



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département De Sciences de Gestion et sciences financières

## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion et Science Financière

*Spécialité* : Finance et Comptabilité

*Option* : Comptabilité et Audit

## **Thème**

**Elaboration d'un tableau de bord prospectif dans le cadre du pilotage de la performance d'une entreprise.**

**Cas de la SPA ALCOST**

*Réalisé et présenté par :*

**M<sup>elle</sup> ZAICHI Cherifa**

**M<sup>elle</sup> ZAIDI Yasmina**

*Devant le jury composé de :*

**Le président : Mr ABDELI Aissa**

**L'encadreur : D<sup>r</sup> MENDIL Djamila**

**Examineur : M<sup>r</sup> HADHBI Fayssel**

Promotion juin 2019

## **Remerciement**

*Avant tout, nous tenons à remercier le bon dieu le tout puissant qui nous a accordé la santé et le courage pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous tenons à exprimer nos vifs remerciement à :*

*Notre promotrice D<sup>r</sup> MENDIL. Djamila pour sa disponibilité, ses remarque pertinentes tout au long de la réalisation de se mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer ses critiques et conseil si précieux.*

*Tout le personnel de l'entreprise « ALCOST » qui nous a réservé à accueil chaleureux et qui nous a apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage pratique en particulier monsieur « BELKHIRI Redouane ».*

*Nous tenons aussi à remercier les membres de jury d'avoir consacré leur temps pour évaluer notre travail.*

**Merci**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes très chers parents, pour les encouragements et le soutien qu'ils m'ont apportés tout au long de mes études, que ce diplôme soit le témoignage de votre réussite.*

*A ma grand-mère qui a été toujours là pour moi, et qui ma tout donnée je lui exprime tout ma reconnaissance et tout mon amour à travers ce modeste travail.*

*A mes frères si chers à mon cœur que la vie vous apporte les plus grands bonheurs.*

*A tous les membres de ma famille, oncles tantes, cousins, cousines et tous nos proches.*

*A mes chers amis leurs noms ne figurent pas ici mais ils sont bien présents dans mon cœur.*

*A mon binôme Cherifa dont je garderai un très bon souvenir.*

*Yasmina.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes études et c'est avec émotion que je leurs exprimons toute mon affection, mon admiration et mon profonds respects que dieu les préservent de tout malheurs.*

*Les frères et sœurs : Khaled, Wahib, Hichem, Amel, Naima pour leur soutien moral et leurs sacrifices.*

*A mon futur mari, qui ma aidée, soutenus et qui me donne le courage de poursuivre et réaliser mes rêves Azeddine que dieu le tout puissant nous accorde un avenir meilleur.*

*A ma belle-famille.*

*A tous mes amis pour qui je dois beaucoup de reconnaissance sans oublier mon binôme Yasmina.*

*Cherifa*

# Liste des abréviations

## Liste des abréviations

- **BFR** : Besoin en Fond de Roulement
- **BS** : Balanced Scorecard (tableau de bord équilibré)
- **EBE** : Excédent Brut d'Exploitation
- **EVA** : Economic Value Added (valeur économique ajoutée)
- **FCS** : Facteurs Clés de Succès
- **GIMSI** : Généralisation Information Méthode de mesure Système et Systématique, individuelle et Initiative
- **HEC** : Hautes Etudes Commerciales
- **Idem** : ibidem (au même endroit)
- **LBO** : Leverage Buy Out (achat à effet de levier)
- **MC** : Marge Commerciale
- **MCS** : Mesure Clés de Succès
- **N°** : Numéro
- **Op.cit** : Opere Citato (cité précédemment)
- **OVAR** : Objectif Variable d'Action Responsables
- **PE** : Production de l'Exercice
- **PME** : Petite Moyenne Entreprise
- **RBE** : Résultat Brut d'Exploitation
- **RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt
- **RN** : Résultat Net
- **ROE** : Return On Equity (rentabilité des capitaux propres)
- **ROI** : Return On Investment (retour sur investissement)
- **SARL** : Société A Responsabilité Limité
- **SPA** : Société Par Action
- **TB** : Tableau de Bord
- **TBE** : Tableau de Bord Equilibré
- **TBP** : Tableau de Bord Prospectif
- **VA** : Valeur Ajoutée

# Sommaire

## *Sommaire*

<b>Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise .....</b>	<b>4</b>
Section 1 : les aspects liée à la performance .....	4
Section02 : Aspect liée au pilotage .....	11
Section 03 : comment réussir le pilotage la performance?.....	15
<b>Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage devance .....</b>	<b>19</b>
Section 01 : le concept du tableau de bord de gestion .....	19
Section02 : le concept de tableau de bord prospectif .....	25
Section 03 : le pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord prospectif...	38
<b>Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entrer ALCOST. 43</b>	<b>43</b>
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil ALCOST .....	43
Section 02 : l'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise « ALCOST ».....	49
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	



# Liste des figures

## Liste des figures

Figure N°1 : les concepts clés de la performance.....	5
Figure N°2 :la boncle du pilotage.....	11
Figure N° 3 : Les indicateurs clés de l'axe « client » .....	30
Figure N° 4 : les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise 39	
Figure N°5: le chiffre d'affaire d'ALCOST .....	45
Figure N°6 : axe financier .....	53
Figure N°7 : axe client.....	54
Figure N°8 : axe processus interne .....	55
Figure N°9 : axe apprentissage organisationnel .....	56

# Liste des tableaux

## Liste des tableaux

Tableau N° 1 : les trois niveaux du modèle d'action.....	14
Tableau N°2 : identification des facteurs clé de succès.....	34
Tableau N°3 : Le tableau de bord prospectif de la SARL IFRI .....	37
Tableau N°4 : Le tableau de bord prospectif .....	41
Tableau N°5 : Le modèle du tableau de bord prospectif proposé pour ALCOST .....	51
Tableau N°6 : Le tableau de bord prospectif de la SPA ALCOST .....	52

# Introduction générale

## Introduction générale

---

Dans un monde économique turbulent et instable qui est le notre aujourd'hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage que l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation.

Les responsables de l'entreprise doivent adopter un mode de gestion qui prend en compte l'ensemble des éléments intervenants dans la performance d'une entreprise, à savoir les résultats financiers et les actifs incorporels, les compétences, la motivation des salariés, l'innovation, la satisfaction des clients sont autant d'éléments dont il faut tenir compte pour déterminer un avantage concurrentiel à moyen et long terme.

Il est primordial pour les entreprises de fonder leur pilotage sur des prévisions et des planifications pour développer leur mobilité et leur créativité, tout en obtenant des résultats performants. Pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, afin de mieux guider les décisions opérationnelles, le contrôleur de gestion doit se doter d'un instrument de mesure rapide et fiable donc le tableau de bord.

« Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs construit d'une façon périodique, à l'intention d'un responsable en vue d'atteindre les objectifs de performance »<sup>1</sup>.

« En effet, la conception du tableau de bord prospectif est une phase très importante dans le pilotage de la performance d'une structure. Elle doit être méthodique et rigoureuse, selon Kaplan et Norton : bien construire le tableau de bord prospectif est la boussole qui guide l'entreprise vers l'atteinte des objectifs fixés »<sup>2</sup>.

