

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion
Département des sciences *Financières et Comptabilité*



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières

Option : Finances et assurances

Thème

**Tableau de bord prospectif comme outil
moderne de contrôle de gestion :
Cas d'une compagnie d'assurance
« SAA de Tizi-Ouzou »**

Présenté par :
OULD ARAB Dehbia
ZITOUNI Hayet

Proposé et dirigé par :
Mr CHENANE Arezki, M.C.A, FSEGC, UMMTO

Devant les membres du jury :

Président : BADI Abdelmadjid MCA
Examineur : ANICHE Arezki MAA
Rapporteur : CHENANE Arezki MCA

 **Promotion 2017/2018** 

Remerciement

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon dieu tout puissant pour nous avoir donné patience, courage et volonté pour réussir notre mémoire.

Nous tenons à remercier et à exprimer notre profonde gratitude à Mr CHENANE AREZKI notre encadreur, d'avoir accepté de diriger cette étude.

Nous tenons à remercier la Directrice de la SAA direction régionale des assurances de Tizi-Ouzou, sans oublier Mr BOULIFA notre encadreur au niveau de l'agence, nous avons eu le privilège de travailler parmi votre équipe et d'apprécier vos qualités et vos valeurs. Votre sérieux, vos compétences et votre sens du devoir nous ont énormément marqués.

Veillez trouver ici l'expression de notre respectueuse considération et notre profonde admiration pour toutes vos qualités scientifiques et humaines.

Ce travail est pour nous l'occasion de vous témoigner notre profonde gratitude.

Notre profonde reconnaissance s'adresse à tous les enseignants de la faculté des sciences économiques de gestion et des sciences commerciales, qui ont assuré notre formation durant les cinq années d'études, et tous ceux qui nous ont aidé de près ou de loin pour réaliser ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents Farid et Fariza qui peuvent être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Que Dieu Puisse faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent que vous m'avez apportés ;

Mon mari Salah qui m'a soutenu tout le temps, sa gentillesse son égal, son profond attachement m'ont permis de réussir mes Études ;

Mes très chères sœurs et frères Céline, Damia, Mouloud, Salah pour tous les moments de joie que nous avons partagés et ceux qui sont à venir ;

Ma tante Zohra en particulier ;

Ma belle-mère Djamila et mon beau père Makhlouf ;
A l'ensemble de mes amis et à tous ceux qui me connaissent de près ou de loin ;

Toute ma famille cousins et cousines....

DEHBIA OULD ARAB

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents Mokrane et ma très chère mère Fariza ma raison d'être qui peuvent être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Que Dieu Puisse faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent que vous m'avez apportés ;

Mes très chers Frères Nassim qui est mon exemple et Samir pour tous les moments de joie que nous avons partagés et ceux qui sont à venir ;

Mon cher fiancé qui m'a soutenu tout le temps, sa gentillesse son égal, son profond attachement m'ont permis de réussir mes Études ;

A l'ensemble de mes amis et à tous ceux qui me connaissent de près ou de loin ;

Toute ma famille

HAYET ZITOUNI

Sommaire

Introduction	9
Chapitre I : Présentation du cadre théorique du contrôle de gestion	12
Section 1 : Le concept du contrôle de gestion	12
Section 2 : Le contrôle de gestion outil de pilotage de la performance de l'organisation.....	20
Chapitre II : Tableau de bord prospectif comme outil de contrôle de gestion.....	31
Section 1 : Présentation du cadre théorique du tableau de bord	31
Section 2 : Les fonctions du tableau de bord prospectif.....	36
Section 3 : Les perspectives du tableau de bord prospectif.....	39
Chapitre III : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre	54
Section 1 : Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif	54
Section 2 : Pilotage de la performance des entreprises par le tableau de bord prospectif.....	63
Chapitre IV : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA direction régionale de Tizi-Ouzou	76
Section 1 : Présentation et historique de la SAA.....	73
Section 2 : Présentation des indicateurs du tableau de bord.....	82
Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SAA.....	88
Conclusion.....	96
Bibliographies	99
Table des illustrations	102
Annexes	104
Table des matières	109

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer. Les entreprises algériennes n'étant pas écartées de ce mouvement, elles se trouvent donc confrontées à cette exigence.

Ces entreprises doivent modifier en permanence leurs organisations, pour s'adapter aux évolutions du marché et aux besoins des clients. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences.

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

Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience et la qualité de service d'une entité. Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraignant.

La concurrence d'aujourd'hui n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. L'information constitue un atout stratégique et un avantage pour celui qui la détient, c'est un élément primordial de réussite pour l'entreprise. L'information devient une entrave à l'évolution et un handicap à la prise de décision. C'est à cet effet que le contrôle de gestion intervient, il relie la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de traitement en amont et en aval de la décision. Il permet ainsi aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour se faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont le tableau de bord prospectif.

Outil important de contrôle de gestion, le tableau de bord prospectif est au cœur du processus du management et de l'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs.

Il permet la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décision. Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordial du tableau de bord. Comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance est très important du point de vue managérial.

Dans les économies développées, le système de pilotage de la performance au sein de l'entreprise est valorisé en relation avec l'évolution de l'environnement. Les entreprises algériennes n'échappent pas à cette contrainte. En effet, la problématique du pilotage de la performance est principalement celle du tableau de bord en tant qu'outil de mesure de contrôle de gestion.

L'objet de notre travail est de montrer l'enjeu que présente le tableau de bord prospectif, en particulier pour les entreprises algériennes qui sont de plus en plus soumises à des contraintes environnementales internationales et qui exige donc la mise en place d'indicateurs qui renseignent aussi bien l'état de l'organisation et ce qu'elle devrait faire.

Dans notre cas pratique nous allons étudier le cas d'une compagnie d'assurance « SAA direction régionale de Tizi-Ouzou ». On va essayer de démontrer l'importance du tableau de bord prospectif à travers des indicateurs jugés important pour le bon fonctionnement de cette compagnie. Et ce pour répondre à la problématique suivante :

- **Quels sont les apports du TBP en termes de pilotage stratégique de la performance et comment mettre en place cet instrument au niveau d'une compagnie d'assurance Algérienne ?**

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à cette problématique, il serait important de répondre aux interrogations suivantes :

- En quoi le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion peut-il être un instrument de mesure de performance globale ?
- Quelle est la démarche de mise en place d'un tableau de bord prospectif ?
- Quelles sont les spécificités d'adaptation du tableau de bord prospectif au sein d'une compagnie d'assurance ?

Dans notre travail nous allons consacrer le premier chapitre pour le contrôle de gestion ou on va définir ce dernier et présenter ces objectifs et finalités ainsi que son rôle dans l'organisation.

En second lieu, nous allons présenter les outils du contrôle de gestion puis définir le tableau de bord prospectif et citer ces fonctions et perspectives.

Enfin, nous allons analyser le lien entre le tableau de bord prospectif et le pilotage de la performance d'une organisation.

Introduction au chapitre

Dans ce chapitre nous allons tenter de cerner le cadre théorique du contrôle de gestion. A cet effet, nous allons d'abord analyser la consistance du contrôle de gestion à travers la section(1), par suite aborder la place et les outils du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance d'une organisation et ce dans la 2^{ème} section de ce présent chapitre.

Section 1 : Concept du contrôle de gestion

Dans cette première partie nous allons expliquer le concept de contrôle de gestion à travers sa définition. Ensuite, nous nous intéresserons aux missions, objectifs et finalités de ce dernier.

1- Définition du contrôle de gestion

Le concept du contrôle de gestion est considéré par la majorité des économistes et spécialistes en sciences de gestion, comme un concept extrêmement vaste dans son champ d'action, et ses attributions. Cependant, ses conceptions et pratiques sont diverses.

Plusieurs auteurs et organismes se sont défilés essayant de donner une définition à ce concept. Parmi les plus importantes, on trouve celles de :

(R.N. ANTHONY, 1965), définit le contrôle de gestion comme étant : « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* »¹. Dans cette définition, le contrôle de gestion apparait comme le « *garant* » du non gaspillage des ressources confiées à un manager. Il repose ainsi, sur trois éléments : les objectifs à atteindre, les ressources disponibles et les résultats obtenus. Aussi, cette définition est considérée par certains auteurs comme conventionnelle, « *universelle* ».

Selon (A. KHEMAKHEM, 1976), le contrôle de gestion est « *le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité* »².

L'auteur présente le contrôle de gestion sous l'angle quantitatif et interne. Il tient peu compte de l'environnement externe de l'organisation. Il met l'accent sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque situation et de chaque entreprise.

En se référant à la pratique, (R.N. ANTHONY, 1988), propose d'élargir sa première définition qui a été jusque-là considérée comme purement comptable et jugée trop restrictive.

¹ R.N. ANTHONY (1965) « *Planning and contrôle systems* », A Frame work for analysis, Division of Reserch, Havarduniversity, Boston, 1965, P17 (Cité par Grenier & C.MOINE, (2003), « *construire le système d'information de l'entreprise* », Ed Foucher P11-12).

² A. KHEMAKHEM, (1976) ; « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition Dunod P16. Cité par H.ARNAUD (2001) ; « *Le contrôle de gestion en action* » ; Ed. H.ARNAUD 2001. P9.

Chapitre 01 : Présentation du cadre théorique du contrôle de gestion

Elle incorpore le contrôle de gestion dans la réalisation de la stratégie de l'organisation pour la préciser de la façon suivante : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies* »¹.

Dans sa deuxième définition, l'auteur suppose l'existence des objectifs préalables dont le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus. Il insiste également sur l'interaction entre les différents acteurs de l'entreprise afin de former le contrôle de gestion.

A travers le contrôle de gestion, les dirigeants ont le moyen de s'assurer que ces objectifs sont atteints avec efficacité et à moindre coûts (*efficience*). Dans cette situation le manager intervient ainsi, après la stratégie.

Selon (P. LANGEVIN, 1996) cette définition du contrôle induit deux types de mécanismes : un mécanisme de coordination de la décision et un mécanisme d'animation. « Et que l'objet du mécanisme de prise de décision est de rendre plus performant le système décisionnel alors que l'objectif du mécanisme d'animation est d'induire les comportements des acteurs dans le sens attendu par l'organisation. Il concerne les aspects humains (*motivation, rétributions incitatives, apprentissage, culture...*) »².

De son côté (L. SPANG, 2002), précise que « *la définition d'ANTHONY, est suffisamment large pour englober les différents types de contrôle de gestion dans les caisses* »³.

Pour (SIMONS, 1987)

« *Les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes incluent largement des procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés* ».

L'auteur conçoit le contrôle de gestion en lien avec l'information et cherche notamment à comprendre comment les managers équilibrent l'innovation et le contrôle.

Son apport concerne surtout le décloisonnement qu'il opère entre les différents niveaux de contrôle, en particulier entre contrôle de gestion et contrôle stratégique.

¹ R.N.ANTHONY ; (1988) « *The management control function* », The Harvard Business School, Press, Boston (1988) P10.

² De la VILLARMOIS, O & H. TONDEUR (2011) ; « *Une analyse des finalités des systèmes de contrôle* » 20ème Congrès de L'AFC, May 1999, France P4.

³ L. SPANG (2002) ; « *La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie* » (CPAM), Thèse Doctorat des sciences de gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002 P4.

Chapitre 01 : Présentation du cadre théorique du contrôle de gestion

(SIMONS, 1995) propose en ce sens une typologie des systèmes de contrôle de gestion dans lequel quatre leviers de contrôle permettent la mise en œuvre de la stratégie et le contrôle de sa pertinence : les systèmes de contrôle interactif, les systèmes de contrôle diagnostic, les systèmes de frontières (garde-fou) et les systèmes de croyances¹, pour appréhender comment les managers contrôlent la stratégie. Dans ce cadre, le contrôle de gestion sert toujours à la mise en œuvre de la stratégie, mais également à son renouvellement.

Pour (H. BOUQUIN, 1994), le contrôle de gestion « *c'est les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »². Le contrôle de gestion est identifié, par l'auteur comme étant un « *régulateur des comportements* ».

Selon (De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR, 2011), cette présentation est complémentaire de celle proposée par (R.N. ANTHONY, 1988). Puisque (H. BOUQUIN, 1994), s'appuie sur les dimensions hiérarchiques et temporelles pour caractériser le contrôle de gestion Par la suite, il ajoute que « *le contrôle de gestion s'insère entre les choix stratégiques et les actions de routine. Cette vision du contrôle de gestion basée sur ces distinctions hiérarchiques et temporelles est fortement remise en cause* ».³

(M. LEROY, 2011) à son tour définit le contrôle de gestion comme étant : « *un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation* »⁴. Par sa définition, l'auteur qualifie le contrôle de gestion comme étant un ensemble de dispositifs d'information relié à la stratégie et les actions quotidiennes de l'entreprise.

Le Plan Comptable Général Français (1999), définit le contrôle de gestion : « *comme un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants, aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées ou prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées* ».

Ces approches et concepts nous permettent de déduire une définition, mais un consensus se fait autour de l'idée que le contrôle de gestion c'est finalement, l'outil d'aide au pilotage, de mesure et d'amélioration continue des performances de l'entreprise.

¹ R.SIMONS (1995), « *Levers of control : how managers use innovative contrôle systems to drive strategic renewal ?* », Library of congress P5.

² H.BOUQUIN (1994), « *Les fondements du contrôle de gestion* ». Presse universitaire de France, Ed, Que sais-je ? ; N°2892. Paris.

³ De La VILLARMOIS, O & H.TONDEUR (2011), *Op.Cit* ; P4.

⁴ M. LEORY (2012) ; « *Le contrôle de gestion et ses évolutions* », Ed. D'organisation, 2011-2012.

Il permet de diagnostiquer les résultats et proposer des actions correctives. C'est également la maîtrise de la gestion rationnelle des actions de l'entreprise en prévoyant les événements et en s'adaptant à leurs évolutions environnantes. Ainsi, le contrôle de gestion, garantit à la fois, le pilotage, la maîtrise, la mesure, la gestion et l'analyse des actions d'une entreprise.

2- Les objectifs du contrôle de gestion

L'entreprise a besoin d'un objectif final ou ultime ou fondamental, cet objectif est différent de la vocation ou de l'objet de l'entreprise donc on peut le répartir en trois classes : (*Les objectifs égotistes, Les objectifs d'ordre social, Les objectifs économiques*).¹

2-1- Les objectifs égotistes

Ce sont les objectifs du chef d'entreprise ou d'un nombre influent de l'entreprise. En tout cas il s'agit de l'objectif d'une personne imposée à l'entreprise. Parmi les objectifs égotistes, on peut distinguer :

- Conserver le contrôle de l'affaire est un objectif que l'on trouve assez souvent dans les entreprises familiales. Cet objectif est particulièrement important en métier d'investissement et de développement de la firme. Si le chef d'entreprise s'expose à perdre ce contrôle, il cherchera par tous les moyens à sauvegarder sa position de puissance c'est-à-dire la volonté d'exercer une influence ou de dominer ;
- Le désir créateur c'est la manifestation de la volonté de créer, et une motivation que l'on rencontre chez les chefs d'entreprises ;
- Aspiration à la sécurité des affaires des chefs d'entreprises. L'objet étant surtout de s'assurer un niveau de revenus convenables, c'est-à-dire qu'ils cherchent surtout à conserver leur situation établie.

2-2 Les objectifs sociaux

Les objectifs sociaux sont des objectifs de l'entreprise de type communiste qui consiste à satisfaire un besoin de l'entreprise. Aussi bien les objectifs sociaux peuvent être choisis ou imposés aussi bien dans une entreprise capitaliste que dans une entreprise socialiste, parmi ces objectifs on peut citer :

- Le prestige et la volonté d'être reconnu par les autres ;
- Le désir d'approbation sociale est d'être apprécié par son comportement ou son activité.

¹ Michel Gervais « *Le contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* » 4^{ème} édition, economica 1991.

2-3 Les objectifs économiques

Les objectifs économiques se sont les objectifs les plus connus, leur porte-drapeau est le profit, aussi ils consistent en une minimisation des coûts, une production optimale, la maximisation du chiffre d'affaire et une part du marché¹.

D'une manière générale, le contrôle de gestion présente trois principaux objectifs dans une organisation :

- **Formaliser et diffuser les orientations de la direction générale**

- a) Contribution pour formaliser les grandes priorités puis de les décliner dans des objectifs quantifiables décentralisés avec ultérieurement appréciation des outils de performances et mesure des écarts.

- b) Répondre aux questions suivantes : Quels seront le style d'autorité et la pression vis-à-vis de la hiérarchie opérationnelle ? Que sera le niveau de décentralisation ?

- **Faciliter l'action des opérationnels**

L'objectif est de mettre à la disposition des opérationnels un système d'information sur les résultats adaptés à leurs besoin et bénéficiant d'un bon rapport coût-efficacité.

Ces informations doivent être concrètes et orientées vers la gestion opérationnelle. Ainsi, le contrôle de gestion reste un outil de synthèse, et de pilotage.

D'une manière générale, deux étapes doivent être distinguées : En amont la collecte des données de base, en aval leur interprétation et leur diffusion.

- **Servir du support au dialogue hiérarchique**

La ligne hiérarchique est symbolisée par l'organigramme et dans les organisations bien gérées on recourt de plus en plus à une gestion par objectifs.

Le supérieur ne se substitue plus pour les décisions courantes à son collaborateur. Il a appris à déléguer, à prendre le calcul dans le cadre d'une décentralisation bien comprise avec ces deux corollaire logique :

- D'abord la négociation d'objectifs clairs et pour la plupart d'entre eux quantifiables ;
- Puis le contrôle à postériori de leur réalisation.

Cette fonction de formalisation et de clarification représente la contribution principale du contrôle de gestion au dialogue hiérarchique avec deux étapes principales :

- L'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs ;
- Puis le contrôle et l'évaluation des performances.

¹<https://www.doc-étudiant.fr/Gestion/Contrôle-de-gestion/cours-Contrôle-de-gestion-et-tableau-de-bord-7974.htm> consulté le 28/09/2018. À 21h40.

3- Les finalités du contrôle de gestion

▪ Définition de finalités

La notion de finalité peut traduire le fait que l'entreprise n'est pas entièrement déminée par son environnement mais qu'elle a la possibilité de choisir des buts, des objectifs et des moyens qui influenceront ses comportements futurs, en quelque sorte le résultat.

3-1 Les finalités

3-1-1 Le contrôle de gestion orchestre la décentralisation

La décentralisation peut être souhaitée a priori pour motiver les acteurs ; elle devient nécessaire lorsque l'organisation s'avère trop complexe par sa taille, par ses activités ou par son environnement. Le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination des organisations décentralisées.

A. Avantages et inconvénients de la décentralisation

- La décentralisation offre des avantages :
 - Elle décharge la direction générale des problèmes de gestion courante au profit de réflexion stratégique ;
 - Elle rapproche les décideurs des clients ce qui permet une meilleure adéquation de l'offre de l'entreprise à la demande du marché ;
 - Elle améliore la rapidité de réaction de l'organisation en réduisant le circuit décisionnel ;
 - Elle accroît la motivation des acteurs en leur accordant une plus grande autonomie de décision.
- La décentralisation présente cependant des inconvénients :
 - Elle peut conduire à des prises de décisions locales non optimales au niveau général ;
 - Elle augmente le besoin de coordination.

B. Le contrôle de gestion est un mode de coordination d'une organisation décentralisée

La décentralisation repose sur une délégation de l'autorité qu'il convient d'organiser pratiquement :

- En fixant les objectifs clairs à atteindre par les opérationnels ;
- En informant la direction générale de l'efficacité du processus ;
- En définissant le niveau de délégation c'est-à-dire la notion et les limites des décisions que peut prendre un responsable pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

3-1-2 Le contrôle de gestion doit fournir des informations

Dans une organisation décentralisée l'information doit circuler dans le sens vertical comme dans le sens horizontal. La formation du contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

3-1-2-1 Information verticale

A- Descendantes

La direction générale doit diffuser aux inférieurs des informations sur l'environnement économique ainsi que les options stratégiques retenus. Le contrôle de gestion a pour fonction de :

- Formaliser ces informations de manière qu'elles soient claires et comprises de tous ;
- Décliner et expliquer les objectifs stratégiques à tous les niveaux hiérarchiques.

B- Ascendantes

Le contrôle de gestion organise la remontée de flux d'informations indispensables à la réflexion stratégique. La sélection d'informations doit être suffisamment large et ne pas être limitée à des informations strictement financières telles que le niveau de coûts et la rentabilité des différents produits.

3-1-2-2 Informations horizontales

Le contrôle de gestion produit des informations horizontales pour répondre aux besoins de coordinations des unités hiérarchiques.

Exemple : à l'occasion d'une prise de commande une unité spécialisée dans la commercialisation des produits de l'entreprise doit assurer que les commandes seront prêtes dans les délais exigés.

Par ailleurs, ces flux d'informations contribuent à améliorer la qualité du service rendu à la clientèle, à l'analyse d'une politique de qualité qui ne doit pas être envisagée au niveau du processus. L'optimisation des performances d'une entité peut nuire aux performances des autres entités appliquées dans le même processus.

3-1-3 Le contrôle de gestion fournit les instruments de pilotage

Dans un environnement décentralisé il existe deux niveaux de pilotage :

▪ Le 1^{er} niveau

Est centraliser afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions. Ce pilotage organise puis vérifie l'utilisation de la délégation de l'autorité. Il fixe des objectifs à atteindre et assure de leur réalisation. La planification et le reporting sont les principaux instruments de pilotage centralisé.

Chapitre 01 : Présentation du cadre théorique du contrôle de gestion

▪ Le 2^{ème} niveau

Le pilotage est local, il permet un autocontrôle des unités décentralisées qui sont soumises à une obligation de résultats (*par opposition à une obligation des moyens*).

Le contrôle de gestion donne également aux entités les moyens de comprendre les conséquences de leurs actions afin que les responsables corrigent les éventuels écarts, les outils proposés peuvent être conçus avec les responsables des unités décentralisées dans le but d'accroître leur pertinence et leur acceptation.¹

¹ <https://www.techniques-ingenieur.Fr/base-documentaire/génie-industriel-th6/Outils-et-techniques-au-service-des-fonctions-de-l'entreprise-42130210/finalités-de-contrôle-de-gestion-ag-1021.htm> consulté le 26/09/2018 à 19h30.

Section 2 : Le contrôle de gestion outil de pilotage de la performance de l'organisation

Afin de mieux comprendre le lien entre le contrôle de gestion et le pilotage de la performance d'une organisation, nous tenterons d'expliquer la place de ce dernier dans l'organisation en premier lieu, et citer ces principaux outils en second lieu.

