

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Sciences de gestion et sciences commerciales
Département : Sciences de gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences de gestion

Option : Management stratégique des entreprises

Thème

Le tableau de bord prospectif comme outil d'adaptation à l'environnement

Cas de : l'entreprise de détergent El-Bahdja, Alger

Réalisé par :

- MEDJTOH Mohamed
- SOUIDI Yahia

Encadré par :

Mme NANECHÉ Fariza

Devant le jury composé de :

- **Président:** Mme METMAR Dalila
- **Rapporteur:** Mme NANECHÉ Fariza
- **Examineur :** Mr MAHMOUDIA Mhanna

Promotion 2015/2016

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Sciences de gestion et sciences commerciales
Département : Sciences de gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences de gestion

Option : Management stratégique des entreprises

Thème

Le tableau de bord prospectif comme outil d'adaptation à l'environnement

Cas de : L'entreprise de détergent El-Bahdja, Alger

Réalisé par :

- MEDJTOH Mohamed
- SOUIDI Yahia

encadré par :

Mme NANECHÉ Faiza

Promotion 2015/2016

Remerciements

Nous remercions dieu de nous avoir donné beaucoup de courage

et la volonté qui nous ont permis de finir ce modeste travail.

**tout d'abord nous tenons à exprimer toute notre gratitude a l'égard de Mme
NANECHÉ Faiza pour le temps précieux qu'elle a consacré à nous orienter ; nous
conseiller et pour sa sollicitude particulière a notre égard.**

**Nous tenons à remercier tous le personnel de l'entreprise de détergent El Bahdja,
Alger pour leur disponibilité et leur orientation**

**Nous remercions ensuite tous les enseignants de la faculté des Sciences Economiques,
Sciences de gestion et Sciences commerciales, qui nous ont permis d'acquérir le savoir
durant notre cursus.**

**Sans oublier à la fin ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce
mémoire.**

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédie ce travail à tous ceux et celles qui m'ont soutenue.

Mes parents que dieu les garde pour moi

Mes frères et sœurs qui m'ont beaucoup aidé

et encourager pour aller de l'avant ;

À tous mes amis,

Tous les enseignants et étudiants de la Faculté des Sciences Economiques,

Sciences de Gestion et Sciences Commerciales

de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Mohammed

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chères parents, que dieu les garde pour moi.

A tous les nombres de ma famille.

A ma chère sœur.

A mon chère frère.

A tous ceux qui m'ont aidé, encouragé de près et de loin.

Yahia

Sommaire

Introduction générale	1
-----------------------------	---

Chapitre I : Le tableau de bord prospectif

Introduction	4
Section 01 : La présentation du tableau de bord prospectif : une approche conceptuel	5
Section 02 : L'élaboration et l'exploitation d'un tableau de bord.....	11
Conclusion	26

Chapitre II : L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Section01 :l'analyse concurrentiel et environnement de l'entreprise	29
Section 02 : Tableau de bord prospectif outil d'adaptation à l'environnement de l'entreprise	38

Chapitre III : Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

Introduction	46
Séction1: La présentation et historique de l'entreprise EL BAHDJA	47
Section 02 : le rôle du tableau de bord au sein de l'entreprise EL BAHDJA	58
Conclusion	65
Conclusion générale	66
Bibliographie	67
Liste des tableaux et figures	69

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Opérant dans un environnement turbulent, l'entreprise contemporaine se trouve dans l'obligation d'effectuer des changements pour faire face aux diverses fluctuations environnementales, c'est ainsi, qu'elle doit être mieux informée pour assurer sa pérennité et maintenir sa rentabilité, en un mot, pouvoir atteindre ses objectifs.

Ce besoin d'information a poussé Norton et Caplan à lancer en 1992 le tableau de bord prospectif (TBP) ou équilibré, qui consiste en une méthode visant à apprécier et évaluer les activités de l'entreprise en quatre perspectives principales : Apprentissage, processus, clients et finance.

Le tableau de bord prospectif est un outil de management stratégique récent qui oriente les managers à se concentrer sur les indicateurs qui mènent au succès. Ils équilibrent la perspective financière avec les perspectives de client, de processus et des employés.

Notre travail de recherche est réalisé suite à une lecture dense de plusieurs ouvrages spécialisés dans le thème de tableau du bord prospectif, et de consultation des sites internet spécialisés en la matière, ces lectures sont suivies d'une étude de terrain incarnée dans un stage d'une durée de 45 jours réalisé au sein de l'entreprise EL BAHDJA.

Ce dernier s'articulera autour de trois chapitres, le premier chapitre aborde les définitions de base de TBP, le deuxième chapitre sera consacré à l'étude de l'environnement de l'entreprise et le rôle de TBP dans l'éventuelle adaptation à celui-ci, son élaboration et son exploitation, puis le troisième chapitre reflète notre étude de terrain, portant sur l'exploitation de TBP au sein de L'entreprise EL BAHDJA.

L'objectif principal de notre travail est de mettre en lumière le rôle de cet outil de mesure et de suivi de la stratégie au sein de l'entreprise, et tout particulièrement, en termes de son exploitation dans l'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la réalisation des objectifs préalablement fixés.

La définition de la problématique a mené à déterminer le sujet de mémoire suivant :

Dans quelle mesure le tableau de bord prospectif peut-il contribuer à l'adaptation de l'entreprise à son environnement ?

Chapitre I

Le tableau de bord prospectif

Introduction

Le tableau de bord prospectif est un outil de management stratégique récent, Celui-ci permet de traduire les objectifs et les stratégies de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance.

Dans cette première partie, nous allons procéder à la définition du tableau de bord prospectif et son origine de leur apparition. Cette partie nous permettra d'être mieux éclairer sur le concept du tableau de bord prospectif en s'étalant sur leur rôles et objectif on étudiant ses caractéristiques et les différents axes qui lui compose ainsi que son exploitation et leur mise en œuvre .

Section 01 : La présentation du tableau de bord prospectif

Introduction.

1- Origine et définition

1-1 Les origines du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est apparu avec la transformation progressive des entreprises qui est passé d'une concurrence industrielle à une concurrence informationnelle.

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

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.⁽¹⁾

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 nouvelles contextes économique imprévisible. C'est en effet au début des années 1990 que Robert Kaplan, en adoptant une démarche inductive, construisit un tableau de bord d'un

⁽¹⁾ KAPLAN. R et NORTHAN. D, le tableau de bord prospectif, Paris, Ed d'org, 2003, p p 14-20.

genre nouveau. A l'issu d'expérimentations dans une douzaine d'entreprises, il propose le tableau de bord équilibré.⁽²⁾

1-2 définition du tableau de bord

Le **tableau de bord prospectif** (TBP) a été conçu par MM R. KAPLAN et D. NORTON comme un outil de management, plus précisément comme celui qui « traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie...

Ladite Performance est mesurée selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la perspective « clients », les processus internes et l'apprentissage organisationnel ».⁽³⁾

L'originalité du TBP réside dans le fait qu'il ne se focalise pas seulement sur les indicateurs financiers. En effet, ceux-ci servent uniquement à suivre a posteriori les effets d'une tactique et à piloter les activités à court terme. Ils sont donc complétés par des indicateurs sur les déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie.

Pour diriger leur appareil, les pilotes utilisent une masse d'informations fournies par d'innombrables indicateurs. Or, guider une entreprise dans un environnement concurrentiel complexe est au moins aussi compliqué que de piloter un avion. Pourquoi les dirigeants ne disposeraient-ils pas, eux aussi, d'une batterie complète d'instruments pour guider leur navire ?

Les managers, comme les pilotes, ont besoin d'instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise, et les aident à mettre le cap sur l'excellence. Le tableau de bord prospectif apporte aux managers l'instrument pour maintenir le cap. Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes ; il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre.⁽⁴⁾

⁽²⁾KAPLAN. R et NORTON. D, TH. BALGONLED Score card, mesures ... performance, HARVARD Business Review JANUARY, 1992, pp 71-79.

⁽³⁾KAPLAN. R et NORTON. D, « Le tableau de bord prospectif », Ed Organisation, Paris, 2003, p 14.

⁽⁴⁾Ibid.

2- Le rôle et les avantages du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise contemporaine

2-1 Le rôle du tableau de bord

L'entreprise représente une équipe orientée vers un objectif. Elle est en effet, constituée de multiples équipes qui s'organisent : chacun ayant des moyens et des objectifs pour les atteindre.

Le tableau de bord prospectif joue un rôle décisif dans la qualité du pilotage de chacune des fonctions et dans sa cohérence avec l'ensemble constituant l'entreprise.

Le rôle essentiel d'un tableau de bord est d'aider les chefs d'entreprise (ainsi que ses responsables opérationnels) à mieux comprendre la situation de son entreprise, d'en évaluer les risques avec le maximum de justesse et de prévision, et lui permettre ainsi de prendre des décisions rapidement et en connaissance de cette cause.

Ce qui lui procure en final une plus grande autonomie et une plus grande efficacité dans ses prises d'initiatives.⁽⁵⁾

Les règles assignées au tableau de bord par les dirigeants sont : ⁽⁶⁾

- Informer des résultats ;
- Prévoir et anticiper les situations futures ;
- Communiquer et décliner les objectifs stratégiques au sein de l'entreprise ;
- Suivre les performances des activités ;
- Contrôler à distance le travail des individus.

Le tableau de bord prospectif, comme tout outil élaboré comporte des avantages.

2-2 Les avantages du tableau de bord prospectif

Pour cela MENDOZA et al (2005 : 107) ⁽⁷⁾, le BSL permet de :

- Inciter les dirigeants à définir des objectifs, et de donner le meilleur de soi pour arriver aux objectifs tracés.

⁽⁵⁾ Le tableau de bord en clair, p 15.

⁽⁶⁾ Christophe Germain : Le pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises, les résultats d'une recherche empirique, 22^{ème} congrès D6 l'AFC, Mai 2001, France, <http://hilshs.archives-ouvertes.fr/halsh-00584629> submitted on 9 avril 2001 (consulté le 25/10/2016).

⁽⁷⁾ Carla MANDOZA, Hélène LONING, Marie-Hélène, Françoise GIRAND, le tableau de bord et balancedscorecard, groupe revue financière et comptable, Paris, 2005, p 107.

- Faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle, qui permet de gagner en compétitivité et en efficacité.
- Disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables et servir de support à toutes les réunions de la direction.
- Communiquer entre les dirigeants : le tableau de bord prospectif facilite la communication interne et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une entreprise.
- Suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance.
- Et enfin lier la rémunération à la performance : par l'introduction d'un système de rémunération différencié selon les performances de chacun des responsables, de l'efficience de ces derniers devrait s'en trouver renforcée.

Le tableau de bord prospectif est un outil qui occupe une place très importante dans la gestion quotidienne de l'entreprise, qui va au-delà de sa fonction de contrôle.

Pour conclure SELMER ⁽⁸⁾ (2004, 48), souligne que le tableau de bord prospectif permet d'appréhender une information plus opérationnelle, souvent transmise dans des délais court. Il intègre de nombreuses données essentiellement comptables et financières, et aussi des éléments extracomptables et notamment, des éléments qualitatifs (objectif de qualité du service rendu, de rapidité de réponse aux clients ou de traitement d'un dossier).

Selon elle, le tableau de bord doit contenir des indicateurs d'efficacité et de l'efficience afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Cette notion de performance qui est associée au tableau de bord prospectif est aussi illustrée par d'autres auteurs comme :

ALAIN FERNANDEZ (2008, 14) montre que le tableau de bord prospectif réduit l'incertitude de la décision, en sélectionnant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

- **Réduire l'incertitude** : le tableau de bord prospectif offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

⁽⁸⁾ SELMER, Caroline, « concevoir le tableau de bord », Paris, 0 Ed DUNOD, 2004, p 345.

- Sélectionner l'information : l'environnement de l'entreprise est en pleine mutation, et l'information est changeante par nature. Sélectionner l'information et ne présenter que l'essentiel, qui sont indispensables pour la décideur.

3- Caractéristiques essentielles du tableau de bord prospectif

3-1 Le contrôle : par rapport au référentiel (objectifs, normes, budgets), le tableau de bord prospectif permet de mesurer le degré d'attente des objectifs afin de mesurer la performance.

3-2 L'aide à la décision : par les informations fournies, le tableau de bord prospectif doit alerter le responsable sur les dysfonctionnements, servir au diagnostic et permettre de s'orienter vers l'action.

3-3 Le dialogue : le tableau de bord prospectif assure la communication au sein de l'entreprise entre les opérationnels et la hiérarchie et avec son environnement, car le tableau de bord doit être un outil ouvert et évolutif.

Nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers, les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

3-4 Le tableau de bord a un rôle très important dans le pilotage de la performance :

C'est un outil de gestion regroupant plusieurs objectifs s'il fournit des informations aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale en vue d'une prise de décision satisfaisante, il donne à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations, enfin il constitue un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

3-5 Contribuer à une meilleure maîtrise du risque : Toute décision est une prise de risques. Avec le tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.⁹

3-6 Faciliter la communication : le tableau de bord prospectif est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référence commune, en offrant une perception unifiée

⁹ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », éditions Eyrolles, Paris, p 16.

de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

3-7 Dynamiser la réflexion : le tableau de bord prospectif ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.¹⁰

4- Les limites du tableau de bord prospectif :

Plusieurs insuffisances apparaissent dans le tableau de bord prospectif des entreprises modernes :

Pour Philippe LORINO (2000, 19) ; le tableau de bord prospectif ne prend pas en compte l'incertitude et les décalages temporels liés à l'apprentissage.

Le lien de causalité entre les différents axes du modèle a pour risque d'accorder la primauté aux indicateurs financiers.

En outre, le modèle ne tient pas compte de certaines dimensions stratégiques comme les fournisseurs.

- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale, et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- L'objectif du tableau de bord prospectif reste trop souvent celui du contrôle sans une aide au changement ou aux améliorations.
- La conception des tableaux de bord prospectifs peu souvent laissée à l'intérieur de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisée loin du terrain.
- Les tableaux de bord prospectifs sont conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (bench marketing).
- Il n'y a pas de tableau de bord prospectif adopté à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécialités de l'activité.
- La périodicité du tableau de bord prospectif est souvent la même pour tous les services, alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- Le tableau de bord prescriptif est souvent figé pendant des années sans l'adaptation aux nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.¹¹

¹⁰ Alain FERNANDEZ, op. Cite, p 17.

- Les tableaux de bord prospectifs ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne fournissent pas ainsi la gestion transversale.

Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une routinière.

Comme nous avons pu le constater, le tableau de bord prospectif bien qu'il comporte certains avantages, il fait l'objet de plusieurs limites.¹²

Le tableau de bord équilibré repose en effet sur une conception classique de la chaîne de valeur (Porter, 1985, 22), dont l'élément central est un bien de production matériel et l'aboutissement à la satisfaction du client, et en final de l'actionnaire. Le capital humain (axe apprentissage organisationnel) n'est appréhendé que comme élément de soutien à la valorisation du processus d'innovation et de production et à la satisfaction du client. Le profil des indicateurs de résultat, comme des indicateurs stratégiques ... ainsi de cette approche de la chaîne de valeur.