C'est dans ce cadre de recherche que s'inscrit ce travail qui a pour objectif de mettre la lumière sur la notion de tableau de bord, en mettant le point sur ses principes, ses composants et la méthode de son élaboration. L'étude de cet instrument implique la nécessité de son utilisation dans l'une des fonctions de l'entreprise, d'où le titre de ce présent travail « élaboration d'un tableau de bord prospectif dans le cadre du pilotage de performance d'une entreprise », le choix de ce sujet est particulièrement motivé par son importance et l'enjeu

---

<sup>1</sup> DORIATH. B, « Contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2005, p10.

<sup>2</sup> KAPLAN. R-S & NORTON. D-R, « Balanced scorecard: strategies systems, management, 2005, P25.

# Introduction générale

---

Stratégique qu'il représente pour les entreprises de nos jours. C'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante : « **quelles sont les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif ?** ».

Pour pouvoir répondre à cette problématique, une série de question secondaire s'impose, à savoir :

- ✓ Qu'est ce que la performance ?
- ✓ Qu'est ce que le tableau de bord prospectif ?
- ✓ Quelle est la contribution du tableau de bord prospectif à la performance de l'entreprise ?

A cet effet, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

- ❖ La performance peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ;
- ❖ Le tableau de bord prospectif est un outil flexible qui permet de communiquer de façon simple, rapide et dynamique les indicateurs de performance retenue par l'organisation ;
- ❖ L'efficacité d'un tableau de bord prospectif est liée au respect de l'enchaînement de ces étapes.

Afin de bien mener notre étude nous avons opté pour une démarche méthodologique descriptive et analytique comportent deux niveaux d'analyse. Le premier concerne une recherche bibliographique et la deuxième aborde une étude d'un cas pratique au niveau de l'entreprise ALCOST.

Pour cela, notre travail est divisé en trois chapitres : le premier comprend le pilotage de la performance, le deuxième recense sur les généralités de tableau de bord et le lien avec le pilotage de la performance et le troisième chapitre résume notre cas pratique, divisé en deux sections, la première sur la présentation de l'organisme d'accueil et la deuxième sur les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise ALCOST.

# Chapitre I :

## Pilotage de la performance



# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

Le pilotage de la performance de l'entreprise doit s'inscrire dans une approche globale visant à favoriser l'amélioration continue bien plus que le contrôle. Pour assurer cette amélioration, il faut donc bien définir la situation dans laquelle se trouve l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place les meilleurs outils de mesure, de bons indicateurs de performance permettront d'avoir une vue claire et précise sur la situation actuelle d'une entreprise. Ainsi que la mise en place d'un système d'information pratique à la demande et orienter vers l'action pour mieux piloter l'entreprise.

Pour cela nous nous intéresserons dans ce chapitre au pilotage de la performance. Dans la première section, nous allons tenter de bien expliquer le concept de la performance, puis la deuxième section est consacré à présenter la notion de pilotage et enfin la troisième section aura pour objectif de bien expliquer comment piloter la performance.

## **Section 1 : les aspects liée à la performance**

Dans cette section nous allons présenter la notion de performance, porter quelques précisions à cette dernière en présentant un certain nombre de définitions, ses typologies et ses indicateurs.

### **1.1 Définition de la performance**

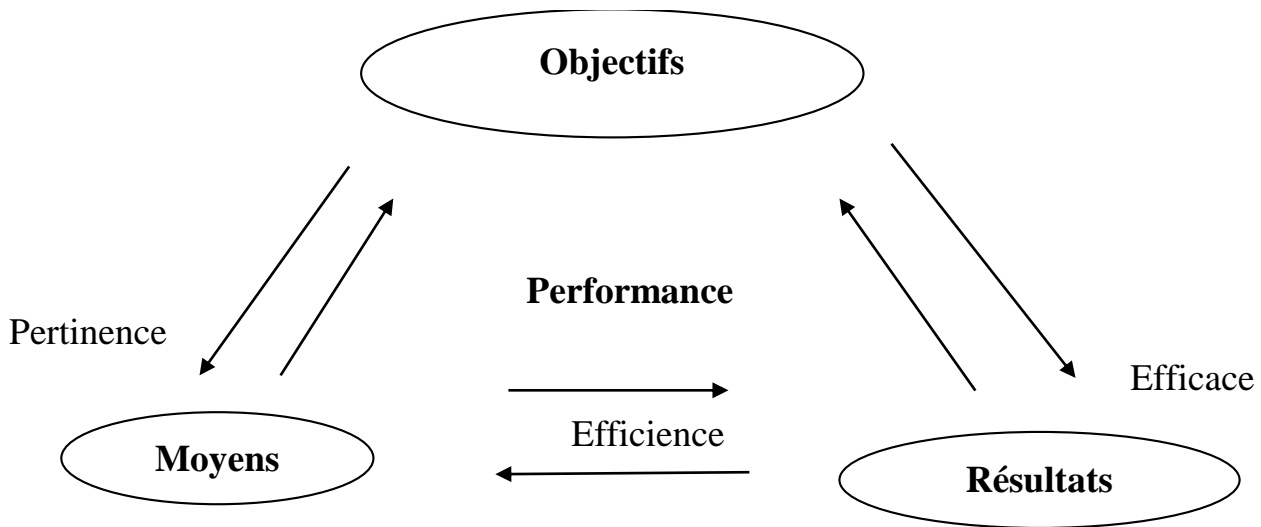
« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>3</sup>.

La performance est un résultat obtenu à travers la réalisation des objectifs d'une organisation d'une manière efficace et efficiente. Elle peut être schématisée comme suit :

---

<sup>3</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, «Contrôle de gestion »,2<sup>ème</sup>édition DUNOD, Paris, 2010, P17.

**Figure N°1 : les concepts clés de la performance**



**Source:** LOUING. H, MALLERET. V, MERIC. J, PESQUEUX. Y, CHIAPELLO. E, MICHEL. D & SOLE. A, « Le contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, P6.

Donc nous pouvons dire que la performance c'est l'efficacité et l'efficience. Elle a une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humain, physiques et financières de la gestion. sa notion est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité.

## 1.2 Les typologies de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où, il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer plusieurs types de performance, parmi lesquelles on retrouve :

### 1.2.1 La performance organisationnelle

# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

Il s'agit de voir la façon dont l'entreprise est organisée (sa structure, sa gestion, ses produits, sa technologie, ses activités, etc.) et de minimiser les coûts engendrés par ces derniers, afin d'atteindre ses objectifs, d'une manière efficace et efficiente.

## 1.2.2 La performance économique

La performance économique convient aux résultats exposés par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

- **La marge commerciale** : mesure la marge dégagée par l'entreprise sur le coût d'achat des marchandises vendues. Il s'agit donc d'une mesure du profit généré par les activités commerciales de l'entreprise avant prise en compte des frais de structure.

$$\text{MC} = \text{ventes des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues.}$$

- **La production de l'exercice** : représente la totalité des biens et services produits au cours d'un exercice. Elle figure au crédit du compte de résultat, parmi les produits d'exploitation.

$$\text{Production de l'entreprise} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

- **La valeur ajoutée** : ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

$$\text{VA} = (\text{production de l'exercice} + \text{marge commerciale}) - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers.}$$

- **Excédent brut d'exploitation** : il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. EBE désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôt, taxes et versements assimilés} - \text{charges du personnel.}$$

## Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

- **Le résultat brut d'exploitation** : ce solde mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, indépendamment de sa politique de financement et sa stratégie fiscale, car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

$$\text{RBE} = (\text{EBE} + \text{reprise de charges et transferts de charges} + \text{autres produits}) - (\text{dotations aux amortissements, dépréciation et provision} + \text{autres charges})$$

- **Le résultat net** : ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'estimer la performance et la rentabilité de l'entreprise.