1- La place du contrôle de gestion dans l'organisation

Le contrôle de gestion est un véritable réceptacle d'informations, il est au centre de tous les flux d'informations de l'organisation. Il reçoit, traite, analyse, explique et transmet à d'autres les informations reçues.

Sa place dans l'organisation est donc essentielle et est maintenant devenue incontournable. Il dépend :

- De la taille de l'organisation ;
- De son mode de fonctionnement (*décentralisé ou non*) ;
- Des moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

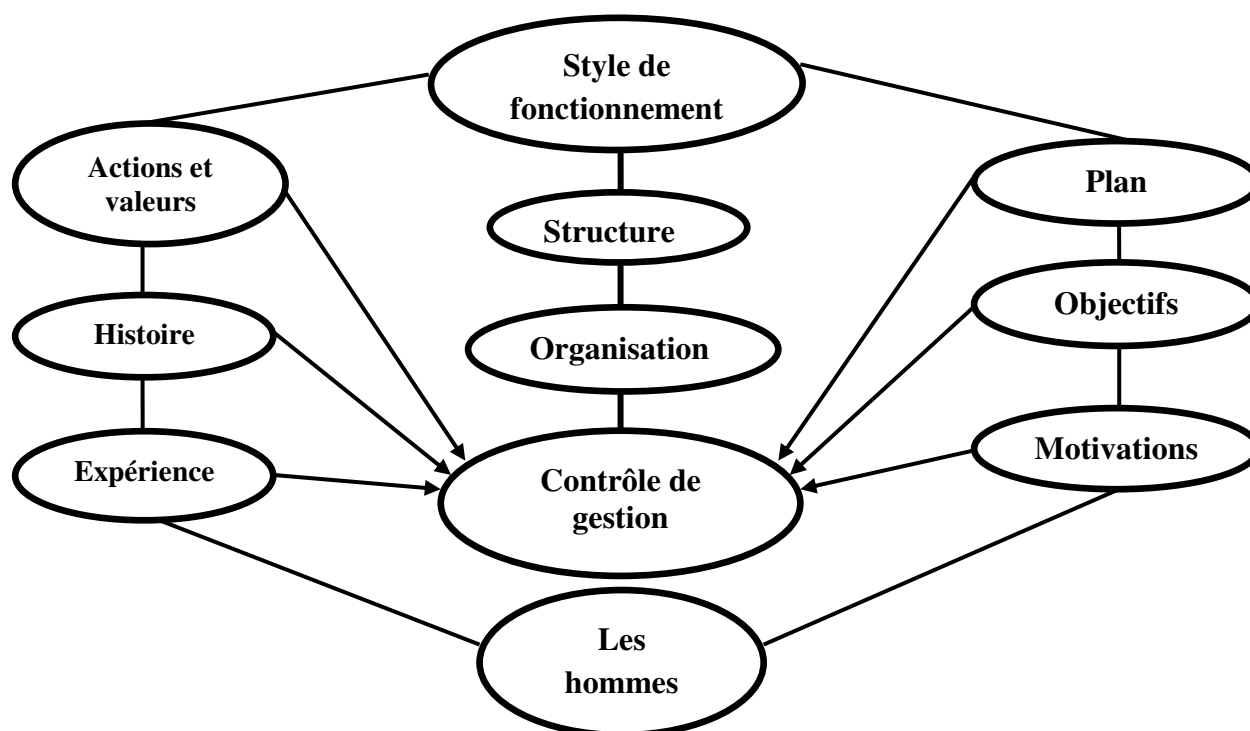
Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (*directeur général*) de l'organisation. Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'organisation, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines.¹

¹Jérôme Depuis « *le contrôle de gestion dans une organisation* », 1^{ère} édition dépôt légal (1991).

Schéma N° 1 : La place de contrôle de gestion dans l'organisation



Source : Etablit par nous-même à partir des données collectés.

2- Les principaux outils de contrôle de gestion

L'évolution des outils de contrôle de gestion n'était pas uniquement le résultat d'une pléthore d'innovations managériales, mais beaucoup plus une conséquence logique d'évolution des systèmes de contrôle de gestion. Trois catégories de facteurs expliquent cette nouveauté : les bouleversements du climat des affaires, les configurations organisationnelles et l'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette dernière permis l'automatisation et l'informatisation des outils de mesure de suivi et de la prospection.

On distingue trois (03) catégories d'outil de pilotage :

- *Les outils prévisionnels* : leurs rôles consiste à étudier le futur et de s'y intéresser en fonction des opportunités et du savoir-faire ;
- *Les outils traditionnels (outils de suivi de réalisation)* : ils permettent d'interpréter les écarts et de prendre les décisions correctives ;
- *Les outils modernes (outils d'appui)* : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

Dans ce qui suit nous tenterons de faire une présentation de ces différents outils :

2-1 Les outils prévisionnels

La gestion prévisionnelle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon les différents scénarios, et produire à l'intention de la direction générale des projections de résultats annuels probables. Pour atteindre ces objectifs, nous avons les plans avec leur double dimension : stratégique et opérationnelle.

A- Le plan

Orienté vers le pilotage à moyen et à long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires.

- **Le plan stratégique :** Représente la suite logique d'un plan d'affaire. le processus formel et systémique qui est la planification stratégique. Cette dernière se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. Donc il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme.
- **Le plan opérationnel :** C'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.¹

B- Le budget

Le budget est : « *l'expression quantitative comptable et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Le budget est établi en vue de planifier l'exploitation future et de contrôler à posteriori les résultats obtenus* »². Le budget est donc l'expression monétaire des objectifs de l'organisation. Une fois élaboré, le budget sert dans un deuxième temps d'outil de suivis afin de s'assurer que les prévisions de revenus et de coûts soient respectées par chacun des utilisateurs. Le budget permet une meilleure coordination et un meilleur contrôle des finances de chaque centre de responsabilité. Cet outil de prévision permet de faire un diagnostic du futur, d'orienter les décisions et de chercher des fonds de financement.

¹ Le plan d'action est la liste des actions concrètes visant à réaliser les objectifs mesurables en indicateurs physiques ou financiers.

² Ménard L. (1994) Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion Financière, Paris.

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser les objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribué à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre par le biais du contrôle de gestion et les réalisations. Il favorise en outre la coordination verticale et horizontale. Une coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs :

Le responsable apporte son point de vue stratégique et le subordonné sa connaissance de terrains et de ses contraintes. Une coordination horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.

2-2 Outils traditionnels « *Les outils de suivi de réalisation* »

Cette catégorie d'outils accompagne le système de gestion¹ tout au long de sa mise en œuvre. Pour cela les dirigeants utilisent :

A- La comptabilité analytique / ou comptabilité de gestion

Cette comptabilité « *interne* »², non formalisée, s'intéresse à la formation de la performance économique de l'organisation, dont elle observe les coûts. Dans ce sens, elle est un outil déterminant pour les managers, puisqu'elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée. On distingue, par ailleurs plusieurs types de coûts et donc de résultats : coûts variables/fixes (*marge sur coûts variable*), coûts directes/indirectes (*marges sur coûts directes*) complets (*résultat analytique*), coûts managériaux. Comme outils de contrôle de gestion, la comptabilité de gestion est considérée par l'association des contrôleurs de gestion des Etats-Unis comme « *une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, à l'anticipation et au contrôle* ».³

B- Contrôle ou gestion budgétaire

Le contrôle budgétaire est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de corrections. L'analyse des écarts a longtemps constitué la méthode privilégiée du contrôle budgétaire.

¹ Système de gestion regroupe selon Tabatoni et Jarnio le processus de Finalisation, le processus d'organisation et le processus d'animation.

² Bouquin H. (2008) Comptabilité de gestion, éd Economica, 5ème édition, P7.

³ L'Editorial « *strategic Finance* », organe de l'IMA, association des contrôleurs de gestion des Etats-Unis, Cité par Bouquin H, *Op. cit*, P7.

La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher les effets d'apprentissage à long terme. Les nouvelles méthodes de contrôle de gestion visent à anticiper les évolutions (*planification flexible, méthodes des scénarios*), à être plus réactive (*réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement*) ou à mettre en cause radicalement les données existantes (*méthode ABC, méthode OVAR*).¹

C- Le reporting financier

Le reporting est le processus de la remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction financière et la direction générale, pour les besoins d'analyse de gestion. Fondamentalement, constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle.

Un des avantages du reporting est que les informations financières qui remontent à la direction générale offre une synthèse de la performance des activités ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décisions, de plus il facilite la comparaison des performances entre filiales d'une même organisation. Cependant, les principaux inconvénients de cet outil sont sans doute le biais à court terme et la pauvreté du diagnostic. Enfin, le reporting est insuffisant dans la perspective d'un pilotage décentralisé, notamment parce qu'il est focalisé sur les seuls indicateurs financiers du résultat.

D- Les tableaux de bords

Un tableau de bord peut être défini comme « *système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action* ». ² En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. A ce titre, le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers. ³

De plus, un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise, mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées.

¹ OVAR : « *Méthode Objectifs Variables d'Action Responsabilité* » outil de pilotage à l'instar du TBP, elle a pour vocation d'aider les dirigeants à élaborer et déployer une stratégie à tous les niveaux.

² Michel Gervais. (2005), « *Contrôle de gestion* », Economica, Paris, P70.

³ Leory M (1991) Le tableau de bord, Ed, Organisation, Paris, P45.

Enfin, le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner d'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Cependant, il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autres sources d'informations que les financières.

2-3 Outils modernes « Les outils d'appui »

En plus des outils de mesure et de suivi, les dirigeants utilisent des outils support nécessaires dans l'éclairage de la situation de gestion. A cet effet, la nature de la stratégie adoptée, la position concurrentielle et le mode du management jouent un rôle déterminant. Désormais le banchmarking et le tableau de bord prospectif sont les plus usités :

A- Le banchmarking

Le banchmarking est défini comme « *un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné* ». Avec une vision plus synthétique encore, le Banchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance. On voit ici plusieurs menaces dans la définition même du terme Banchmarking qu'il est important de prendre en considération. Il existe donc plusieurs familles ou types de Banchmarking, dont les principaux sont :

- **Le banchmarking interne** : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation ;
- **Le banchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché ;
- **Le banchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires ;
- **Le banchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité ;
- **Le Banchmarking processus** : il vise à mettre en évidence pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique ;
- **Le banchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises les plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

B- Tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif ou Balanced Score Card constitue un cadre qui répond à ces attentes et qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques ; en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Constitue d'axes relatifs aux clients, au processus internes et à l'apprentissage organisationnel, le BSC s'appuie sur les objectifs, traduit de la stratégie, et formaliser sous forme d'indicateur. Le model est une méthode standardisée de description des différents éléments qui constituent le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance.

C-La méthode ABC

La méthode ABC concerne particulièrement les secteurs dans lesquels les coûts indirects sont importants. Il étudie le pilotage des coûts par activité dans le cadre d'une approche transversale orientée sur le processus métiers. Le but est de modéliser les charges par activités/processus et de mieux les piloter.

La méthode ABC est généralement complétée par une méthode management dite ABM (*Activity Based Management*) centrée sur la gestion stricte des coûts. L'ABM/M est notamment utilisée comme aide décisionnelle dans l'étude des processus d'externalisation. L'objectif de la méthode ABC est d'identifier les facteurs de coûts réels et les économies potentielles et d'améliorer la rentabilité des produits et des clients. Pour ce faire ; elle analyse des processus transversaux de l'entreprise en mettant en place des indicateurs révélant le niveau des coûts et les marges.

On distingue les indicateurs d'activité et de coût :

- **L'indicateur d'activité** permet de mesurer les ressources consommées par l'activité et d'identifier le rapport de consécution coûts/ produits ;
- **L'indicateur de coût** détermine le niveau des coûts à travers l'organisation de l'activité.

Grâce à cette méthode d'indicateurs, la méthode ABC décortique les différents types d'activités en affectant plus efficacement les coûts aux produits. Cette connaissance fournira les informations aux managers, facilitant ainsi la prise de décisions stratégique et la réorganisation éventuelle des processus métiers.

C-1- Les principales étapes de la méthode ABC

En pratique la mise en œuvre de la méthode ABC comprend plusieurs étapes qui peuvent être résumées ainsi :

- **Identification des activités** : Il s'agit de décrire les processus de production en identifiant les activités (*extrants + intrants*) ;

Chapitre 01 : Présentation du cadre théorique du contrôle de gestion

- **Affectation des ressources aux activités** : les différentes charges sont réparties comme entre les différentes activités constituant les ressources de fonctionnement d'activité ;
- **Le choix des indicateurs** : pour apprécier la performance de chaque activité, le gestionnaire isole un indicateur de performance afin de mettre en relation les charges inhérentes à chaque activité ;
- **Regroupement des activités** : les activités sont regroupées à partir des indicateurs qu'elles partagent ;
- **Détermination des coûts de revient** : ceux-ci sont calculés en incorporant les charges directes et les charges indirectes des centres de regroupement imputées aux coûts au prorata des indicateurs utilisés.

C-2- Avantages et inconvénients de la méthode ABC

La mise en place des indicateurs de la méthode ABC est utile pour comprendre d'où vient la rentabilité d'une entreprise. Elle favorise :

- Une meilleure compréhension des coûts (*directs et indirects*) liés à chaque produit ;
- Une réduction des frais généraux grâce à la réduction des capacités en excès ;
- Un management basé sur le pilotage des coûts.

Cependant, pour être mise en œuvre, la méthode ABC nécessite l'intervention de conseils extérieurs, la mobilisation du personnel (*méthode ABM*) et la mise en place des solutions informatiques coûteuses. Ces facteurs constituent autant de contraintes.¹

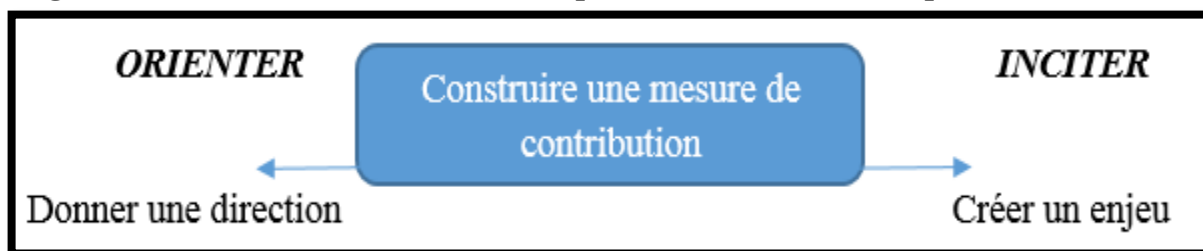
3-Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure des performances des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de la performance cherche à orienter les comportements de managers de deux manières :

- Par une information claire sur la nature de la performance recherchée ;
- Par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure.

Le schéma suivant illustre ce principe :

Figure N°01 : Les rôles de la mesure des performances sur les comportements



Source : F.Giraud, O.Saulpic, G.Naulleau, M.Delmond, P.Bescos, « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », Gualino éditeur, France, 2002, P69.

¹ <https://www-l-expert-comptable.com>, consulté le 10/07/2018 à 16h45.

La mesure de la performance vise plusieurs objectifs que nous pouvons résumer dans ce qui suit :

A. Un objectif d'information

« Elle va structurer les schémas de représentation à partir duquel les managers s'agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction ». ¹ La définition des critères de mesure des performances est une façon privilégiée de faire connaître les choix stratégiques et d'amortir le risque d'incohérence entre les buts globaux de l'organisation et les actions prises au niveau opérationnel.

Par ailleurs, en fournissant de l'information aux managers, le système de mesure de performances permet d'apporter une aide aux entreprises pour se situer par rapport à la concurrence, et de prendre la décision au temps opportun.

B. Un objectif d'incitation

La mesure des performances des organisations joue un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables en les mettant sous tension en direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage ce qui rend cette tension bénéfique pour les responsables.

Le dispositif d'incitation est renforcé par la mise en place d'un système de sanction/récompense afin de motiver le personnel suivant les performances réalisées par chacun, ainsi que la mise en place d'une négociation entre le manager et le niveau hiérarchique immédiatement supérieur portant sur les termes de l'évaluation.

Ainsi, ce dispositif, qui s'insère dans le cadre de la mesure des performances, est censé constituer un moteur d'action et de motivation important pour les managers et les incitent à mieux équilibrer leurs performances à court et moyen terme.

C. Un objectif de pilotage

La mesure des performances fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparable différents états. Cela se trouve dans l'expression américaine : « *what gets measured gets managed* », qui se traduit en français par « *on ne gère bien que ce que l'on mesure* » ², et signifie donc que pour piloter il faut bien mesurer.

L'évaluation des performances permet d'objectiver les états de gestion et de management donnant ainsi aux managers la possibilité de conduire des analyses, de prendre des décisions et de mettre en place des plans d'action.

¹F.Giraud, O.Saulpic, G.Naulleau, M.H. Delmond, P.L.Bescos « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », Gualino éditeur, France, 2002.

²Idem. P44.

Conclusion au chapitre

L'évolution de contrôle de gestion ; de vérification par rapport à la norme à la mesure de la performance a été marqué par la notion de système.

Le contrôle de gestion est aujourd'hui un système d'information, d'amélioration et de conseil service de l'entreprise toute entière. Le contrôle n'est rien d'autre que l'envoi d'information qui change réellement le comportement du récepteur.

D'une manière générale le contrôle de gestion change parce que l'environnement économique, la puissance des outils de gestion, les technologies et les rapports sociaux changent.

Il change aussi parce qu'il s'étend à des organisations nouvelles ou les modèles éprouvés s'adoptent mal à la créativité, ou à un retour aux sources ; le contrôle de gestion ne dispose pas d'un modèle unique universel.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Introduction au chapitre

Sous la forme classique, le tableau de bord était plutôt rétroactif, c'est-à-dire orienté vers le passé, ce qui limitait la réactivité de l'entreprise face aux éventuels changements. Pour ces raisons, il a fallu élargir ses champs d'action. Les systèmes de tableau de bord intègrent désormais une double vision (*interne et externe*) qui s'étend vers d'autres aspects non financiers de la mesure de performance.

Section 01 : Présentation du cadre théorique du BSC

Dans cette section, nous présenterons l'histoire du tableau de bord dans une première phase, nous présenterons les différentes définitions dans une deuxième phase et enfin nous allons exposer son rôle et objectifs.

1- Origine du tableau de bord prospectif

L'origine du TBP est résumée par D. Norton et R. Kaplan dans la préface de leur premier ouvrage¹. Ils remontent ces origines à 1990, où le Nolan Norton Institute, a parrainé une étude d'une année ayant pour thème « *mesurer la performance dans l'entreprise du futur* ». L'idée fondamentale du TBP est que l'appréciation de la performance, qui s'appuie uniquement sur les données comptables et financières, est incomplète pour trois raisons : premièrement, ces données sont axées sur les résultats passés et tangibles de l'entreprise.

Deuxièmement, elles sont trop spécifiques à des organisations fonctionnant sur le modèle dit de l'âge industriel, associant donc étroitement l'idée de performance à l'idée d'utilisation optimale des capacités de production existantes, essentiellement techniques. Troisièmement, elles masquent les aptitudes de l'organisation à créer une véritable valeur économique future.

De ce constat, des représentants d'une douzaine d'entreprises appartenant aux différents secteurs, dont Analog Device, ont essayé de développer un nouveau modèle de mesure de la performance susceptible de remédier aux lacunes du système traditionnel d'appréciation de la performance. Le praticien D. Norton fut, PDG de Nolan Norton Institute, à diriger l'étude, conseillé par le professeur de Harvard R. Kaplan.

Le premier TBP est celui de Schneiderman, PDG de l'entreprise Analog Device en 1990. Cette méthode de suivi de la progression des projets d'amélioration continue appliquée dans cette entreprise est composée d'indicateurs financiers et non financiers, met en évidence

¹ Kaplan R. et Norton D. (1998). Le Tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès. Les éditions d'organisation.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

les liens entre les mesures et les objectifs stratégiques. A partir d'une interprétation des attentes des cinq parties prenantes, le système de pilotage d'Analog Devices est fondé sur cinq axes stratégiques : le service clients, les processus, la GRH, l'innovation, la veille et le système d'information.

Les résultats passionnants réalisés par ce modèle a permis d'élargir ce système dans les autres entreprises et suivre leurs évolution d'une part, et d'arriver à ce que les concepteurs appelés « *Balanced Score Card* », traduit en français sous le nom de « *Tableau de Bord Prospectif* ». Ce dernier est bâti autour de quatre axes : des indicateurs financiers, des indicateurs de performance vis-à-vis des clients, des indicateurs sur les processus internes et des indicateurs d'apprentissage organisationnel.

Aussi, l'étude a abouti au développement du TBP, qui a fait objet d'expérimentation dans un ensemble d'entreprises pilotes dont Analog Devices. Ces expériences ont permis à Kaplan et Norton de tirer leurs premières conclusions sur ce système et de les présenter dans leurs différents articles et ouvrages.

Enfin, la littérature académique existante confirme l'introduction du TBP dans beaucoup d'organisations et dans divers secteurs à l'exemple des organisations à but non lucratif, et des PME. Aussi, le système du TBP a beaucoup évolué pour passer d'un simple système de mesure à un vrai système de management, comme le constatent ces concepteurs « *le TBP, qui était au départ un outil de mesure, est devenu peu à peu un outil de management essentiel* ». Cette évolution constatée à chaque fois a fait objet de plusieurs contributions marquant ce développement et cela à travers les écrits de Norton et Kaplan.

2- Définition du BSC

Le contrôle de gestion éprouve le besoin d'un outil qui répond à ses besoins spécifiques, à savoir :

- Avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage ;
- Obtenir ces données le plus rapidement possible, et en permanence cet outil s'appelle le tableau de bord.

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

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Cet instrument de contrôle stratégique développé au début des années 1990 par les professeurs Robert Kaplan et David Norton de Havard School sur la base d'une étude des mesures de performance utilisée par divers multinationales. Le BSC met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation regroupé au sein de quatre perspectives « financier », « client », « processus interne » et « innovation et apprentissage » (ce dernier également appelé développement des compétences ou croissance et développement).

En associant dans un même support des indicateurs issus des quatre perspectives différentes, le BSC doit constituer un moyen privilégié pour permettre un pilotage globale à la performance ces quatre perspectives visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation.

Bien plus qu'un système de mesure de performance, le BSC est un système de planification et de contrôle stratégique. il vise à générer les améliorations majeures dans des domaines critiques touchant aux produits, au processus, à la clientèle et aux marchés. Le processus de la mise en place du BSC réalise aussi des améliorations souvent dans les domaines de la communication et de l'exécution.