Section 02 : L'élaboration et l'exploitation d'un tableau de bord

1- Les axes d'un tableau de bord

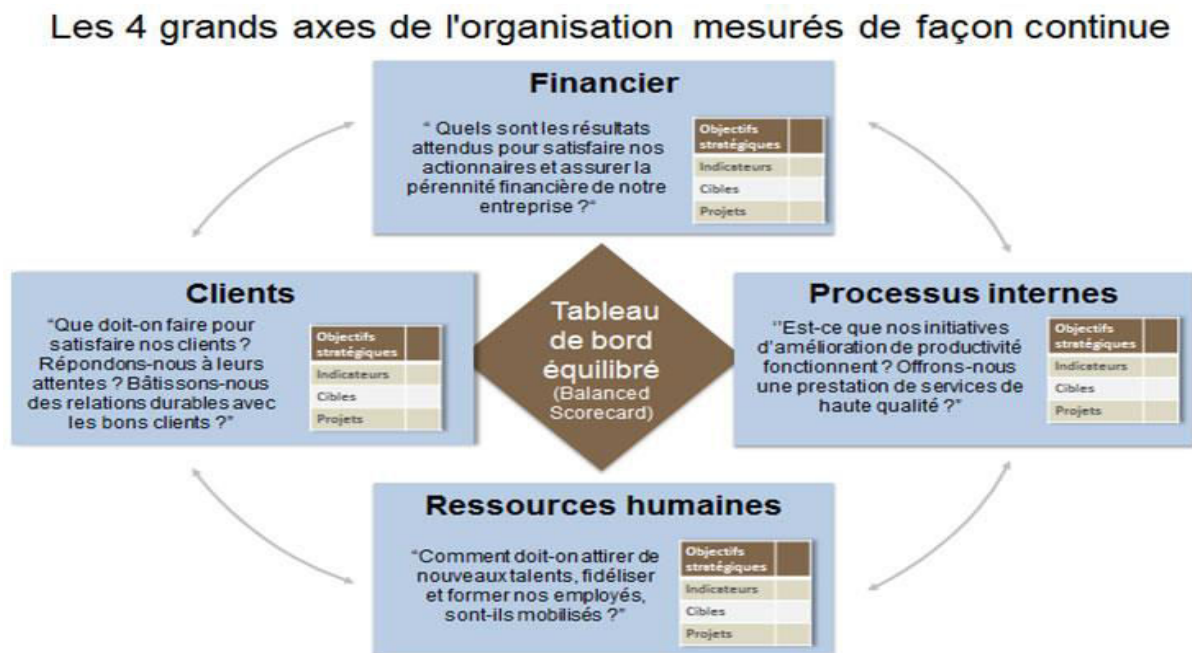
Les dirigeants d'une entreprise ont besoin d'autres données que celles financières comme la fiabilité de la clientèle, la qualité du service, la valeur des processus de fabrication ou de commercialisation et la motivation ou l'état d'esprit du personnel. Cette dimension multilatérale du tableau de bord est théorisée par Kaplan et Norton dans le concept de Balanced Scorecard ou tableau de bord équilibré ou prospectif qui est représenté avec quatre axes ou indicateurs que nous détaillons.¹³

¹¹ Philippe LORINO, « Méthode et pratique de la performance », éditions Organisation », Paris, 2000, p 19.

¹² Philippe LORINO, op.Cite, p 19.

¹³ Robert KAPLAN, David NORTHAN, « Les tableau de bord prospectif », édition Eyrolles, 2009, p 61.

Figure N° 01: Ce schéma récapitule les quatre axes de fondement d'un tableau de bord.



Source : www.essenceconseil.ca/gestion-de-la-performance, consulté le 02 NOVEMBRE 2016

1-1 L'axe financier

La performance financière d'une entreprise détermine sa survie ;

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes, car le but ultime est d'améliorer la performance financière à court ou à long terme. L'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, l'optimisation de l'utilisation des actifs et la réduction du risque peuvent servir de traits d'union entre les axes.

Les objectifs financiers varient en fonction du cycle de vie dont les quatre phases : croissance, maintien, maturité, déclin.¹⁴

Une stratégie de croissance engagera des ressources très importantes pour développer de nouveaux produits et services, investir dans des outils de production et des systèmes d'information visant la croissance des ventes sur les marchés et la diversification par segment ciblé. Les flux de trésorerie peuvent être négatifs et les retours sur investissements faibles. La mesure de progression la plus courante est le taux d'augmentation du chiffre d'affaires et la part de marché.

¹⁴ Robert KAPLAN, David NORTHAN, op. Cite, p 62- 65.

On voit donc que les objectifs financiers sont très différents selon les phases de développement de l'entreprise ou par produits et il convient d'adapter les indicateurs au stade du cycle économique et de l'orientation stratégique des dirigeants. Les indicateurs financiers doivent être la traduction économique des actions envisagées.

1-1-1 Les indicateurs essentiels et stratégiques pour l'identification de l'axe financier

A- Retour sur investissement : Taux de rendement, c'est à dire le montant gagné ou perdu par rapport à la somme initialement investie.

B- Valeur ajoutée économique : Définie comme la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des biens qui ont été consommés.

C- Chiffre d'affaires : Est la somme des ventes de biens et de prestations de services de ladite entreprise sur un exercice comptable donné.

D- Gestion des actifs : c'est une activité qui consiste à gérer les capitaux (détenus en propre ou confiés par un investisseur tiers) dans le respect des contraintes réglementaires et contractuelles.

E- Valeur actionnariale : Dite aussi la capitalisation boursière qui est la valeur de marché de l'ensemble des actions en circulation d'une société par action.¹⁵

1-2 L'axe client

L'axe capital client identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise veut se positionner et qui génèrent du chiffre d'affaires et une rentabilité suffisante. Pour cela, il faut d'abord rester à l'écoute des besoins du marché et la priorité reste externe : **la satisfaction du client.**

L'entreprise doit rester focalisée sur les demandes des clients. Le tableau de bord prospectif doit déterminer des objectifs et indicateurs clés pour chaque segment de la clientèle.¹⁶

L'axe client permet de définir une voie, de construire des indicateurs mettant en évidence l'évolution sur les segments de marché définis. Si la marque est identifiée comme un positionnement stratégique, l'image de marque peut être intégrée au tableau de bord stratégique.

¹⁵ Robert KAPLAN, David NORTHAN, op. Citée, p 61- 65.

¹⁶ Idem, p 79.

✓ Il convient au préalable de procéder à des études de marché très pointues, des besoins de la clientèle ou des concurrents en vue d'analyser la complexité de l'environnement. Il s'agit de connaître la vision du client, d'interpréter les messages externes émis par les clients et de les traduire en actions opérationnelles.

✓ Ensuite définir les déterminants de la performance ou les facteurs de différenciation. C'est de répondre à la question suivante : Que faire pour parvenir à des taux de satisfaction voulus, fidéliser la clientèle, gagner de nouveaux clients ?

Il importe de traduire la stratégie sur le segment par une offre pertinente car la politique du client intègre les stratégies des concurrents. Ainsi des indicateurs liés à l'offre seront ajoutés.

1-2-1 Les indicateurs clés de l'axe client

Les indicateurs de l'action client sont les suivants :

A- La part des marchés : Qui est le pourcentage de ses ventes sur ce marché par rapport au total des ventes de ce produit faites par ses concurrents et elle-même.

B- Fidélisation de la clientèle : C'est un attachement, une constante de la relation dans le temps. Le client souscrit au produit et service par l'instauration d'une confiance souvent clairement exprimée car il devient prescripteur en recommandant à son entourage, notre entreprise.

C- Prospection de nouveaux clients : Est un processus commercial consistant, pour une entreprise, à chercher des clients potentiels (appelé des prospects) afin d'en faire des clients réels. C'est une étape stratégique dans le processus de développement d'une société cherchant à accroître son marché.

D- Satisfaction clients par le résultat d'enquête et de questionnaire : Est un outil précieux pour prévoir aux préférences et besoins des clients, bien que la relation entre la satisfaction et la fidélisation soit loin d'être une relation linéaire.

E- Rentabilité par segment et par client : c'est le découpage du marché en sous-ensemble homogène de consommateurs, selon un ou plusieurs critères géographiques, socio-économiques, psychologique, psychographiques, situationnels.

F- Etude des réclamations avec le temps de résolution des problèmes :

Mis en œuvre de manière méthodique, le processus de traitement des réclamations permet de s'inscrire dans une relation mutuellement bénéfique avec ses clients.¹⁷

¹⁷ Robert KAPLAN, David NORTHAN, op. cite, p 80-95.

1-3 L'axe processus et organisation interne

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus internes. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité créée pour les actionnaires.

Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation.

Le tableau de bord prospectif prend en compte l'ensemble des processus de l'innovation de production, jusqu'au service après-vente.

Même si améliorer la qualité et réduire les coûts de production restent des objectifs de premier plan, chaque entreprise a sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux clients et de dégager un bénéfice.

1-3-1 Les indicateurs découlant de l'axe processus

A- La qualité, la réactivité et le coût et lancement de nouveaux produits : Avoir une asymétrie informationnelle au détriment des concurrents ; pour une meilleure qualité, et une meilleure réactivité à moindre coût.

B- Nombre de nouveaux produits : Variation des nouveaux produits

C- Efficacité des processus : Les processus mis en place doivent être efficaces pour une meilleure qualité

D- Efficacité des infrastructures : Efficacité de l'ensemble d'installations et d'équipements ;

E- Investissements en Recherche et Développement : Innovation et amélioration des produits.¹⁸

1-4 L'Axe apprentissage organisationnel et ressources humaines

Le dernier axe du tableau de bord prospectif, apporte des éléments de réponse à la question : « **Comment piloter le changement ?** ».

Les précédents axes définissent les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance par contre l'axe apprentissage organisationnel représente les moyens en l'occurrence le capital humain et le système d'information mis à disposition pour atteindre les objectifs et performances des trois axes précédents.¹⁹

¹⁸ Robert KAPLAN, David NORTHAN, op. Cite, p 107- 128.

¹⁹ Idem p 136 – 151.

Cet axe porte à la fois sur les compétences de l'entreprise, sur les systèmes d'information et sur les procédures organisationnelles. L'attention est orientée vers les individus dans l'organisation et à son infrastructure.

Le capital humain est un facteur clé de succès des entreprises performantes. Nous déterminons la capacité d'apprentissage de l'entreprise par la maîtrise des technologies de l'information et la mobilisation des salariés.

L'axe organisationnel concerne les moyens et les acteurs contribuant à atteindre les objectifs des trois précédents. Les entreprises doivent aussi investir durablement dans le développement du potentiel des salariés, des systèmes et des processus organisationnels pour pouvoir atteindre leurs objectifs à long terme.

Les ressources humaines comprennent les salariés, les fournisseurs et les partenaires. Leurs attentes sont évolutives et nécessitent une constante écoute de leurs besoins et préoccupations.

Cet axe est orienté sur le style de management (délégation) et son évolution et la culture de l'entreprise. Les mesures des résultats peuvent être la satisfaction des salariés jugée par des enquêtes ou sondages, la fidélisation du personnel (taux de rotation du personnel) et la productivité individuelle (chiffre d'affaires ou valeur ajoutée / effectif).

1-4-1 Les indicateurs de l'Axe apprentissage organisationnel et ressources humaines

Les indicateurs génériques possibles de cet axe:

A- Le ratio de couverture des postes stratégiques : Le taux des salariés formés pour la couverture ou compétence stratégique.

B- La satisfaction des salariés et système d'informations ;

C- La productivité individuelle : Le rapport en volume entre une production et les ressources mis en œuvre d'un salarié.

D- Le turnover : Caractérise la rotation, le renouvellement des employés dans une même entreprise par démission, licenciement ou rupture à l'amiable.²⁰

⁽²⁰⁾ R .S.KAPLAN & D.P.NORTON, 2010, « le tableau de bord prospectif », Eyrolles éditions d'organisation, p 61-137.

2- 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'entreprise.²¹

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 :

2-1 Clarifier, Traduire le projet et la stratégie

Toutes entreprises à une stratégie qu'elle souhaite réaliser. Pour ce faire, elles doivent traduire cette stratégie en objectifs pour la rendre opérationnelle. Le tableau de bord permet de faciliter cette étape cruciale qui fait l'objet d'un travail d'équipe (Top management, cadres dirigeants). Cela garantit la compréhension par tous de la stratégie, et des objectifs.

2-2 Communiquer la stratégie et objectifs

Cette étape consiste à faire connaître cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise à la relier aux objectifs des personnes et de l'unité de travail. L'idée est que chaque niveau de l'entreprise en constamment en tête de la stratégie long terme de l'entreprise, afin d'aligner la stratégie avec les performances individuelles des employés. Pour ce fait, il est conseillé d'une part d'intégrer le plus de personnes possibles dans la réalisation d'un tableau de bord stratégique. D'autre part, il est important de communiquer, fixer les objectifs opérationnels, et articuler les systèmes de rémunération aux mesures de performances.

2-3 Planifier et définir les objectifs quantitatifs

Cette étape permet d'intégrer les plans financiers et les initiatives stratégiques. Elle consiste à définir un ensemble d'objectifs chiffrés sur 3 à 5 ans, à prioriser et à allouer les ressources. Il s'agit ici d'aligner la planification stratégique avec le budget afin d'avoir les ressources nécessaires pour supporter la stratégie.²²

²¹ Pierre MAURRIN, « Tableau de bord en clair », éditions Ellipses, Paris, p 21.

²² Idem, p 22.

2-4 Retour d'expérience et suivi stratégique

Cette étape donne à l'entreprise les moyens d'un apprentissage stratégique. Il devient alors possible aux entreprises d'évaluer leur stratégie à la lumière de leur performance actuelle et de la rectifier à mesure qu'elles apprennent. Le Tableau de Bord permet un apprentissage à deux niveaux. D'une part, il permet de rendre compte des défaillances sur le plan opérationnel et d'autre part, il amène à une remise en question de la stratégie afin de voir si elle est en phase avec les objectifs organisationnels.

D'une manière générale, cela permet d'assurer la cohérence entre la vision et les actions et permet à la stratégie d'évoluer en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise.

Il a pour but d'améliorer continuellement les processus de l'entreprise et indirectement la performance économique.²³

3- Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

Nous dénombrons cinq étapes à l'élaboration du tableau de bord

3-1 Définir la stratégie et les orientations de l'entreprise

Créer un système de mesures stratégiques ce révèle important, encore faut-il avoir défini au préalable ce qu'est la stratégie de l'entreprise ;

Nous décrivons dans ce volet les principes et les modalités courantes de définitions de la vision et des orientations stratégiques.

La phase de choix des objectifs dans une démarche de construction stratégique est très importante. En effet, c'est cette vision qui va relier la réflexion et l'action.

Les entreprises qui réussissent sont avant tout celles qui savent conserver une cohérence globale de leurs choix et de leurs actions. Même si leurs choix ne sont pas toujours pertinents, la cohérence permet de maîtriser sa trajectoire et d'être en mesure, si nécessaire, de la rectifier.

3-2 Identifier les facteurs clés de succès

L'analyse des facteurs clés de succès permet de mener à bien une stratégie. C'est une notion pivot en la matière, incontournable pour tout analyste interne ou externe à l'organisation.

Un facteur clé de succès (FCS) est un élément à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans une activité donnée.

²³ Pierre MAURRIN, op. Cite, p 22-23.

Leur maîtrise ne délivre pas obligatoirement un avantage concurrentiel, tout dépend de l'intensité concurrentielle. Nous parlons donc de facteur clés de succès pour des caractéristiques vues côté marché. De point de vue interne, nous évoquons l'expression "compétences distinctives" ou encore "compétences clés" pour qualifier ses atouts. Le rapprochement des deux notions permet d'apprécier la compétitivité de l'entreprise dans un secteur d'activité donné.²⁴

Les principes et les étapes pour décliner la performance par les processus sont:

3-2-1 Alignement des processus sur la stratégie :

Démarche qui sert à redessiner les structures organisationnelles, les processus de système d'information et de production afin qu'il soit en parfaite accord avec la stratégie élaborée.

3-2-2 Choix des processus critiques :

Permet de développer des stratégies pour les processus dans lesquels l'entreprise est amenée à faire des choix sur les problèmes à résoudre

3-2-3 Hiérarchisation des indicateurs :

Emplacement des indicateurs par importance et impact

3-2-4 Plan de contrôle des résultats :

Il s'agit de vérifier si le résultat est conforme aux objectifs fixés

3-2-5 Pilotage des processus :

Est une action qui vise à suivre la performance du processus considéré au travers d'indicateurs bien choisis, afin d'évaluer les potentiels d'amélioration

3-3 Définir les indicateurs pertinents

Effectuer un inventaire exhaustif des paramètres qui devront être quantifiés : point-clés de la gestion courante des départements et paramètres financiers de chef d'entreprise. A chacun de ces paramètres doit correspondre un indicateur chiffré mais il est possible d'envisager plusieurs indicateurs pour mesurer un phénomène donné.

Un tableau de bord n'a en lui-même que peu d'intérêt, et le but du tableau de bord est de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations relatives aux points-clés de la gestion. Les indicateurs doivent donc être conçus en fonction de cet objectif, la simple

²⁴ Patrick IRIBARNE, « Les tableaux de bord de la performance », 2^{ème} éditions Dunod, Paris, 2006, p 54.

lecture du tableau de bord doit immédiatement permettre d'isoler les écarts significatifs, sans que le destinataire ait à effectuer le moindre calcul supplémentaire.²⁵

Le tableau de bord doit donc mettre en évidence l'exception, c'est à dire l'écart constaté entre les réalisations et les prévisions, afin que le destinataire puisse immédiatement constater les anomalies afférentes aux points-clés de son activité. Cet écart doit être, si possible, exprimé par un indice ou un pourcentage, car sa mesure relative est plus significative que sa valeur absolue.

Le fait de collecter et d'analyser les données constitue une activité récurrente, routinière et fastidieuse. Cette phase est néanmoins cruciale pour le succès d'un système de mesures. Les indicateurs les plus intelligents et les mieux pensés resteront lettre morte si les données associées ne sont pas collectées et observées avec rigueur et acuité. A titre d'indication nous citerons les représentations harmonisées, ciblage des objectifs, sensibilité des indicateurs, échelles ascendantes, événements déclencheurs, plans de collecte, variations normales, analyse systémique.