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{impôt sur bénéfices.}$$

### 1.2.3 La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, traditionnellement on la mesure à l'aide des indicateurs ROE et ROI. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- **Le ROE (Return On Equity)** : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise.

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

- **Le ROI (Return On Investment)** : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise.

$$\text{ROI} = \text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

- **L'EVA (Economic Value Added)** : ce ratio permet de mesurer la contribution de chaque entreprise à la création de valeur. C'est le taux d'intégration d'une entreprise.

$$\text{EVA} = \text{Résultat de l'exercice après impôt} - \text{coût des capitaux}$$

# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

## 1.2.4 La performance sociétale

La performance sociétale évalue les apports positifs et négatifs d'une entreprise sur son environnement, (les décisions de délocalisation de l'entreprise et la restructuration, etc.)<sup>4</sup>

## 1.2.5 La performance sociale

Ce terme fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité humaine de l'entreprise. Dans cette dernière, la performance sociale est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique. Donc, la performance sociale est obtenue par le rapport entre le résultat atteint et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Autrement dit, la performance sociale est le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie<sup>5</sup>.

## 1.3 Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

### 1.3.1 Définition de l'indicateur

« Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »<sup>6</sup>.

L'indicateur de performance est donc, une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

### 1.3.2. La démarche d'identification des indicateurs de performance

La démarche à suivre pour identifier les indicateurs de performance consistera à :<sup>7</sup>

1. clarifier la mission de chaque personne dans son poste, autrement dit déterminer les activités et les responsabilités que l'entreprise attend d'elle.

---

<sup>4</sup> HENRIM, « Dictionnaire de gestion », édition Economica, paris, 1998, P320.

<sup>5</sup> HENRIM, op. Cite, P319.

<sup>6</sup> ALAZARD C, SEPARI S, op cit. P559.

<sup>7</sup> SELMER. C, « Concevoir, pilotage et aide à la décision », 3<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, P 27-30.

# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

2. En préciser les points clés par l'identification des points critiques de la mission pour lesquels il sera essentiel que les résultats soient conformes aux attentes des clients et sur lesquels l'unité aura les moyens d'agir.

3. Formaliser les indicateurs de performance : comment mesurer les réalisations sur chacun des points-clés afin de pouvoir exercer le contrôle des objectifs ?

Cette phase consistera un peu de créativité. En effet :

- Un même point clé peut être mesuré de plusieurs manières (ex : absentéisme ou grève pour le climat social) ;
- Traduire un point-clé peut nécessiter plusieurs paramètres (ex : efficience par rapport au coût de fonctionnement) ;
- Les objectifs qualitatifs doivent intégrer le système de mesure. il y aura alors lieu de se demander quels sont les attributs et les sous-attributs des objectifs jusqu'à atteindre un niveau d'information mesurable.

### 1.3.3 Les qualités d'un bon indicateur

Les critères de sélection à retenir pour choisir l'indicateur sont :<sup>8</sup>

- La compréhension de l'indicateur par les personnes,
- La lisibilité et l'interprétation des résultats,
- L'existence de l'indicateur dans la base de données,
- La fiabilité de la source des informations de base.

### 1.3.4 Typologies des indicateurs

Pour sélectionner correctement des indicateurs et préciser leur rapport, il est utile de se référer à différentes typologies qui sont les suivantes :<sup>9</sup>

- **Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi :**

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateurs de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur

---

<sup>8</sup> SELMAR. C, op cite, P30

<sup>9</sup> DEMESTERE. R & al, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006. P84-86.

## Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

de résultat). Ces types d'indicateurs sont relatifs à l'horizon de temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée.

- **Indicateur de pilotage et indicateur de reporting :**

Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision.

- **Indicateur financier et indicateur non financier :**

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit..) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock,...). Plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

- **Indicateur synthétique et indicateur ciblé :**

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance. Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux.

Dans cette section, on peut déduire que la performance d'une entreprise se mesure par rapport aux objectifs fixés. La performance est positive si elle est conforme ou supérieure aux objectifs. Elle est négative si elle est inférieure aux objectifs. L'écart entre les objectifs et la performance provient d'un changement volontaire (décision) ou non volontaire (événement externe). Pour évaluer les changements et les performances de l'entreprise, des indicateurs de performance sont utilisés.

## Section02 : Aspect liée au pilotage

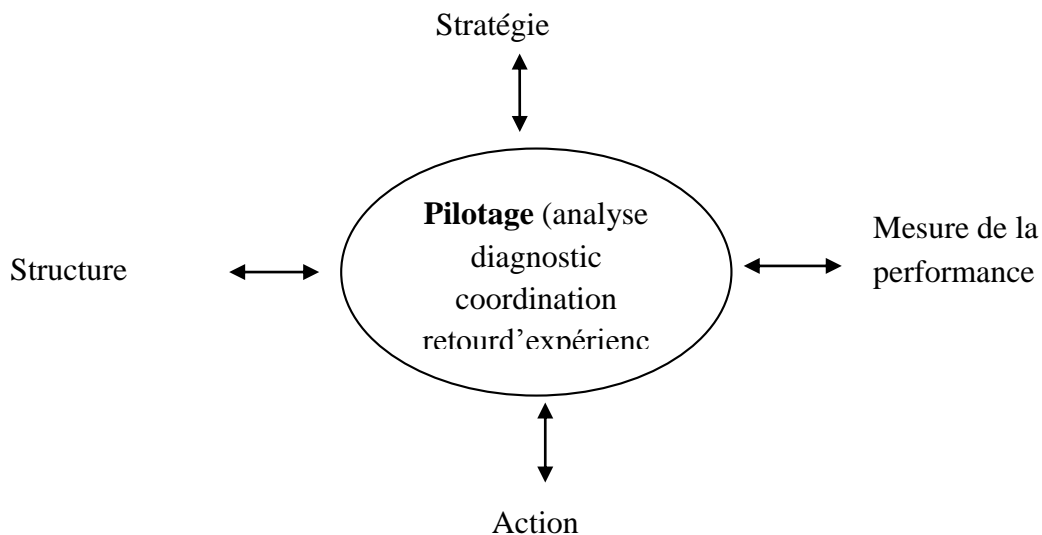
Selon Lorino P., piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer en règle d'action opérationnelle (déploiement) et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).<sup>10</sup>

Cette section est consacrée à la notion de pilotage, ses dimensions ses principes, et enfin, ses fonctions et le système de pilotage.

### 2.1 Définition

Le pilotage de la performance, mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité qui s'inscrit dans la vision court et moyen terme de l'entreprise.

Figure N°2 : le pilotage



**Source :** DEMEESTERE. R & LORINO. P & MOTTIS. N, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 2009, P12.

<sup>10</sup> LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, 2003, P11.