La définition de ces quatre perspectives et l'identification des facteurs clés suit la logique suivante : « pour atteindre les objectifs financiers, il faut satisfaire les besoins des clients, ce qui nécessite la définition et la mise en place de processus interne efficace ».

A. Maquette d'un tableau de bord prospectif

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaitre quatre zones.

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Ecart
Axe 1 <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B • • • Axe 2			
Zone « paramètres Economiques »	Zone « résultats »	Zone « objectifs »	Zone « écarts »

Source : réalisé par nous-même à partir des données collectés.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

3-Rôle et objectifs du BSC

Le BSC est un outil d'aide au management. Son objectif comporte deux volets distincts : un volet pour le constat, destiné au reporting, et un volet pour l'action destiné au pilotage du service.

Son côté reporting (*une vision verticale des résultats*) : permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus et dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique.

Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides pour faciliter la prise de décisions des responsables.

Son côté pour l'action « *pilotage* » (*une vision multidimensionnelle*) les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprise¹. Ces données permettent de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci.

Ainsi, le tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil une série de données stratégiques de mesurer de l'impact des actions entreprises et de dégager des évolutions prévisibles². Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides. Cette définition résume bien le rôle et les objectifs du tableau de bord « *management chart* », qui est un instrument d'information à court terme de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de démontrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre³.

Ainsi, on peut résumer le rôle du tableau de bord de pilotage, au travers d'opinions et d'avis d'expert-comptable PRO en gestion⁴ comme suit :

- Le tableau de bord de pilotage limite le facteur « *incertitude* »

En structurant l'information, le tableau de bord la pilote et fournit à son utilisateur une certaine marge de manœuvre, limitant ainsi le facteur « *incertitude* ».

¹ Fontaine-Gavino. K & A. Zambeaux, (2005), « *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines* », Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, P.15.

² Fontaine-Gavino. K & A. Zambeaux, (2005) (*Op.cit.* P.15).

³ J. & M. Peyrard, Dictionnaire de Finance, 2ème Ed. Vuibert, 2001.

⁴ Www. Petite-Entreprise.net. Fiche Pratique publiée en Janvier 2012.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

- Le tableau de bord d'entreprise gère l'information en direct
Le tableau de bord offre des informations non décalés (*temporellement*) les unes par rapport aux autres. Réduit ainsi l'instabilité de l'information, en fournissant une sorte « *d'instantané* » de la situation, permet ainsi, le voir globalement le contexte d'une situation donnée.

Comme il est bien expliqué «*le tableau de bord de prospectif permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière –feedback permanent – « je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne ».*¹

- Le tableau de bord, un outil pour rationaliser la prise de risque ;
(*Il permet d'envisager la stratégie de l'entreprise en offrant une vue globale de la situation ce qui à terme permettra de minimiser le risque de la décision*).
- Le tableau de pilotage sert pour la communication et la réflexion ;
(*Est un outil d'échange constructif, mais aussi le déclencheur, pour le décideur d'une réflexion plus approfondie en mettant en perspective les objectifs fixés et le parcours emprunté pour les atteindre*).

Le tableau de bord prospectif ne cesse d'enregistrer des améliorations et des prolongements pour devenir actuellement, un système de contrôle de gestion et de suivi de la performance par excellence.

¹ VORTEX CONSEILS. (*Ici La performance en pratique Mouvement Québécoise de la qualité*) Paru dans l'adresse du Site : <https://www.qualite.qc.ca/uploads/files/presentation-tableau-de-bord-et-indicateurs> consulté le 09/09/2018.à 22h20.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Section 02 : Les fonctions du tableau de bord prospectif

Le BSC est un outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable. Il lui permet d'évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions. Il permet de localiser les points faibles et les points forts de l'entreprise et constitue une base de prise de décisions. Il apparaît comme un instrument de maîtrise de l'action.

A. Outil de mesure qui procède par comparaison

Le tableau de bord prospectif mesure les valeurs réelles d'un certain nombre de paramètres et il les compare à des références. L'existence de références dans les tableaux de bord prospectifs est fondamentale.

Sans référence on ne fera que constater une situation sans pouvoir dire si elle est sans ce cas tendance à considérer comme normal ce qui est habituel. Or un tableau de bord n'est pas destiné à être contemplé mais il doit permettre au pilote, d'agir, de prendre des mesures correctives. Il faut donc avoir défini au préalable ce que l'on veut atteindre, c'est à dire les objectifs, et les comparer au réel.

Il n'y a pas de tableau de bord sans référence à des objectifs ou à des standards.¹

B. Outil de diagnostic

Le tableau de bord prospectif signale un état anormal du système de gestion grâce aux indicateurs d'alerte. Il permet ainsi à son utilisateur de réagir au plus vite et de déclencher des analyses plus approfondies.

Il est à rappeler à ce niveau qu'il ne s'agit pas du diagnostic de l'entreprise, ni de ses structures, ni de son organisation commerciale ou industrielle qui a dû être fait avant.

L'établissement du tableau de bord s'agit plutôt de diagnostiquer ce qui ne marche pas comme prévu. C'est un système d'alerte. Il faut donc mettre en évidence dans le tableau de bord :

- Les paramètres susceptibles de varier sans que l'on s'en compte par ailleurs ;
- Ce qui ne marche pas comme prévu ; c'est le principe de gestion par exception ;
- Le tableau de bord prospectif doit montrer en priorité ce qui est anormal. On peut compléter l'indicateur par des plages de tolérance admise pour la variation d'un paramètre autour de l'objectif. L'amplitude de la tolérance sera fonction de la répercussion de la variation du paramètre sur le résultat de la société ;

¹CAROLINE Selmer ; « *Concevoir le tableau de bord* » ; 2ème édition, Dunod ; 2003, P.171.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

- Le tableau de bord prospectif doit sélectionner la quantité et la qualité des informations qu'il fournit en fonction de leurs répercussions sur le résultat. Il ne faut pas céder à la tentation de faire figurer dans le tableau de bord prospectif des informations nombreuses parce qu'elles sont faciles à saisir alors qu'elles n'ont pas un impact limité sur les performances de l'entreprise. Le diagnostic de ce qui ne va pas étant fait, il faut analyser les causes, rechercher les solutions et prendre une décision. Pour cela le tableau de bord doit être un moyen de dialogue et d'aide à la décision.¹

C. Outil de dialogue et de délégation

Une fois que le TBP est validé, il doit favoriser le dialogue entre les différentes parties impliquées dans la conception et l'utilisation de l'outil. Peut dévier soit vers la démission, soit vers le téléguidage si le supérieur n'a pas les moyens de mesurer les performances de ses collaborateurs. Le tableau de bord est le moyen de communication écrite des réalisations comparées aux objectifs fixés. Il doit donc permettre le dialogue et le travail de groupe.

Pour cela les tableaux de bords prospectifs doivent s'enchaîner de l'analytique au synthétique en montant dans la hiérarchie. L'information est filtrée à travers les relais hiérarchiques, sans perdre de sa clarté et de sa pertinence. Dans ce cas, il est :

- Inutile qu'un supérieur ait tous les éléments d'informations de ses subordonnées ;
- Néfaste que les informations figurants sur le tableau de bord du chef ne coïncident pas avec la consolidation des mêmes informations des niveaux inférieurs ;
- Egalement néfaste que les niveaux de contrôle soient ambigus en faisant apparaître au niveau n les éléments des niveaux n-2 ;
- Par contre utile que le supérieur ait des informations qui lui sont propres et dont ne disposent pas ses subordonnées.

En résumé chacun dispose des informations justes, nécessaire, cohérente entre elles et complémentaires au moment de la discussion entre chef et subordonné pour apprécier objectivement les performances du subordonné.²

D. Faciliter la prise de décision

Le TBP vise à traverser les voies et moyens d'un apprentissage collectif pour mieux faciliter la prise de décision à partir d'une meilleure maîtrise des activités. Est une des

¹ ALAIN Fernandez ; « *Tableaux de bord des décideurs* » ; 2ème édition, organisation ; 2000, P.234.

² CARLA Mendoza., MARIE Hélène Delmond., GIRAUD Françoise, « *Tableaux de bord et Balanced scorecards* » ; éd revue fiduciaires ; 2002, P.111.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

conditions les plus difficiles à satisfaire et pourtant donner à un pilote une information qui ne lui permet pas d'agir est inutile.

Pour se faire, il faut qu'en présence d'un écart, le pilote sache analyser les causes, seul ou avec ses collaborateurs .ceci suppose que les tableaux de bord prospectifs constituent un rassemblement de renseignements complémentaires.¹

E. Outil évolutif et personnalisé

Le tableau de bord prospectif doit permettre la prise en compte des possibles évolutions de priorités ou des points clés à mettre sous contrôle au cours du temps. En effet, il est nécessaire de prévoir dès la phase d'élaboration les modalités d'actualisation du tableau de bord (*par exemple ajout d'un indicateur entraînant obligatoirement la suppression d'un autre*).le tableau de bord prospectif doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de l'un de ces paramètres doit impérativement entraîner la modification du tableau de bord prospectif.

De toute façon le tableau de bord prospectif n'évolue pas, il ne sera utilisé et il induira par la suite des décisions néfastes à l'entreprise.

D'un autre côté, le tableau de bord prospectif doit être adapté à la personnalité de celui qui l'utilise. En effet, chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs qui ne sont pas universels .ainsi, l'on trouve des responsables qui préfèrent disposer de tableaux chiffrés pour suivre la marche de leurs entités. En parallèle, d'autre suggèrent des graphiques et des courbes pour le besoin de leur pilotage.la présentation du tableau de bord prospectif varie selon la personnalité et les souhaits du responsable qui pilotent l'entité.²

Au terme de cette section, nous pouvons segmenter que le BSC est un outil d'excellence qui permet de mesurer la performance globale de l'organisation. La performance financière ne peut être réalisée qu'avec la conjugaison des autres axes contenus dans le BSC. Dans la section suivante nous proposons une analyse des axes d'un BSC pour voir leurs contenus avec plus de détail.

¹ LIBERT Thierry ; « *Les Tableaux de bord de la communication* » ; éd dunod ; 2001, P27.

²A.MACRO ; « *Essentiel du tableau de bord* »éd Organisation 2005, P209.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Section 03 : Les perspectives de tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesure qui s'inscrivent sur quatre axes : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. Ces quatre axes permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats entre les mesures objectives et des mesures subjectives.

Nous allons à présent voir le contenu de chacun des quatre axes à savoir les indicateurs de ces axes.

1) Axe financier

Les objectifs financiers représentent l'objectif à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire assuré les rendements élevés, fondé sur le capital investi. De là, la création d'un TBP doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise. Pour ces concepteurs l'axe financier constitue « *le fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP* »¹.

Ainsi, le TBP doit raconter la stratégie en exposant d'abord les objectifs financiers à long terme puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes afin de parvenir à la performance économique visée à long terme toutefois, les déterminants de la performance financière doivent être adaptés aux secteurs d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernée de ce fait, les objectifs et les indicateurs financiers ont une double vocation : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie et ils servent de fil conducteur pour ceux des autres axes.

Fondamentalement, il y a trois objectifs qui guident la stratégie pour chaque phase du cycle économique (*croissance, maintien et maturité*), comme le montre le tableau ci-après.

¹R.Kaplan et D.Norton, (1998) *Op.cit.*, P61.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Tableau N°1 : Identification des axes stratégiques financiers

		Croissance et diversification du chiffre d'affaire	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	-Taux de la croissance du CA par segment. -Part du CA générée par les nouveaux produits, services clients.	-CA par employé.	-Investissement (% des ventes)
	Maintien	-Part des clients et des marchés cibles. -Ventes croisées. -Part des nouvelles applications dans le CA. -Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	-Coût de revient par rapport à celui des concurrents. -Taux de réduction des coûts. -Frais indirectes (en % des ventes).	-Ratios du fonds de roulement (cycles de trésorerie) -Taux d'utilisation de l'actif.
	Récolte	-Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits. -Pourcentage de clients non rentables.	-Coûts unitaires (par unités de production, par transaction).	-Point d'équilibre. -Marge.

Source : Kaplan et Norton, le tableau de bord prospectif. Ed, organisation, 1998 P67.

Ce présent tableau, présente les déterminants des objectifs financiers globaux sous forme d'un tableau récapitulatif à double entrée, selon la phase dans laquelle se trouve l'unité et indicateurs financiers choisis ;

1-1 La croissance et diversification du chiffre d'affaire

Qui impliquent l'expansion de l'offre de produits et services, la conquête de nouveaux clients et marchés. Les principaux indicateurs concernent :

- Le taux de croissance du CA par segment ;
- La part du CA générée par les nouveaux produits, services, et clients ;
- La part des clients et des marchés ;
- La rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits ;
- Le pourcentage des clients non rentables.

1-2 La réduction des coûts et amélioration de la productivité

Qui suppose un effort de réduction des coûts directs, le partage des ressources communes à plusieurs unités. Les principaux indicateurs concernent :

- Le CA par employé ;
- Le coût de revient par rapport à celui des concurrents ;
- Le taux de réduction des coûts ;
- Le pourcentage des frais indirects par rapport aux ventes ;

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

- Le coût unitaire par unité de production ou par transaction.

1-3 Stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement

Qui consistent à optimiser le besoin en fonds de roulement nécessaire pour financer un certain volume éventail d'activités. Cela est possible notamment en appuyant les nouvelles activités sur des ressources dont la capacité n'est pas encore pleinement exploitée et en utilisant de manière efficiente les ressources rares. Les principaux indicateurs concernent :

- Le pourcentage des investissements par rapport aux vents ;
- Les ratios de fonds de roulement (*cycle de trésorerie*) ;
- Le retour sur les capitaux engagés par catégorie d'actif ;
- Le taux d'utilisation de l'actif.

2- Axe client

L'axe « *client* » du TBP se propose d'identifier les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner et qui génère le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe sont déclinés en deux catégories fondamentales.¹

La première comporte des indicateurs clés permettant aux entreprises d'établir les mesures clés de la performance concernant les clients : satisfaction, fidélisation, conservation, acquisition de nouveaux clients et rentabilité. La deuxième catégorie comporte des indicateurs qualifiés en tant que déterminants de la performance mesurée par les indicateurs de la première catégorie. Ces indicateurs permettent aux entreprises d'évaluer les caractéristiques des prestations offertes.

En effet, pour réaliser durablement une performance financière de haut niveau, les entreprises doivent créer et offrir des produits et services appropriés des clients. Dans ce sens, deux préalables sont essentielles à toute réflexion autour de la conception des indicateurs de différenciation. Il s'agit d'une part, de l'importance cruciale pour toute entreprise d'accorder une grande priorité à l'environnement externe et plus précisément à une meilleure satisfaction des attentes de ses clients. D'autre part, il convient pour cela de procéder à la segmentation de la base de la clientèle existante et potentielle afin de faciliter la formulation de la stratégie adaptée à chaque segment. Delà, « *le TBP qui reflète la stratégie de l'entreprise, doit identifier les objectifs pour chaque segment ciblé* ». ²

¹R.Kaplan et D.Norton (1998), *Op.cit.*, P 79.

²*Idem* .P 80.

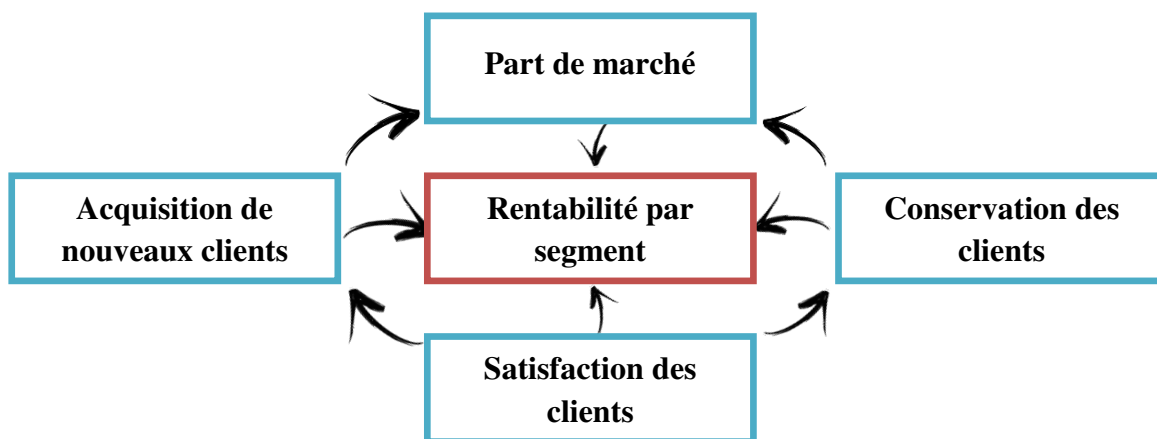
Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Selon R.Kaplan et D.Norton, les deux séries d'indicateurs généralement retenues pour l'axe client sont :

2-1 Les indicateurs génériques

Appelés aussi indicateurs-clés, ils comportent des mesures génériques qui sont au nombre de cinq. Ces mesures peuvent être dans une relation de cause à effet comme l'explique le schéma, ci-dessous :

Schéma N°2 : Les indicateurs clés de l'axe client



Source : Kaplan et Norton, le tableau de bord prospectif, éd. Organisation, 1998 P84.

Ces familles d'indicateurs communs à tous type d'entreprise, peuvent contenir des informations telles que :

- **La part de marché** : Indique la part exprimée en nombre des clients, en CA ou en volume d'achat, d'un certain marché revenant à une entreprise ;
- **L'acquisition de nouveaux clients** : Mesure en terme absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés ;
- **La conservation de la clientèle** : Indique en terme absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients ;
- **Satisfaction des clients** : Evalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes (*étude de marché, enquête de satisfaction*) ;
- **La rentabilité par segment** : Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants.

Cependant, même si ces indicateurs permettent d'identifier les segments du marché qui constituent la cible, ils présentent toutefois les inconvénients des indicateurs financiers

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

classiques, car ils donnent des informations à posteriori¹. Le TBP se distingue par l'introduction des objectifs et indicateurs spécifiques permettent aux managers de piloter leurs performances.

2-1 Les indicateurs de différenciation

Cette catégorie les indicateurs déterminants de la performance cible et qui sont considérés comme des facteurs de distinction. Dans ce sens, les managers doivent identifier ce que les clients de chaque segment apprécient et composer l'offre appropriée. Par conséquent, la mesure de la performance doit porter sur la qualité perçue de ces prestations spécifiques. Ensuite, les managers peuvent sélectionner des indicateurs dans trois catégories de paramètre qui permettront à l'entreprise de conserver et d'élargir son activité avec ces cibles.

La qualité perçue des prestations et l'ensemble des attributions qu'offre l'entreprise par ces produits et services. Pour fidéliser et satisfaire les segments du marché ciblés, si les critères de satisfaction des clients diffèrent selon les secteurs d'activité et les segments de marché dans chaque secteur, il existe néanmoins un ensemble de paramètres communs à tous les clients de toutes les entreprises. On peut distinguer les trois catégories suivantes :

- Les attributs des produits et services : Qui comprennent la fonctionnalité du produit et du service, son prix et sa qualité ;
- Les relations avec les clients : Qui porte sur la fourniture du produit ou du service, avec notamment le temps de réaction et le délai de livraison, et l'impression que le client tire de son expérience avec l'entreprise (*déroulement de l'achat du produit ou du service, qualité de l'accueil, réactivité, etc.*) ;
- L'image de marque : l'image de marque reflète les facteurs intangibles qui attirent un client vers une entreprise.

3- Axe processus internes

Les entreprises dont la stratégie est établies sur la base de l'approche de M. Porter, le troisième axe processus internes vient après la définition des objectifs et des indicateurs pour les axes financiers et client. Il s'agit pour cela, d'identifier les processus internes essentiels à la réalisation des objectifs concernant les actionnaires et les segments des marchés ciblés.

¹R.Kaplan et D.Norton (1998), *Op.cit.*, P 99.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Traditionnellement les systèmes de mesure de performance se concentrent sur le suivi et l'amélioration exclusive des indicateurs du coût, la qualité et les délais des processus de production existant.

A contrario, le système de mesure de la performance fondé sur le TBP permet de définir les objectifs de la performance des processus internes à partir des attentes des segments visés. Autrement dit, ce système de mesure de la performance des processus sur la base de critères transversaux.¹

Puisqu'il préconise de prendre en compte l'ensemble des processus depuis l'innovation jusqu'aux services après-vente en passant par les processus de production. (*Les processus de production ne concernent pas les compagnies d'assurance, parce que sont spécialisées à la vente de contrats d'assurance et non la production*).

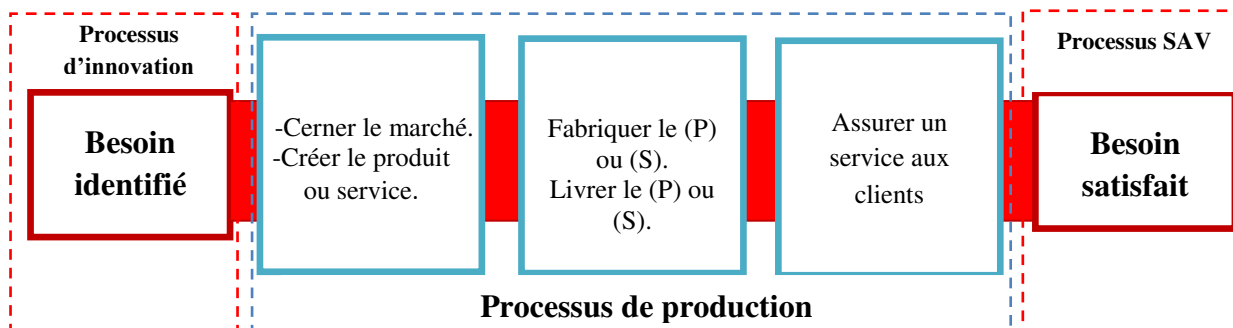
Techniquement, dans un TBP les objectifs et les indicateurs de l'axe processus internes sont définis à partir de stratégies explicites. « Cette démarche séquentielle menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux, dans lesquelles l'entreprise doit exceller ».²

L'intégration de cet axe passe en premier lieu par la définition, pour chaque entreprise, de sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes de ses clients et de générer un bénéfice pour ses actionnaires.

Pour cela, R.Kaplan et D.Norton, proposent un modèle générique de chaîne de processus internes pouvant constituer un cadre générale qui peut être adapté à chaque entreprise.