3-4 Identifier les mesures clés

L'élaboration du tableau de bord passe par une première phase qui consiste à rechercher quelles sont les sources de renseignements préexistantes qui seront éventuellement utilisables. Cependant, il ne faut pas en déduire que le tableau de bord se résume à une compilation d'informations déjà existantes.

Cette distinction permet d'effectuer un classement en trois catégories :

Les informations empruntant la voie hiérarchique :

- Elles sont le plus souvent ascendantes et répondent à un objectif de contrôle. Elles sont conservées sans grande modification lors de la construction du tableau de bord d'entreprise.
- Les flux d'informations entre deux services connexes : Ces échanges ne relèvent pas de la notion de contrôle, mais d'une volonté de coopération entre des responsables qui ne sont pas rattachés l'un à l'autre par des liens de subordination. L'utilisation de ces sources de données est possible à condition qu'elles soient chiffrées et qu'elles fonctionnent à intervalle régulier.
- Les renseignements internes à certains services : Des documents peuvent être élaborés et mis en circulation au sein des centres de responsabilités sans être jamais diffusés en d'autres points de l'organigramme.²⁶

²⁵ Patrick IRIBARNE, op. Cite, p 55-56.

La rétention de l'information peut engendrer des risques sur le bon fonctionnement d'un processus dans l'entreprise, alors on doit analyser et examiner chaque circuit régulier de renseignement interne à un service afin de l'intégrer éventuellement au tableau de bord.

En plus de ces informations localisées, il s'avère utile d'effectuer un recensement de l'information préexistante en interrogeant les responsables de chaque service. L'inventaire doit être exhaustif et rigoureux ; en conséquence, il est préférable de diffuser d'abord un questionnaire écrit, dont la réponse pourrait être ensuite clarifiée par une série d'interviews.

Il est fréquent que la majorité des informations nécessaires à l'élaboration du tableau de bord existent déjà dans l'entreprise, sous une forme plus ou moins élaborée. Cependant, une fois cette information recensée, le tableau de bord ne doit pas se contenter de la traiter sous une forme arbitraire et d'en diffuser aveuglement l'intégralité dans tous les services. L'information apportée par le tableau de bord aux différents responsables doit leur être utile par sa nature et sa forme.⁽²⁷⁾

3-5 Créer et structurer le tableau de bord

C'est l'étape la plus « technique » de la création du tableau de bord.

Il faut connaître la nature des informations, qui seront contenues dans le tableau de bord. Il reste à déterminer leur mode de présentation pour donner au tableau de bord un caractère aussi opérationnel possible.

Il convient de vérifier la fiabilité des sources de données, qui fera l'utilité du tableau de bord et, à plus grande échelle, de la décision stratégique à prendre.

En effet, il est important d'examiner les trois points suivants :

- La présentation des indicateurs.
- La forme générale du tableau de bord.
- La date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs.²⁸

3-5-1 La présentation des indicateurs :

Un paramètre peut être représenté sous de multiples formes graphiques qui peuvent en faciliter la compréhension. Cependant, chaque catégorie de support est en fait plus ou moins spécifiquement destinée à un type particulier de statistique.

²⁶ Patrick IRIBARNE, op. Cite, p 58 – 59.

⁽²⁷⁾ PIERRE MAURIN, op. Cite, p 24.

²⁸ Patrick IRIBARNE, op. Cite, p 125-130.

Les différentes représentations des indicateurs sont :

- Les tableaux chiffrés.
- Graphiques cumulés.
- Graphique en bâtonnets.
- Graphique en banderole

Chaque type de représentation graphique correspond à une catégorie bien déterminée d'indicateur. Cependant, une consultation auprès des responsables intéressés sera d'une grande utilité pour spécifier le support de présentation de l'évolution des indicateurs.⁽²⁹⁾

3-5-2 La forme générale du tableau de bord :

Elle doit être conçue de façon à faciliter autant que possible la diffusion de ce document, tout en prenant en compte :

- De format.
- Des destinataires successifs.
- De l'imprimé circule alors dans le sens ascendant de la hiérarchie. Chacun des responsables peut fournir ses observations et les communiquer à l'échelon supérieur.

3-5-3 La date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs :

Dépend de :

- La diffusion du tableau de bord.
- Du rythme optimal de la diffusion varie en fonction de la nature de l'information émise.³⁰

4- Comment exploiter le tableau de bord ?

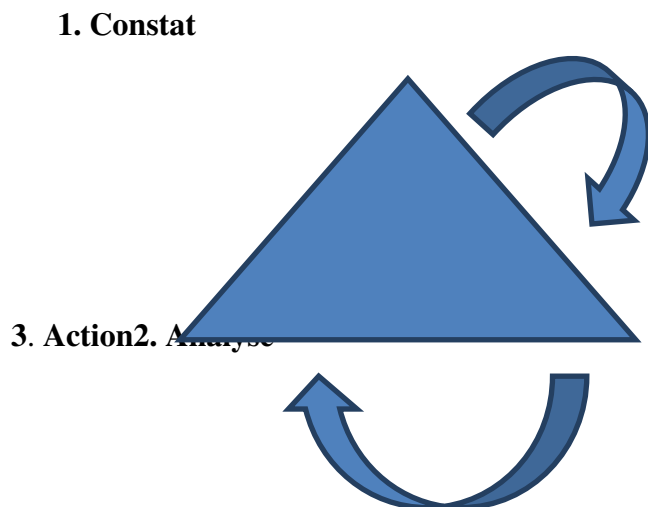
Le tableau de bord conçu pour donner au décideur l'ensemble des éléments opérationnels de gestion qui caractérise son activité à une date donnée, sera exploité en trois étapes :

- ❖ **Phase 1** : constat (constat de la situation).
- ❖ **Phase 2** : analyse (analyse des données).
- ❖ **Phase 3** : action (prise de décision).

⁽²⁹⁾ PIERRE MAURIN, 2009, « Le tableau de bord en claire », éditions ellipses, p 21-24

³⁰ PATRICK IRIBARNE, 2003-2006, « les tableaux de bord de la performance », éditions Dunod 2^e édition, p54-130

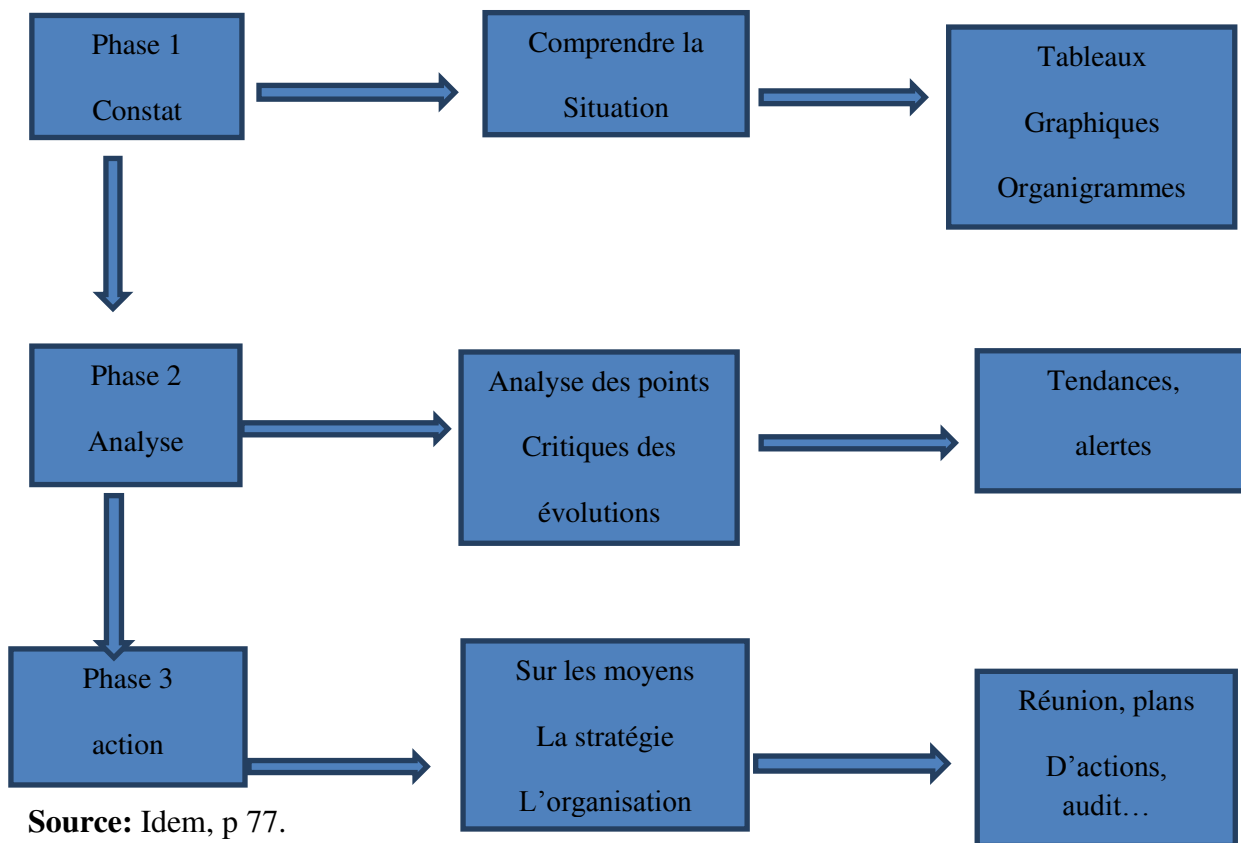
Figure N° 02 : Les phases d'exploitations du tableau de bord



Source : Roger AIM, « indicateurs et tableaux de bord », édition AFNOR, 2004, p 77.

Pour mieux expliquer les phases d'exploitation de tableau de bord, on a dressé le schéma suivant :

Figure N° 03: Les trois phases de l'exploitation du tableau de bord



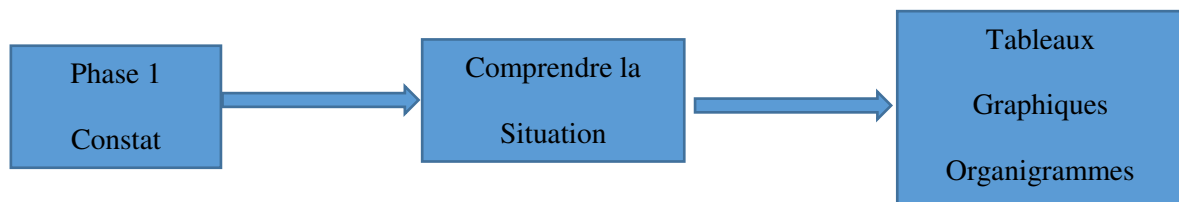
Donc les trois phases d'exploitation du tableau de bord sont les suivantes :

Phase 1 : Constat

Cette première étape de prise en main des nouvelles données du mois, que l'on peut résumer comme étant le constat de la situation, aura atteint son objectif lorsque tous les éléments du tableau de bord auront été mis à jour (actualisation des données par rapport à la précédente édition) pour que le manager puisse :

- Retrouver ses repères,
- Accéder sans délai aux informations recherchées
- Apprécier la situation dans sa globalité
- Apprécier la situation activité par activité
- Visualiser les écarts.³¹

Figure N° 04 : La phase 01 d'exploitation



Phase 2 : Analyse

Après avoir appréhendé la situation globalement et par activité, on sera en mesure de réaliser la seconde étape : l'analyse détaillée des données.

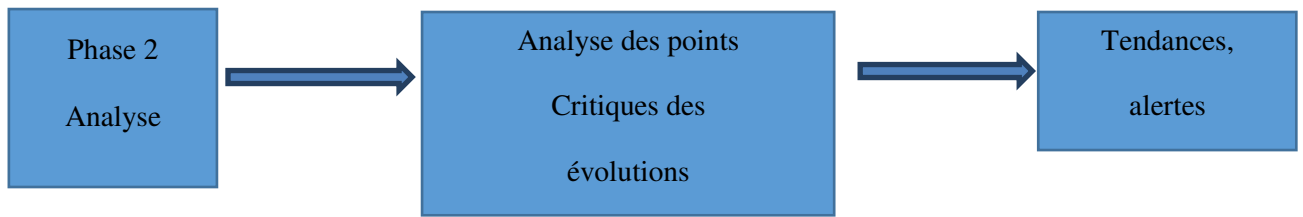
La manager s'appuiera sur les différents états et rapports contenus dans le tableau (tableaux, graphiques, grille de criticité,...) pour :

- Vérifier l'état des actions engagées les mois précédent,
- Analyser les résultats en cours
- Vérifier les tendances par rapport aux objectifs
- Prendre connaissance des activités critiques.³²

Le manager après s'être fait une idée de la situation et après avoir pris de recul sur l'analyse brut des chiffres, consultera ses collaborateurs pour évaluer les risques et leurs conséquences.

³¹ Roger AIM, op. Cite, p 78.

³² Idem, p 79.



Phase 3 : Action

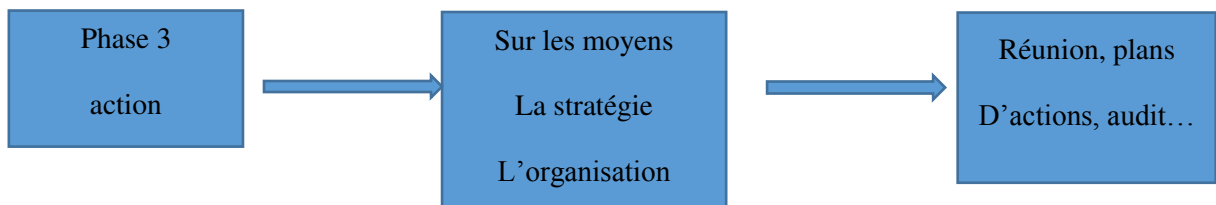
Toutes les étapes réalisées en amont permettant au tableau de bord dans cette dernière phase, d'être un outil d'aide à la décision.

C'est bien le but de ce document, donner au manager les éléments de la réflexion pour agir.

A partir des éléments exploités dans les deux précédentes phases, le manager jugera utile, si besoin, de :

- Convoquer des réunions de travail
- Donner des actions nominatives (libellé de l'action, dates de besoin responsable)
- Déclencher un audit (avec le support de la direction de la qualité qui fera appel à des spécialistes).³³

Figure N° 06 : La dernière phase d'exploitation



³³ Roger AIM, op. Cite, p 80.

Conclusion

Comme vous avez pu le constater au cours de chapitre la conception et la mise en place d'un tableau de bord ne sont pas aussi faciles qu'il n'y paraît.

Il faut avant tout avoir le temps disponible suffisant, les compétences, et les moyens humains nécessaires, cependant ; cela ne suffit pas pour obtenir un bon tableau de bord prospectif.

Sa création et son déploiement nécessitent un minimum de méthode et de rigueur, afin d'éviter de partir vers une impasse et de perdre du temps dans des procédures inutiles.

De même, pour que son utilisation courante soit tout aussi efficace que sa mise en place, les différents acteurs de l'entreprise concernés doivent agir avec méthode et rigueur, tout en oubliant pas que le tableau de bord ne doit pas empêcher mais favoriser la réflexion et les échanges de point de vue.

Chapitre II

L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Introduction :

Pour les entreprises, exposée à la mondialisation, à l'accélération du progrès scientifique et technologique et à la diversité culturelle, l'environnement est devenu de plus en plus complexe. La variété croissante des situations et des problématiques, l'accroissement de l'incertitude et de l'instabilité sont les principales expressions de cette complexité d'où l'entreprise doit agir face à ces turbulences en implantant le tableau de bord prospectif adapté à cette entreprise pour pouvoir piloter et améliorer la performance de l'entreprise. Cependant, l'étude sera, dans le cas qui nous intéresse, plus spécifiquement sur le tableau de bord comme outil d'adaptation à l'environnement, c'est ce que nous allons voir dans ce chapitre, en nous efforçant dans :

La première section : d'analyser les cinq forces concurrentielles et les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise.

La deuxième section : est consacrée au rôle du tableau de bord prospectif dans l'adaptation à l'environnement et comme outil d'aide à la décision.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Section01 :l'analyse concurrentiel et environnement de l'entreprise :

1- Définition de l'environnement de l'entreprise :

Il existe différentes définitions de l'environnement de l'entreprise selon plusieurs auteurs,

« L'environnement est le cadre au sein duquel l'entreprise exerce son activité et se développe. Il est composé d'éléments externes à l'entreprise qui influencent son développement et son potentiel de croissance ».³⁴

L'environnement contraint ou influence donc le développement de l'entreprise. Cependant, celle-ci à travers ses choix, ses décisions et ses actions, peut tirer parti de ces changements, voir les modifier.