## 2.2 Les dimensions du pilotage

Du déploiement de la tricalcique sujet, objet, projet dans le champ du pilotage il est possible de tirer les dimensions à prendre .Ce cadre général peut être mis en œuvre quel que soit le niveau hiérarchique, l'horizon de temps et la fonction considérée

Le pilotage c'est accomplir de manière continue et pour cela le pilotage d'une entité organisationnelle quelconque nécessite la prise en compte simultanée des trois dimensions de pilotage. Suivante :

### ➤ **La dimension stratégique**

La stratégie est ici définie comme le déploiement dans l'espace et dans le temps d'une intention ou d'une volonté politique.

L'intention stratégique exprime l'ambition que se donne l'entreprise pour les années à venir ; elle fixe un cap à tenir<sup>11</sup>. La stratégie elle désigne les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs dans le respect des politiques fixées sans qu'on se place nécessairement dans une perspective à long terme.

### ➤ **La dimension économique**

Le pilotage économique ne doit pas se limiter à un exercice comptable consistant à définir les modalités de refacturation des couts aux clients. Il est nécessaire de considérer plusieurs dimensions, à savoir ; la structuration de l'offre de services ; la mise en place de nouveaux rôles pour piloter de manière cohérente la performance économique et opérationnelle.

### ➤ **La dimension politique**

La dimension politique se concrétise dans le choix des paramètres les plus stables de l'organisation (la nature de son domaine de compétences ,la nature de l'environnement dans lequel elle choisit d'opérer et la nature des relation qu'elle souhaite nouer avec ses partenaires tant internes qu'externes) ;elle se manifeste dans les préférences des décideurs et leur philosophie de l'action ,résultante d'un ensemble complexe de facteurs

---

<sup>11</sup> DEMEESTERE. R & LORINO. P & MOTTIS. N, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 4<sup>eme</sup> Edition, Paris, 2006, P 21.

# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

historique ,culturels ou autres ;elle s'incarne dans des principes directeurs d'ordre général et qualitatif sans référence au temps .

## **2.3 Les principes généraux :**

Le pilotage d'une organisation implique une pluralité d'acteurs qui mobilisent des systèmes de valeurs différents.

### **2.3.1 De la responsabilisation individuelle à l'apprentissage collectif :**

Qui dit « progrès continu » dit : apprentissage continu. Mais de quel apprentissage s'agit-il ?

Le progrès continu de l'entreprise repose, certes, sur l'apprentissage individuel des personnes qui y travaillent, mais l'apprentissage individuel, s'il est une condition nécessaire, ne suffit pas. Il faut qu'il y ait aussi apprentissage collectif (il s'agit généralement d'apprendre à faire mieux ensemble, et non séparément)

Un apprentissage de l'organisation en tant que telle (c'est l'entreprise, l'organisation, qui doit apprendre, et ceci ne se résume pas à une somme d'apprentissage individuels), d'où le terme souvent utilisé d' « apprentissage organisationnel ».<sup>12</sup>

### **2.3.2 Piloter la création de valeur**

La création de valeur est devenue une condition primordiale de la survie des entreprises. Comprendre le processus de création de valeur est essentielle en effet, les stratégies traditionnelles de croissance ont montré leurs limites : la course à la taille, l'intégration verticale, la diversification ne suffisent plus à créer de la valeur pour une entreprise. Le processus de création de valeur est bien plus complexe. Le comprendre permet de guider l'entreprise dans ses choix stratégiques d'investissement et de développement.

### **2.3.3 Piloter, c'est déployer la stratégie**

Le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action comprenant l'élaboration régulière de coordonnées pour conduire l'entreprise et assurer la mise en œuvre de la stratégie.

---

<sup>12</sup>LORINO. P, « méthodes et pratique de la performance » 3<sup>ème</sup> Edition 2003, P1.

# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

## 2.3.4 Le pilotage est une boucle entre stratégie et opérations

Piloter, c'est donc déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles. Mais là ne s'arrête pas la mission de pilotage. car, comme tout jugement humain, l'analyse stratégique et Le déploiement de la stratégie dans les opérations sont faillibles, et ce, d'autant plus que l'univers ou se meut l'entreprise est complexe et incertain.

## 2.3.5 Le pilotage s'articule sur l'action, non sur les ressources

Les ressources sont dans le pilotage, un niveau de contrôle. ce qu'on pilote c'est toujours une action et ce qu'on cherche à améliorer ce sont des modes d'action (processus, activité).

Derrière les modes d'action (processus, activité) se profilent les technologies, les savoir – faire, les compétences et l'expérience.

On retiendra ici, à des fins de simplification, une modélisation de l'action à trois niveaux, répondant à des préoccupations de gestion différentes

**Tableau N°1 : les trois niveaux du modèle d'action**

	La chaîne de valeur	Le processus	L'activité
Exemple	Concevoir, produire et vendre des automobiles	Développer véhicule, monter les voitures	Fraiser, planifier l'entretien préventif des centres d'usinage

**Source :** LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, 2003, P14.

## 2.4 Les fonctions du pilotage et son système

Afin de bien mesurer et piloter la performance globale dans une entreprise, l'auteur propose que les gestionnaires mettent en place trois types de fonctions de pilotage. il s'agit de<sup>13</sup> :

- **Fonction de diagnostic :** connaissance des facteurs clés en avance, les paramètres ou les critères à être surveillés en temps réel ;
- **Fonction de coordination :** assurer la coordination entre différents objectifs des différents niveaux par une connaissance entre indicateurs de chacun telle que la

<sup>13</sup>ALAZARD.C & SEPARI. S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001.

## Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

relation avec les institutions (organisme d'assurance , agence régionale de santé .....)  
ou collectivités etc. .

- **Fonction de suivi** : assurer la collaboration entre partenaires internes et externes induit par un suivi pour répondre au besoin par les indicateurs qui intègrent toutes les dimensions : quantitatives et environnementales.

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé système de pilotage qui a pour but :

- de fournir des informations clés sur l'état et la progression des activités ;
- de créer un référentiel commun à l'entreprise reconnu et accepté de tous, fondé sur des indicateurs et un vocabulaire précis ;
- de motiver les délégués par l'effet stimulant que constitue la visualisation régulière de la progression vers l'objectif convenu ;

De faciliter le reporting, par la disponibilité rapide d'une synthèse claire des données représentatives de l'activité et de sa progression vers l'objectif assigné.

Un système de pilotage parfaitement adapté est un gage de gain de temps, de qualité et d'anticipation. Le manager est alerté à temps et à bon escient. Afin qu'il puisse par exemple déceler les dysfonctionnements dès leur apparition et avant qu'ils ne se transforment en crise.

La surveillance et le croisement des informations relatives aux activités mises sous contrôle sont les garants de la qualité de la gestion.

### **Section 03 : comment réussir le pilotage la performance?**

Piloter sa performance, c'est être en mesure de s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et de la bonne réalisation des objectifs fixés. En effet, il existe un ensemble d'outils utilisé pour assurer le pilotage et la prise de décision que l'on peut trouver dans une organisation. Cependant, il est important de trouver la meilleure complémentaire et cohérence entre ces multitudes d'outils.