Ce modèle comprend trois paramètres représentés dans le schéma suivant :

Schéma N°3 : L'axe processus internes : modèle générique de création de valeur



Source : Kaplan et Norton. Le Tableau de bord prospectif, éd. Organisation, 1998 P111.

¹R.Kaplan et D.Norton (1998), *Op.cit.*, P108.

²*Idem.* P109.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Cette chaîne de processus internes contient trois catégories :

3-1 Le processus d'innovation

L'innovation est un processus essentiel, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont parfois plus importants que la production. Cette importance de l'innovation par rapport à la production est particulièrement notable pour les entreprises ayant de plus long cycle de création et de développement. De ce fait, les entreprises identifient les besoins nouveaux ou latents des clients, puis créent les produits ou services qui y répondent.

3-2 Le processus de production

Ce processus permettant de fabriquer et de fournir aux clients les produits ou services existants conserve toute son importance. Aussi, « *il a pour but de fournir, de manière régulière et ponctuelle, des produits et services existants à une clientèle connue* ». ¹

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

Concernant, le paramètre de délais des processus internes de production est lié à l'efficacité du cycle de production qui fait partie des indicateurs utilisés largement par les entreprises. Ce paramètre se définit par le pourcentage que représente le temps de transformation par rapport au temps de production global.

Le temps de production correspond aux délais globaux nécessaires pour que le produit ou le service soit fourni ou livré. Il comprend donc outre le temps de transformation, le temps dédié à d'autres tâches indirectes qui n'apportent pas de valeurs ajoutées. L'objectif est de rapprocher l'indicateur de cycle de production à la valeur de 100%, soit moins de temps perdu et de tâches inutiles.

Pour la qualité des processus internes de production, les entreprises doivent s'attacher à identifier les défauts de leurs processus susceptibles d'avoir une incidence sur les coûts, la réactivité ou la satisfaction de leurs clients. Elles peuvent ensuite définir les indicateurs adaptés au suivi de la qualité à l'exemple de l'indicateur retenu par la qualité totale.

Enfin, pour le paramètre lié aux coûts des processus internes de production, il convient de souligner son importance au même titre que les paramètres liés à la qualité et aux délais de

¹R.Kaplan et D.Norton (1998), *Op.cit.*, P 118.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

ces mêmes processus. Le principe de mesure des coûts des processus est implémenté après création des systèmes de comptabilisation des coûts par activité.

3-3 Le processus service après-vente (SAV)

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

Dans cette logique, « *les entreprises qui visent l'excellence dans le service après-vente, peuvent mesurer la performance en appliquant à ce processus SAV les indicateurs de réactivité (délais), de qualité et de coûts utilisés pour le processus de production* ». ¹En plus, un SAV doit comprendre en mesurant sa performance des indicateurs comme, la durée du cycle qui va de l'appel du client à la résolution de son problème. Cela permet de mesurer la rapidité du service après-vente. Aussi l'efficacité peut être évaluée à partir des ressources utilisées et le rendement par le pourcentage de problèmes traités dès le premier appel.

4- Apprentissage organisationnel

La réalisation des objectifs retenus sur les axes financiers, clients et processus internes, du TBP est subordonnée à la performance de l'entreprise dans le domaine d'apprentissage organisationnel. C'est-à-dire la capacité de l'entreprise à innover et à développer des supports comme les compétences des ressources humaines et la performance des systèmes d'information. Si les trois axes précédents identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance, ceux de l'axe apprentissage organisationnel constituent les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois autres axes. Pour cela, Kaplan et Norton qualifient cet axe de l'axe des actifs immatériels. Cependant, les entreprises ont bien avancés dans le développement des mesures spécifiques des trois premiers axes du TBP.

Mais en ce qui concerne, l'apprentissage organisationnel, elles enregistrent un déficit. Pour cela, les auteurs s'appuient sur leur expérience acquise en matière de construction du TBP pour les entreprises appartenant à divers secteurs d'activité, et proposent deux composantes essentielles dans l'évaluation de l'actif intellectuelle : le premier concerne le

¹ R.Kaplan et D.Norton (1998), *Op.cit.*, P120.

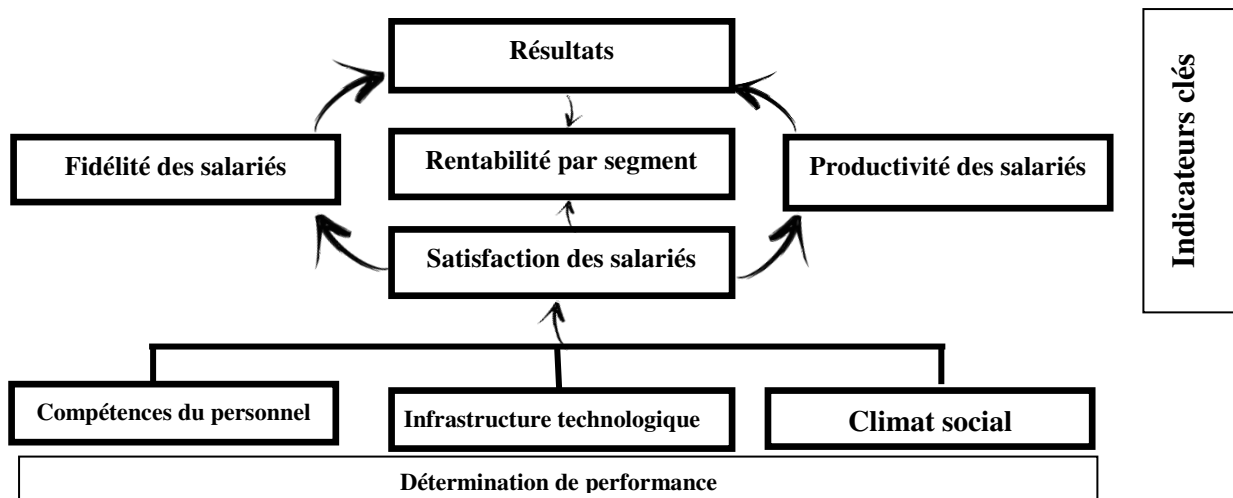
Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

potentiel des salariés et le second s'intéressent aux déterminants spécifiques de la performance sur l'axe apprentissage organisationnel.

4-1 Le potentiel des salariés

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

Schéma N° 4 : Le cadre de l'évaluation de l'apprentissage organisationnel



Source : Kaplan et Norton, le tableau de bord prospectif, éd. Organisation, 1998 P140.

Concernant les indicateurs clés de résultat qu'il faut mesurer, l'enjeu est de mettre en adéquation les objectifs en matière de RH avec ceux des processus clés et de faire adhérer les salariés à ces objectifs. Cela implique une stratégie de formation pour le personnel, consolidée par un programme d'évaluation continue. Les concepteurs proposent, à ce niveau trois indicateurs de résultat :

4-1-1 La satisfaction des salariés

Généralement, les entreprises optent pour le système basé sur l'enquête de satisfaction en vue de mesurer le niveau de satisfaction des salariés. Pour cela, comme le notent Kaplan et Norton « *il est certain que les salariés qui affichent la note la plus élevée dans les enquêtes de satisfaction étaient généralement ceux dont les clients étaient également les plus satisfaits. Ce qui dénote du lien étroit entre la satisfaction des clients et celles des salariés* ».

Un indice de satisfaction est donc nécessaire dans le TBP, pour permettre aux managers d'apprécier le degré de satisfaction par division, département, service et responsables. Parmi les critères susceptibles d'être retenus, on peut trouver : la participation

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

aux décisions, la reconnaissance de bons résultats, l'accès à l'information permettant d'effectuer un travail de qualité, des encouragements actifs à la créativité et à l'initiative, le soutien apporté par les services fonctionnels et la satisfaction globale à l'égard de l'entreprise.

a- La fidélisation des salariés

L'indicateur le mieux conseiller en matière de mesure de la fidélité du personnel, est le taux de rotation du personnel. Celui-ci vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser ses salariés qui détiennent, à mesure que leur ancienneté augmente, son capital intellectuelle, ses valeurs et ses rouages et qui perçoivent les besoins inexprimés des clients.

b- La productivité des salariés

La mesure de la productivité des salariés permet d'évaluer les résultats des actions menées pour développer leurs compétences et les motiver, promouvoir l'innovation, améliorer les processus internes et satisfaire les clients. Généralement, celle-ci est effectuée à travers la part du CA par salarié. Cet indicateur se calcul à l'aide du ratio : chiffre d'affaire globale / nombre des salariés nécessaire pour obtenir ce chiffre d'affaires. Parmi les limites de cet indicateur, est de ne pas tenir compte des charges correspondant à la génération du CA puisque le bénéfice n'augmente pas nécessairement avec l'augmentation du CA surtout si l'entreprise n'intègre pas les coûts commerciaux supplémentaires occasionnés par l'accroissement du volume d'activité.

4-2 Les déterminants spécifiques apprentissages organisationnel

Après avoir cerné les indicateurs concernant les salariés : satisfaction, fidélisation et productivité, il reste aux entreprises de définir les déterminants de la performance sur l'axe apprentissage organisationnel du TBP. Ces déterminants sont souvent établit à partir de trois éléments comme l'explicite le tableau suivant :

Tableau N° 2 : Déterminants spécifique de l'apprentissage organisationnel

Compétences des salariés	Infrastructures technologiques	Climat
Savoir-faire stratégique	Technologies stratégiques	Cycle décisionnel
Niveaux de formation	Bases de données stratégique	Focalisation stratégique
Utilisation du personnel	Retours d'expériences	Responsabilisation des salariés
	Logiciels exclusifs	Cohérence des objectifs
	Brevet	Motivation
		Travail en équipe

Source : Kaplan et Norton, Le tableau de bord prospectif, éd. Organisation, 1998 P144.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

a- La réorientation des compétences

Les transformations continues que connaissent les entreprises surtout celles qui ont opté pour l'implémentation du TBP, rendent leurs salariés conditionnés d'assumer de nouvelles responsabilités pour atteindre les objectifs relatifs aux clients et aux processus internes. Cette logique justifie le choix stratégique de procéder à une réorientation des compétences.

Cependant, la question fondamentale qui s'impose à ce titre concerne la question fondamentale qui s'impose à ce titre concerne la nature et la consistance de cette réorientation des compétences. Celle-ci se mesure selon deux paramètres : le niveau de réorientation requis (déficit de compétences) et le pourcentage de salariés concernés, tels que présentés dans le schéma suivant ;

Schéma N°5 : Déterminants spécifiques de l'apprentissage organisationnel réorientation des compétences.

Réorientation stratégique	Réorientation générale	Haut
Actualisation des compétences		Bas
Faible	Elevée	
Proportion de salariés concernés		

Source : Kaplan et Norton, Le tableau de bord prospectif, éd. Organisation, 1998 P145.

Deux cas de figure se présentent : lorsque le niveau de réorientation est faible, un programme classique de formation suffit pour actualiser les compétences des salariés abstraction faite de la valeur de proportion concernée. Dans ce cas, il est recommandé de ne pas prendre en compte cette réorientation de compétences au niveau du TBP.

A contrario, lorsque le niveau de réorientation requis est élevé, cela justifie l'urgence pour les entreprises de mettre en œuvre un vaste programme de réorientation de leurs salariés pour atteindre les objectifs de performance définis pour les axes processus internes, client et financier. Les auteurs suggèrent dans ce cas, de suivre le ratio de couverture des postes stratégiques pour connaître le nombre de salariés possédant les compétences requises pour occuper les postes stratégiques par rapport aux besoins futurs de l'entreprise.

En effet, « *ce ratio fait souvent apparaître un écart significatif entre les besoins futurs et le savoir existant mesuré par divers paramètres : compétences, savoir-faire et comportement* ».

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Un deuxième indicateur est aussi valable lorsque l'effort de réorientation des compétences et des grandes ampleurs. Il s'agit de mesurer la durée nécessaire pour amener les salariés concernés à leur nouveau niveau de compétences.

4.3) Les capacités des systèmes d'information

Le développement de cet axe passe par la capacité des systèmes d'informations à recueillir, partager et utiliser le savoir pour créer de la valeur et répondre aux besoins de la clientèle, dans ce sens, la satisfaction des salariés et leurs compétences sont deux paramètres nécessaires mais non suffisant pour atteindre des objectifs ambitieux en matière de clientèle et de processus interne. D'ailleurs, pour R.Kaplan et D.Norton « *dans un environnement concurrentiel, les salariés doivent disposer en plus d'informations détaillées sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions* ».

Pour cela, deux indicateurs sont souvent recommandés. Le premier concerne le nombre de processus pour lesquels le système d'informations dispose d'informations spécifiques sur la qualité, la durée des cycles et les coûts. Le deuxième indicateur mesure la proportion des salariés ayant un accès directe aux informations sur les clients : segments spécifiques, leurs attentes... etc.

4.4) La motivation et la responsabilisation des salariés et l'alignement de leurs objectifs individuels à ceux de l'entreprise

R.Kaplan et D.Norton insistent sur la mise en œuvre de stratégies de motivation et d'implication des équipes, et sur l'évaluation systémique des projets. Ils proposent pour ça des indicateurs adaptés comme : le nombre de suggestions par salarié qui permet de traduire la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il peut être complété par le pourcentage des suggestions appliquées et mises en œuvre effectivement permettant ainsi d'évaluer la qualité des suggestions.

Aussi, en matière d'amélioration de la performance de certains processus internes, « *il est parfois recommandé de retenir l'indicateur qui mesure le laps de temps nécessaire pour améliorer de 50% la performances des processus internes et ce, en terme de coûts, de qualité ou de durée des cycles que l'entreprise souhaite améliorer* ». Toutefois, en plus de la mesure du niveau de motivation et la promotion de l'initiative individuelle, ces mêmes paramètres sont également de bonnes mesures de résultats pour l'alignement des objectifs individuels et ceux de l'entreprise. Ils permettent d'évaluer la participation des salariés aux efforts de l'entreprise dans l'amélioration de la performance.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Concernant des indicateurs de mesure de la performance par équipe, les auteurs retiennent, à titre d'exemple, quelques indicateurs en vue de mesurer le niveau de cohésion des équipes et leur performance.

- Enquête interne sur la constitution des équipes et les synergies créées par leur intermédiaire entre les unités ;
- Niveau de partage des gains : il permet de mesurer les partenariats établis par l'entreprise avec d'autres unités, d'autres entreprises ou d'autres clients ;
- Nombre de projets intégrés auxquels ont participé plusieurs unités ;
- Pourcentage de plan d'activité établis par les équipes avec assistance éventuelle des services du siège ;
- Pourcentage d'équipe ayant des objectifs connus.

Enfin, il est important de souligner que la finalité de ces indicateurs de performance des équipes dépasse le simple souci de mesure, puisqu'ils permettent d'encourager le travail en équipe par l'introduction d'un système d'intéressement aux bénéfices pour toutes les équipes ayant un but commun.

Chapitre 02 : Le tableau de bord prospectif comme outil moderne de contrôle de gestion

Conclusion au chapitre

Pour relever le défi de la compétitivité, les entreprises reconnaissent, qu'il est essentiel de disposer d'un système de mesure de rendement multidimensionnel. Le cadre d'analyse du tableau de bord prospectif apparaît suffisamment complet pour servir de point de départ pour évaluer les systèmes de mesure de la performance et proposer des pistes d'améliorations qui permettront éventuellement de piloter la performance des entreprises.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Introduction au chapitre

L'élaboration d'un tableau de bord prospectif sollicite une méthode à suivre et une démarche adéquate. Dans notre travail nous allons tenter en premier lieu d'expliquer la mise en œuvre de cette démarche, en second lieu, expliqué le lien entre le BSC et le pilotage de la performance d'une entreprise.

Section 1 : Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif

Dans cette présente section nous allons d'abord expliquer le principe d'un BSC dans un premier lieu, puis, la méthode à suivre pour sa construction, et enfin présenté ses avantages et inconvénients.

1- Principe d'un tableau de bord prospectif

En principe il n'y a pas de modèle de tableau de bord standard, voire universel. Il n'existe pas de tableau de bord type mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Un tableau de bord doit être élaboré sur mesure. Cependant, certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes ou considérés comme standard. En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propre à chaque entreprise et exprime l'originalité de sa structure et de ses objectifs. Certains éléments sont toutefois spécifiques au secteur ou à la taille de l'entreprise, à la phase de son développement... etc.

Le tableau de bord de pilotage, qui doit permettre à son utilisateur de répondre aux objectifs assignés et de prendre les décisions adéquates, il faut qu'il contienne uniquement les informations pertinentes et adaptées aux besoins de décideurs. Pour ces raisons, la démarche d'élaboration des tableaux de bord doit être participative.

Avant de présenter les principales étapes d'élaboration d'un tableau de bord, il est intéressant dans un premier temps de définir l'entreprise et son environnement, puis la relation entre eux.

1-1 L'entreprise et son environnement

La gestion moderne voit l'entreprise non plus comme un système ferme sur lui-même, indépendant de son milieu externe, mais comme une entité en corrélation avec son environnement.

L'entreprise dans toute sa complexité est considérée comme un système ouvert sur son environnement. Elle apparaît sous des aspects différents et changeants, de sorte qu'elle puisse être appréhendée au travers d'une multitude de critères, son domaine d'activité, sa dimension, son statut juridique, ou encore son âge, et plus généralement son positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

La connaissance de l'environnement d'une entreprise est une étape très importante pour le manager et son équipe surtout pour la prise de décision, car les décideurs ont besoin d'avoir une idée aussi précise que possible de l'état de l'environnement dans lequel évoluent leurs entreprises. En effet, savoir de quoi sera fait l'environnement futur ou au moins le prévoir, est une nécessité pour le décideur¹.

L'entreprise ne peut pas vivre isolée, pour exister et pouvoir se développer, il est essentiel d'échanger avec son environnement. L'entreprise est un système ouvert. Elle tire dans son environnement les moyens de fonctionner (*travail, capitaux, ressources naturelles, informations*) et vend à ses clients ce qu'elle a produit. Les liens avec l'environnement se créent par l'intermédiaire de marchés dans un système économique capitaliste.

L'entreprise agit sur son environnement qu'elle influence, et réciproquement, ce dernier agit et influence à son tour sur l'entreprise. En effet, l'entreprise influence sur l'environnement positivement (*opportunités environnementales*). Par exemple, par la création d'emplois. Elle peut influencer négativement (*contraintes environnementales*). Par exemple, la suppression d'emplois. A son tour l'environnement agit sur l'entreprise, par exemple, en freinant son développement ou au contraire en lui permettant de se développer.

L'entreprise doit surveiller en permanence l'évolution des marchés, de la concurrence, et des technologies. Cette surveillance (*veille*), se fait à l'aide des tableaux de bord de pilotage qui sont élaboré au sein d'une entreprise.

La réactivité nécessaire de l'entreprise à son environnement ne peut s'accommoder des délais qui sont en réalité relativement long en terme de traitement et de disponibilités. Aussi, le manager, doit disposer d'indicateurs pertinents regroupés dans un tableau de bord.

2- Méthodologie de construction d'un tableau de bord prospectif

Pour réaliser un tableau de bord prospectif on se pose une question très importante, qui est :

L'enchaînement des étapes pour réaliser un tableau de bord ?

Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur, comme le précise (A.Fernandez) : «*Le tableau de bord, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur du risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision*».²

¹ J-G Merigot (1992), « *qu'est-ce que L'entreprise* », Encyclopédie de gestion. Vuibert 1992 Tome1, P XXIII.

² A.Fernandez « *Définition et principe du tableau de bord* » 1988.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Comme on la déjà signalé, l'élaboration d'un tableau de bord sollicite une méthode à suivre et une démarche adéquate, pour la mise en œuvre de cette méthode, il faut savoir que le tableau de bord est composé essentiellement de certains chiffre fiables (*indicateurs*) pertinents, facile à communiquer et comptable avec les objectifs assignés.

La mise en place d'un tableau dans une entreprise doit être en cohérence avec son organigramme. Chaque étape du processus de mise en place d'un tableau de bord doit permettre à son utilisateur l'identification des indicateurs clé de la performance.

Aussi la mise en place d'un tableau de bord demande une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller (*c'est-à-dire les facteurs clé du succès*). Ainsi, elle doit se mener de toute l'expertise nécessaire pour assurer un système durable et évolutif dans le temps. Pour une meilleure sélection d'indicateurs clés de la performance. Le processus d'élaboration d'un tableau de bord nécessite l'étude de l'organisation de l'entreprise (*structure et contenu*) et de l'information existante (*comme source de renseignements préexistants*).

2-1 Les préalables à l'élaboration d'un tableau de bord

Le tableau de bord ne peut pas être imposé à son utilisateur (*responsable*) pour l'utiliser et l'exploiter comme «outil ». Ce besoin doit émaner du demandeur, et reporter sur le cahier de charge de l'entreprise. Le tableau de bord doit s'adapter à son utilisateur.

Vient l'étape de la réalisation du document en question qui sera guidé par quatre (04) axes qui correspondent aux principes à suivre pour l'élaboration du tableau de bord. Aussi, une mise en œuvre réussite d'un système de tableau de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables :

- L'architecture du tableau de bord ;
- Contenus du tableau de bord ;
- Présentation du tableau de bord ;
- L'analyse du tableau de bord.

a- L'architecture (*structure*) du tableau de bord

La structure du tableau de bord dépend de celle de l'entreprise (de la nature de son activité, de sa taille), de l'environnement (*marché, concurrence, conjoncture*) et du responsable auquel elle s'adresse (son champ de responsabilité et d'intervention). Elle dépend également de l'organisation, de sa structure, de ses objectifs et de l'unité (*centre de responsabilité, établissement fiable*) qu'il concerne. Il est de ce fait « *fait sur mesure* ».

Le tableau de bord doit être structuré en fonction de besoin de son utilisateur. Son architecture doit coïncider avec la structure organisationnelle de l'entreprise et celle de son

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

système d'information. En effet, c'est un document fréquemment consulté, son architecture doit de ce fait contribuer à faciliter pour le destinataire l'accès aux informations recherchées, et à rendre sa lecture facile et agréable.

Connaitre la structure hiérarchique de l'entreprise permet une recherche systématique des délégations de leur contenu. La délégation des responsabilités et des pouvoirs est essentiel pour les tableaux de bord, elle leur permet de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise.