On peut aussi définir l'environnement de l'entreprise comme « le contexte externe susceptible d'avoir une influence sur son action ». Respectivement, l'entreprise influence également son environnement. La connaissance de ces interactions l'invite à se montrer responsable et à jouer un rôle sociétal. Le manager doit être à l'écoute des évolutions de l'environnement pour y adapter l'entreprise ».³⁵

Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les chercheurs ont mis en évidence l'impact de l'environnement sur les organisations et l'ont défini en termes de texture causale. Ils distinguent quatre types d'environnement :

1-1 Environnement placide aléatoire : les éléments de cet environnement, qui peuvent avoir un impact négatif ou positif sur l'organisation, sont stables et organisés de façon aléatoire. Dans cet environnement, l'incertitude est très faible ;

1-2 Environnement placide regroupé : cet environnement est toujours assez stable. Il ne change que lentement, mais ses éléments positifs ou négatifs sont distribués selon certaines formes précises assez stables et non plus au hasard et, sa croissance est indispensable.

1-3 Environnement turbulent : il est plus complexe, plus dynamique et plus incertain. Dans cet environnement, les éléments interagissent de façon multiple. L'origine de turbulence provient des organisations qui sont fortes et s'imposent par leur comportement stratégique.

³⁴ JOSIN Samuel, Landrieux KARTOCHIAK, Sophie, « Management des entreprises », éditions Gualino, 2015, pp38 – 40.

³⁵ Frank BRULMART, Christophe FAYORELI, Sandrine CHERRA, « Stratégie », édition Dunod, 2015, p 67.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

2- L'approche de M.E.PORTER en terme d intensité concurrentielle

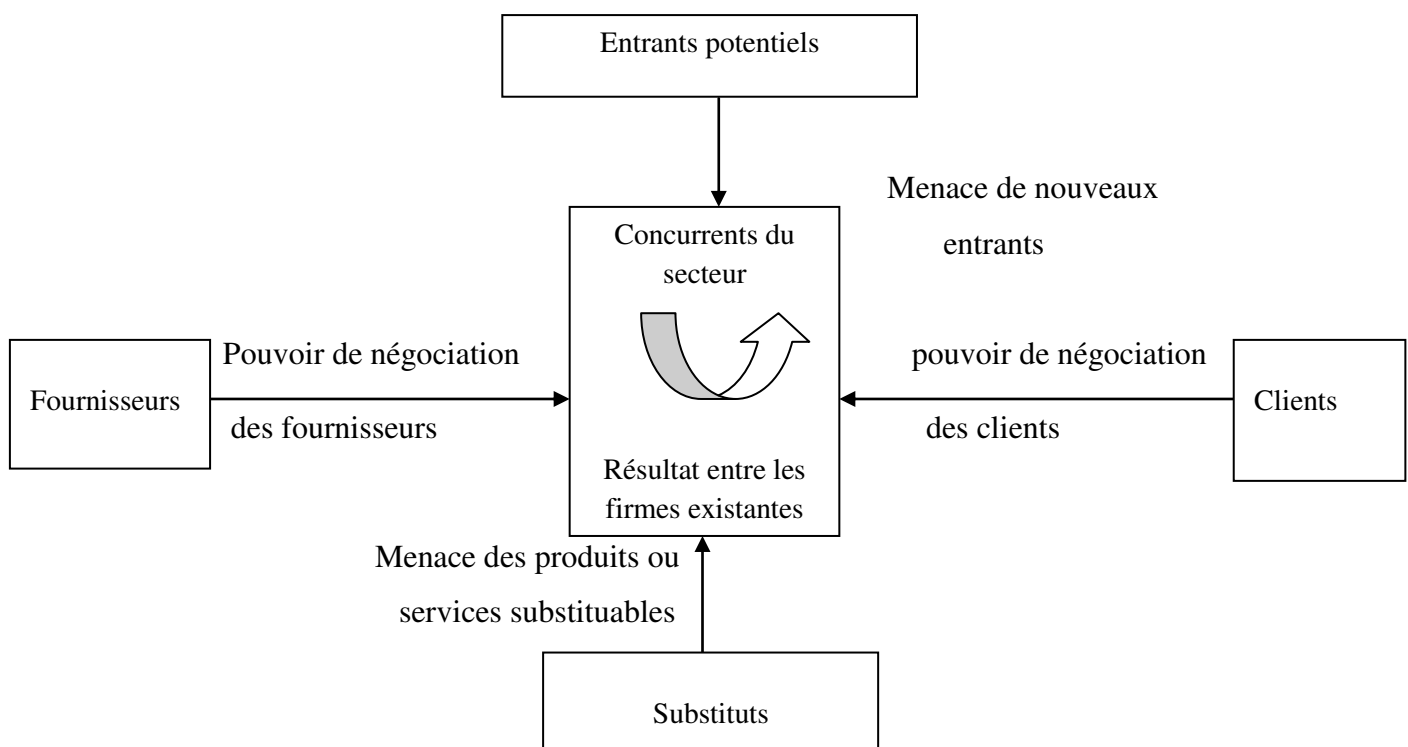
Le modèle des cinq forces concurrentielles de PORTER consiste à hiérarchiser les forces de l'environnement susceptibles de réduire la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs.

L'impact de chacune de ces forces est en fonction de la structure concurrentielle du segment stratégique, des règles qui y dominent, ainsi que de ses caractéristiques économiques et techniques.

Cette approche prend en compte non seulement la rivalité entre les firmes du segment mais aussi les pressions exercées par les fournisseurs et les clients, ainsi que les menaces externes d'entrée de nouveaux concurrents et d'arrivée de produits de substitution. L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de ces quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur.

On ajoute souvent à ce modèle une sixième force : les pouvoirs publics, qui peuvent aussi influencé sur la capacité des entreprises à générer du profit (taxes, normes, quotas,etc...)

Figure N° 07 : Les cinq forces concurrentielles de M. PORTER



Source : Gérard GARIBALDI, « Analyse stratégique », éditions Eyrolles, 2008, Paris, p 143.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

2-1 Le risque d'apparition de nouveaux entrants (concurrents) :

Une entreprise risque à tout moment de se trouver confrontée à l'entrée sur son marché de nouveaux concurrents. Pour faire face à cette menace, l'entreprise peut alors être amenée à prendre plusieurs types de décisions. Elle peut par exemple mener une politique tarifaire telle qu'elle limite l'attrait de son marché.

Dans ce cas, une entreprise pratiquera une politique de prix non conforme à son objectif de maximisation du profit. Elle pourra par ailleurs mettre en place une politique consistant à introduire des « barrières à l'entrée » qui limiteront l'accès au marché pour les autres entreprises (brevet, clauses d'exclusivité, augmentation de la taille critique de l'entreprise...).

On cite quelques types de barrières qui peuvent exister :

- Economies d'échelles (elles obligent les entrants à une stratégie de volume donc à des investissements élevés).
- Différenciation de la part d'entreprises capables de :
 - Créer une image forte,
 - Fidéliser les clients,
 - Offrir des services spécifiques,
 - Profiter d'une publicité effectuée,
 - Concevoir un produit reconnu nouveau,
- Intensité du besoin capitalistique (ce qui augmente le risque et décourage ceux qui ont peu de moyens financiers) et par là estimation :
 - Du risque,
 - Des difficultés et des délais de recouvrement ;
- Le coût des transferts (qui peuvent être nécessaires pour passer d'un fournisseur à un autre pour un nouvel entrant ;
- Difficulté d'accès aux circuits de distribution (s'ils sont spécifiques au secteur ou bien « captif » si les entreprises du secteur ont une réelle maîtrise sur eux),³⁶
- Avantage de coût détenu par les concurrents actuels (apporté entre autre par un accès favorable à la technologie, ou aux matières premières, à des subventions publiques, des emplacements favorables) et aussi entraîné par le jeu de l'effet d'expérience,

³⁶Gérard GARIBALDI, « Analyse stratégique », éditions Eyrolles, 2008, Paris, p 143.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

- La courbe d'apprentissage (dans les secteurs où cette courbe joue, c'est très souvent un élément dissuasif : en fait chaque fois que les entreprises du secteur auront réussi à établir un prix dissuasif à l'entrée du secteur).
- La situation géographique, notamment en termes de situation physique des points de vente,
- La politique de l'état qui peut défavoriser ou favoriser des concurrents en provenance d'ailleurs,
- L'anticipation de représailles (de la part d'entreprises possédant cette capacité).représailles favorisées par :
 - Une croissance faible de l'activité,
 - Des firmes puissantes et bien installées,
 - Des entreprises très engagées dans le secteur,
 - Des comportements d'alliance, de solidarité, de défense commune dans le passé,

En état de cause, certaines de ces barrières ne peuvent être édifiées par une ou plusieurs entreprises du secteur à elle(s) seule(s). Mais elles peuvent participer à leur établissement, à leur défense et à leur survie.

Il peut y avoir une autre façon de renforcer la protection du secteur, c'est celle qui consiste à permettre l'existence de barrières de sortie élevées par exemple :

- La difficulté de revente des actifs car le mode de production est bien spécifique, Michael PORTER a montré qu'il existait un lien direct entre la rentabilité d'un secteur et l'importance des barrières d'entrée et de sortie. On distingue parfaitement la valeur des barrières d'entrée si le secteur a des chances de permettre des revenus

Plutôt élevé ou plutôt faibles (plus les barrières d'entrée sont élevées et plus les revenus ont de chance d'être élevés) ; et l'importance des barrières de sortie permet de deviner la plus ou moins grande stabilité des revenus (plus les barrières de sortie sont faibles et plus les revenus ont de chance d'être stables).³⁷

2-2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Celui-ci dépend entre autre du degré de concentration du secteur des Fournisseurs et donc du nombre d'entreprises concurrentes à l'un des stades du processus productif. Par exemple, des entreprises peuvent

³⁷Gérard GARIBALDI, op. cit., p 144.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

décider de s'adresser à un nombre élevé de fournisseurs (y compris pour un même produit) pour limiter le pouvoir de négociation de chacun d'eux ou au contraire limiter le nombre de fournisseurs pour favoriser l'émergence de relations de partenaire mais avec le risque d'accroître leur dépendance vis à vis d'eux.

Parmi les risques qui peuvent se présenter :

- La dépendance de produits de leur secteur (les entreprises éprouvent de très grandes difficultés à trouver des produits de substitution auprès de fournisseurs étrangers au secteur).
- L'importance du produit pour l'acheteur, notamment pour se différencier (plus le produit acheté présente un caractère stratégique fort et plus le fournisseur possède un fort pouvoir de négociation),
- Le coût de transfert d'un fournisseur à un autre élevé (on quitte d'autant moins facilement un fournisseur qui a réussi à se différencier augmentant par là même le coût de transfert),
- La menace crédible d'intégration en aval (de la part de fournisseurs).
- L'excédent de la demande sur l'offre,
- Le poids du secteur ne représente pas pour les fournisseurs un enjeu majeur (par conséquent ils ne sont pas prêts à faire des efforts importants, notamment sur les prix, pour conserver ces clients).
- La concentration des fournisseurs (si les clients sont très nombreux en face de peu de fournisseurs, ceux-ci ont d'autant plus de poids),³⁸

2-3 Le pouvoir de négociation des clients : Au même titre que pour les fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients joue un rôle important dans la prise de décision des entreprises. Par exemple, dans le cas où l'entreprise dispose de peu de clients potentiels, elle ne sera pas en mesure d'imposer sa politique tarifaire (exemple du marché aéronautique) ou alors elle devra adapter sa politique d'offre aux contraintes imposées par les clients (exemple : la grande distribution).³⁹

Leurs pouvoir est renforcé par :

- L'achat par quantité importante (le client représente alors un marché intéressant pour le ou les fournisseurs),

³⁸ Gérard GARIBALDI, op. Cite, p 145.

³⁹ Ibid.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

- Les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients(ils vont donc être plus attentifs aux conditions d'achat),
- Les clients sont confrontés à une forte obligation de réduction des coûts,
- Le client dispose d'une information complète (notamment sur les prix de revient du fournisseur et se trouve donc en bonne position pour négocier),
- Le cout de transfert faible notamment parce que les produits achetés sont peu différenciés ou ont une image faible (il est donc aisé de remplacer un fournisseur par un autre),
- Le produit du secteur n'influe pas sur la qualité de l'offre des clients (qui auront tendance à s'approvisionner auprès de moins-offrant),
- Les clients représentent une menace crédible d'intégration par l'amont(d'où une pression sur les fournisseurs qui sont plutôt en mauvaise posture pour négocier),
- Les clients ont de faibles profits (un secteur pauvre ne fait pas la richesse de ses fournisseurs, car un tel secteur reste très préoccupé par le niveau des prix),

Mais dans de nombreux cas l'entreprise ne vend pas en directe, ce pouvoir de négociation ce partage aussi avec les intermédiaires qui sont les distributeurs. Le pouvoir de négociation de la distribution est aussi plus important:

- Que la distribution est plus concentrée que les entreprises du secteur,
- Qu'elle représente en soi une part importante des ventes,
- Que les clients sont fidèles à un mode de distribution ou à une enseigne,
- Qu'elle fournit une partie importante des services indispensables pour l'utilisateur ou consommateur,

Pour bien déterminer l'intensité de cette force, il est essentiel de prendre en compte la façon dont le pouvoir de négociation se répartit entre tous les intervenants en aval de l'entreprise jusqu'au distributeur final du produit.⁴⁰

2-4 L'existence de biens de substitution :Une entreprise n'est pas confrontée qu'à ces seuls concurrents directs, elle peutaussi être en concurrence avec des entreprises qui ne produisent pas le mêmebien qu'elle mais qui permettent néanmoins de satisfaire le même type de besoin.

Par exemple, pour satisfaire votre besoin de déplacement, vous pouvez choisircomme mode de transport la voiture (qui dépend entre autre de la qualité duréseau routier), les

⁴⁰Gérard GARIBALDI, op. Cite, p 147.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

transports collectifs, le train ou l'avion. La politique des différentes entreprises agissant dans ces secteurs d'activité voit donc leurs décisions contraintes par la possibilité que vous avez de vous reporter sur l'un ou l'autre de ces moyens de locomotion.

Donc le risque essentiel réside dans l'intérêt que le marché peut trouver à ces produits ou services de substitution, intérêt qui va avoir pour effet d'accélérer l'obsolescence des offres existantes et donc de diminuer la valeur marchande des produits et services offerts actuellement.

L'intérêt peut prendre des formes très variées telles que :

- Le produit de substitution offre des fonctionnalités supplémentaires,
- Une meilleure adaptation au besoin client,
- Des avantages au niveau du coût d'achat, d'approvisionnement, d'appropriation ou de mise en œuvre,
- Un produit présenté par des secteurs performants donc fortement rentables, et qui ont déjà payé en grande partie les coûts du développement ailleurs.

On peut considérer que la substitution :

- Être directe,
- Provenir de la disparition d'intérêt pour l'emploi du produit,
- Être consécutive à la réduction d'emploi du produit,
- Résulter d'une intégration par l'amont dans la filière,
- Résulter d'une intégration par l'aval

Ses types de substitution sont influencés soit directement ou indirectement par des facteurs comme :

- Niveaux de prix relatif des produits ou service de substitution,
- Coût de conversion, d'adaptation ou d'appropriation,
- Comportement de plus ou moins grande fidélité des clients.

Le vrai problème réside, le plus souvent, dans la difficulté de les identifier donc il est impératif d'exercer une veille technologique pour suivre tout particulièrement les tentatives des adversaires qui leur permettraient d'obtenir un rapport qualité/prix plus intéressant ou entraîneraient des gains de temps ou de coût d'appropriation.⁴¹

2-5 La pression concurrentielle interne du marché : Bien évidemment, un facteur essentiel de l'environnement de l'entreprise concerne la structuration même de son marché qui définit en elle-même l'importance de la pression concurrentielle directe. Ce degré

⁴¹Gérard GARIBALDI, op. Cite, p 148.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

de concurrence direct peut être estimé à partir d'un certain nombre de facteurs : le nombre des concurrents directs et leurs poids respectifs comparé à l'entreprise, le degré de développement du marché, le positionnement de l'entreprise par rapport à ces concurrents exprimé selon les coûts de production, le niveau de différenciation de votre produit par rapport à vos principaux concurrents.

Une meilleure connaissance de son environnement direct ou indirect permet alors à l'entreprise de définir avec plus de précision et de clairvoyance les choix qui lui sont proposés pour déterminer sa stratégie et lui éviter ainsi de prendre des décisions non appropriées compte tenu des contraintes imposées par son environnement.