Dans cette section, nous allons citer divers outils de pilotage de la performance qui sont à la disposition des managers. Ils diffèrent selon les objectifs de l'entreprise.

# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

## 3.1 Les outils provisionnels

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

- **Le plan stratégique** : il a pour objectif de définir les options fondamentales à long terme. Il est l'expression de la comparaison entre le diagnostic de l'environnement et l'analyse interne des forces et des faiblesses. Il comporte :
  - la détermination d'un écart stratégique (différence entre la performance qui résulterait de la simple optimisation des activités existantes et la performance souhaitée) ;
  - la sélection des activités nouvelles qui permettront la résorption de l'écart stratégique ;
  - la sélection des actions visant à renforcer les facteurs clés de succès(FCS).
- **Le plan opérationnel** : ce document à une vision à moyen terme et comprend :
  - Une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.
  - Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement.
  - Des comptes de résultats prévisionnels.
- **Le budget** : constitue la liste des objectifs à court terme retenus pour l'exercice suivant a travers des investissements et de l'exploitation. Il envisage les activités d'exploitation de l'entreprise et leur incidence en termes de patrimoine et de rentabilité, les conséquences monétaires de ces plans d'actions et enfin les opérations d'investissement et financement décidées dans le plan opérationnel.

## 3.2 Les outils de suivi et de réalisation

Pour piloter et prendre des décisions à court terme et à long terme, les gestionnaires élaborent et utilisent de nombreux outils d'aide à la décision.

Ils comparent les résultats aux objectifs pour interpréter les écarts et prendre des mesures correctives .Ces outils comprennent :

- **La comptabilité générale** : permet de déterminer le résultat d'une période grâce au compte de résultat ainsi de la situation du patrimoine en fin de période par le biais de bilan.

# Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

- **La comptabilité analytique** : est une discipline particulière qui prend ses sources dans la comptabilité générale. Elle permet de procéder au calcul de différents coûts (coût complet, coûts partiels) et constitue, à ce titre, un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise.
- **Le contrôle budgétaire** : Il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts
- **Le reporting** : c'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stable dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre .
- **Le tableau de bord** : c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels.

### 3.3 Les outils d'appui

Ce sont les outils et les méthodes d'analyse, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective. On cite le Réengineering et le benchmarking. Le premier outil permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Le benchmarking est un processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleurs pratiques des autres en vue d'améliorer les performances de l'organisation en question

Nous venons de lister l'ensemble des outils de pilotage que l'on peut trouver au sein d'une organisation. Cependant les supports les plus importants sont le tableau de bord et le reporting

(Tableau de bord prospectif) qu'il semble nécessaire d'expliquer de façon plus détaillé dans le chapitre suivant.

### Conclusion

Nous avons vu tout au long de ce chapitre que pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit bâtir des solides critères de performance, intégrant toutes ses dimensions, elle doit aussi mettre en place des outils et méthodes lui permettant de la mesurer, la piloter pour arriver à atteindre des résultats ,le chef d'entreprise doit se doter d'un outil de pilotage rapide et synthétique

## Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise

---

facilitant la prise de décision qui est tableau de bord et le tableau de bord prospectif qu'on va voir dans le seconde chapitre .

## Chapitre II :

Le tableau de bord comme  
moyen d'assurer le pilotage de  
la performance



## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

Habituellement, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs tâches sur un temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de performance. Il s'agit donc de comprendre la décision, les méthodes de construction et d'évolution dans l'utilisation d'un tableau de bord.

Au cours de ce chapitre, nous allons passer en revue quelques notions et propriétés sur le tableau de bord et comment pilote-t-on la performance par le tableau de bord prospectif. Tout d'abord, dans la première section nous allons définir le tableau de bord d'une manière générale, par la suite, dans la deuxième section nous détaillerons le tableau de bord prospectif enfin, dans la dernière section nous aborderons la relation qui existe entre le tableau de bord prospectif et le pilotage de la performance.

### **Section 01 : le concept du tableau de bord de gestion**

Avant d'aborder le tableau de bord prospectif, nous avons jugé nécessaire d'aborder en premier lieu le tableau de bord de manière générale, ses fonctions, ses typologies ses caractéristiques, ainsi que son utilité et ses limites.

Le tableau de bord est un instrument qui offre une vue simplifiée des situations réelles. Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, parmi eux nous citons : Saulou J.Y et Guedji N. Selon Saulou J.Y., le tableau de bord est aussi un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude.<sup>14</sup>

Pour Guedji N., le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit donner un langage commun aux différents nombres de l'entreprise<sup>15</sup>.

Le tableau de bord est donc un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Cet instrument contribue

---

<sup>14</sup> SAULOU. J-Y, « Le tableau de bord du décideur », édition d'organisation, Paris, 1982, P40.

<sup>15</sup> GUEDJIL. N, « Le contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 2000, P285.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

à réduire l'incertitude, et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions. C'est instrument d'aide à la décision.

### 1.1 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord a pour rôle de compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses :

#### 1.1.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend directement de la pertinence des indicateurs retenus.

#### 1.1.2 Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

#### 1.1.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

- dès son élaboration, le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de leur actions, les faiblesses et points forts ;
- le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.- en fin, en attirant de tous sur le même paramètre, il joue un rôle intégrateur, en donnant à chaque niveau hiérarchique, un langage commun.

### 1.2 Typologie et instrument de tableau de bord

#### 1.2.1 Typologie de tableau de bord

La typologie des tableaux de bord se divise selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'entreprise. Cependant, avant d'établir l'un de ses tableaux, il faut probablement déterminer des objectifs assignés par l'entreprise et concevoir la méthodologie adéquate pour son élaboration.

Il existe trois types de tableau de bord<sup>16</sup>, le tableau de bord d'activité, le tableau de bord destiné au pilotage du service et le tableau de pilotage de projet.

**Le tableau de bord d'activité (reportings)** sert à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchique (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que des indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique. C'est une vision verticale des résultats.

**Le tableau de bord destiné au pilotage du service** permet de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité).

---

<sup>16</sup> SAULOUJ-Y, op. cit, P30 -33.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

Enfin, le Tableau de bord de pilotage de projet est spécifique à la direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques, qualités, coûts et délais.

### 1.2.2 Les instruments du tableau de bord

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. Ils sont utilisés dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision<sup>17</sup>.

#### ➤ Les écarts

Les écarts permettent de constater rapidement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur. L'objectif d'analyse d'écarts est de rechercher les causes de ces écarts, de mesurer leur impact, et d'informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

#### ➤ Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise<sup>18</sup>.

En pratique, un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative. Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration ou d'une baisse de la situation.

#### ➤ Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige leur responsable à agir et à mettre en œuvre les actions correctives.

Exemple : les pictogrammes.

#### ➤ Les graphiques

---

<sup>17</sup> LOROY.M, op.cit, P 76.

<sup>18</sup> ALAZARD. C & SEPARI. S, op. cit, P634.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Une autre forme de présentation des données, et de mettre les données dans des graphiques indépendantes dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.<sup>19</sup>

Parmi les graphiques les plus utilisées, nous citons :

- ❖ **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;
- ❖ **Les histogrammes** : dans ce genre de graphe, les phénomènes sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur est proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, les histogrammes sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ;
- ❖ **Les graphes** : ces graphes sont particulièrement aptes à visualiser :
  - Les parts de marché ;
  - La répartition du chiffre d'affaire (par produit, par zone, par client,...) ;
  - La répartition des effectifs.