La structure du tableau de bord doit répondre à trois exigences :

- **Réactivité** : en utilisant des indicateurs rapidement accessibles ;
- **Sélectivité** : en utilisant un nombre réduit d'indicateurs ;
- **Orientation vers l'opérationnel** : en utilisant des indicateurs liés à des activités, et en s'appuyant sur des commentaires de gestion (*par exemple, les indicateurs de mise en œuvre de leviers d'action*).

b- Contenu du tableau de bord

Le tableau de bord ne doit contenir que des informations précises, détaillées, fiables, pertinentes, correctes, claires, abrégées et synthétiques et indispensable à la conduite de l'activité de l'entreprise. Ces informations doivent être nécessaire à la compréhension et à l'action et surtout rédigées et découlées des chiffres réels de l'activité (*tels que les performances réalisées, parts de marché obtenues... etc.*) et mises à jour pareillement à l'évolution de l'activité de l'entreprise / organisation.

On obtient ces informations au niveau interne, via la comptabilité analytique. Au niveau externe par exemple, sur l'évolution du marché et la concurrence.

Le tableau de bord doit présenter une comparaison chronologique, avec les concurrents, avec une norme et une comparaison sur le budget. Pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise et avoir une idée plus claire de ces résultats, il faut introduire les résultats dans le tableau de bord de sorte qu'on puisse les comparer aux résultats poursuivis.

Le tableau de bord est le plus souvent mensuel mais peut aller sur des périodes moins courtes. En effet, peut contenir l'évolution du chiffre d'affaire, des bénéfices et des échéances de paiements, satisfaction des clients...il peut aussi contenir des informations telles que (*le carnet de commande, les ventes, les parts du marché, le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période...etc*).

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

c- Présentation du tableau de bord

Au niveau du tableau de bord, elle doit être abrégée, synoptique et convergente ; il faut utiliser un temps pertinent, synthétique en se limitant uniquement aux informations qui ont de la valeur pour son utilisateur.

Il faut simplifier la présentation des indicateurs dans le tableau de bord en utilisant des courbes et des schémas et éviter la surcharge dans le nombre d'indicateur utilisés. Une lecture rapide et ventilée représente un avantage par rapport à une concordance très détaillée.

Comme ces informations sont destinées souvent à des responsables opérationnels, il est préférable dans la mesure du possible, qu'elles soient présentées sous une forme physique :

(*Quantité, heures machines, heures travaillées, visites effectuées...*) ou des ratios. Peuvent aussi prendre la forme d'indicateurs relatifs à l'environnement (*évolution de la concurrence, évolution des statistiques relatives eu coûts de la vie*) et d'indicateurs relatifs à l'activité (*quantités vendues, chiffre d'affaires*). Cependant, les graphiques dans certains cas, peuvent mieux que les chiffres d'affaire expliquer l'indicateur. Les indicateurs physiques sont plus près de l'action car on agit directement sur les variables physiques et non sur des résultats.

Au sens général du terme le tableau de bord est défini comme étant « *un ensemble d'instrument qui, sur une base permanente ou périodique, vous informe sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau commerciale et financier. Il s'agit de chiffres relatifs à la gestion, aux prévisions, au contrôle et aux informations. Ces chiffres sont généralement des ratios, c'est-à-dire des rapports entre des chiffres clés, le but d'un tableau de bord étant en effet une comparaison approfondie avec d'autres entreprises* ». ¹

Cependant la définition la plus représentative c'est qu'un tableau de bord de la performance est une application à plusieurs niveaux construite sur la base des informations et des données d'une entreprise permettant de mesurer, piloter et gérer plus efficacement les performances de celle-ci. ²

d- L'analyse du tableau de bord

L'installation et la réalisation d'un tableau de bord exigent de son concepteur une détermination d'agir. Antérieurement au constat, il faut savoir sur quoi porte l'étude.

¹ P.SOETENS ; « *Tableau de bord* », (1998).

² www.ECKERSON (2006) ; « *Performance Dashboards : Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* » Copyright TDWI ? 2006 ? Cité dans le Site (By TSS in Pilotage de la performance d'une entreprise. Consulté le 28/08/2018 à 14h35.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

C'est pourquoi cela convient de suivre une démarche de gestion prévisionnelle pour s'assigner des objectifs précis. Pour pouvoir contrôler continuellement la bonne réalisation des prévisions ou, au contraire ceux où l'entreprise n'a pas atteint ses buts. La formulation des objectifs doit mentionner sur quoi et sur qui porte l'analyse. Ces objectifs doivent contenir : des verbes d'action mesurables, d'un chiffre de l'action et la durée de l'action retenue.

Par exemple : (*augmenter de x% sur x mois*).

Ainsi « la phase d'analyse des résultats, intervient après la phase déterminante de traitement de l'information en identifiant les risques ; hiérarchisant par famille les risques dans la grille de criticité, qu'ils soient (*immédiats, à moyen ou à long terme*).¹

L'étape finale pour la mise en place d'un tableau de bord, concerne les choix à prendre concernant les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. En effet, c'est l'étape la plus importante dans le processus d'élaboration du tableau de bord, et doit bénéficier d'une attention particulière et surtout soutenue. Cette finalisation est également essentielle car, elle permet d'installer des clignotants et une présentation pour rendre l'analyse plus rapide.

Le tableau de bord fournit des informations permettant aux responsables de tout niveau au sein de l'entreprise un contrôle de leur activité et les aides à atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

La difficulté d'élaboration d'un tableau de bord, réside principalement dans cette sélection d'indicateurs pertinents qu'elles soient qualitatifs ou quantitatifs. Il est difficile de construire un tableau de bord car, « *un tableau de bord pour être efficace, ne doit fournir au dirigeants que les indicateurs qui leurs sont utiles : un tableau de bord lourd n'est pas lu. Mais pour sélectionner les indicateurs utiles, il faut entrer dans le raisonnement stratégique, compétence rare, il faut aussi traiter les données, les corriger, les interpréter pour en extraire l'information* ». ²

3- Avantages et inconvénients du tableau de bord prospectif

A. Les avantages du balanced scorecard

Les objectifs du BSC sont d'adapter le contrôle de gestion à la complexité du monde contemporain en élaborant des outils de gestion qui déclinent la stratégie et permettent un pilotage concret de l'activité de l'organisation. Telles sont finalement les missions fondamentales du contrôle de gestion.

¹R.Aim (2009), « *Indicateurs et tableaux de bord* », éd, AFNOR, P48.

²M.VOLLE; « *La place de l'aide à la décision dans le système d'information* », Revue MODULAD (2005), P59.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Il est inutile de rappeler que la mise en place d'un BSC doit être précédée d'un travail de réflexion stratégique. Afin de construire un tableau de bord équilibré, cette réflexion stratégique doit se matérialiser par l'identification claire de missions, d'objectifs, facteurs clés de succès et facteurs clés d'échec ainsi que de variables d'actions et de résultats.

- **Un nouveau point de départ : la remise en cause de la prédominance des mesures financières**

Le BSC insiste sur la nécessité de compléter les mesures financières par des indicateurs opérationnels ou qualitatifs : indicateur de qualité, de maîtrise de délais, de satisfaction des clients, de développement de compétences...etc.

- **Le BSC mène vers une communication claire du plan stratégique de l'entreprise**

La structure quelque peu contraignante du BSC force le management à formuler un plan stratégique qui peut être mis en œuvre. Comme on l'a souligné précédemment un plan stratégique clair et bien structuré peut être plus facilement communiqué à l'ensemble de l'organisation. En effet, au-delà des mesures d'incitation, les collaborateurs recherchent à matérialiser le plan stratégique afin d'en faire chacun son instrument de conduite et de changement.

- **Le BSC est un outil de création de valeurs grâce à ces variables d'action et de résultat**

La transparence de la création de valeur est sans aucun doute un apport majeur du BSC et la représentation des interrelations entre les variables d'action et les variables de résultat, permet non seulement de responsabiliser, mais également d'identifier des sources d'amélioration notables.

- **Le BSC est un processus de sélection des informations**

Le tableau de bord équilibré ne délivre pas d'informations exhaustives sur la marche de l'entreprise, mais a l'avantage de se focaliser sur le suivi des points clés de la gestion de l'entité concernée. En effet, le BSC est un instrument précieux pour sélectionner les informations utiles permettant au manager de piloter la mise en œuvre des choix stratégiques.

- **Le BSC mène vers des choix d'indicateurs guidés par la stratégie**

Au-delà des avantages liés à ses fonctions propres, le BSC facilite la mise en place d'autres instruments modernes de management, tels que DPO (*direction par objectif*), le benchmarking, le management de la qualité totale (TQM) et le salaire par mérite (*performance-related pay*).

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

La conception du système de récompense est un domaine vaste et compliqué. Outre, le problème de la mesure de la performance du management, les systèmes doivent récompenser les décisions qui ont à la fois des retombées financières favorables et des retombées stratégiques désirables. En utilisant les indicateurs du BSC comme éléments de base des systèmes de récompenses, le management évite les effets contre productifs et s'assure que les décisions prises s'inscrivent dans le cadre défini. Ceci est un énorme avantage par rapport aux systèmes d'incitations où les collaborateurs sont récompensés en fonction de performances financières sans réellement savoir si l'augmentation du revenu est générée en concordance avec la stratégie de l'entreprise.

Le BSC facilite également la mise en œuvre du banchmarking puisqu'il identifie les éléments qui affectent principalement la performance d'une entreprise et qui par conséquent doivent faire l'objet des comparaisons internes et externes. Jusqu'à aujourd'hui, le banchmarking s'est trop souvent contenté de comparer des mesures disponibles plutôt que de mettre l'accent sur les mesures qui influencent le destin des entreprises. L'attachement du BSC à la stratégie de l'organisation évite ce genre de problème.¹

B. Les inconvénients du tableau de bord prospectif (BSC)

Le BSC ne satisfait pas tout le monde ;

Par exemple, les deux auteurs Atkinson, Waterhouse et Wells (1997), soulignent que le BSC en tant que système de mesure de la performance devrait d'avantage mettre l'accent sur les engagements de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes et contrôler les variables qui matérialisent ses engagements contractuels. A leur avis, le BSC présente les deux inconvénients suivants :

- Il met trop l'accent sur le suivi de la contribution des collaborateurs et des fournisseurs et pas suffisamment sur l'importance des aspects intangibles ;
- Il exclut l'environnement externe comme dimension importante ayant un impact sur la performance de l'entreprise.

La première critique est quelque peu surprenante à l'heure où l'on cherche à rétablir le rôle de l'homme au sein de l'entreprise et d'en faire un avantage concurrentiel.

Dans ce contexte, la responsabilisation apparaît comme un des éléments qui déterminent le destin des entreprises. Cependant, lorsque la performance des entreprises dépend davantage d'éléments exogènes qu'endogènes, on comprend la seconde critique formulée par Atkinson (1996).

¹ BSC Article univers Algérie, PDF, P30.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Certaines entreprises y ont remédié et l'on rencontre fréquemment des BSC comprenant une cinquième perspective appelée « environnement ». Cette perspective réunit les éléments clés hors contrôle qui influencent les variables d'actions et de résultats de l'entreprise. Cette adaptation est louable et permet à la fois de renforcer le processus de responsabilisation et d'accroître l'apprentissage organisationnel par l'ajout d'éléments clés par le modèle de l'entreprise.¹

Il est difficile de construire un tableau de bord car « *un tableau de bord, pour être efficace, ne doit fournir aux dirigeants que les indicateurs qui leur sont utiles : un tableau de bord lourd n'est pas lu. Mais pour sélectionner les indicateurs utiles, il faut entrer dans le raisonnement stratégique, compétences rares* ».

¹BSC Article univers Algérie, PDF, P32.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Section 02 : Pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord prospectif (BSC)

De nos jours, on peut parler de la performance sans parler du pilotage, et ce tant au niveau organisationnel (*entreprise*) qu'au opérationnel (*processus*). car le système sollicite une maîtrise constante de ces processus et l'appui d'un système de mesure, de suivi et d'évaluation des performances atteintes. Aussi, pour pouvoir réaliser le pilotage de ces systèmes, et assurer une cohérence globale du système décisionnel, les managers doivent avoir à leurs dispositions un système d'objectifs cohérents à tous les niveaux décisionnels, qui leurs permettra d'atteindre la performance globale désirée.

1- Système de pilotage d'une entreprise

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé.¹

Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté il doit, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints.

Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace.

Piloter au niveau du contrôle stratégique, signifier le suivi des hypothèses et de sa mise en œuvre. Au niveau du contrôle de gestion cela signifie suivi, l'anticipation et l'engagement d'actions correctives. En dernière position, le contrôle opérationnel ou des tâches /d'exécution signifie le suivi du déroulement par exception.

Pour (ph. LORINO ,1998) : « piloter c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir de manière Plus en plus performante »² (ph. LORINO ,2004) ajouté également que « le pilotage consiste à déployer l'information nécessaire à la prise de décision ».³

La mise en œuvre d'un système de pilotage s'appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évolution de performance et une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent.

¹Peguiron. F et O. Thiery (2005), « Modélisation des acteurs et des ressources, application au contexte d'un SIS universitaire » 2005. P1.

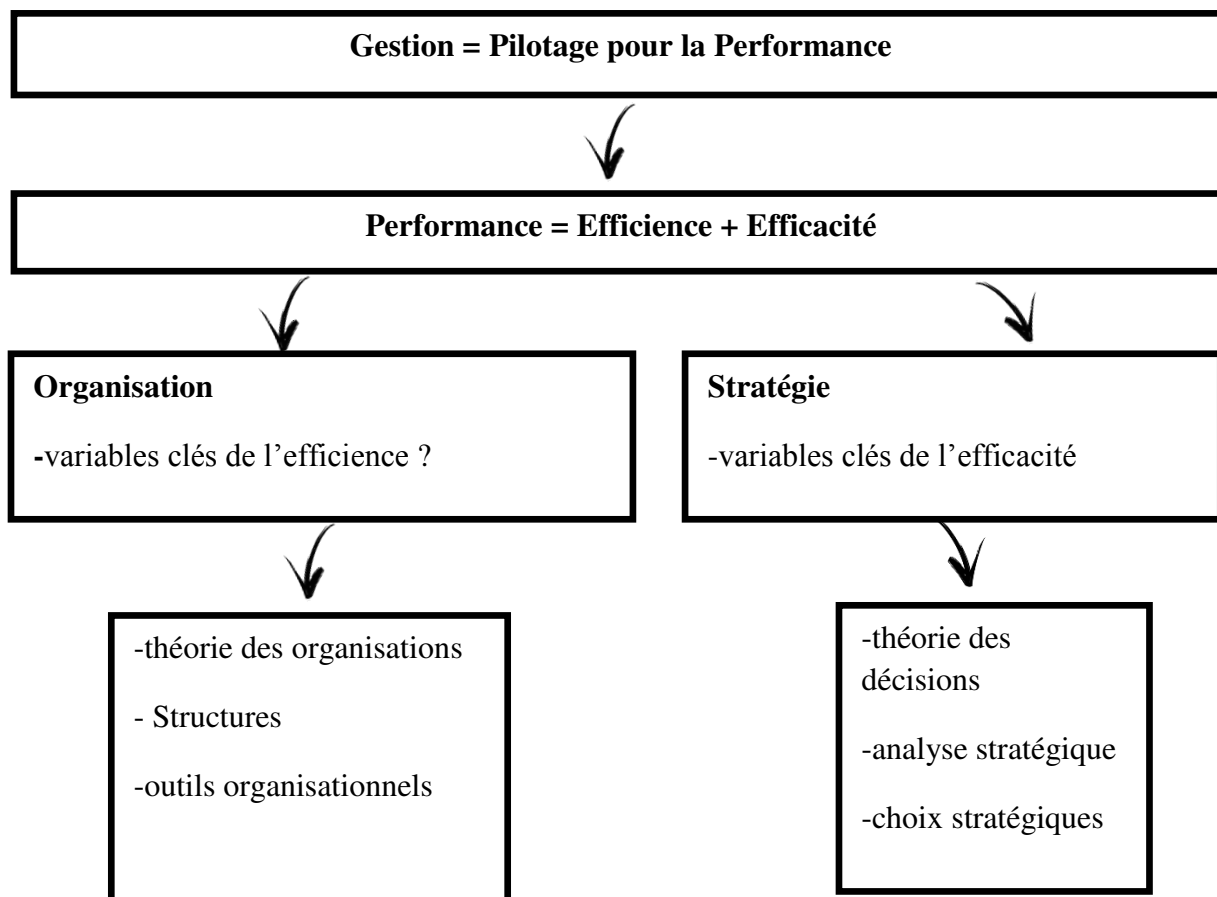
² P.LORINO, « De la stratégie aux processus stratégique », Revue Française de gestion, n°119 Jean 1998

³ Ph. LORINO, (2004) ; « Méthodes et pratiques de la performance » ; Edition d'organisation, P4.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Toutefois il existe une interdépendance des domaines et des variables au sein de l'entreprise. Cette interdépendance peut être démontrée dans le schéma suivant :

Schéma N° 6 :L'interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise



Source (J-L. Charron;S.Sépari& F. Bertrand, 2014). 194.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité. C'est un concept très important à prendre en compte et sa problématique l'est tout autant. En effet, comment évaluer la performance globale d'une entreprise ? dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation ? Peut-on réellement tout mesurer ? Tous ces paramètres montrent bien que la performance est donc fortement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition du manager et son équipe, un nombre réduit d'indicateurs de performance, ressemblés souvent dans un tableau de bord, qui leur permettra la prise de décisions stratégiques.

Aussi, plusieurs définitions sont apportées par des spécialistes en sciences de gestion, montrant ce lien fort qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

2- Le lien entre le système de pilotage et les tableaux de bord

(N.BERLAND 2009), a jugé que : « *la construction d'un système de pilotage relève d'avantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que la recherche d'une solution uniquement technique et technologique .Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés la gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier »*¹.

Ainsi, (PANSARD.J.F et M.RIVET), souligne à ce propos que : « *la phase post-acquisition est généralement l'occasion de repenser le système de pilotage de l'entreprise »*².

Dans le renouveau du concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. En effet, au début de leur création, les tableaux de bord sont construits pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas « *Il ne s'agit pas de mesurer pour contrôler mais bien pour piloter »*.

Car, il ne s'agit plus de fabriquer, de créer et de produire selon un référentiel préétabli de s'arrêter là. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la performance, qu'elle se révèle dans toutes les activités. Aussi « *les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu, fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.....Il ajoute également à ce propos que « le tableau de bord est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives »*

³

Cette nouvelle logique signifie, adapter le système de tableau de bord aux exigences actuelles est construire un vrai système de pilotage. Aussi, lors de la construction du tableau de bord, on doit prendre en compte cette nouvelle donnée propre et spécifique du rôle de chacun et de ses préoccupations pour devenir un collaborant personnalisé. Et faire intervenir la notion d'informatique décisionnelle lors de la conception de système de pilotage.

Ainsi (R.AIM, 2011) souligne que « *l'assistance au pilotage constitue ainsi l'essentiel de la fonction d'un tableau de bord. En asseyant la pensée du gestionnaire sur des bases rationnelles et en stimulant chez lui la réflexion, il guide la prise de décision »*

⁴

¹N.Berland, « *Mesurer et pilotage de la performance* », éd 2009. P131.

² PANSARD J-F & M.RIVET, « *Comment mettre en place un système de mesures stratégiques* », sur le site PANSARD & M.RIVET, SD.

³A.FERNANDEZ, *Op.Cit* ; (1998).

⁴R.AIM, (2011), « *100 Questions pour comprendre et agir : Indicateurs et Tableaux de bord* », Ed AFNOR, P XVIII.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

La définition de (LAUBUT-LUSSIER ; 2013), démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un « *tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique* ».

3- L'utilité et le niveau de pilotage de TBP

Comme on l'a vu le tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais complémentaires. Ces finalités et les objectifs assignés au tableau de bord sont conduits par son ou ses utilisateurs, en fonction des enjeux, des finalités et des objectifs de l'entité ciblée.

Ces tableaux de bord sont certes des outils de contrôle de gestion, mais surtout des outils d'aide à la décision et de pilotage de performance.(F.ELLUL2003) souligne que « *trop souvent, le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu, afin de vérifier notamment la conformité des pratiques au fonctionnement prescrit, la cohérence des modalités de fonctionnement mises en œuvre, ainsi que le niveau de participation des acteurs d'une chaîne de production* ».¹

Pour en faire un réel outil d'aide à la décision, la manager doit disposer d'informations fiables et récentes, afin de pouvoir concevoir sa décision sur des éléments objectifs, et ce à tous les niveaux où se construit la prise de décision.

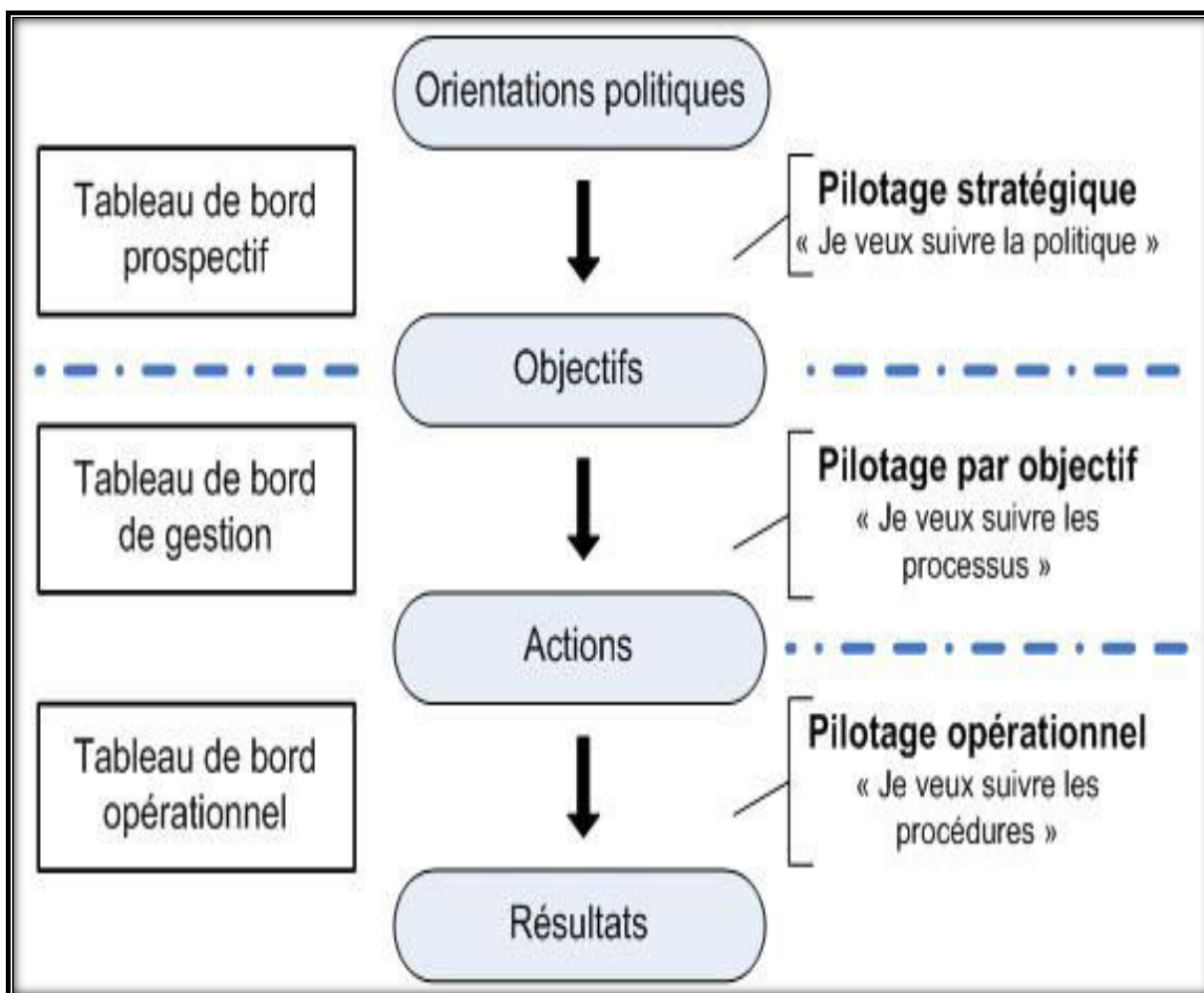
Le rôle d'un tableau de bord se distingue selon le positionnement (*le poste*) de son utilisateur au sein de la chaîne hiérarchique (*responsabilités*). L'utilité et l'organisation des tableaux de bord s'identifient généralement à une structure « *gigogne* ». Ce qui permet simultanément, d'obtenir des indicateurs sur des variables d'action du centre concerné. Et la maîtrise des informations plus globales au niveau hiérarchique supérieur. Chaque tableau de bord d'un niveau hiérarchique donné ne contient que les données consolidées des niveaux inférieurs qui sont rattachées et surtout indispensables.