La rivalité entre les firmes est renforcée par les facteurs suivants :

- Faible croissance du marché (certaines entreprises vont tenter à tout prix d'enlever des parts de marché aux concurrents),
- Niveau élevé des frais fixes (d'où une forte rivalité pour prendre des parts de marché permettant de les couvrir en les répartissant sur un grand nombre de produits),
- Diversité de la provenance des concurrents, ayant de ce fait des cultures très différentes ce qui a généralement pour conséquence des actions déstabilisantes (la différence entre les cultures entraînant des incompréhensions concernant les mouvements stratégiques entre concurrents et donc des risques de réponses disproportionnées),
- Concurrents nombreux et de taille voisine (ce qui a pour effet d'amener les plus ambitieux à tenter d'en éliminer d'autres),
- Indivisibilité du capital technique (on ne peut vraiment pas l'utiliser dans un autre secteur, aussi les entreprises d'autant plus tendance à se battre pour rester en vie dans le secteur où elles se trouvent),
- Innovation technologique supposant des frais de recherche élevés (d'où la nécessité de faire du volume).

Ces cinq forces évoluent dans le temps en fonction d'un certain nombre d'événements. Ces évolutions ne peuvent rester ignorées des entreprises, qui doivent tenir compte des changements qui auraient le plus d'effet sur le jeu concurrentiel.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

3- Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise :

L'environnement actuel de l'entreprise est qualifié de :

3-1 Complexe : la diversité des acteurs du microenvironnement et les forces du microenvironnement sont les principales sources de cette complexité.

3-2 Turbulent: puisque toutes les variables à prendre en considération dans les réflexions stratégiques ne cessent d'augmenter, ces variables ne sont jamais fixes mais plutôt sujettes à des évolutions qui peuvent parfois être brutales, radicales et imprévisibles.

3-3 Hostile : cette hostilité dépend non seulement de la concurrence, de la disponibilité des ressources dans l'environnement, des relations sociales mais aussi de la stabilité de la vie politique.

3-4 Rupture stratégique : Se sont les ruptures susceptibles de se produire dans son environnement (économique, technologique, social, etc.), parfois le mot rupture est remplacé par l'expression « surprise stratégique », ou bien « discontinuité stratégique » ou par le mot « crise ».

Donc, les dirigeants d'entreprise savent tout cela lorsqu'ils doivent anticiper l'inconnu, réagir à des signaux faibles

3-5 Ambiguïté causale : Indique que les concurrents n'arrivent pas à identifier avec certitude les causes de l'efficacité du leader de l'industrie. Nous ne savons pas quels sont les moteurs de son avantage concurrentiel, ils ne savent pas comment l'imiter⁴²

D'un autre côté, aujourd'hui, les deux tendances structurelles fortes sont la globalisation et la présence d'événements internationaux.

A- Globalisation

La globalisation correspond à l'évolution des différents marchés géographiques vers une forte concentration conduisant à proposer des produits et services standardisés.

Convergence de la demande : Cette globalisation peut s'expliquer par la convergence de la demande.

Soutien des Etats : Cette libéralisation des échanges commerciaux dans le monde a été favorisée par l'intervention des gouvernements qui peuvent aussi jouer un rôle dans la création de standards.

⁴² Simulation et recherche en gestion, Revue française de gestion, éditeur Lavoisier, France p 6.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Effet de la concurrence : le fait de devenir global pour une entreprise peut inciter ses concurrents à adopter le même comportement quand la demande est homogène afin de tirer profit des mêmes avantages.

B- Evénement international :

Conséquences au niveau économique. Des événements spécifiques, non prévus, ont des implications importantes en termes commerciaux.

Section 02 : Tableau de bord prospectif outil d'adaptation à l'environnement de l'entreprise

1- Les différents apports d'un TBP

Le tableau de bord un des différents apports qui vont être abordés dans les points suivants :

1-1 Un investissement sur l'avenir

Il faut considérer le Tableau de Bord Prospectif comme un investissement sur l'avenir. Certes, la recherche de fonds pour les entreprises se révèle être souvent un parcours du combattant, mais l'implémentation d'un TBP permettra une meilleure allocation des ressources financières et humaines afin d'atteindre l'efficience et l'efficacité. Les entreprises doivent davantage se projeter dans l'avenir. Le retour sur investissements sera plus grand grâce à cet outil.⁴³

1-2 Un outil complémentaire utile

Le TBP complète et apporte de l'objectivation dans les processus utilisés par l'entreprise. Il permet d'apporter de la rigueur dans le traitement de différentes insatisfactions du personnel. Il permet de centraliser diverses évaluations déjà réalisées par ce personnel donnant ainsi une vision globale. Il est également un outil complémentaire à l'analyse SWOT. Le premier point abordé montre d'ailleurs comment transformer une contrainte (la recherche

⁴³Valéry SIMON, « Le Tableau de Bord Prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ASBL », Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de Master en Sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, Louvain School of Management, Campus Namur, France, 2010 – 2011, p 71.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

de fonds) en une force pour l'entreprise. Il suffit de passer d'une dimension court terme à une vision moyen-long terme. Il se rapproche également du marketing mix (les 4 P classiques et les 3 P spécifiques aux services) dans le sens que le TBP résulte également d'une réflexion sur l'organisation et son environnement. Certains P sont proches des axes du TBP (exemples : People et l'axe apprentissage organisationnel, et Process et l'axe processus internes).

Le TBP ne change pas radicalement le management des l'entreprises. Beaucoup possèdent déjà des outils utilisés dans le TBP. Il apporte simplement une plus-value très importante pour améliorer leurs compétences.⁴⁴

1-3 Un travail d'équipe

Un TBP bien conçu doit être simple et compréhensible par tous les membres de l'organisation. Il permet l'étude et l'analyse des résultats obtenus en concertation. Il améliore également la coopération en vue d'atteindre des objectifs communs, acceptés et partagés par tous. Le TBP est le fruit d'un consensus. La motivation du personnel ne peut que se révéler meilleure quand chacun sait où il va. Le TBP donne du sens au travail de chacun, car ceux-ci voient de quelle manière ils participent à la réalisation de la mission (liens de cause à effet présents dans le TBP). C'est un facteur mobilisant. L'organisation est un système où tout le monde est impliqué. Le TBP est directement en lien avec la culture de l'entreprise où les membres partagent les mêmes valeurs et ambitions. Ils se donnent les moyens pour y parvenir. De plus, la cohésion qui existera au sein de l'association rassurera et inspirera confiance aux clients.

1-4 Le TBP, un outil concret

Le TBP est un outil tangible qui donne une vision globale de l'organisation. Il apporte de la clarté et de la cohérence entre ces différents composants. Il évite la confusion entre la mission, les objectifs et les stratégies. En effet, il est le résultat d'une réflexion en profondeur de l'organisation et il clarifie certains éléments obscurs et abstraits dans un souci de vulgarisation et d'objectivité. Il permet de rassurer les membres de l'association, car il constitue un référentiel sur lequel ils peuvent s'appuyer et éviter de partir dans tous les sens.

⁴⁴Valéry SIMON, op. cite, p 72.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

1-5 Des indicateurs SMART

Les indicateurs du TBP doivent être SMART : simples, mesurables, atteignables, réalistes et temporisés. De cette manière, ils pourront également être compris par tout le personnel de l'organisation qui prendra des mesures correctrices si l'un d'entre eux est défaillant. Ces indicateurs permettent de confirmer les observations du personnel et ainsi le rassurer. Ils sont utilisés afin de contrôler la performance de l'organisation suite à une nouvelle politique et ainsi de juger les résultats produits. Le TBP et ses indicateurs permettent de guider l'organisation dans une direction décidée par le manager en se fixant notamment des valeurs cibles à atteindre. Les indicateurs pourront être suivis de période en période en fonction de la fréquence choisie par les membres de l'organisation. L'analyse des indicateurs se traduira par une recherche plus affinée afin de trouver les facteurs à l'origine d'un déficit de l'un d'entre eux. Le TBP est un outil adaptable et dynamique.

1-6 Une vision complète de l'organisation

Le TBP donne une vision globale de l'organisation en ajoutant des données non financières aux indicateurs financiers. Les informations sont classées en 4 axes (sauf s'il s'agit d'un cas particulier). Les axes clients, processus internes et apprentissage organisationnel complètent l'axe financier. Le TBP centralise les choix et le fonctionnement général de l'organisation. Il reprend la mission, les objectifs, les stratégies et les indicateurs correspondants de l'organisation. Il permet donc d'appréhender l'organisation dans son ensemble et de détecter des liens entre ses éléments. Ce point est lié au fait qu'il est nécessaire de considérer l'organisation dans son ensemble, comme un système, et non comme une liste d'éléments parcellaires. Il permet ainsi de détecter plus rapidement les causes possibles de résultats insatisfaisants. Il pourrait être transmis aux instances de l'entreprise, leur donnant une image plus complète de la situation. Ceci ne se limiterait pas seulement aux valeurs financières et se rapprocherait de la réalité et du quotidien des postes qu'ils dirigent.

2- Les obstacles à l'implémentation d'un TBP

2-1 Le facteur humain, une condition nécessaire

L'implication du personnel dans l'élaboration et l'utilisation du TBP est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Le manque de motivation de certaines personnes peut être un frein. Ceci affecte l'esprit d'équipe et la cohésion du groupe. Il s'agit pourtant d'éléments fondamentaux dans la culture d'entreprise. Le manque d'implication peut déjà s'observer au

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

travers des réunions. Certains ne prennent pas la parole, d'autres ne notent pas ou certains s'opposent à quelques initiatives, il est nécessaire d'avoir des personnes compétentes et polyvalentes pour concrétiser un projet.⁴⁵

Le TBP doit faire l'objet d'un consensus entre tous les membres. Or, on observe la plupart du temps qu'il est conçu par les dirigeants de l'organisation. Chacun doit le comprendre, y adhérer et faire part des points positifs et négatifs dans un deuxième temps. Il faut favoriser une approche participative. Certains n'oseront peut-être pas remettre en question certains points du TBP conçus par les supérieurs hiérarchiques.

2-2 La fiabilité de certains indicateurs

Une question se pose au sujet de la fiabilité de certains indicateurs. Les analystes doivent donc être prudents et prendre du recul face aux résultats. La satisfaction, par exemple, est une dimension abstraite et subjective soumise à l'arbitraire du client. Un client insatisfait s'exprime beaucoup plus. Il est intéressant de développer différentes approches pour aborder un même point en essayant de tangibiliser au maximum les éléments abstraits. Il faut avoir des indicateurs SMART.

2-3 Des problèmes de temps et d'argent

La création d'un TBP demande du temps pour le concevoir, collecter les données, transformer certaines données et assurer le suivi. Se pose également la question de la fréquence d'utilisation.. Un TBP peut apparaître comme une surcharge de travail et diminuer ainsi son utilité. Moins l'utilisation du TBP est fréquente, moins il est utile. Sa conception et son suivi nécessitent des fonds. Une partie du travail des membres est consacrée à cet outil. Il y a un arbitrage à faire à ce niveau. S'il s'agit d'un investissement sur le futur, il ne faut pas négliger cet outil.⁴⁶

3- Le Tableau de Bord Prospectif offre de nombreux avantages :

- Il permet de clarifier, et donc d'enlever l'ambiguïté, entre la mission, les objectifs et les stratégies. La mission est le point de convergence, au sommet du TBP.
- Le TBP suit la même logique qu'une prise de sang (métaphore). Il permet d'établir un diagnostic complet de l'organisation, de trouver les pathologies et enfin de trouver une médication adaptée. De plus, un suivi de contrôle est apporté.

⁴⁵Valéry SIMON, op. cite, p 72.

⁴⁶Valéry SIMON, op. Cite, p 75.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

- Le développement d'indicateurs SMART financiers et non financiers va permettre de guider l'organisation vers une meilleure performance (efficience et efficacité) en se fixant des valeurs à atteindre. Ces indicateurs doivent être suivis régulièrement. Il s'agit de la boussole de l'organisation. Ceux-ci permettent de tangibiliser et d'objectiver des informations parfois abstraites.
- Les résultats obtenus rassurent les membres d'une organisation en conformant leurs observations et intuitions. Ceci peut résulter en une recherche affinée s'il y a des indicateurs reflétant un déficit de performance. Des liens peuvent être faits entre indicateurs déficients et ainsi trouver des pistes pour trouver les causes. Le TBP est un outil adaptable et flexible.
- Le TBP permet une réflexion sur l'organisation et permet aux membres de savoir la direction dans laquelle ils s'orientent. Grâce au TBP, le personnel analyse l'organisation dans son ensemble, comme faisant partie d'un système, avec des mécanismes internes liés par des liens de cause à effet et en interaction avec son environnement.
- Il s'agit d'un outil complémentaire utile (exemples : SWOT, marketing mix, etc.). Il centralise les informations sur un seul support et constitue ainsi un référentiel pour les membres de l'organisation.
- La conception et le suivi d'un TBP pousse les membres du personnel à se concerter et travailler ensemble. Le consensus est privilégié. Ce travail d'équipe incite à avoir une vision commune de l'organisation et renforce la culture d'entreprise. La coopération est une condition indispensable.⁴⁷

4- Tableau de bord prospectif outil d'aide à la décision :

La finalité du tableau de bord prospectif n'est pas de permettre une contemplation des chiffres, mais d'alerter le responsable sur la gestion de son entreprise et de l'amener à analyser les écarts, concevoir des actions correctrices, en référer à son hiérarchie et mettre en œuvre les décisions prises pour recadrer ses objectifs. Afin de s'assurer de l'exploitation du tableau de bord prospectif, il est recommandé d'organiser l'action..⁴⁸

Dans certaines entreprises, le tableau de bord prospectif fait trop souvent l'objet de discussions. Pourtant, cela représenterait un avantage indéniable de mettre en place une réunion systématique et récurrente. Ce type de réunion développerait plus aisément la

⁴⁷Caroline SELMER, op. Cite, p116-118.

⁴⁸Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », éd Dunod, paris, 2003, p172.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

cohérence et l'identité d'un groupe car il sert essentiellement à mieux évaluer et à engendrer une prise de décision plus fine. Mais cette démarche contribue aussi à la rencontre des acteurs de l'entreprise autour d'un même langage et de représentations communes, ce nouveau système obligera à donner des repères et à développer les apprentissages et les Co-constructions des organisations, d'où pourra émerger un véritable sens partagé entre les acteurs économiques. Il importera aux managers d'identifier au cours de ces réunions des pratiques qui déboucheront sur la mise en œuvre d'une nouvelle réalité, elle seule porteuse de changement.⁴⁹

La première mesure consistera à organiser des réunions pour analyser les résultats, elles doivent exister aussi bien au niveau de la direction qu'au niveau de l'atelier. La fréquence et la durée seront en revanche adaptées, de trimestrielle jusqu'au quotidien.

L'efficacité de ces réunions passe par une phase de préparation et par des supports de communication adaptés. Avant chaque réunion, le contrôleur de gestion informera les opérationnels des résultats non satisfaisants. Son rôle, c'est de les former afin qu'ils puissent analyser eux-mêmes leurs résultats et leurs écarts mensuels à travers les chiffres présentés. Des tableaux de bord, adaptés à chaque niveau de responsabilité et de plus en plus synthétiques au fur et à mesure que l'on montera dans la hiérarchie, seront envoyés aux participants avant chaque réunion. Conjointement, ils recevront un ordre du jour qui précisera les questions à traiter, ainsi que des décisions à prendre. Chaque responsable informé de ses propres résultats, aura donc le temps de préparer un topo sur les points le concernant.

Donc le tableau de bord n'est pas un outil de décision mais il met en évidence l'état du fonctionnement du système afin que le responsable puisse prendre une décision.

La finalité du tableau de bord est d'alerter le responsable opérationnel sur la gestion de l'entreprise et l'amener au besoin à analyser les écarts significatifs constatés et à concevoir les actions correctrices. Il y a écarts lorsqu'il peut être mis en évidence la différence entre une situation réalisée et une situation prévue.

Le responsable opérationnel doit être le premier à réagir, et si nécessaire, il se référera à son hiérarchie et mettra en œuvre les décisions prises pour recadrer les objectifs.⁵⁰

⁴⁹ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », éd Dunod, Paris, 2003, p172.

⁵⁰ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », éd Dunod, Paris, 2015, p116-118.

Chapitre II L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Conclusion

Dans cette partie de notre recherche nous avons essayé de vous illustrer la manière dont le tableau de bord prospectif est utilisé pour faire face au fluctuation environnemental, quel est son rôle à contrôler les cinq forces de porter et, comment il sert comme outil a l'entreprise pour s'adapter a l'environnement et identifier ses opportunités, menaces, forces et faiblesses.