### 1.3. Utilité et limite de tableau bord

Le tableau de bord revoie à des finalités différentes, mais complémentaires ce qui va nous permettre d'aborder le volet utilité et le volet limite.

#### 1.3.1 Utilité du tableau de bord :

Le tableau de bord présente plusieurs utilités car il permet le pilotage de l'entreprise qui se fait par le biais de l'analyse des résultats représentés dans le tableau de bord. Cette analyse se fait au cours d'une revue de performance qui doit se tenir périodiquement avec les pilotes de processus concernés<sup>20</sup>. La revue de performance est l'occasion de valider les plans

---

<sup>19</sup>Idem.

<sup>20</sup> VOYER. P, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Ste-Foy : presses de l'université du Québec ,2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, P 46-49.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

d'action et de suivre leurs avancements. Mais aussi, d'évaluer leurs efficacités opérationnelles.

Le tableau de bord permet de développer une réflexion collective entre différents acteurs d'un même service ou d'une direction à travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors d'utilisation des informations. Les responsables redonnent du sens à l'action et rétablissent l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels.

Par son effet miroir, le tableau de bord est le reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les piliers qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure comparaison des ressources techniques et humaines.

### 1.3.2 Les limites du tableau de bord

De réalité, plusieurs insuffisances apparaissent, lors ou après l'élaboration du tableau de bord, nous citons parmi elle:

- il n'y a pas de tableaux de bord adaptés à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- l'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou améliorations ;
- la périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- la conception du tableau de bord est souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centraliser loin du terrain ;
- les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- les indicateurs ne sont pas remis en causes et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion de routine.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

Malgré les limites du tableau de bord, il reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

### Section02 : le concept de tableau de bord prospectif

Ce sont deux professeurs de la fameuse Harvard Business School. Robert Kaplan et David Norton, qui sont à l'origine de ce nouveau concept. Cette méthode d'élaboration et de structuration des indicateurs de performance est apparue pour la première fois en 1992 dans un article de Harvard Business Review. Puis dans un ouvrage devenu célèbre, un an plus tard.

Dans cette section, nous allons présenter la définition du TBP, ses principes ainsi que ses avantages.

#### 2.1. Définition

le TBP est défini par ces mêmes auteurs comme étant « un système de mesure de la performance multidimensionnelle qui doit servir d'aide à la décision des dirigeants. Il inclut des indicateurs de progrès et de retard ainsi que des indicateurs internes et externes. Il organise les mesures dans un système cohérent autour de quatre axes équilibrés : perspective financière, perspective client, processus interne, apprentissage et développement. C'est la raison pour laquelle ce tableau est également parfois appelé tableau de bord équilibré (TBE) ou blancedscorecard si on prend le terme en anglais ».<sup>21</sup>

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme. Les indicateurs de TBP permettent de clarifier le projet de la stratégie et les traduire en objectifs, de communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, de Planifier, de fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques et de renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

Donc nous pouvons dire que le TBP est un outil apte à faciliter le changement au sein des entreprises, il offre une présentation synoptique des performances passées, présentes et futures de l'organisation. Le tableau de bord prospectif fournit aux dirigeants un cadre de travail

---

<sup>21</sup> KAPLAN. S & NORTON. D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition librairie Vuibert, Paris 2004, P186.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

complet pour traduire le projet d'avenir et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de la performance.

### 2.2 Les caractéristiques de tableau de bord prospectif

Un balancedscorecard bien conçu doit présenter les caractéristiques suivantes<sup>22</sup> :

- Il raconte l'histoire de la stratégie d'une entreprise en exprimant une suite de relations causales. Chaque indicateur est un maillon de la chaîne causale qui part de l'apprentissage-innovation et aboutit aux résultats financiers.
- Il fait connaître la stratégie à tous les membres de l'organisation en l'exprimant sous la forme d'un ensemble cohérent d'objectifs opérationnels coordonnés, compréhensible et mesurables. Guidés par le tableau, les dirigeants et les salariés exécutent des actions et prennent des décisions qui vont dans le sens de la stratégie de l'organisation.
- Il insiste sur les objectifs et les indicateurs financiers (sauf dans les organisations sans but lucratif). Les dirigeants tendent parfois à considérer l'innovation, la qualité et la satisfaction du client comme des fins en soi même si elles ne rapportent pas réellement d'argent.
- considérer l'innovation, la qualité et la satisfaction du client comme des fins en soi même si elles ne rapportent pas réellement d'argent. Les indicateurs non financiers ne figurent de profits.
- Il se borne à présenter les indicateurs essentiels pour ne pas disperser l'attention des dirigeants. Ces derniers se concentrent ainsi sur les indicateurs qui sont déterminants pour la mise en œuvre de la stratégie.
- Le balancedscorecard met en lumière les choix non optimaux que pourraient faire des dirigeants qui ne tiendraient pas compte de l'ensemble des conditions opérationnelles et financières de la performance.

---

<sup>22</sup> HORNGREN.C, BHIMANI. A, DATAR. S, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire ». PEARSON Education, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.



## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

### 2.3 La démarche de la conception de tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif c'est un outil qui permet de décider des actions globales à entreprendre pour la mise en place de stratégies ciblant la performance et la productivité de l'entreprise. Ce plan d'action repose sur des indicateurs de performance clés traduisant et résumant l'ensemble de la mission, des principes et des stratégies de l'entreprise. Mais comment établir la vision et l'orientation du TBP et quelles démarches entreprendre pour l'établir ?

#### 2.3.1 Les principes de conception d'un TBP

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises en tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables.

- **La cohérence avec l'organisation** : le découpage des tableaux de bord doit respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. La cartographie des tableaux de bord doit se claquer sur celle de la structure d'autorité. L'analyse de chaque activité permet de déterminer les finalités et les objectifs de chacune.
- **La collecte des informations et le choix des objectifs et des indicateurs pertinents** : il s'agit d'opérations informationnelles qui permettent d'étudier les différentes fonctions, responsabilités et niveaux hiérarchiques de l'organisation, en termes d'objectifs et d'enjeux.
- **La périodicité** : l'information doit être exploitée en fonction de la périodicité des prises de décision, afin d'éviter la dispersion entre l'information et l'action. La périodicité d'un tableau de bord change selon la nature des indicateurs (hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriel, etc.).
- **La simplicité** : le TB de chaque responsable inclut les informations qui sont indispensables à la gestion de son centre de responsabilité. il doit cependant contenir des bons indicateurs qui permettent de suivre, d'anticiper les événements.

#### 2.3.2 Les différentes démarches de conceptions :

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

La conception des premiers tableaux de bord se limitait à la considération de mesures économiques et financières. Plusieurs méthodes de conception de TBP sont développées par différents auteurs :

**1. La démarche de conception du BalancedScorecards (tableau de bord prospectif)** selon Kaplan et Norton consiste à définir d'abord l'architecture de mesure, Générer un consensus sur les objectifs, ensuite sélectionner et concevoir les mesures et enfin établir le plan de mise en forme.<sup>23</sup>

### **2. Démarche de conception OVAR :**

La méthode Objectif Variable d'Action Responsables (OVAR) développé par des enseignants de HEC est une méthode de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs<sup>24</sup>.

