de la performance.....	68
3.4. Le TBP un outil à pouvoir explicatif.....	69
3.5. Le TBP est une démarche orientée vers l'action.....	69
3.6. Le TBP favorise l'anticipation.....	69
Conclusion du deuxième chapitre.....	70
Chapitre III : Cas pratique	
Introduction du troisième chapitre	72
Section 1 : Présentation de L'Algérienne Des Eaux (ADE).....	73
1.1. Histoire de l'ADE.....	73
1.2. Les Missions	74
1.3. Les objectifs.....	74
1.4. Engagement.....	74
1.5. Les six autres unités sont gérées par des SPA.....	75
1.6. L'Algérienne des Eaux en quelques chiffres	75
1.7. Les tarifs de l'eau potable	76
1.8. L'ADE TAREF	76
1.9. Les objectifs.....	78
1.10. L'Algérienne des Eaux (TAREF) en quelques chiffres	78
1.11. L'organigramme de l'unité de : ADE(TAREF)	83
1.12 Analyse SWOT	85
Section 2 : La conception d'un tableau de bord prospectif au sein de l'ADE.....	85
2.1. La vision et la stratégie de L'ADE	86
2.2. Les objectifs stratégiques de l'ADE	86
2.3. La carte stratégique.....	87
2.4 .Explication du schéma	88
2.5 .Choix et définition des indicateurs stratégiques	88
Section 3 : le tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance au niveau de l'ADE.....	89
3.1 Les Indicateurs de L'axe Financier.....	90
3.1.1. Le ROI	90
3.1.2. Le taux de croissance du CA	91
3.1.3. Evolution des charges	92
3.2 Les Indicateurs de L'axe client	92
3.2.1. Intégration toutes les 24 communes.....	93
3.2.2. Nombre d'abonnés	93
3.2.3. Taux de satisfaction des clients.....	94

3.2.3.1. Satisfaction du Prix	94
3.2.3.2. Satisfaction de la qualité des services.....	94
3.2.3.3. Le taux de satisfaction des clients par rapport l'heure de distribution	95
3.3. Les Indicateurs de l'axe processus interne	96
3.3.1. Les réclamations et leurs traitements.....	96
3.3.2. Nombre de distributeurs	98
3.3.3. Le taux de perte (VD/VP).....	98
3.3.4. Le taux de perte (VF/VD)	98
3.3.5. Projets améliorant la fréquence de distribution.....	99
3.4. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	105
3.4.1. Le système d'information au niveau de l'ADE	105
3.4.2. Formation.....	106
3.4.3. Productivité individuelle.....	106
3.4.4. Evolution d'effectifs	106
3.4.5. Motivation.....	108
3.4. Proposition du TBP	108
Conclusion du troisième chapitre.....	110
Conclusion générale	112
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	