Chapitre III
Exploitation du
tableau de bord prospectif
au sein de l'entreprise
EL BAHDJA

Introduction

Dans cette partie de notre travail de recherche nous allons essayer de comprendre puis d'expliquer la manière dont les responsables de chaque niveau hiérarchique de l'entreprise EL BAHDJA ;utilisent leurs tableaux de bord afin de fournir a ladirection générale les informations potentielles sous forme d'indicateurs ; qui vont permettre a cette dernière de mieux contrôler son entreprise d'une part; et d'autre part d'exploiter celui-là comme outil d'aide à la prise de décision soit à court ou à long terme;et aussi comme outil d'adaptation à l'environnement pour cette entreprise.

Nous avons pour objectifs d'illustrer l'utilisation du tableau de bord ; et son utilité à chaque niveau hiérarchique (service comptabilité, service commerciale.....etc.) de l'entreprise EL- BAHDJA.

Séction1: La présentation et historique de l'entreprise EL BAHDJA

Dans cette partie de ce chapitre, nous allons essayer en premier lieu de présenter l'organisme d'accueil, ensuite nous aborderons le fonctionnement du tableau de bord au sein de l'entreprise, et montrer son utilité dans l'adaptation à l'environnement.

1- La présentation de l'entreprise EL BAHDJA

La S.P.A SOMDAE est une entreprise d'un Capital Social de : 130 000 000,00 DA , fruit d'un accord entre actionnaires algériens d'un taux de 51% et espagnoles d'un taux de 49% dont l'activité est la production des détergents . Elle est située au lot n°02 Zone Industrielle, Gué de Constantine Alger ; en peu de temps elle a pu faire connaître son produit EL-BAHDJA sur le territoire national et conquérir le marché des détergents grâce à la maîtrise et le savoir-faire conçus pour ce domaine .Crée en vertu d'un acte dressé en date du 19/07/1998 et transcrit le 20/07/1998.

A- Domiciliation bancaire :

BNP Paribas El-Djazaïr, Agence Hydra. Adresse, 8, rue de Cirta – HYDRA 16035 – ALGER. Compte n° 027-00700-0000309001-43 .

Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A) - agence 185 - Riadh El Feth, niveau 104, 16000 ALGER. Compte n°004-00185-4000693011-10.

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) - Agence 625 – Pins Maritimes. 16130. ALGER. Compte n° 003-00625-3007813000-49.

B- L'activité de la société

Les matières premières utilisées pour la production de leurs détergents sont importées de l'Espagne, c'est au niveau de leurs usine que la production se fait avec l'aide d'une main d'œuvre nationale qualifiées et avec l'utilisation de machines et équipements modernes et de haute technologie ; elles sont relié par un réseau informatique ; elles sont programmées pour un rendement rapide toute en contrôlant la qualité sur toute la chaine de productionet pour plusieurs objectifs.

- La réduction des couts tout en diminuant les heures machines d'une part et d'autres parts par la production en masse (les économies d'échelle) ;
- Le respect des délais de livraison tout en contrôlant la qualité de leurs produits a des prix concurrentiel.

Les produits que l'entreprise offre sur le marché national sont :

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

- ✓ Produits en poudre, avec une gamme de produit lavage à main et une autre gamme de lavage machine.
- ✓ Produits liquides : lavage vaisselle, adoucissant et détergent liquide.

2- Gamme de produits

Ci-joint la liste des gammes de produits de l'entreprise EL BAHDJA qui se décompose en deux gammes liquide et poudre est ci-dessous les différents produits :

La liste des gammes de produits de l'entreprise EL BAHDJA.

Poudre	Liquide
Détergent multi-usage à main (multiusos)	Détergent en liquide (detergentesliquidos)
Détergent pour machine à laver (automaticas)	Adoucissant (suavizantes)
	Liquide pour vaisselle ou poudre (vajillas)
	Lave-sol et nettoyeurs (fregasuelos y limiadores)
	Savon liquide et Gel désinfectant

Source : service commercial de l'entreprise EL BAHDJA.

Ce tableau nous démontre que l'entreprise EL BAHDJA à adopter la stratégie de variété, pour faire face à la concurrence, répondre aux besoins des consommateurs, détenir une bonne part de marché, et aussi pour un bon positionnement sur le marché ciblé.

Nous voyons aussi qu'elle se concentre sur les produits liquides, sur ce point le directeur de l'entreprise nous explique qu'avec les nouvelles technologies les machines à laver sont conçues pour un usage de produits liquides, c'est plus pratique et aussi pour des conseils médicaux, les produits poudres sont la cause de quelques cas d'allergies.

3- La structure de l'entreprise EL BAHDJA

La structure de l'entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne, et contrôle ses activités.

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

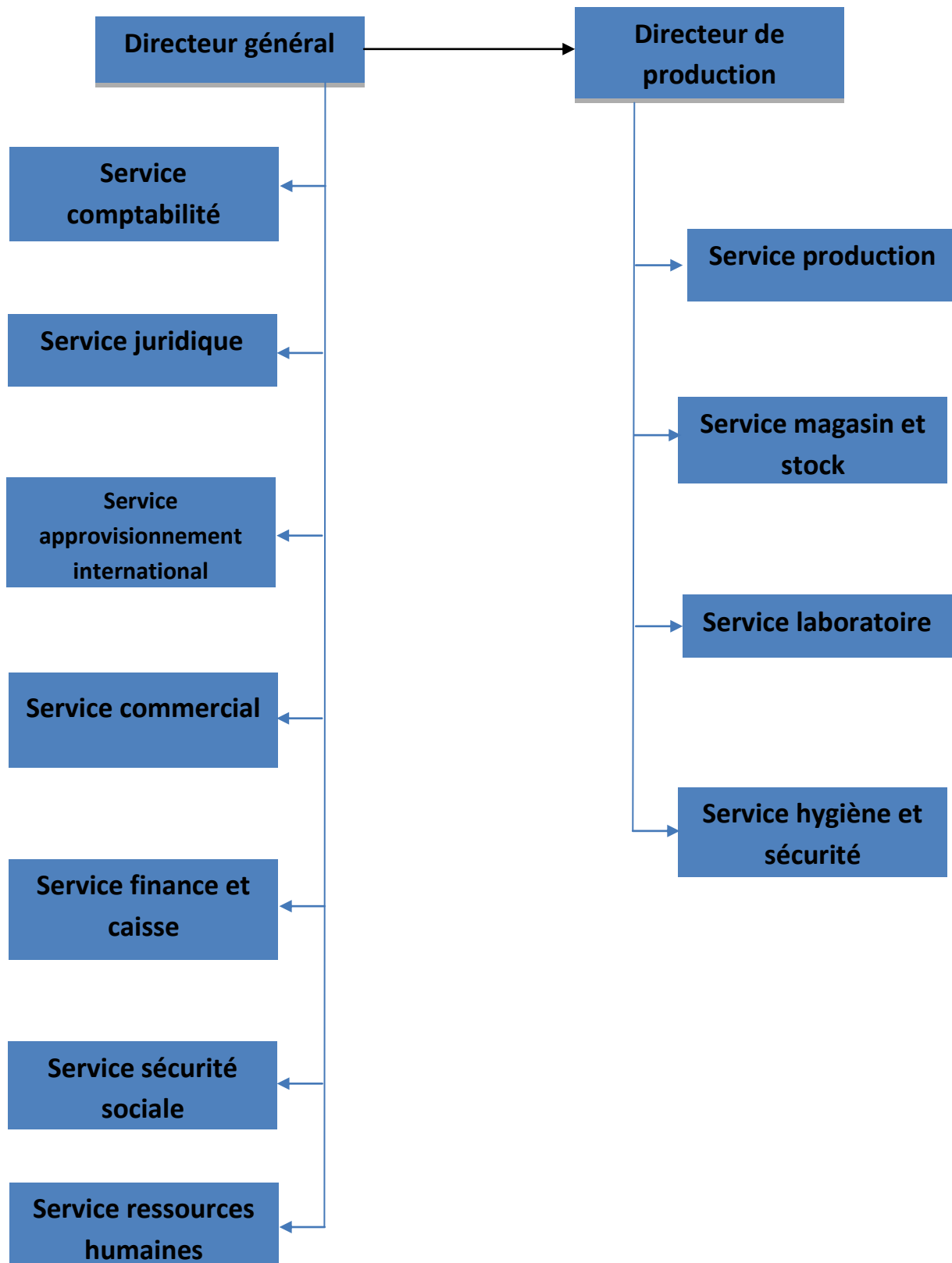
L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

Le type de structure adoptée par l'entreprise EL BAHDJA est hiérarchique, elle repose sur le principe d'unicité de commandement, ses avantages sont ; la simplicité de commandement, la clarté et la sécurité. En revanche l'entreprise fait face à plusieurs inconvénients, le cloisonnement, la lourdeur, la bureaucratie.

Cependant, ce type de structure favorise la circulation fluide des informations au sein de l'entreprise EL BAHDJA.

Mais d'un point de vue personnel, il serait préférable que l'entreprise adopte une approche plus aplatée ou tout le monde peut interagir avec tout le monde, ce type de structure permet une meilleure adaptation de tableau de bord prospectif dans une entreprise, une meilleure circulation d'information.

Figure N° 8: L'organigramme de l'entreprise EL BAHDJA



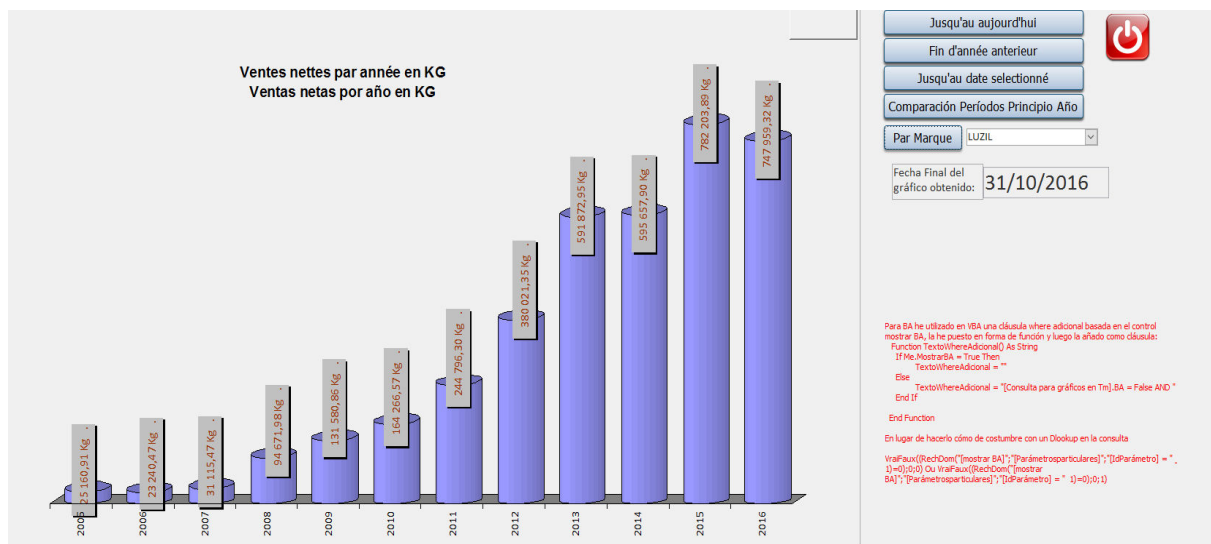
Source : la direction générale de l'entreprise.

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

Cet organigramme nous a permis de mettre en avant les différents niveaux hiérarchiques qui constituent l'entreprise ; mais la question que nous avons posé est : comment les informations circule entre ses différents niveaux d'une manière efficace et fluide ?

Pour avoir une réponse sur notre question, nous avons fait des recherches sur la circulation d'informations entre le service commercial et le service comptabilité, cet indicateur suivant nous a été présenté par l'entreprise pour nous démontré le rôle de tableau de bord prospectif dans la circulation des informations.

Figure N° 9: Support commun service comptabilité/commerciale.

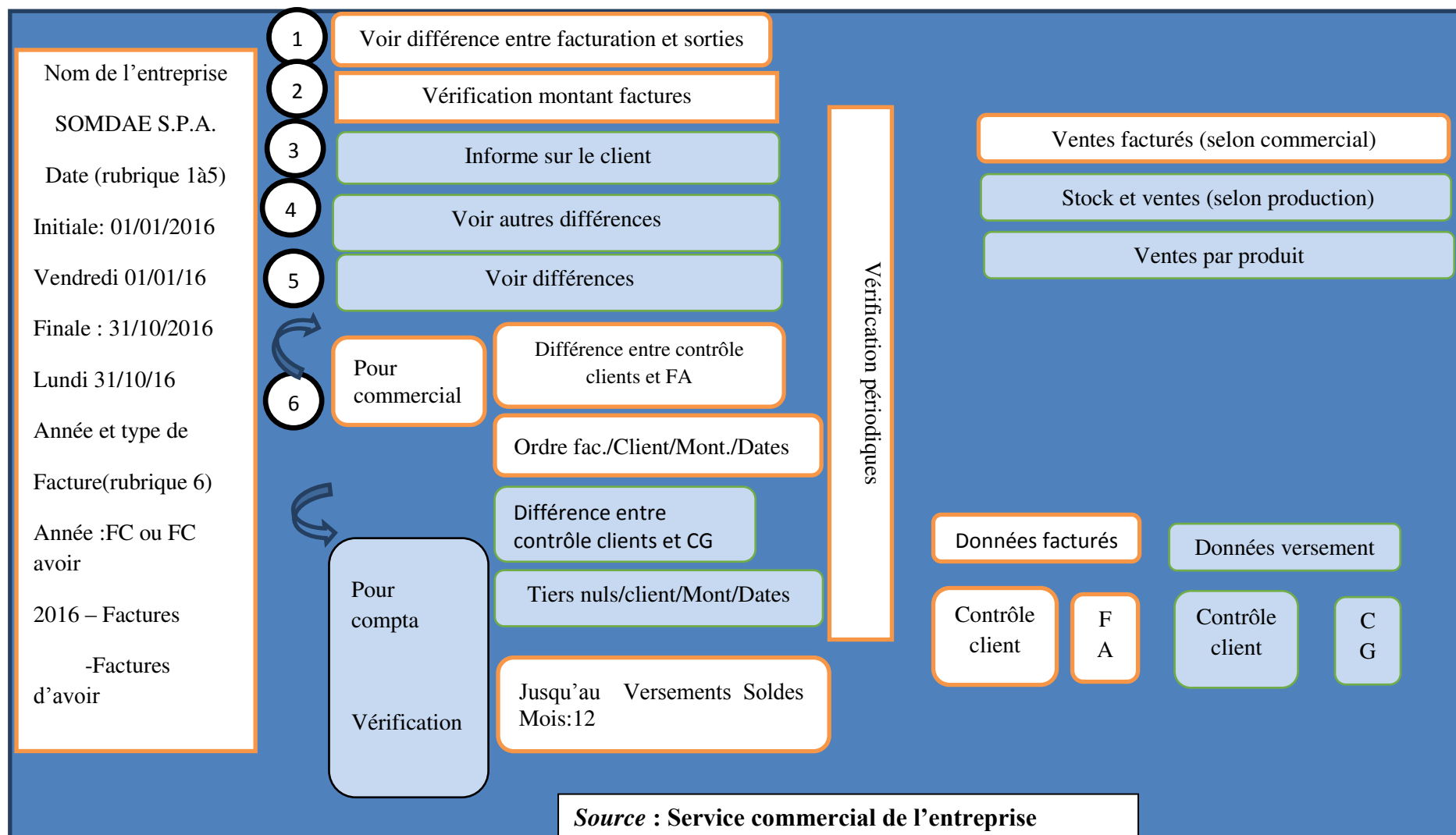


Source : service commercial de l'entreprise EL BAHDJA

Cet indicateur fourni par le service commercial va servir comme source d'information pour le service comptabilité, de cette manière le comptable peut comparer ses bons de sorties avec les ventes nettes affichées par le service commercial de chaque exercice et de voir s'il ne y a pas d'éventuels dysfonctionnement.

Ce tableau de bord de coordination stock commercial-comptabilité permet de contrôler toutes les opérations faites par les deux services, si une case s'affiche en rouge ça veut dire qu'il y a une erreur soit dans l'enregistrement des stocks soit dans la comptabilisation, les deux services doivent contribuer à travailler de pair, pour éviter les dysfonctionnements.