Les différents niveaux de pilotage et d'utilisations d'un tableau de bord, sont représentés dans le schéma ci-après :

¹ F.Ellul (2003), « *Un tableau de bord, pourquoi, pour qui et comment ?* », la lettre du DEDIP en lignes n°25 avril 200. P1.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

FigureN°2 : Les niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise



Source : (F. ELLUL [2003] P.3) .

- **Le premier niveau « le pilotage stratégique »** : c'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la chaîne de responsabilité. Le premier responsable (le Président Directeur Général) de la structure est en charge du pilotage et du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Il pose des orientations et définit des objectifs stratégiques (*pluriannuels*). Il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés (*semestriels ou annuellement*), à partir de là, il inclinera ou corrigera les orientations préalablement définies ;
- **Le deuxième niveau « le pilotage par objectif »** : (*le chef de Direction*) les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge ;

- **Le troisième niveau «le pilotage opérationnel »** : c'est le niveau hiérarchique le plus bas de la gigogne de responsabilités. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'action et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions. A ce niveau, le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (*mois, quinzaine, semaine*), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.

Il faut souligner néanmoins que d'un côté, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord. Leur nombre coïncide avec celui des responsables installés au sein de la même entreprise. Chaque entité de l'entreprise possède des indicateurs propres à son activité, à la personnalité des décideurs ou aux ressources qu'elles permettent de bâtir le tableau de bord (*stratégique*).

Ces responsables s'intéressent seuls aux données les plus intéressantes et les plus pertinentes pour eux. L'évolution des activités qu'ils dirigent, contribuent à accroître leurs connaissances sur l'entreprise et son environnement, qui constituent une aide à la prise de décision. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif par rapport à ses concurrents. Ces informations doivent ainsi être recherchées et mise à disposition de ses responsables. Ensuite regroupées dans des tableaux de bord.

Cependant, suivant les lignes hiérarchiques, les tableaux de bord traversent tous les niveaux de contrôle que ce soit : stratégique, managérial ou opérationnel. Puisqu'il participe au suivi des prévisions et à la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Les liens entre pilotage fonctionnel et opérationnel consistent à décliner le système de mesure de performances auprès de responsabilités ou unités d'analyse pertinente.

4- Tableau de bord et le pilotage de la performance

La performance de l'entreprise, est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique. Cette relation consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise certains indicateurs financiers et non financiers, à court et long terme, rassemblés d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

4-1 L'illustration des bonnes pratiques du pilotage de la performance

Que ce soit pour les entreprises ou bien pour les organisations, ils ne sont pas tous les mêmes. Aussi, leur système de pilotage n'a pas les mêmes indicateurs. Les indicateurs peuvent se révéler efficaces pour une entreprise et ne pas convenir pour une autre. Aussi, une entreprise doit donc avoir un système de mesure de la performance qui soit adapté à la maturité de son organisation.

Toutefois, il faut savoir qu'il existe un lien étroit dans le choix des indicateurs avec le niveau de maturité de l'organisation. Aussi, nous allons préconiser l'expérience qui s'articule autour des trois niveaux proposés par : P. Jaulent, 2009 pour signifier les niveaux de maturité des organisations. Nous allons les présenter fidèlement comme suit :

- **Le premier niveau, tactique « La Conformité »** : A ce stade, les indicateurs de performance avancés sont associés à la conformité, puisque l'organisation a la tâche de mettre en place un système de management pour assurer la conformité avec les exigences : externes et internes (plan, qualité,..). Ce niveau instaure la « culture de la conformité » ;
- **Le deuxième niveau, fonctionnel de l'organisation « L'amélioration »** : A ce stade, les indicateurs de performance avancés sont associés à l'efficacité des systèmes de management de l'organisation dont l'objectif est d'informer le management sur les zones de faiblesse à éviter et celle d'efforts à conduire. Ce niveau instaure la « culture de l'amélioration » ;
- **Le troisième niveau, stratégique de l'organisation « L'apprentissage continu »** : Les équipes définissent leurs propres indicateurs de performance avancés afin de faciliter les processus d'apprentissage et d'amélioration continus. L'apprentissage et l'amélioration continus sont les objectifs pour toutes les parties de l'organisation. Aussi, la « responsabilisation » des acteurs doit déterminer où et comment des améliorations peuvent être apportées. Ce niveau instaure également la « culture d'apprentissage permanent ».¹

¹P.Jaulent (2009), « Bonne pratique du pilotage de la performance », Site Blog de DAF, Paru le 5 Décembre 2009, P1.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Schéma N° 7 : Les niveaux stratégiques de l'organisation



Source :Patrick JAULENT, 2009, *Op.cit.* .P.2.

Pour ces trois niveaux de maturité, ce sont les indicateurs de performance « avancés », qui seront choisis. Ces indicateurs permettent de piloter et d'anticiper la performance en s'identifiant et en évoluant en fonction des menaces éventuelles pour l'organisation.

Cette pluralité des niveaux de pilotage coïncide avec celle de TBP et une multiplicité des systèmes d'aide à la décision dont il faudrait assurer la cohérence. Une des alternatives possibles, le recours à un système d'aide à la décision tel que l'E.I.S (*Exécutive Information System*). Ceci, justifie le rôle crucial joué aujourd'hui par le système d'information dans la construction et l'utilisation de tableau de bord de la performance.

En effet, « l'E.I.S, permet de synthétiser les données les plus pertinentes pour la prise de décision. Il s'agit d'établir des tableaux résumés, puis les décomposer par des redécoupages en niveaux d'analyse plus fins. Les principales caractéristiques de cet outil se déclinent en termes d'adaptabilité et d'ergonomie, L'E.I.S semble pouvoir jouer deux rôles complémentaires à la fois dans la définition de la stratégie et dans le contrôle de sa mise en œuvre ».¹

¹MARSAL CH & D travaillé (2006), « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord », Cahier du FAGRO, n° 1060901 Septembre 2006, P5.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

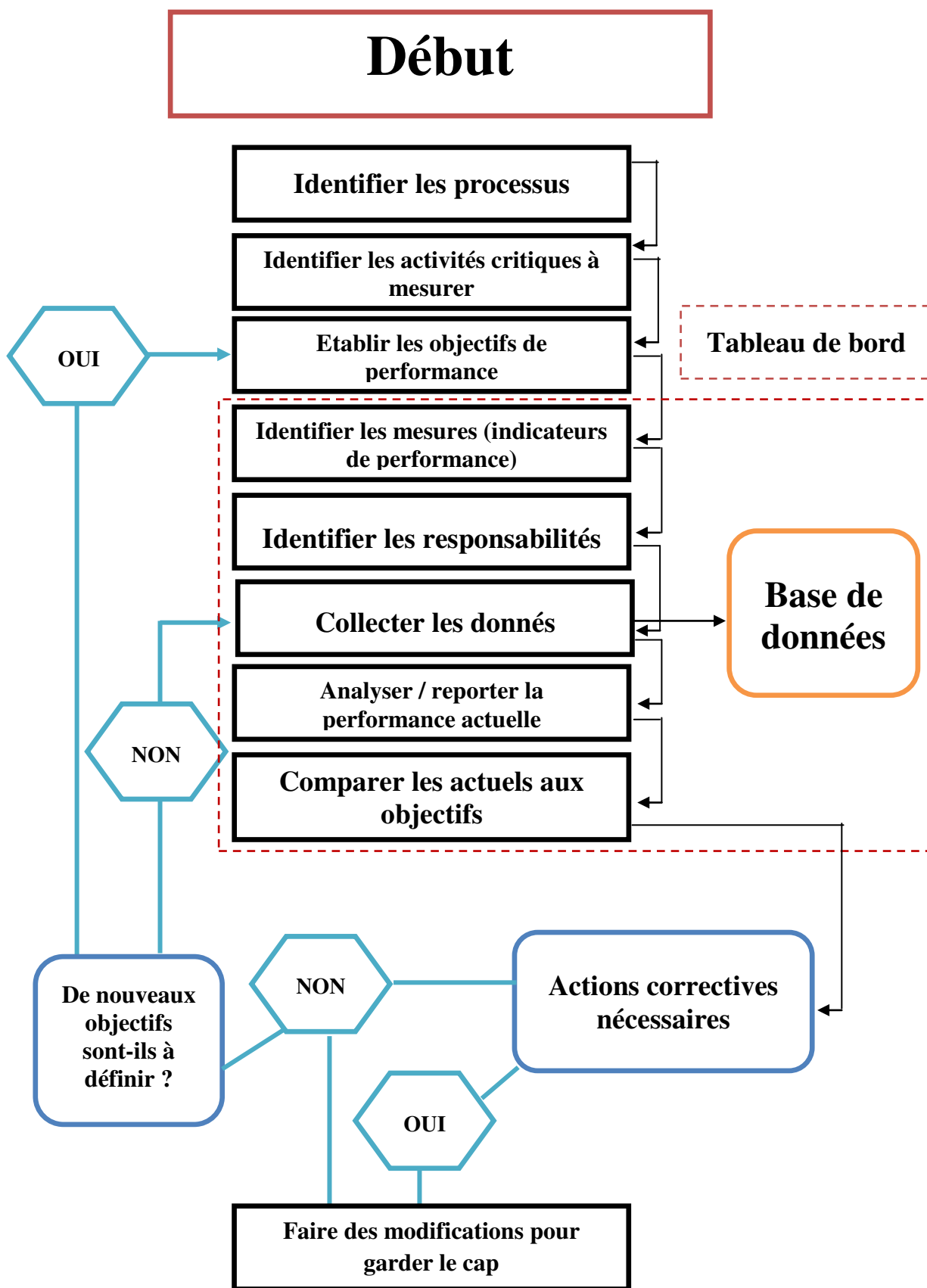
4-2 Le tableau de bord prospectif et le processus de pilotage de la performance

En effet le tableau de bord prospectif, outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus même de mesure-management et pilotage de la performance et ne pas l'isoler de ce processus. Il a été souligné qu'« *il s'agit désormais de raisonner en termes de processus car il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui /ou quoi est à l'origine de la valeur. Ce qui signifie que le pilotage ne concerne plus des activités séparées mais des activités souvent imbriquées et interdépendantes, ce qui a un impact sur la construction et le pilotage des tableaux de bord* ».

Nous avons trouvé intéressant d'identifier le lien qui se trouve entre le tableau de bord prospectif et le processus de pilotage de la performance. On peut répartir ce processus en 11 étapes telles qu'il est présenté dans schéma ci-après :

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Schéma N°8 : Processus de pilotage de la performance



Source : Site (by TSS on 1 juillet 2011 in Pilotage de la performance d'une entreprise) .

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

On constate qu'il existe un lien entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. Ce processus, de pilotage de la performance s'appréhende comme un cycle qui n'a pas de fin, mais qui est continue dans le temps.

Chapitre 03 : Consistance du tableau de bord prospectif et démarche de sa mise en œuvre

Conclusion au chapitre

Au final, on peut conclure en rapportant une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne qu'un tableau de bord prospectif est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôle d'un cycle classique de gestion (*planification, organisation, direction, contrôle*), et grâce à un ensemble de données agrégées il permet de mesurer le niveau de performance (*efficacité, efficacité, économie, qualité, ...*) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

Introduction au chapitre

La création du TBP à la SAA est l'occasion de relier les indicateurs à la stratégie. Alors, si l'axe client sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes, l'axe processus internes sert, quant à lui, à identifier les processus clés essentiels à la réalisation des objectifs et l'axe apprentissage organisationnel regroupe les facteurs, les moyens et les ressources qui permettent d'atteindre les objectifs des autres axes. L'axe client comme décrit par Kaplan et Norton s'avère essentiel vu les caractéristiques des compagnies d'assurance et étant donné que la survie d'une compagnie d'assurance dans un environnement concurrentiel dépend de sa capacité de gagner de nouveaux clients et surtout de les conserver.

Section 01 : Présentation et historique de la SAA

1- Historique

1-1 Généralité sur la SAA et le cadre juridique

La SAA a été créée le 12 Décembre 1963 sous forme d'une société mixte Algéro-Egyptienne avec un pourcentage respectivement de (51%, 49%) puis nationalisée en date de 27 Mai 1966 à l'occasion de l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances suite à la promulgation de deux ordonnances :

- L'ordonnance 66/127 portant institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance ;
- L'ordonnance 66/129 portant nationalisation de la SAA.

En 1976, la SAA était spécialisée dans les risques simples et de particuliers, ce qui la conduit à se doter d'un réseau d'agences directes étendu sur le territoire national. Cette expansion reposait sur la nécessité de développer un consensus favorable en direction de l'activité d'assurance par la mise en place d'une présentation de services rapprochés et disponibles.

Suite aux réformes économiques amorcées en 1988, traduites particulièrement dans le secteur des assurances par la déspecialisation des compagnes, la SAA pratique actuellement toutes les opérations d'assurance. Ses capacités et sa dimension ont contribué à l'actualisation de son capital à 3,1 milliards de dinars. La SAA est une entreprise publique à caractère économique sous formes d'une société par action régit par le droit commercial.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

1-2 Historique et présentation de la SAA

Après l'indépendance et avec l'évènement des mouvements de nationalisation et à l'instar des autres activités économiques, l'Algérie a nationalisé le secteur des assurances qui a été géré jusque-là par la compagnie Algériennes d'assurance de réassurance (C.A.A.R).

Cette dernière prenait en charge l'assurance des risques majeurs. Le secteur des assurances s'est spécialisé par la suite en :

- La caisse nationale, Mutualité Agricole (C.N.M.A) pour les risques agricoles ;
- La Compagnie Algérienne d'Assurance Transport (C.A.A.T) pour les risques transport ;
- La Société Algérienne d'Assurance (S.A.A) pour les risques simples (*particulièrement les risques automobiles*).

La Société Algérienne d'Assurance SAA est une société publique créée le 12 Décembre 1963. Elle porte la forme juridique d'une société par action (SPA) qui gère un capital social de 3,1 milliards de dinars. La SAA a été agréée par l'arrêté N° 06 du 06 Avril 1998, publié dans le journal officiel N° 3 du 17 Mai 1998. Son activité principale est de pratiquer toutes les opérations d'assurance et de réassurance.

En 1990, pour répondre aux exigences de l'économie du marché, les compagnies d'assurances se sont vues opter pour une autre politique qui consiste en la libéralisation de ce secteur. Dès lors, elle pouvait prendre en charge n'importe quel risque assurable, par conséquent, la SAA est passé de l'assurance automobile qui était sa spécialité (*à sa création*) à l'assurance tous risques.

La SAA est entrée d'une manière active sur le marché en 1996. Actuellement, ses deux rôles principaux sont la vente des produits d'assurance à l'indemnisation de ses clients en cas de sinistre.

La SAA est organisée en unités, représentant l'entreprise par secteurs géographique sur le territoire national. Chacune d'elle dispose d'une autonomie de gestion.

La SAA comprend 22 unités de production à l'échelle nationale qui sont reliés au siège de la direction sis à Alger. Chaque unité regroupe à son tour plusieurs agences qui ont toutes la même structure (*organisation en termes de services, et sections*).

Chaque unité est représentée par 307 agences reportées sur l'ensemble du territoire national, parmi elles 15 agences sont frontalières. En outre la SAA dispose de 35 centres d'expertise et 02 centres de formation.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

2- Activités et missions de la SAA

2-1 Activités

La SAA est une compagnie d'assurance Dommages. Cette dernière comprend différentes branches qui sont comme suit :

a) Assurance automobile

La loi sur cette dernière oblige tout propriétaire d'un véhicule automobile à souscrire une assurance, mais seule la garantie responsabilité civil (RC) est obligatoire.

b) Assurance contre les catastrophes naturelles

Rendue obligataire par l'ordonnance 03-12 du 26-08-2003, cette assurance couvre en un seul contrat, les évènements suivants :

- Les inondations et les coulées de boue ;
- Les tempêtes et vents violent ;
- Les mouvements de terrains ;
- Tremblement de terre.

c) Assurance agricole : La SAA propose une panoplie de garanties contre les risques menaçant les exploitations agricoles, tels que les risques climatiques et sanitaires ainsi que les risques économiques ;

d) Assurance transport : Pour la sécurité des moyens de transports des biens et des marchandises la SAA propose ses garanties pour une protection complètes de marchandises transportées. Cette assurance est la branche la plus ancienne. D'une garantie utilité, elle est devenue aujourd'hui indispensable dans le cadre des différents échanges économiques et commerciaux ;

e) Assurance des particuliers et des professionnels : La SAA propose des couvertures pour les risques particuliers et professionnels sous forme de multirisques.

f) Assurance des risques industriels : Les risques industriels sont des risques liés à l'industrie, métiers de transformation et fabrication. Etant des risques d'exploitation, la SAA propose des couvertures adaptées à ce type de risques.

g) Assurance des risques engineering : Les risques engineering sont les risques liés aux métiers de l'ingénierie. Présentant des risques pendant les réalisations des ouvrages en construction, la SAA offre des produits adaptés à ce genre de risques.

2-2 Missions

La société algérienne d'assurance (SAA) a pour mission :

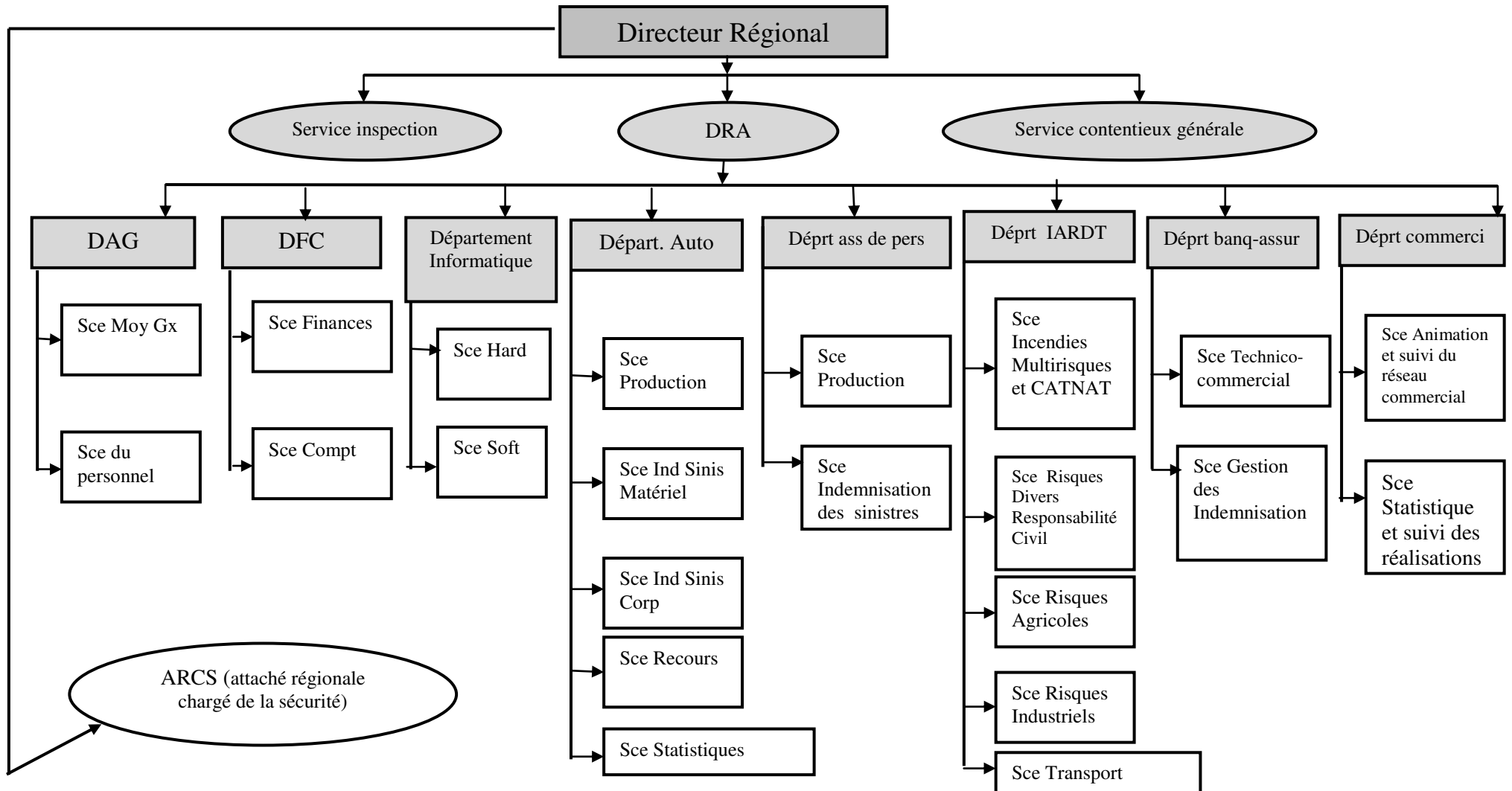
- Soutien technique des agences ;