**3. Démarche de conception GIMSI élaborer par Fernandez :**(G : généralisation, I : information, M : méthode de mesure S : system et systématique, I : individualité et initiative).

GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point central du business performance management. Structurée en 10 étapes, la méthode s'inscrit naturellement dans un mode de management moderne fondé sur un principe de gouvernance généralisée privilégiant la prise de décision répartie. Multiplier les points de décision, rapprocher le processus décisionnel au plus près du terrain, là où se situe l'information, là où l'action est possible, est en effet l'unique moyen de maîtriser la complexité croissante des organisations. Les décideurs ne sont pas isolés. La méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de business intelligence.

---

<sup>23</sup> KAPLAN. R-S & NORTON. D-P, « Tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4 axes du succès», édition d'organisation, 1998, P 302.

<sup>24</sup>Alazard. C & SEPARI. S, op. cit, P646.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

La méthode GIMSI recentre la question du projet tableau de bord sur trois questions essentielles suivantes.<sup>25</sup>

- ✓ Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu) ;
- ✓ Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur de processus afin de considérer à juste valeur la prise de risques inhérente au nouveau mode de fonctionnement des entreprises ;
- ✓ Contribution à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

#### 4. Démarche de conception du BalancedScorecards de Dorbes :

Cette démarche consiste à identifier les facteurs clés de succès (FCS), puis définir les mesures clé de succès(MCS), ensuite découvrir des bons indicateurs pour chaque axes (finance, client, apprentissage et processus) et enfin établir une carte stratégique.<sup>26</sup>

#### 2.4 Les avantages du tableau de bord prospectif

D'après tout ce qui a été développé sur le TBP, on peut déduire les avantages suivants :

- le TBP permet de faire coïncider les éléments clés de performance avec la stratégie à tous les niveaux d'une organisation.
- La méthodologie facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une organisation.
- Le TBP fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités.
- Le concept du TBP permet un retour sur la stratégie et une capitalisation par un retour d'expérience.
- Le TBP permet de passer d'une quantité d'information importante à l'essentiel.

---

<sup>25</sup> FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 6ème édition, 2013, P38.

<sup>26</sup> DORBES, « Le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche de pilotage pour PME avec le balance scorecard », 2006, P21.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

### 2.5 Les quatre axes du TBP

Le TBP permet d'établir un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court terme et le long terme dans un unique document de synthèse. Il mesure la performance de l'organisation sur quatre axes fondamentaux : le financement, les clients, les processus internes, l'apprentissage et l'innovation<sup>27</sup>.

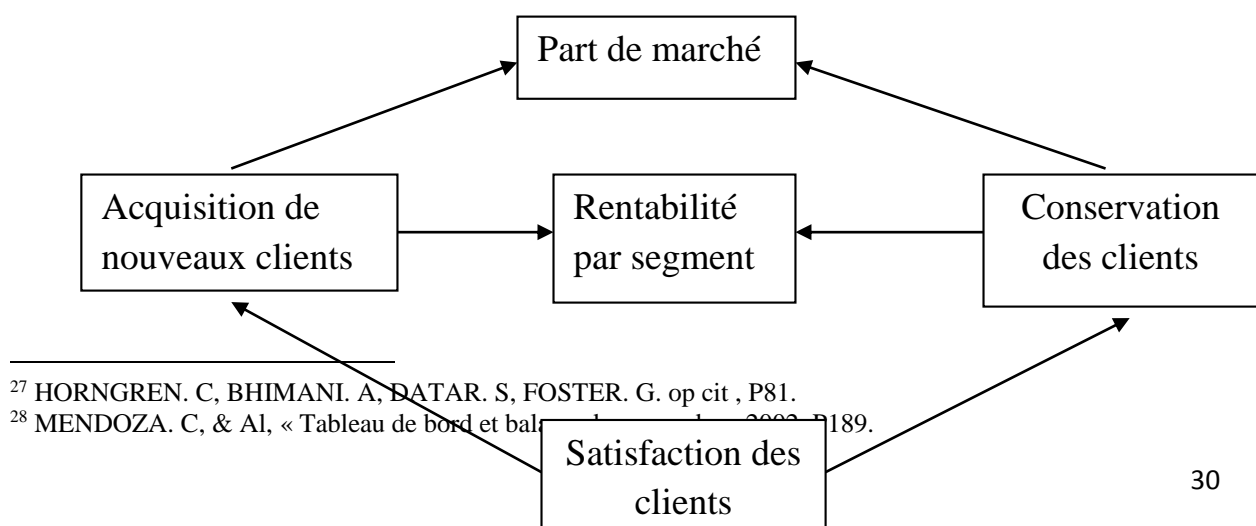
#### 2.5.1 L'axe financier :

L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Il permet de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général l'objectif principal de l'axe financier est d'assurer dans la durée, une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Autrement dit, comment faire pour répondre aux attentes des actionnaires en matière de performance Financière. Ainsi les trois objectifs financiers sur lesquels doivent porter les efforts des dirigeants sont : le développement du chiffre d'affaire, l'amélioration de la rentabilité et enfin la maîtrise du BFR<sup>28</sup>.

#### 2.5.2 L'axe client :

Cet axe est considéré comme un indicateur de la performance financière, permet d'apprécier le niveau de performance, permet d'apprécier le niveau de performance de l'entreprise par rapport aux clients et de tenir compte de leurs besoins pour améliorer les biens et les services qu'elle produit. Les composantes mesurables de l'axe client concernent : la fidélité des clients, la conservation des clients, la conquête des nouveaux clients, la rentabilité par segment et la part de marché.

Figure N°3 : Les indicateurs clés de l'axe « client »



<sup>27</sup> HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR. S, FOSTER. G. op cit , P81.

<sup>28</sup> MENDOZA. C, & Al, « Tableau de bord et bal...

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

**Source :** KAPLAN.R, NORTON. D, « le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès », édition d'organisation, 1998, p85.

### 2.5.3 L'axe « processus interne » :

Chaque organisation a construit sa propre chaîne de processus interne en vue de répondre aux besoins des clients et de générer une rentabilité financière pour ses actionnaires. Trois composantes sont particulièrement importantes :<sup>29</sup>

- 1. Le processus d'innovation :** ce processus est fondamental puisqu'il permet d'identifier les nouveaux marchés et clients, ainsi que les besoins latents ou émergents de la clientèle existante. Pour mesurer les résultats, les auteurs proposent par exemple des indicateurs tel que la part de chiffre d'affaires réalisés par les nouveaux produits, la capacité de cycle de production, la durée du cycle de développement pour un nouveau produit.
- 2. Le processus de production :** c'est le processus le plus connu et qui à probablement donné lieu au plus grand nombre d'indicateurs. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont pris de l'importance dans les tableaux de bord : délais (réactivité) et qualité prennent une place de choix de côté des mesures traditionnelles de coûts.
- 3. Le service après vente :** ce service est devenu fondamental dans notre société de consommation et constitue un élément très important de la concurrence. Kaplan et Norton suggèrent d'appliquer au service après vente les mêmes principes de mesure que ceux utilisés pour la production : réactivité, qualité et coût, par exemple, le délai qui s'écoule entre l'appel du client et la résolution de son problème constitue un bon indicateur de réactivité.