Figure N° 10 :Tableau de bord coordination stock commercial-comptabilité



4- Le rôle de tableau de bord dans le contrôle des cinq forces de porter

Face à un environnement qui n'est plus stable, l'entreprise EL BAHDJA doit maîtriser les cinq forces environnementales pour sa pérennité et son évolution, pour cela il a fallu pour ce dernier plusieurs tableaux afin de suivre chaque force.

4-1 L'intensité de la concurrence

Au sein d'un secteur la concurrence entre firme détermine l'attrait pour le secteur, les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence des barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché....etc.

Le marché algérien reste toujours dominé principalement par HENKEL (Isis, le chat) qui est une entreprise allemande présente dans trois domaines d'activités : les détergents et l'entretien de la maison, la beauté, et les colles adhésifs, crée 1876, Henkel détient des positions fortes auprès des industriels comme des consommateurs. Et autres fabricants bien présent sont UNILIVER (Omo) qui est une entreprise multinationale anglo-néerlandaise qui fabrique quatre catégorie de produits, entretien de la maison, boisson et glace, alimentaire, soin de la personne, elle a installé sa filiale en Algérie en 2002, elle a réussi à détenir une importante part de marché et à faire connaître ses produits sur le marché nationale (OMO, DOVE, SUNSILK) ; UNIVERS DETERGEANTS (Aigle, top)etc.

L'entreprise EL BAHDJA détient une part de marché de 7% à 8 % concernant les produits en poudre et 1% à 2% concernant les produits en liquide, il y a lieu de signaler que l'entreprise a une gamme de produit phare (valise 3kg en poudre et carton 500g en poudre). Actuellement les parts de marché se situe spécialement au nord du pays par contre le sud est un terrain vierge, le concurrent direct reste l'entreprise AIGLE qui a une offre de produit de qualité à des prix concurrentiels.

4-2 La menace des nouveaux entrants

Toute entreprise à intérêt de créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevet, réglementation, ...), industriels (produit ou marque unique, ...), l'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur de parts de marché (économie d'échelle), de la réputation

d'une entreprise déjà installée, Du cout d'entrée, du l'accès aux matières premières nécessaire, des barrières culturelle ...

Les nouveaux entrants que le tableau de bord à marquer comme concurrents redoutable qui marque des parts de marchés importantes, sont COSMOS (maintenant OSMOSE), c'est une entreprise national nouvellement créé situé à Tizi-Ouzou (Tala athman) qui détient une part de marché de 7% , sa stratégie est la diversité des produits, le groupe osmose a des ambitions de devenir l'un des leaders de marché national et continental(idéal, génial) , et d'autres fabricants comme GHARBI DETERGENTS est une entreprise national, familial en partenariat avec l'ENAD qui détient une part de marché de 6% et qui est plus spécialisé dans les produits liquides (marque ARRIS).

4-3 La menace de produits de substitution

l'entreprise se base sur les produits en poudre beaucoup plus que les produits liquide, le directeur de l'entreprise nous a expliquer un cas de produits, la valise 3kg machine et le liquide 3L machine sont des produits de substitutions qui réponde à la même demande, et selon les statistiques sur le marché la demande est plus importante sur les produits liquide, le directeur de l'entreprise et son équipe travaille sur l'amélioration de produit liquide et sa variation pour mieux répondre à la demande de marché, et de faire face à la concurrence.

4-4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs et très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité, et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leurs influence est plus faible.

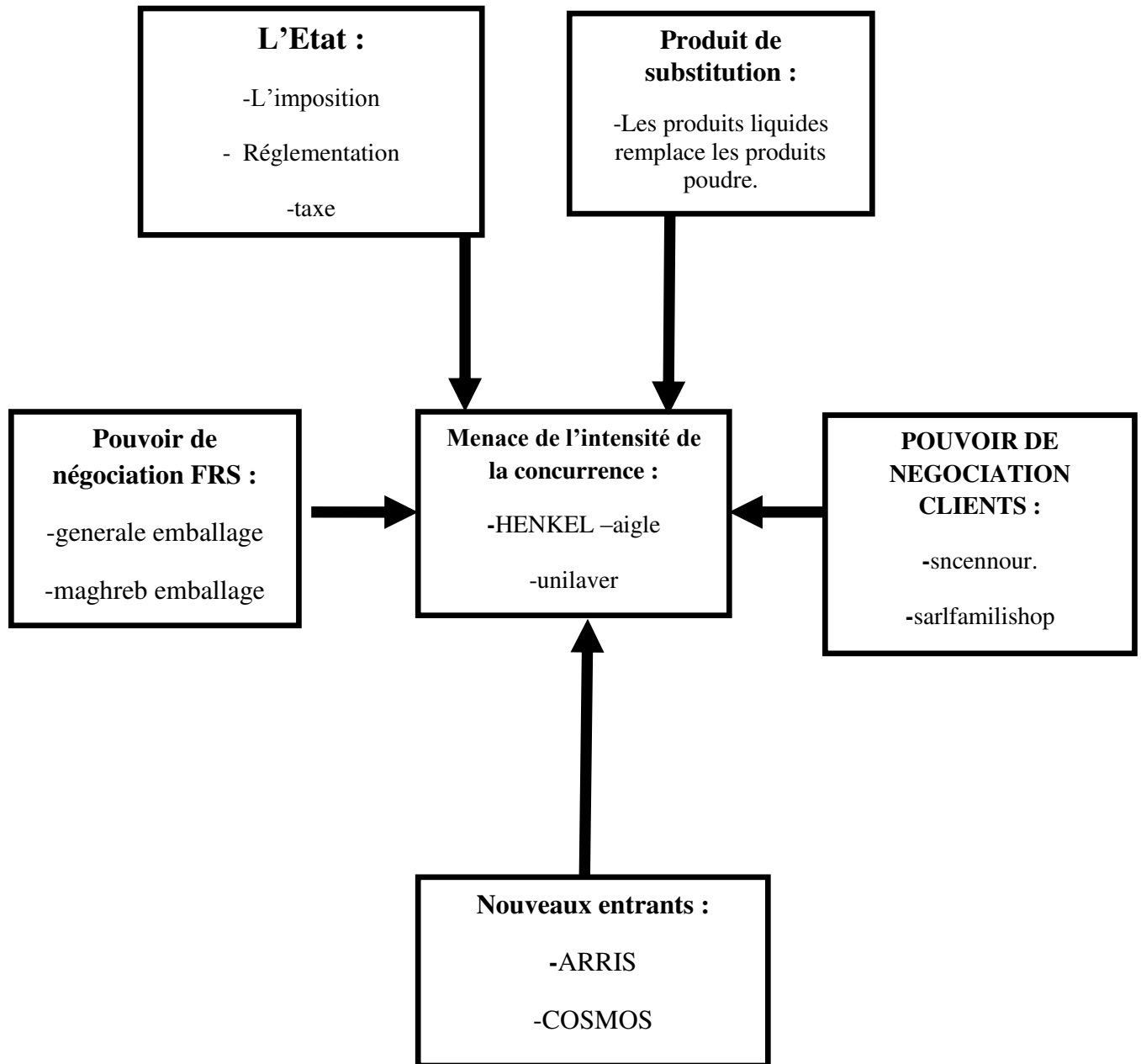
Le directeur de l'entreprise nous a informe que le service commercial a des relations avec au moins deux à trois fournisseurs de chaque matière, pour ne pas tomber dans le problème qu'un fournisseur lui impose son prix.

4-5 Le pouvoir de négociation client

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, il influence la rentabilité de marché en imposant leurs exigences, en matière de prix, de service,...bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leurs pouvoirs de négociation tendent à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

Sur ce point le directeur de l'entreprise nous expliquent qu'il faut avoir une maîtrise sur la qualité et sur le prix pour avoir un fort pouvoir de négociation face à nos clients.

Figure N° 11 : Cadre relationnel de l'entreprise EL BAHDJA



Source : réalisée par nos soins.

Voilà un tableau de bord de contrôle achat par produit de l'entreprise EL BAHDJA sur deux fournisseurs Maghreb emballage et IECO SARL .

Tableau N° 01: Tableau de control achats par produit

CARTON EXT BAHDJA BRUN 200 gr - 140 gr - 600 gr et 300 gr

<i>date</i>	<i>type de facture</i>	<i>fournisseur</i>	<i>entrée</i>	<i>valeur d'entrée</i>	<i>prix U</i>	<i>remarques (informations)</i>
03/11/2012	ACHATS	maghreb emballage	4 500,00	89 145,00 DZD	19,81 DZD	maghreb emballage BL 63295 FACT 59418
21/01/2010	ACHATS	maghreb emballage	5 040,00	94 197,60 DZD	18,69 DZD	maghreb emballage BL 57136 FACT 54401
03/06/2009	ACHATS	maghreb emballage	5 110,00	95 505,90 DZD	18,69 DZD	maghreb emballage BL 52374 FACT 50697
15/02/2009	ACHATS	maghreb emballage	4 960,00	92 702,40 DZD	18,69 DZD	maghreb emballage BL 50149 FACT 48870
17/11/2008	ACHATS	maghreb emballage	5 004,00	93 524,76 DZD	18,69 DZD	maghreb emballage BL 48525 FACT 47520
19/06/2008	ACHATS	maghreb emballage	5 080,00	94 945,20 DZD	18,69 DZD	maghreb emballage BL 45990 FACT 45596
21/04/2008	ACHATS	maghreb emballage	4 920,00	91 954,80 DZD	18,69 DZD	maghreb emballage BL 45012 FACT 44792
19/03/2007	ACHATS	maghreb emballage	4 930,00	92 141,70 DZD	18,69 DZD	maghreb emballage BL 44461 FACT 44339
20/10/2007	ACHATS	IECO SARL	450,00	9 364,50	20,81 DZD	IECO SARL BL 2007/3549 FACT

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

				DZD		2007/326
23/08/2007	ACHATS	IECO SARL	9 862,00	205 228,22 DZD	20,81 DZD	IECO SARL BL 2007/2878 FACT 2007/2649
19/03/2007	ACHATS	IECO SARL	10 121,00	176 813,87 DZD	17,47 DZD	IECO SARL BL 2007/726 FACT 2007/668
17/08/2006	ACHATS	IECO SARL	7 903,00	138 065,41 DZD	17,47 DZD	IECO SARL BL 2006/2686 FACT 2006/2556

Source : Le service commercial de l'entreprise EL BAHDJA.

Ce tableau permet au manager de l'entreprise de connaître le prix d'un produit proposer sur le marché, par plusieurs fournisseurs afin d'avoir un certain pouvoir de négociation, et le plus important pour ne pas laisser un fournisseur imposer son prix sur l'entreprise.

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

5- Les objectifs de l'entreprise

5-1 Les objectifs stratégiques

- Maintenir la rentabilité de l'entreprise ;
- Varier la gamme des produits (en créant de nouveaux produits, comme lave glace) ;
- Toucher à tous les niveaux de la société toutes les revenus (moins cher au plus cher) ;
- Avoir des nouvelles parts de marché ;
- Assurer l'évolution de l'entreprise et sa pérennité ;
- Mettre en place une veille stratégique ;

5-2 Les objectifs opérationnels

- Répondre aux besoins des clients ;
- Améliorer les produits existants ;
- Elargir son marche sur l'échelle nationale en installant des dépositaires dans chaque wilaya.
- Améliorer les compétences de personnel par des formations

Section 02 : le rôle de tableau de bord au sein de l'entreprise EL BAHDJA

Dans cette partie de notre travail nous allons essayer de démontrer la manière dont un tableau de bord est il élaboré, et son rôle dans la démarche de l'entreprise EL BAHDJA.

1- L'axe financier

L'axe financier sert d'un fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes de tableau de bord, il est tourné vers les objectifs de l'accroissement de chiffre d'affaire, réduction des couts, l'amélioration de la productivité, il regroupe les données chiffrées clés de l'entreprise, telles que les indices de marge, le chiffre d'affaires réalisé ou la ventilation des actifs.

Voici un indicateur fourni pour contrôler le revenu annuel de l'entreprise EL BAHDJA.

Figure N° 12: Les ventes de l'entreprise EL BAHDJA de chaque exercice en million de dinars.



Source : le service comptabilité de l'entreprise EL BAHDJA.

Ce graphe permet de vérifier le chiffre d'affaire ; nous voyons une augmentation de chiffre d'affaire de 3% en 2015 par rapport à l'année précédente, et aussi la stabilité des ventes durant ces dernières années.

Avec ces informations le manager de l'entreprise est en mesure de connaître l'état de son entreprise.

Le directeur de l'entreprise nous a dit qu'une part des bénéfices sont réinvesti et l'autre et l'autre part est consacré à la recherche et développement.

2- L'axe client

L'axe client du tableau de bord prospectif identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui génèrent le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe permet à l'entreprise d'établir des mesures-clés de la performance concernant les clients, satisfaction, fidélité conservation, acquisition et rentabilité parfaitement adaptés aux segments visé.

Face à une forte concurrence, elle doit adopter une démarche active basée sur une nouvelle offre (cela implique de moderniser son outil de production et de maîtriser ses coûts) et des services plus adaptés aux besoins de la clientèle.

Voici un indicateur de l'axe client qui permet au directeur de l'entreprise d'avoir des informations sur toute sa clientèle.

2-1 Tableau représentant solde client au fil des années

Ce tableau qui nous a été fourni par le service comptable de l'entreprise va permettre au manager de l'entreprise de connaître les clients qui respectent les délais de paiement sont ceux qui apparaissent sur les icônes en blanc, les icônes en orange sont des clients qui ont fait un retard de paiement mais la procédure de récupération à l'amiable, par rapport aux les clients qui sont dans des icônes en rouge sont des clients qui sont très en retard, la procédure de récupération par procès judiciaire, donc cet indicateur est un outil d'aide à la prise de décision et d'adaptation à l'environnement.

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

Tableau N° 02 : Tableau représentant les soldes des clients durant plusieurs années



SOMDAE S.P.A.

Informe de antigüedad de saldos de clientes

Solde client avec ancienneté Jusqu'au 31/12/2015

En naranja: cliente en retraso de pago. Proceso de recuperación por vía amistosa.
En orange : client en retard de paiement. Procédure de récupération à l'amiable.

En rojo: el crédito de este cliente está en proceso judicial.
En rouge : la créance de client est en procès judiciaire.

Nom Complet:	Solde:	Ancienneté:	Dernière Mov:	Wilaya:	%:	Cumul%:
SARL KAYHS SUPERMARCHE, KHEYAR CH	-34 531,64 DA	12 /2015	02/12/2015	Alger	-0,15%	-0,15%
EURL BENYAMINA TRAD,	788 917,39 DA	12 /2015	29/12/2015	Tiaret	3,40%	3,25%
SNC ENNOUR, (DOUDOU)	487 370,35 DA	12 /2015	29/12/2015		2,10%	5,35%
Hyper Distribution Algerie, Carrefour	66 337,76 DA	12 /2015	15/12/2015	Alger	0,29%	5,63%
SARL EFCOPAL,	194 002,97 DA	11 /2015	27/12/2015		0,84%	6,47%
BOUDOUR, ALI	2 115 343,83 DA	11 /2015	31/12/2015	Tlemcen	9,11%	15,57%
SPA NUMIDIS RC DAR EL BEIDA,	1 402 438,74 DA	11 /2015	31/12/2015	Alger	6,04%	21,61%
SEKKAL, ZOHRA	42 848,80 DA	11 /2015	23/11/2015	Tipaza	0,18%	21,79%
ZIGADI MOHAMED, SUPERETTE	86 878,59 DA	11 /2015	17/11/2015	Alger	0,37%	22,17%
SARL FAMILI SHOP (ancien RC), Rue Aïss	549 698,85 DA	11 /2015	31/12/2015	Blida	2,37%	24,53%
DJEBLAHI, HOUCINE	781 304,38 DA	11 /2015	31/12/2015	Alger	3,36%	27,90%
SARL CLEAN ASSISTANCE,	43 202,47 DA	11 /2015	02/11/2015	Alger	0,19%	28,08%
SPA ALGERIE LIGABUE CATERING, GUE	396 309,52 DA	10 /2015	25/11/2015	Alger	1,71%	29,79%
LAMRI, ABDELHAKIM	605 753,84 DA	09 /2015	31/12/2015	Constantine	2,61%	32,40%
HADJI, SMAIL	20 651,86 DA	09 /2015	29/09/2015		0,09%	32,49%
E.G.T hotel el-kalaa, SPA	94 999,32 DA	09 /2015	04/11/2015	Bordj Bou Arrér	0,41%	32,89%
sarl procatering,	500,06 DA	09 /2015	14/09/2015	Alger	0,00%	32,90%
SPA NUMIDIS RC BIRKHADDEM,	415 961,19 DA	06 /2015	22/11/2015	Alger	1,79%	34,69%
BENAOUMEUR, YAHIA	96 248,39 DA	06 /2015	03/10/2015	Alger	0,41%	35,10%
Ramdane, Rabah	412 800,68 DA	05 /2015	31/12/2015	Alger	1,78%	36,88%
CENTRE THALASSOTHERAPIE,	133 657,82 DA	04 /2015	30/09/2015	Alger	0,58%	37,45%
KARA AHMED, ALI	32 618,21 DA	02 /2015	09/02/2015	Alger	0,14%	37,59%
Total dettes année 2015		8 733 313,38 DA		37,59%		