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

- Le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise et la gestion des relations contractuelle avec les assurés ;
- Elle est chargée de la recherche de la clientèle de la réduction des contrats et la gestion des sinistres et présentations ;
- Lancer de nouveaux produits d'assurance adaptés aux besoins de la clientèle ;
- Maintenir sa position sur le marché ;
- Amélioration des qualités des services....etc.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

3- Organigramme de la DRTO



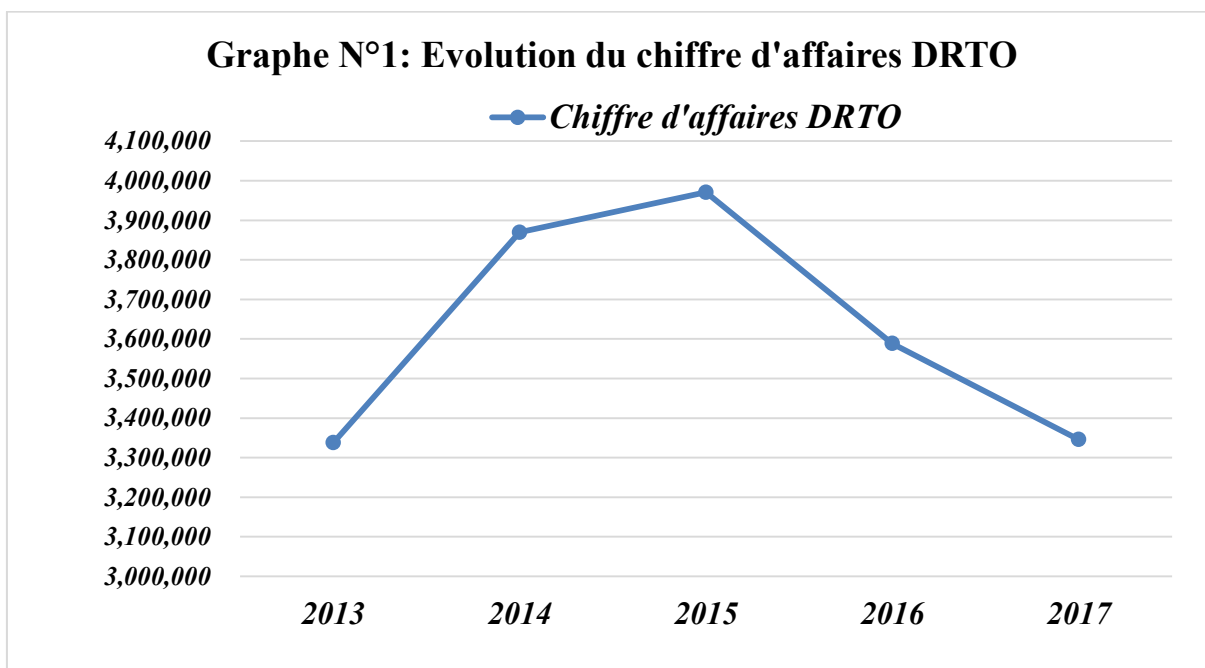
IARDT : Incendie Accident Risques Divers et Transport / **DAG** : Direction Administration Générale / **DFC** : Direction Finance et Comptabilité

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

4- Présentation de la DRTO en chiffres

La direction régionale de Tizi-Ouzou est dotée d'un réseau de distribution, implanté sur trois wilayas « *Tizi-Ouzou, Boumerdes et Bouira* », et est composé de : 28 agences directes, 19 agents agréés et 11 guichets de bancassurance répartis comme suit : neuf (09) au sein de la BADR et deux (02) au sein de la BDL.

La DR TO a toujours occupé la première place dans le classement des directions régionales de la SAA en termes d'émissions. Toutefois, elle connaît une régression assez remarquable ces deux dernières années, comme le montre le graphe ci-dessous :



Source : Réalisé par nous à partir des données collectées.

Du graphe ci-dessus, nous constatons que la DRTO a réalisé une progression de 2013 à 2015, toutefois ces deux dernières années, elle a connu une chute considérable, étant de -8 % de 2015 à 2017, c'est à cet effet, que nous allons calculer et analyser les différents indicateurs de performance qui appartiennent aux quatre axes du TBP de la DRTO, pour savoir réellement les causes de cette chute du CA.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

Section 02 : Présentation des indicateurs du tableau de bord prospectif

A partir des intentions stratégiques de la SAA et du diagnostic stratégique, nous avons défini des indicateurs pour chaque axe du Tableau de Bord Prospectif comme suit :

1- Axe financier

L'amélioration de la performance financière est un objectif permanent de la SAA. L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes.

L'objectif est de choisir des indicateurs pertinents intégrés dans une relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

La réflexion sur la stratégie de la SAA a conduit à identifier les objectifs suivants dans l'axe financier :

- La croissance du chiffre d'affaires ;
- Une meilleure maîtrise des coûts ;
- L'augmentation des placements financiers ;
- L'amélioration du recouvrement des créances ;
- La diversification du portefeuille.

Les cinq indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe financier et qui permettent de mesurer la performance financière de la SAA sont :

1-1 Le taux de croissance du CA

Vu que la SAA s'inscrit dans une stratégie de croissance du chiffre d'affaires, qui est un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance.

$$\text{Taux de croissance du CA} = \frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$$

1-2 Le taux des frais de gestion

Les compagnies d'assurance accordent une grande importance à la maîtrise des frais de gestion. Elles utilisent ce ratio pour se renseigner sur le taux des frais de gestion par rapport aux primes émises. Il peut être calculé par branche (vie et non vie) et par catégorie.

$$\text{Taux de frais de gestion} = \frac{\text{Frais de gestion (n)}}{\text{primes émises (n)}} * 100$$

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

1-3 La marge opérationnelle

Elle mesure la rentabilité uniquement à partir de son activité.

$$\text{Marge opérationnelle} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{CA} * 100$$

1-4 Le taux de recouvrement des créances

Le recouvrement des créances est une activité règlementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier. La SAA rencontre des difficultés dans le recouvrement de ses créances. L'entreprise mène, à cet effet, une politique qui consiste à accroître le taux de recouvrement.

$$\text{Taux des recouvrements} = \frac{\text{Recouvrements (n)}}{\text{Créances (n)}} * 100$$

1-5 Le taux de rendement des placements

$$\text{Taux de rendement des placements} = \frac{\text{Résultat de placement (n)}}{\text{Placement (n)}} * 100$$

Le rendement de placement s'entend de la différence entre les produits et les charges de placements

2- Axe client

Une proposition consiste à donner une satisfaction aux clients et ainsi, faire d'eux un moteur d'une part, pour la répétition des actes d'achats et d'autre part, des agents de promotion du produit vendu. L'objectif sera donc d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser ceux existants à travers leur satisfaction.

Nous avons choisi cinq mesures clés de la performance concernant les clients. Elles se répartissent entre les objectifs suivants :

- Parts de marché ;
- Conservation des clients ;
- Acquisition de nouveaux clients ;
- Satisfaction des clients ;
- Image de marque.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

Les indicateurs que nous avons choisis sur l'axe client sont :

2-1 La part de marché

C'est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance et la position de l'entreprise sur son marché pendant une période donnée.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{CA de la SAA (n)}}{\text{CA du secteur (n)}}$$

2-2 Le taux de croissance des parts de marché

Le taux de croissance des parts de marché exprime le pourcentage de progression ou de diminution des parts de marché pour une période donnée. Il se calcule comme suit :

$$\text{Taux de croissance des part de marché} = \frac{\text{Part de marché (N)} - \text{Part de marché (N - 1)}}{\text{Part de marché (N - 1)}}$$

2-3 Le taux de résiliation

Ce taux permet de renseigner sur l'importance des résiliations par rapport au portefeuille. Son calcul peut être effectué en nombre de contrats et en valeurs. Il doit être complété par des données statistiques (*résiliations à l'initiative de la compagnie, résiliations à l'initiative de l'assuré, résiliation pour défaut de paiement de primes*).

$$\text{Taux de résiliation} = \frac{\text{Résiliations (N)} - \text{Résiliations (N - 1)}}{\text{Résiliations (N - 1)}}$$

2-4 CA réalisé avec les nouveaux clients

Cet indicateur mesure le chiffre d'affaires réalisé avec les nouveaux clients gagnés par l'entreprise. Cette mesure informera sur l'élargissement de la base clientèle de la SAA. Ce chiffre d'affaires est connu directement à partir de la base de données sur les clients.

2-5 Le taux de croissance des affaires nouvelles

Le taux de croissance des affaires nouvelles constitue un véritable indicateur de l'activité commerciale. Il peut être calculé en valeurs et en nombre de contrats et par intermédiaire. Les données (*affaires nouvelles*) ne figurent pas en comptabilité mais les statistiques fournies par le système d'information de la compagnie permettent de renseigner sur ces données.

$$\text{Taux de croissances des affaires nouvelles} = \frac{\text{Aff nouvelles (N)} - \text{Aff nouvelles (N - 1)}}{\text{Aff nouvelles (N - 1)}}$$

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

3- Axe apprentissage organisationnel

Les déterminants de la performance de cet axe sont :

- La Formation et l'actualisation des connaissances du personnel ;
- La performance du système d'information ;
- Le climat, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise ;
- Le potentiel et la fidélité des salariés.

Afin de pouvoir réaliser les objectifs cités ci-dessus, la compagnie doit se doter d'une infrastructure technologique adaptée par l'amélioration de son système d'information et ce, pour automatiser les opérations de souscription et d'indemnisation mais aussi afin d'assurer une circulation de l'information d'une manière verticale et horizontale entre toutes les fonctions de l'organisation.

C'est ainsi que nous avons choisi les indicateurs suivants :

3-1 Nombre moyen d'heures de formation par employé

Cet indicateur est utilisé pour suivre l'objectif d'amélioration des compétences du personnel. Bien qu'il existe d'autres indicateurs tels que le budget de formation, le nombre de programmes de formation ou encore le budget par employé nous avons choisi cet indicateur vu qu'il reflète le mieux l'efficacité des cycles de formation. En effet, un budget de formation élevé ne reflète pas nécessairement la qualité de formation ou le pourcentage des employés en ayant bénéficié. Le nombre moyen d'heures de formation par employé se calcule par la formule suivante :

$$\text{Nombre moyen d'heure de formation} = \frac{\text{Nombre d'heure de formation}}{\text{Effectif}}$$

3-2 Taux d'intégration du système d'information

L'information est au cœur de l'activité de la SAA. Cet indicateur permettra de mesurer la fiabilité des informations pour assurer les services essentiels. Il sert donc à suivre le degré d'automatisation des opérations et transactions réalisées aussi bien au niveau des agents généraux qu'au niveau du siège.

3-3 Indice de satisfaction des salariés

L'enquête de satisfaction des salariés a pour but de mesurer, à un moment précis de la vie d'une compagnie, le climat général qui la caractérise. Des salariés satisfaits produisent plus. L'enquête de satisfaction des salariés déterminera l'indice de satisfaction.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

3-4 Le taux de rotation du personnel

Il vise la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés. Chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour la SAA. De plus, l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir au sein de l'entreprise. Il est égal à :

$$\text{Taux de rotation du personnel} = \frac{\text{Nombre de départ}}{\text{Effectif moyen}} * 100$$

3-5 Nombre de suggestions par salarié

La motivation et la responsabilisation des salariés sont indispensables pour qu'ils puissent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, cet indicateur mesurera la participation du personnel dans l'amélioration de la performance au sein de la SAA.

$$\text{Nombre de suggestions par salarié} = \frac{\text{Nombre de suggestions}}{\text{Effectif}}$$

3-6 Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques

Étant donné le besoin en compétences de la SAA, cet indicateur devrait renseigner l'entreprise sur les efforts fournis et ceux qui restent à fournir en matière de formation et de recrutement pour couvrir les postes stratégiques.

$$\text{Taux de couvertures des postes stratégiques} = \left(\frac{\text{Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques}}{\text{Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques}} \right) * 100$$

4- Axe processus interne

Les déterminants de la performance de cet axe sont les suivants :

- Améliorer le processus de souscription ;
- Développer la politique de réassurance ;
- Améliorer les procédures et leur application ;
- Améliorer le processus de gestion des sinistres ;
- Assurer l'efficacité du réseau de distribution.

Nous avons adopté, ainsi, les indicateurs suivants pour cet axe :

4-1 Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance

L'assureur répond au client par une offre d'assurance comportant les garanties ainsi que le montant probable de la prime d'assurance. Il est donc utile de mesurer l'importance d'une réponse rapide aux demandes d'assurance et qui pourrait avoir un impact positif sur

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

plusieurs plans (*nombre d'affaires souscrites, satisfaction des clients, etc.*).

4-2 Optimisation des traités de réassurance

L'impact de la réassurance sur la sinistralité peut être considéré parmi les paramètres d'évaluation de l'optimisation des traités de réassurance de la compagnie. Cet indicateur est obtenu par comparaison du taux de sinistralité brut par rapport au taux de sinistralité net.

$$\text{Taux de sinistralité net} = \frac{\text{Charges de sinistres nettes de réassurance (N)}}{\text{Primes acquises nettes de réassurance (N)}} * 100$$

4-3 Taux de sinistralité brute

Constitue le principal indicateur de rentabilité de la compagnie. Ce ratio doit être déterminé par exercice de survenance. Il est un ratio très utilisé en matière d'appréciation de la rentabilité technique des contrats et de l'acceptation des affaires nouvelles.

$$\text{Taux de sinistralité brute} = \frac{\text{Charge de sinistres (N)}}{\text{Primes acquises (N)}} * 100$$

La charge de sinistre correspond au total des prestations et frais payés, d'une part, et la variation de la provision pour sinistre à payer, d'autre part.

4-4 Cadence de règlement

Le délai de règlement du sinistre qui s'impose à la compagnie ne commence à courir qu'à partir du jour où la déclaration complète du sinistre réputée constituée est reçue par la SAA. Un délai moyen de règlement de sinistre peut être calculé afin de renseigner sur la qualité des prestations en matière d'indemnisation des clients.

Cadence de règlement=

$$\frac{\text{Sinistres réglés} + \text{Sinistres classés sans suite}}{\text{Sinistre de début de période} + \text{Sinistres déclarés} + \text{Sinistres repris}}$$

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

Section 03 : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SAA

A partir du choix et de la définition des indicateurs de performance, nous proposons le tableau de bord prospectif ci-après pour la SAA. Ce tableau est une récapitulation des différents objectifs stratégiques de chaque axe et de leurs indicateurs respectifs.

Tableau N°3 : Model type d'un Tableau de Bord Prospectif

Axe	Objectifs stratégiques	Indicateurs de mesure	Valeurs cibles	Les écarts	Initiatives stratégiques
Financier	L'accroissement du CA	Taux de croissance du CA			
	Meilleure maîtrise des couts	Taux de frais de gestion La marge opérationnelle			
	Amélioration de la rentabilité du PF	Taux de rendement des placements			
	Amélioration du recouvrement des créances	Taux de recouvrement des créances			
Client	Parts de marché	Part de marché Taux de croissance des parts de marché			
	Conservation des clients	Taux de résiliation			
	Acquisition de nouveaux clients	CA réalisé avec les nouveaux clients Taux de croissance des affaires nouvelles			
Processus interne	Amélioration du processus de souscription	Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance			
	Développer la politique de réassurance	Taux de sinistralité net			
	Améliorer les procédures et leur application	Taux de respect des procédures			
	Efficacité dans la gestion des sinistres	Taux de sinistralité brute Cadence de règlement			
	Efficacité du réseau de distribution	CA par agence CA par succursale			
Apprentissage organisationnel	Formation et actualisation des connaissances du personnel	Nombre d'heures de formation			
	La performance du système d'information	Taux d'intégration du système d'information			
	Le climat, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés	Indice de satisfaction des salariés Nombre de suggestions par salarié			
	Le potentiel et la fidélité des salariés	Taux de rotation du personnel Ratio de couverture des postes stratégiques			

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

Les relations de cause à effet qui existent entre les différents axes du TBP traduisent la performance globale de la SAA. Elles peuvent être résumées comme suit :

- L'impact des actions menées sur l'axe apprentissage organisationnel est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe processus interne du TBP ;
- L'impact des actions menées sur l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe client du TBP ;
- La performance globale des actions menées sur les axes client, processus interne et apprentissage est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe financier du TBP.

Par exemple : Une meilleure « *formation du personnel* » va contribuer à améliorer « *la compétence du Personnel* » qui va contribuer à une meilleure « *maîtrise des produits commercialisés* » qui va contribuer à « *la satisfaction des clients* » pour avoir une bonne « *Image de marque* », comme le montre le schéma suivant :

Schéma N°9 : Exemple sur le lien entre les différents axes du TBP



Source : Par nous-mêmes.

1- Exploitation du TBP

Tenant compte des résultats de l'analyse des indicateurs de l'exercice 2016 et de la situation actuelle du marché des assurances ainsi que l'économie du pays, nous allons opter à réaliser un TBP pour les réalisations de l'exercice 2017.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

1-1- Calcul des indicateurs pour l'exercice 2017

1-1-1- Axe Financier

Tableau N°4: Calcul des indicateurs de l'axe financier

Indicateurs	Formule	Calcul			Interprétation
		Année	CA	Taux	
Taux de croissance du CA	$\frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$	2016	3 875 866	-8,46%	Le CA de la DRTO a connu une régression en 2017 de 8,46%. Ce qui est dû à la rude concurrence que connaît le marché, la réduction des projets d'aides de l'état tels que l'ANSEJ et CNAC ainsi que la limitation des importations de véhicules neufs qui a touché le plus le portefeuille de la SAA étant toujours prédominante dans cette branche.
		2017	3 547 868		
Taux de frais de gestion	$\frac{\text{Frais de gestion (n)}}{CA (n)} * 100$	Eléments	Montants	Taux	21,76% du CA de la DRTO couvre les frais de gestion
		Frais de gestion 2017	772 107	21,76%	
		CA 2017	3 547 868		
La marge opérationnelle	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{CA} * 100$	Eléments	montants	taux	Les réalisations de l'exercice 2017 ont dégagé un bénéfice qui représente près de 34% du CA
		Résultat d'exploitation 2017	1 204 652	33,95%	
		CA ₂₀₁₇	3 547 868		

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

1-1-2- Axe Client

Tableau N°5 : Calcul des indicateurs de l'axe client

Indicateurs	Formule	CALCUL			Interprétation
		Année	Montant	Taux	
Part de la SAA DRTO/SAA Compagnie	$\frac{\text{CA de la SAA DRTO (n)}}{\text{CA de la compagnie (n)}}$	Année	Montant	Taux	Parmi les quinze directions régionales de la SAA, la part de la direction régionale de Tizi-Ouzou représente 13,37% du portefeuille global de la compagnie.
		CA DRTO ₂₀₁₇	3 547 868	13,37%	
		CA SAA ₂₀₁₇	26 527 000		
Part du marché	$\frac{\text{CA de la SAA (n)}}{\text{CA du secteur (n)}}$	Année	Montant	Taux	Sachant que la part de la compagnie SAA dans le secteur est de 19,18%, la DRTO représente une part de 2,57%.
		CA DRTO ₂₀₁₇	3 547 868	2,57%	
		CA Secteur ₂₀₁₇	138 310 000		
Taux de croissance des parts de marché	$\frac{\text{Part de marché (N)} - \text{Part de marché (N - 1)}}{\text{Part de marché (N - 1)}}$	Année	Part DRTO/SAA	Taux	La part des réalisations de la DRTO a chuté de 21,11% en 2017 par rapport à 2016, ce qui peut être expliqué par la régression du chiffre d'affaires de 8%.
		2016	3,25%	-21,11%	
		2017	2,57%		
Taux des résiliations	$\frac{\text{Résiliations (N)} - \text{Résiliations (N - 1)}}{\text{Résiliations (N - 1)}}$	Année	Résiliations	Taux	Les résiliations en 2017 ont connu une baisse de près de 07% comparativement à l'exercice 2016, ce qui est avantageux pour la DRTO.
		2016	8 950	-6,80%	
		2017	8 342		
Taux de croissance des affaires nouvelles	$\frac{\text{Aff nouvelles (N)} - \text{Aff nouvelles (N - 1)}}{\text{Aff nouvelles (N - 1)}}$	Année	Aff nouvelles	Taux	La DRTO a souscrit moins de 8,75% d'affaires nouvelles durant l'exercice 2017 par rapport à l'exercice 2016.
		2016	67 669	-8,75%	
		2017	61 50		

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

1-1-3- Axe Processus Interne

a- Taux de Sinistralité

Tableau N°6 : Calcul des indicateurs de l'axe processus interne

Indicateurs	Formule	Eléments	Montants	Taux
Taux de sinistralité brute	$\frac{\text{Charge de sinistres (N)}}{\text{Primes acquises (N)}} \times 100$	Charges de sinistre 2017	1 810 665	51,04%
		Primes acquises 2017	3 547 868	

Du tableau ci-dessus, nous constatons que le taux de sinistralité est de 51,04%, ce qui implique que les primes enregistrées sont rentables pour l'activité de la DRTO.

b- Cadence de règlement

Tableau N°7 : Calcul des indicateurs de l'axe processus interne

Année	Branches	SAP N-1	DEC	REP	CSS	REG	SAP N	Cadence de règlement N
2016	AUTO	14337	42234	2014	1404	45772	11409	80,53%
	AGR+TRP	36	100	12	21	60	67	54,73%
	RD	413	899	217	451	587	491	67,89%
	TOTAL	14786	43233	2243	1876	46419	11967	80,14%
2017	AUTO	11409	37930	1926	1401	39759	10105	80,29%
	AGR+TRP	67	38	13	37	60	21	82,20%
	RD	491	1114	104	310	854	545	68,11%
	TOTAL	11967	39082	2043	1748	40673	10671	79,90%

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la cadence de règlement au niveau de la DRTO est assez stable, variant de 79 à 80% en 2016 et 2017.

La cadence de règlement des sinistres dans la branche auto est stagnée à 80% ainsi en risques divers à 68% toutefois en agricole et transport, cette cadence, étant de 54% en 2016 à cause du nombre élevé des sinistres déclarés dans ces deux branches, est passée à 82% en 2017, ce qui peut être expliqué par la baisse de ces derniers.