BENANI, DJAOUAD	575 237,39 DA	12 /2014	29/12/2015	Alger	2,48%	40,07%
BENCHABA, MOHAMED	210 967,71 DA	12 /2014	31/12/2015	Tipaza	0,91%	40,98%
MEFTOUH, ABDELGHANI	2 917 785,10 DA	12 /2014	03/11/2015	Blida	12,56%	53,54%
BELKAHLA, KAMEL	14 399,89 DA	09 /2014	31/12/2015	Boumerdès	0,06%	53,60%
KAIDI, NOURDINE	22 167,79 DA	07 /2014	16/07/2014	Béjaia	0,10%	53,70%
DAHOU, LOTFI	224 345,43 DA	06 /2014	31/12/2015		0,97%	54,66%
SARL GIANT STORES,	79 276,71 DA	06 /2014	28/06/2014	Quangla	0,34%	55,00%
BEN AOUMEUR, MOHAMED	697 849,43 DA	06 /2014	18/08/2015	Alger	3,00%	58,01%
Khenoussi, khaled	117 000,23 DA	04 /2014	31/12/2015	Béjaia	0,50%	58,51%
LECHANI, KAMEL	1 392,02 DA	04 /2014	09/04/2014	Blida	0,01%	58,52%
SARL BIOPACK,	848 405,02 DA	02 /2014	17/12/2015	Alger	3,65%	62,17%
Total dettes année 2014		5 708 826,72 DA		24,58%		

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

Nom Complet:	Solde:	Ancienneté:	Dernière Mov:	Wilaya:	%:	Cumul%:
BENHAMDANE, HOUARI	14 820,32 DA	10 /2013	31/05/2015	Tiaret	0,06%	62,23%
ZEMOURI FETHI,	811 495,62 DA	09 /2013	18/09/2013	El Tarf	3,49%	65,73%
BESSIKER, RABIA	532 828,25 DA	08 /2013	19/08/2013	El Tarf	2,29%	68,02%
AYOUB, BOUKERAONE	275 420,91 DA	04 /2013	12/12/2013		1,19%	69,21%
Total dettes année 2013			1 634 565,10 DA		7,04%	
BAKIR, MOHAMED	73 701,27 DA	08 /2011	31/12/2015	Blida	0,32%	69,52%
Total dettes année 2011			73 701,27 DA		0,32%	
DJEMAOUNE, RIAD	1 200 803,20 DA	02 /2010	01/05/2015	Annaba	5,17%	74,69%
Total dettes année 2010			1 200 803,20 DA		5,17%	
EURL YUCEFI IMP EXP,	789 874,44 DA	02 /2007	11/02/2008		3,40%	78,09%
Total dettes année 2007			789 874,44 DA		3,40%	
SARL BLANKY NEGOCE,	4 933 682,94 DA	08 /2006	14/11/2006		21,24%	99,33%
NEDJARI, YASSINE	138 304,48 DA	06 /2006	06/07/2006	Alger	0,60%	99,93%
SARL SERENTO,	12 571,43 DA	02 /2006	31/12/2015	Alger	0,05%	99,98%
Total dettes année 2006			5 084 558,85 DA		21,89%	
SARL SUPERETTE GRAND CASINO,	4 529,73 DA	04 /2005	03/08/2015	Blida	0,02%	100,00%
Total dettes année 2005			4 529,73 DA		0,02%	
Total général			23 230 172,69 DA		100,00%	

Page 2/2

Source : service comptable de l'entreprise EL BAHDJA.

3- L'axe apprentissage organisationnelle

Un axe aussi important que les deux précédents qui consiste au bon fonctionnement de l'entreprise nous détaillons ci-dessous quelques lignes organisationnelles de l'entreprise.

Le directeur de l'entreprise identifie les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance, il nous a affirmé que les objectifs de cet axe sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes ; voici un tableau représentatif des objectifs et le nombre des personnes qui travaillent sur ses derniers :

Chapitre III Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA

Tableau N° 03:L'axe apprentissage organisationnelle 2015

Intitulé de la formation	Nombre de personne
Mise à jour des postes de travail.	1
Les travaux de fin d'exercice comptable.	1
Les approvisionnements et la gestion de stock.	2
Comment développer le marketing clientèle.	3
La gestion des déchets spéciaux et dangereux.	2
Pratique de la paie.	2
Technique de la communication.	2
Le leadership, la communication interpersonnelle et la conduite de projet.	2
Recouvrement de la créance.	1
Mise en place d'un manuel de gestion des ressources humaines.	1
Techniques de vente et de négociation	2
Formation sur la configuration de Windows 8 et sa maintenance.	2

Source : le service des ressources humaines.

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation est un facteurs clé de compétitivité. Ces formations réponde à la fois aux attentes de personnel et au besoin de l'entreprise .Elle contribue au premier chef a l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique, en prenant en compte l'évolution dans le métiers.

Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises .Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

4- L'axe processus interne

Le directeur de l'entreprise EL BAHDJA, dit avoir investi dans la recherche et développement pour l'amélioration des produits existants puis l'innovation incrémentale de nouveaux produits.

Acquisitions de nouvelles machines de haute technologie pour respect des délais (délais de production réduits), et des salariées ont été formés pour la maîtrise de ses machines.

Tableau N°04: L'axe processus interne

	Ancienne production	Nouvelle production	pourcentage
Machine à seau	2000	5000	150%
fardeleuse	1500	2800	86,66%

Source : réalisé par nous soin.

L'acquisition de ses nouvelles machines permet à l'entreprise de doublé sa production ce qui va engendrer une réduction des couts (les économies d'échelle), respect des délais de livraison, donc une meilleure adaptation.

Conclusion

Durant tout notre travail de recherche nous avons essayer de comprendre l'exploitation de tableau de bord prospectif par l'entreprise EL BAHDJA et son efficacité comme outil d'aide a la prise de décisionstratégique a court et a long terme, et aussi comme outil d'adaptation a l'environnement par toute les informations fourni aux décideurs sur tous les niveaux.

Cet outil permet à l'entreprise EL BAHDJA d'anticiper les futurs problèmes, de suivre les actions réalisées, de fixer des objectifs atteignables et les moyens pour les réaliser efficacement, puis de s'assurer que les décisions prises sont suivi d'effets, et que ces derniers répondent bien aux objectifs fixés.

Conclusion générale

Conclusion générale

La réussite de l'entreprise repose pour une grande partie sur la capacité des managers à prendre des décisions efficaces au temps opportun. Pour cela il faut fournir à ces managers des informations suffisamment adéquates concernant les aspects principaux des problèmes.

C'est le rôle fondamental d'un TBP, de fournir à chaque cadre les informations nécessaires pour identifier et choisir parmi des actions alternatives, pour planifier son secteur d'activité en vue de contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise, et de contrôler le domaine dont il est responsable.

Pour que son utilisation soit tout aussi efficace que sa mise en place, les différents acteurs de l'entreprise concernés doivent agir avec méthode et rigueur, sans oublier que le TBP ne doit pas empêcher mais au contraire susciter et favoriser la réflexion et les échanges de points d'informations.

A travers notre travail nous avons essayé de mettre en exergue l'importance de TBP au sein de l'entreprise EL BAHDJA comme un outil d'adaptation à son environnement national, toutefois, cela reste toujours un défi pour cette entreprise de maîtriser l'exploitation de cet outil d'une manière effective en vue de s'adapter aux fluctuations environnementales avant que ça ne soit trop tard.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- 1- Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », éditions Eyrolles, Paris.
- 2- Carla MANDOZA, Hélène LONING, Marie-Hélène, Françoise GIRAND, le tableau de bord et balanced scorecard, groupe revue financière et comptable, Paris, 2005.
- 3- Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », éd Dunod, paris, 2003.
- 4- Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », éd Dunod, paris, 2015.
- 5- Frank BRULMART, Christophe FAYORELI, Sandrine CHERRA, « Stratégie », édition Dunod, 2015.
- 6- Gérard GARIBALDI, « Analyse stratégique », éditions Eyrolles, 2008, Paris.
- 7- JOSIN Samuel, Landrieux KARTOCHIAK, Sophie, « Management des entreprises », éditions Gualino, 2015.
- 8- KAPLAN. R et NORTHAN. D, « Le tableau de bord prospectif, Paris, Ed d'org, 2003.
- 9- KAPLAN. R et NORTHAN. D, TH. BALGNLED Score card, mesures ... performance, HARVARD Bisness, Ravier JANUARY, 1992.
- 10- Patrick IRIBARNE, « Les tableaux de bord de la performance », 2^{ème} éditions Dunod, Paris, 2006.
- 11- Philippe LORINO, « Méthode et pratique de la performance », éditions Organisation », Paris, 2000.
- 12- Pierre MAURRIN, « Tableau de bord en clair », éditions Ellipses, Paris.
- 13- R .S.KAPLAN & D.P.NORTON, 2010, « le tableau de bord prospectif », Eyrolles éditions d'organisation.
- 14- Robert KAPLAN, David NORTHAN, « Les tableau de bord prospectif », édition Eyrolles, 2009.
- 15- SELMER, Caroline, « concevoir le tableau de bord », Paris, 0 Ed DUNOD, 2004.
- 16- Simulation et recherche en gestion, Revue française de gestion, éditeur Lavoisier, France.

Mémoire

- 1- Valéry SIMON, « Le Tableau de Bord Prospectif, un nouveau système de management stratégique pour ASBL », Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de Master en Sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, Louvain School of Management, Campus Namur, France, 2010 – 2011.

Bibliographie

Colloque

- 1- Christophe Germain : Le pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises, les résultats d'une recherche empirique, 22^{ème} congrès D6 l'AFC, Mai 2001, France, <http://hilshs.archives-ouvertes.fr/halsh-00584629submitted> on 9 avril 2001 (consulté le 25/10/2016).

Site internet

- 1- www.balancedscorecard.org.
- 2- www.transolb.com.
- 3- www.essenceconseil.ca/gestion-de-la-performance

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N° 01: Tableau de control achats par produit	56
Tableau N° 02 : Tableau représentant les soldes des clients durant plusieurs années	61
Tableau N° 03: L'axe apprentissage organisationnelle 2015.....	63
Tableau N° 04: L'axe processus interne	64

Liste des figures

Figure N° 01: Ce schéma récapitule les quatre axes de fondement d'un tableau de bord	12
Figure N° 02 : Les phases d'exploitions du tableau de bord.....	23
Figure N° 03: Les trois phases de l'exploitation du tableau de bord	23
Figure N° 04 : La phase 01 d'exploitation	24
Figure N° 05 : La deuxième phase d'exploitation	25
Figure N° 06 : La dernière phase d'exploitation	25
Figure N° 07 : Les cinq forces concurrentielles de M. PORTER	30
Figure N° 8: L'organigramme de l'entreprise EL BAHDJA	48
Figure N° 9: Support commun service comptabilité/commerciale.	51
Figure N° 10 : Tableau de bord coordination stock commercial-comptabilité	52
Figure N° 10 : Cadre relationnel de l'entreprise EL BAHDJA	55
Figure N° 12: Les ventes de l'entreprise EL BAHDJA de chaque exercice en million de dinars	59

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : Le tableau de bord prospectif

Introduction 4

Section 01 : La présentation du tableau de bord prospectif5

1- Origine et définition5

1-1 Les origines du tableau de bord prospectif5

1-2 définition du tableau de bord6

2- Le rôle et les avantages du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise
contemporaine7

2-1 Le rôle du tableau de bord7

2-2 Les avantages du tableau de bord prospectif7

3- Caractéristiques essentielles du tableau de bord prospectif9

3-1 Le contrôle9

3-2 L'aide à la décision9

3-3 Le dialogue9

3-4 Le tableau de bord a un rôle très important dans le pilotage de la performance9

3-5 Contribuer à une meilleure maîtrise du risque9

3-6 Faciliter la communication9

3-7 Dynamiser la réflexion 10

4- Les limites du tableau de bord prospectif 10

Section 02 : L'élaboration et l'exploitation d'un tableau de bord..... 11

1- Les axes d'un tableau de bord 12

1-1 L'axe financier..... 13

1-1-1 Les indicateurs essentiels et stratégiques pour l'identification de l'axe financier ... 13

1-2 L'axe client 13

1-2-1 Les indicateurs clés de l'axe client..... 14

1-3 L'axe processus et organisation interne 15

Table des matières

1-3-1 Les indicateurs découlant de l'axe processus	15
1-4 L'Axe apprentissage organisationnel et ressources humaines	15
1-4-1 Les indicateurs L'Axe apprentissage organisationnel et ressources humaines ...	16
2- Les objectifs du tableau de bord.....	16
2-1 Clarifier, Traduire le projet et la stratégie	17
2-2 Communiquer la stratégie et objectifs.....	17
2-3 Planifier et définir les objectifs quantitatifs	17
3- Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord	18
3-1 Définir la stratégie et les orientations de l'entreprise	18
3-2 Identifier les facteurs clés de succès	18
3-2-1 Alignement des processus sur la stratégie	19
3-2-2 Choix des processus critiques	19
3-2-3 Hiérarchisation des indicateurs	19
3-2-4 Plan de contrôle des résultats	19
3-2-5 Pilotage des processus	19
3-3 Définir les indicateurs pertinents	19
3-4 Identifier les mesures clés	20
3-5 Créer et structurer le tableau de bord.....	21
3-5-1 La présentation des indicateurs	21
3-5-2 La forme générale du tableau de bord :.....	22
3-5-3 La date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs	
4- Comment exploiter le tableau de bord ?	22
Conclusion	26

Chapitre II : L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Section01 :l'analyse concurrentiel et environnement de l'entreprise	29
1- Définition de l'environnement de l'entreprise	29
1-1 Environnement placide aléatoire	29
1-2 Environnement placide regroupé	29

Table des matières

1-3 Environnement turbulent	29
2- L'approche de M.E.PORTER en terme d intensité concurrentielle.....	30
2-1 Le risque d'apparition de nouveaux entrants (concurrents).....	31
2-2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	32
2-3 Le pouvoir de négociation des clients	33
2-4 L'existence de biens de substitution	35
2-5 La pression concurrentielle interne du marché	36
3- Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise	36
3-1 Complexe	37
3-2 Turbulent	37
3-3 Hostile	37
Section 02 : Tableau de bord prospectif outil d'adaptation à l'environnement de l'entreprise	38
1- Les différents apports d'un TBP	38
1-1 Un investissement sur l'avenir	38
1-2 Un outil complémentaire utile	38
1-3 Un travail d'équipe	39
1-4 Le TBP, un outil concret	39
1-5 Des indicateurs SMART	39
1-6 Une vision complète de l'organisation	40
2- Les obstacles à l'implémentation d'un TBP	40
2-1 Le facteur humain, une condition nécessaire.....	40
2-2 La fiabilité de certains indicateurs	40
2-3 Des problèmes de temps et d'argent	41
3- Le Tableau de Bord Prospectif offre de nombreux avantages	41
4- Tableau de bord prospectif outil d'aide a la décision	42
 Chapitre III : Exploitation du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise EL BAHDJA	
Introduction	46
Séction1: La présentation et historique de l'entreprise EL BAHDJA	47
1- La présentation de l'entreprise EL BAHDJA	47

Table des matières

2- Gamme de produits	48
3- La structure de l'entreprise EL BAHDJA	50
4- Le rôle de tableau de bord dans le contrôle des cinq forces de porter	53
4-1 Le rôle de tableau de bord dans le contrôle des cinq forces de porter	53
4-2 La menace des nouveaux entrants	53
4-3 La menace de produits de substitution	54
4-4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	54
4-5 Le pouvoir de négociation client	54
5- Les objectifs de l'entreprise	58
5-1 Les objectifs stratégiques	58
5-2 Les objectifs opérationnels	58
Section 02 : le rôle de tableau de bord au sein de l'entreprise EL BAHDJA	58
1- L'axe financier	58
2- L'axe client	58
2-1 Tableau représentant solde client au fil des années.....	60
3- L'axe apprentissage organisationnelle	62
4- L'axe processus interne	64
Conclusion	65
Conclusion générale	66
Bibliographie	
Liste des tableaux et figures	
Table des matières	