1-1-4- Axe Apprentissage Organisationnel

Tableau N°8: Calcul des indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Indicateurs	Formule	Eléments	Montants	Taux
Taux de rotation du personnel	$\frac{\text{Nombre de départ}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$	Nbrs de Départ	55	14,72%
		Effectif moyen	373,58	

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la rotation du personnel ne dépasse pas les 20%, d'où nous pouvons déduire la stabilité dans l'effectif au niveau de la DRTO.

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

1-2- Elaboration du TBP pour l'exercice 2017

Tableau N°9 : Tableau de bord prospectif de la DRTO

AXES	Indicateurs de mesure	Valeurs cibles 2017	Les écarts %	Initiatives stratégiques
Financier				
L'accroissement du CA	CA	3 953 383	-10,26%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La veille concurrentielle ▪ Lancement de nouvelles formules sous forme de packages ▪ Lancement de nouvelles garanties ▪ Diversification du portefeuille de sorte à orienter la stratégie de souscription vers les risques industriels et agricoles ▪ Renforcement de la relation avec le réseau Bancassurance
Meilleure maîtrise des coûts	Taux de frais de gestion	795 178	-2,90%	
	Le résultat d'exploitation	1 525 550	-21,03%	
Client				
Parts de marché	Part DRTO/SAA	15,00%	-10,84%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des supports publicitaires et implantation des panneaux publicitaires sur des sites ciblés ▪ Prospection de nouveaux clients ▪ Evaluation des potentialités du marché par wilaya afin de mieux segmenter le marché
Conservation des clients	Résiliation	-05,00%	-1,89%	
Acquisition de nouveaux clients	CA réalisé avec les nouveaux clients	68 346	-9,65%	
Processus interne				
Efficacité dans la gestion des sinistres	Taux de sinistralité	44,22%	-15,42%	<ul style="list-style-type: none"> -Optimisation de la gestion des sinistres de sorte à réduire les délais de règlement -Suivi des expertises
	Cadence de règlement	80,00%	-0,12%	
Apprentissage organisationnel				
Le potentiel et la fidélité des salariés	Taux de rotation du personnel	10,00%	0,47%	Proposer des formations spécifiques afin de renforcer le domaine de souscription au niveau des agences

Chapitre 04 : Mise en place d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance : cas de la SAA DRTO

Conclusion au chapitre

A travers ce chapitre, nous avons procédé à l'élaboration du TBP de la DRTO, en se basant sur la méthodologie présentée dans la partie précédente.

Notre point de départ était la présentation des Facteurs Clés de Succès de la compagnie tout en se référant à ses documents internes. Nous avons, ensuite, clarifié les objectifs stratégiques liés à chaque axe du TBP « *financier* », « *client* », « *processus interne* » et « *apprentissage organisationnel* ». Nous avons choisi, par la suite, les indicateurs de performance les plus adéquats avec les objectifs stratégiques.

L'étape qui suit est l'adaptation du TBP à la DRTO ; et dans l'objectif d'optimisation du CA et l'amélioration de la performance qui est une condition nécessaire à la survie de l'entreprise nous avons proposé certaines recommandations.

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de pilotage conditionnent le processus du contrôle de gestion. Sa problématique devient celle de la créativité de l'entreprise. Son objectif est lié à celle de la réduction des coûts et à la réallocation des ressources mesurées. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie. Un tableau de bord de pilotage de la performance permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie. Il permet au responsable l'exécution d'une stratégie ou encore à améliorer un processus.

Le tableau de bord prospectif est un instrument d'alerte et de signalisation, il permet de prévenir les risques et de déceler les opportunités. Ceci en précisant les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Afin de prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Il permet également, aux responsables de suivre les performances et contre-performances de leurs équipes, pour prendre des mesures correctives adéquates qui s'imposent au moment voulu.

On constate que de par son attachement avec le découpage hiérarchique et organisationnel de l'entreprise ou de l'organisation, le tableau de bord prospectif est relié à un responsable et à l'essentiel de son activité. C'est un instrument d'action rapide, qui permet une maîtrise de la gestion beaucoup plus réactive (plus rapide et plus proche de l'action), et de sa disponibilité dans les délais réduits font de lui un outil de pilotage de la performance. Cependant, le BSC est un document d'information et de synthèse, personnel et créé sur mesure et adapté selon les responsabilités et les objectifs de son utilisateur. Il est orienté vers le contrôle, la mesure et le pilotage de la performance et surtout la prise de décision au sein de l'entreprise.

Il est vrai qu'il n'existe pas de modèle type de BSC (*il n'est pas soumis à une règle de forme*). Mais certaines règles sont posées à cet instrument, principalement se rapportant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient.

En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du BSC sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs.

Malgré cette différence d'une entreprise à une autre, le BSC a un seul et unique objectif ; suivre la réalisation des objectifs assignés par l'entreprise et conduire son utilisateur dans la prise de décisions. Pour obtenir une idée précise du niveau de performance de son entreprise, il est essentiel de mesurer régulièrement et de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs pertinents et relatifs aux responsabilités de son utilisateur.

Car la mise en place d'un TBP engendre la conception de nouveaux systèmes de mesure de la performance qui cherchent à conduire la notion de performance dans sa globalité.

Nous constatons que les différents concepts qui se sont défilés au fil de notre recherche, illustrent clairement que le contrôle de gestion, l'utilisation du tableau de bord prospectif et la mesure de la performance dépendent essentiellement de la capacité managériale des acteurs de l'entreprise en équilibre avec les attentes humaines.

La méthode BSC, est une approche coopérative axée sur l'homme décideur. Elle propose de guider les concepteurs et les utilisateurs pas à pas tout au long du projet, de la conception stratégique jusqu'à la mise en œuvre et le déploiement sur le terrain, en passant par la sélection des indicateurs pertinents et le choix des outils les mieux adaptés jusqu'à la prise de décision.

Ce qui a motivé le plus le choix de notre méthode d'élaboration du système du tableau de bord prospectif au sein de la SAA.

Liste des abréviations

Abréviations	significations
BSC	Balanced Scorecard
TQM	Total Quality Management
DPO	Direction Par Objectif
TBP	Tableau de Bord Prospectif
EIS	Executive Information System
PDG	Président Directeur Général
GRH	Gestion des Ressources Humaines
PME	Petite et Moyenne Entreprises
CA	Chiffre d'Affaire
SAV	Service Après Vente
RH	Ressources Humaines
ABC	Activity Based Costing
OVAR	Objectifs Variables d'Action Responsabilité
ABM	Activity Based Management
SAA	Société Algérienne d'Assurance
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et Réassurance
CNMA	Caisse Nationale Mutualité Agricole
CAAT	Compagnie Algérienne d'Assurance Transport
SPA	Société Par Action
RC	Responsabilité Civil
DR	Direction Régionale
KDA	Kilo Dinars
ARCS	Attaché Régionale Chargé de Sécurité
DRA	Directive Régionale d'Aménagement
IARDT	Incendie-Accident-Risques Divers et Transport
DAG	Direction Administrative générale
DFC	Direction Finance et Comptabilité
BADR	Banque du l'Agriculture et du Développement Rural
BDL	Banque de Dépannage Linguistique
ANSEJ	Agence Nationale de Soutient à l'Emplois des Jeunes
CNAC	Caisse Nationale d'assurance chômage
DRTO	Direction Régionale de Tizi-Ouzou

Liste des schémas		
	Titres	Pages
<i>Schéma n°1</i>	La place du contrôle de gestion dans l'organisation	21
<i>Schéma n°2</i>	Les indicateurs clé de l'axe client	42
<i>Schéma n°3</i>	L'axe processus interne : modèle générique de création de valeur	44
<i>Schéma n°4</i>	Le cadre de l'évaluation de l'apprentissage organisationnel	47
<i>Schéma n°5</i>	Déterminants spécifiques de l'apprentissage organisationnel : Réorientation des compétences	49
<i>Schéma n°6</i>	L'interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise	64
<i>Schéma n°7</i>	Les niveaux stratégiques de l'organisation	70
<i>Schéma n°8</i>	Processus de pilotage de la performance	72
<i>Schéma n°9</i>	Exemple sur le lien entre les différents axes du TBP	89
Liste Des Figures		
<i>Figure n°1</i>	Les rôles de la mesure de la performance sur les comportements	27
<i>Figure n°2</i>	Les niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise	67
Liste Des Tableaux		
<i>Tableau n°1</i>	Identification des axes stratégiques financiers	40
<i>Tableau n°2</i>	Déterminants spécifiques de l'apprentissage organisationnel	48
<i>Tableau n°3</i>	Model type d'un TBP	88
<i>Tableau n°4</i>	Calcul des indicateurs de l'axe financier	90
<i>Tableau n°5</i>	Calcul des indicateurs de l'axe client	91
<i>Tableau n°6/ 7</i>	Calcul des indicateurs de l'axe processus interne	92
<i>Tableau n°8</i>	Calcul des indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	92
<i>Tableau n°9</i>	Tableau de bord de la DRTO	93
Liste Des Graphiques		
<i>Graphe n°1</i>	Evolution du CA de la DRTO	81

Bibliographie



Ouvrages

1. AIM.R (2009), « *Indicateurs et tableaux de bord* », éd, AFNOR.
2. AIM.R (2011), « *100 Questions pour comprendre et agir : Indicateurs et Tableaux de bord* », Ed AFNOR.
3. ANTHONY.RN (1965) « *Planning and contrôle systems* », A Frame work for analysis, Division of Reserch, Havard university, Boston, 1965, Cité par Grenier & C.MOINE, (2003), « *construire le système d'information de l'entreprise* », Ed Foucher.
4. ANTHONY.RN ; (1988) « *The management control function* », The Havard Business School, Press, Boston (1988).
5. BERLAND.N, « *Mesurer et pilotage de la performance* », éd 2009.
6. BOUQUIN H. (2008) *Comptabilité de gestion*, éd Economica, 5ème édition.
7. BOUQUIN.H (1994), « *Les fondements du contrôle de gestion* ». Presse universitaire de France, Ed, « *Que sais-je* » ; N°2892. Paris.
8. ELLUL.F (2003), « *Un tableau de bord, pourquoi, pour qui et comment ?* », la lettre du DEDIP en lignes n°25 avril 200. P1.
9. FERNANDEZ. Alain « *Définition et principe du tableau de bord* » 1988.
10. FERNANDEZ. Alain; « *Tableaux de bord des décideurs* » ; 2ème édition, organisation ; 2000.
11. FONTAINE-Gavino. K & A. Zambeaux, (2005), « *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines* », Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005.
12. GERVAIS Michel « *Le contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* » 4^{ème} édition, economica 1991
13. GERVAIS Michel. (2005), « *Contrôle de gestion* », Economica, Paris.
14. GIRAUD.F, SAULPIC.O, NAULLEAU.G, DELMOND.M, BESCOS.P « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », Gualino éditeur, France, 2002.
15. JAULENT.P (2009), « *Bonne pratique du pilotage de la performance* », Site Blog de DAF, Paru le 5 Décembre
16. JEROME Depuis « *le contrôle de gestion dans une organisation* », 1ère édition dépôt légal (1991)
17. KAPLAN R. et NORTON D. (1998). *Le Tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Les éditions d'organisation
18. KHEMAKHEM, (1976) ; « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition Dunod. Cité par H.ARNAUD (2001) ; « *Le contrôle de gestion en action* » ; Ed. H.ARNAUD 2001.
19. LEORY M (1991) *Le tableau de bord*, Ed, Organisation, Paris.
20. LEORY.M (2012) ; « *Le contrôle de gestion et ses évolutions* », Ed. D'organisation, 2011-2012.
21. LIBERT Thierry ; « *Les Tableaux de bord de la communication* » ; éd dunod ; 2001.
22. LORINO.P (1998), « *De la stratégie aux processus stratégique* », Revue Française de gestion, n°119 Jean 1998
23. LORINO.P, (2004) ; « *Méthodes et pratiques de la performance* » ; Edition d'organisation.
24. MACRO.A ; « *Essentiel du tableau de bord* »éd Organisation 2005.
25. MARSAL CH & D travaillé (2006), « *Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord* », Cahier du FAGRO, n° 1060901 Septembre 2006.

26. MENDOZA Carla., MARIE Hélène Delmond., GIRAUD Françoise, « *Tableaux de bord et Balanced scorecards* » ; éd revue fiduciaires ; 2002.
27. MERIGOT.J-G (1992), « *qu'est-ce que L'entreprise* », Encyclopédie de gestion. Vuibert 1992.
28. PANSARD J-F & M.RIVET, « *Comment mettre en place un système de mesures stratégiques* », sur le site PANSARD & M.RIVET, SD.
29. PEGUIRON. F et O. THIERY (2005), « *Modélisation des acteurs et des ressources, application au contexte d'un SIS universitaire* » 2005.
30. SELMER Caroline ; « *Concevoir le tableau de bord* » ; 2ème édition, dunod ; 2003.
31. SIMONS.R (1995), « *Levers of control : how managers use innovative contrôle systems to drive strategic renewal ?* », Library of congress.
32. SOETENS.P ; « *Tableau de bord* », (1998)
33. VILLARMOIS, O & H. TONDEUR (2011) ; « *Une analyse des finalités des systèmes de contrôle* » 20ème Congres de L' AFC, May 1999, France.
34. VOLLE.M (2005) ; « *L a place de l'aide à la décision dans le système d'information* », Revue MODULAD (2005).

Articles et revues



1. BSC Article univers Algérie, PDF.
2. J. & M. Peyrard, Dictionnaire de Finance, 2ème Ed. Vuibert, 2001.
3. Ménard L. (1994) Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion Financière, Paris.

Webographie



1. VORTEX CONSEILS. (*Ici L a performance en pratique Mouvement Québécoise de la qualité*) Paru dans l'adresse du Site : <https://www.qualité.qc.ca/uploads/files/presentation-tableau-de-bord-et-indicateurs>
2. <https://d1n7iqsz6ob2ad.CloudFront.net>
3. <https://www.manager-go.com/Finance/OVAR/htm>.
4. <https://www-l-expert-comptable.com>
5. <https://www.doc-étudiant.Fr/Gestion /Contrôle-de-gestion/cours-Contrôle-de-gestion-et-tableau-de-bord-7974.htm>.
6. https://www.techniques-ingenieur.Fr/base-documentaire/génie-industriel-th6/Outils-et-techniques-au-service-des-fonctions-de-l'entreprise-42130210/finalités-de-contrôle-de-gestion-ag_1021.htm.
7. [Www.ECKERSON](http://www.ECKERSON) (2006) ; « Performance Dashboards : Measuring, Monitoring, and Managing Your Business » Copyright TDWI ? 2006 ? Cité dans le Site (By TSS in Pilotage de la performance d'une entreprise.
8. [Www.Petite-Entreprise.net](http://www.Petite-Entreprise.net). Fiche Pratique publiée en Janvier 2012.

Introduction générale	9
Introduction au chapitre	12
Section 1 : Concept du contrôle de gestion.....	12
1- Définition du contrôle de gestion.....	12
2- Les objectifs du contrôle de gestion	15
2-1- Les objectifs égotistes.....	15
2-2 Les objectifs sociaux	15
2-3 Les objectifs économiques.....	16
3- Les finalités du contrôle de gestion	17
3-1 Les finalités.....	17
3-1-1 Le contrôle de gestion orchestre la décentralisation	17
A. Avantages et inconvénients de la décentralisation	17
B. Le contrôle de gestion est un mode de coordination d'une organisation décentralisée	17
3-1-2 Le contrôle de gestion doit fournir des informations	18
3-1-2-1 Information verticale.....	18
A- Descendantes.....	18
B- Ascendantes	18
3-1-2-2 Informations horizontales.....	18
3-1-3 Le contrôle de gestion fournit les instruments de pilotage.....	18
Section 2 : Le contrôle de gestion outil de pilotage de la performance de	
l'organisation.....	20
1- La place du contrôle de gestion dans l'organisation	20
2- Les principaux outils de contrôle de gestion.....	21
2-1 Les outils prévisionnels	22
A- Le plan	22
B- Le budget.....	22
2-2 Outils traditionnels « <i>Les outils de suivi de réalisation</i> ».....	23
A- La comptabilité analytique / ou comptabilité de gestion	23
B- Contrôle ou gestion budgétaire	23
C- Le reporting financier	24
D- Les tableaux de bords.....	24
2-3 Outils modernes « <i>Les outils d'appui</i> ».....	25
A- Le banchmarking.....	25

B- Tableau de bord prospectif.....	26
C- La méthode ABC	26
C-1- Les principales étapes de la méthode ABC	26
C-2- Avantages et inconvénients de la méthode ABC	27
3-Les objectifs de la mesure de la performance	27
A. Un objectif d'information	28
B. Un objectif d'incitation	28
C. Un objectif de pilotage.....	28
Conclusion au chapitre.....	29
Introduction au chapitre	31
Section01 : Présentation du cadre théorique du BSC	31
1- Origine du tableau de bord prospectif	31
2- Définition du BSC	32
A. Maquette d'un tableau de bord prospectif	33
3-Rôle et objectifs du BSC	34
Section 02 : Les fonctions du tableau de bord prospectif	36
A. Outil de mesure qui procède par comparaison	36
B. Outil de diagnostic	36
C. Outil de dialogue et de délégation	37
D. Faciliter la prise de décision	37
E. Outil évolutif et personnalisé	38
Section 03 : Les perspectives de tableau de bord prospectif	39
1) Axe financier	39
1-1 La croissance et diversification du chiffre d'affaire	40
1-2 La réduction des coûts et amélioration de la productivité.....	40
1-3 Stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement	41
2- Axe client	41
2-1 Les indicateurs génériques.....	42
2-2 Les indicateurs de différenciation	43
3- Axe processus internes.....	43
3-1 Le processus d'innovation	45

3-2 Le processus de production	45
3-3 Le processus service après-vente (SAV)	46
4- Apprentissage organisationnel.....	46
4-1 Le potentiel des salariés	47
4-1-1 La satisfaction des salariés	47
a. La fidélisation des salariés	48
b. La productivité des salariés	48
4-2 Les déterminants spécifiques apprentissages organisationnel	48
a. La réorientation des compétences	49
4.3) Les capacités des systèmes d'information	50
4.4) La motivation et la responsabilisation des salariés et l'alignement de leurs objectifs individuels à ceux de l'entreprise.....	50
Conclusion au chapitre.....	52
Introduction au chapitre	54
Section 1 : Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif	54
1- Principe d'un tableau de bord prospectif	54
1-1 L'entreprise et son environnement	54
2- Méthodologie de construction d'un tableau de bord prospectif	55
2-1 Les préalables à l'élaboration d'un tableau de bord	56
a- L'architecture (<i>structure</i>) du tableau de bord	56
b- Contenu du tableau de bord	57
c- Présentation du tableau de bord.....	58
d- L'analyse du tableau de bord	58
3- Avantages et inconvénients du tableau de bord prospectif	59
A. Les avantages du balanced scorecard	59
B. Les inconvénients du tableau de bord prospectif (BSC)	61
Section 02 : Pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord prospectif (BSC).....	63
1-Système de pilotage d'une entreprise	63
2- Le lien entre le système de pilotage et les tableaux de bord	65
3- L'utilité et le niveau de pilotage de TBP	66
4- Tableau de bord et le pilotage de la performance.....	68

4-1 L'illustration des bonnes pratiques du pilotage de la performance	69
4-2 Le tableau de bord prospectif et le processus de pilotage de la performance	71
Conclusion au chapitre	74
Introduction au chapitre.....	76
Section 01 : Présentation et historique de la SAA.....	76
1- Historique	76
1-1 Généralité sur la SAA et le cadre juridique.....	76
1-2 Historique et présentation de la SAA	77
2- Activités et missions de la SAA	78
2-1 Activités	78
a) Assurance automobile.....	78
b) Assurance contre les catastrophes naturelles	78
c) Assurance agricole	78
d) Assurance transport	78
e) Assurance des particuliers et des professionnels	78
f) Assurance des risques industriels	78
g) Assurance des risques engineering	78
2-2 Missions	78
3- Organigramme de la DRTO	80
4- Présentation de la DRTO en chiffres	81
Section 02 : Présentation des indicateurs du tableau de bord prospectif	82
1- Axe financier	82
1-1 Le taux de croissance du CA.....	82
1-2 Le taux des frais de gestion	82
1-3 La marge opérationnelle	83
1-4 Le taux de recouvrement des créances	83
1-5 Le taux de rendement des placements	83
2- Axe client	83
2-1 La part de marché	84
2-2 Le taux de croissance des parts de marché	84
2-3 Le taux de résiliation	84

2-4 CA réalisé avec les nouveaux clients	84
2-5 Le taux de croissance des affaires nouvelles	84
3- Axe apprentissage organisationnel.....	85
3-1 Nombre moyen d'heures de formation par employé	85
3-2 Taux d'intégration du système d'information	85
3-3 Indice de satisfaction des salariés	85
3-4 Le taux de rotation du personnel	86
3-5 Nombre de suggestions par salarié.....	86
3-6 Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques	86
4- Axe processus interne	86
4-1 Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance.....	86
4-2 Optimisation des traités de réassurance	87
4-3 Taux de sinistralité brute	87
4-4 Cadence de règlement	87
Section 03 : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SAA.....	88
1- Exploitation du TBP	89
1-1- Calcul des indicateurs pour l'exercice 2017	89
1-1-1- Axe Financier.....	90
1-1-2- Axe Client.....	91
1-1-3- Axe Processus Interne.....	92
a- Taux de Sinistralité	92
b- Cadence de règlement.....	92
1-1-4- Axe Apprentissage Organisationnel	92
1-2- Elaboration du TBP pour l'exercice 2017.....	93
Conclusion au chapitre.....	94
Conclusion générale.....	96

Résumé :

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer. Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, le suivi des réalisations et l'aide à la décision, il implique un réel pilotage de l'entreprise avec des objectifs fixés. Le contrôle de gestion ne peut pas se contenter d'un travail isolé mais doit résulter d'une cohérence d'informations et d'action entre tous les acteurs de la structure.

Comme outil important de contrôle de gestion, le tableau de bord prospectif est au cœur du processus du management et de l'évaluation de la performance. Il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Il présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus.

La forme et les conditions d'utilisation des tableaux de bord prospectif sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs, malgré cette différence d'une entreprise à une autre, le TBP a un seul et unique objectif ; suivre la réalisation des objectifs assignés par l'entreprise et conduire son utilisateur à la prise de décisions.

Mots clés :

Performance, performance globale, tableaux de bord, tableau de bord prospectif, balanced score cards, pilotage, axe financier, axe client, axe processus interne, axe apprentissage organisationnel, objectifs, contrôle de gestion.