### 2.5.4 L'axe « apprentissage organisationnel » :

---

<sup>29</sup> KAPLAN. R-S & Norton. D-P, « le tableau de bord prospectif », Edition d'organisation, Paris, 2003, P21.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

Cet axe s'intéresse aux talents et capacités internes. Elle comprend des indicateurs qui traduisent la création de la valeur pour les clients par l'innovation, par l'exploitation de compétences spécifiques, par l'accroissement de l'apprentissage organisationnel et par toutes autres actions à moyen et long terme permettent de développer les actifs intangibles de l'entreprise.

Des variables d'actions et de résultat mesurant la capacité d'adaptation de l'entreprise telles que le temps de lancement de nouveaux produits ou le temps nécessaire pour le développement d'une gamme de produits font généralement partie de cette perspective. On y trouve également des variables liées aux collaborateurs telles que le taux d'absentéisme et le nombre de journées de formation.

Chacun de ses axes regroupent des objectifs stratégiques qui doivent être corrélés afin de décrire la stratégie de l'entreprise. Le rééquilibrage s'effectue aussi entre indicateurs de résultat et indicateurs avancés(exemple : un bon chiffre sur l'indice de confiance des consommateurs peut sous-entendre une consommation future plus élevée, mais cette tendance sera confirmée ou infirmée avec un indicateur de résultat) Alors que les premiers mesurent a posteriori le résultat d'une action, une réalisation par rapport à un objectif, les seconds permettent de suivre les variables d'action clés afin d'influer sur la performance finale, au lieu de simplement la constater.

L'efficacité du TBP dépend en bonne partie du mélange approprié de ces différents types de variables et de l'identification des relations de cause à effet.

### **2.6 L'élaboration d'un tableau de bord prospectif**

La conception d'un tableau de bord prospectif dans une entreprise comporte quatre étapes :

#### **2.6.1 La définition des objectifs**

Pour y parvenir, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager. Pour définir la mission d'un service, il nous faut répondre aux questions suivantes :

- que fait le service ?
- pour qui travaille-t-il ?
- pour quoi travaille-t-il ?

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

À l'aide de ses éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs de l'organisation. Evidemment les objets qualitatifs seront difficilement mesurables, par exemple la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place d'une étude de satisfaction qui sera distribuée au sein d'un échantillon représentatif des clients. Pour revenir à la détermination des objectifs se fasse à travers une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnels. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que les différentes délégations d'autorité.

**Exemple :** on a le cas de l'entreprise IFRI sa vision est d'être le leader sur ses marchés et participer au développement économique de l'Algérie. Sa mission est d'atteindre la vision avec :

- assurant des services de qualité pour les clients.
- Les services sont fournis par un appareil de haut niveau et travaillant dans un environnement stimulant ;
- Soutenir l'appareil avec des produits de haute qualité ;
- Un travail de continuité pour atteindre les résultats.

Ses objectifs stratégiques par chaque axe sont :

- Axe financier :
  - Créé des profits ;
  - Atteindre des résultats.
- Axe client :
  - Augmentation de la part de marché ;
  - Augmentation de la satisfaction des clients.
- Axe processus interne :
  - Amélioration de l'efficacité de l'appareil de production ;
  - Amélioration de la qualité.
- Axe apprentissage organisationnel :
  - La sensibilisation et la culture de travail.

### 2.6.2 L'identification des facteurs clé de succès

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

Les facteurs clés de succès sont les quartes axes de changement majeurs qui sont indispensable pour accéder à la vision de l'organisation, à ses objectifs il s'agit donc de répondre à la question « qu'est-ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme,

pour accéder à notre vision future ? » Les facteurs clés de sucés focalisent donc sur les changements que l'entreprise doit engager. Ils sont préférables à la déclinaison en plans d'actions opérationnels et vont servir de cadre à l'établissement des mesures stratégiques.

**Exemple :** en prend le cas précédent

**Tableau 2 : identification des facteurs clé de sucées**

Axe	Finance	Client	Processus interne	Apprentissage organisationnel
Facteurs clé de succès	-croissance du CA -réduction des coûts	-niveau technique élevé en marketing -un système d'information efficace	-un système de contrôle efficace -engagement de la qualité totale dans toutes les étapes	-attirer les compétences distinctes -un système de contrôle efficace -un système d'incitation encourageant

### 2.6.3 définir des indicateurs :

Définir les indicateurs de performance pour les perspectives de la BSC (finance, client, processus et apprentissage) afin de pouvoir mesurer l'atteinte des objectifs. Les indicateurs devrait être pertinents et facile a communiquer.

**Exemple :** les indicateurs de chaque axe de l'entreprise IFRI



## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

- Axe financier :
  - Résultat d'exploitation ;
  - Croissance du CA ;
  - Taux de rendement du capital investi ;
  - Le taux de marge brute.
- Axe client :
  - La part du marché ;
  - Taux fidélité des clients ;
  - Taux de rendement.
- Axe processus interne :
  - Indicateur de capacité de production ;
  - Indicateurs de qualité avec la mesure de taux de production défectueuse ;
  - Indicateurs des coûts.
- Axe apprentissage organisationnel :
  - La productivité moyenne de salarié ;
  - CA moyen par salarié ;
  - Taux de frais de personnel à la valeur de production ;
  - Taux de rotation des salariés.

### 2.6.4 Processus de détermination des indicateurs

La fonction d'un tableau de bord est d'informer les décideurs de leurs plans d'actions et de les avertir des risques, l'information du tableau de bord doit être dynamique et parlante. Pour réaliser ceci il faut nécessairement que les résultats de l'organisation soient comparés à des références qui peuvent provenir des trois sources :

- **Les valeurs cible** : c'est-à-dire les objectifs chiffrés visés qui figurent dans les lettres d'orientations ;
- **Les données** : les valeurs du mois ou des années passées ;
- **Les normes externes** : on compare les unités de gestion (usine, services, agences) entre elles ou bien on se compare par rapport aux concurrents (le benchmarking).

**Exemple** : le TBP de l'entreprise IFRI de l'année 2013 se présente comme suit :

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

**Tableau N°3 : Le tableau de bord prospectif de la SARL IFRI**

Axe	Indicateur	Objectif	Réalisation	Part de réalisation
Axe financier	Résultat d'exploitation	8592	6939	0,8075
	Croissance de CA	8.1	6.42	0,7926
	Taux de rendement du capital investi	23,1049	18,6588	0,8076
	Taux de marge nette	14.1302	13,812	0,9775
	Taux de marge brute	16,1746	14,736	0.911
Axe client	Part de marché	56,9922	52,1706	0,9201
	Taux de fidélité des clients	648	624	0,963
	Taux de rendement	11,3906	10,9164	0,9583
Axe processus interne	Taux d'utilisation de la capacité de production disponible	17,1	18,6666	1,0916
	Taux d'utilisation de la capacité de production prévue	52,2137	56,949	1,0907
	Taux de capacité prévue au disponible	19,65	19 ,6669	1,0008
	Taux de production défectueuse	24	20	0,8025
	Taux de perte	0,0746	0,0533	0,6667
	Taux de couts de matière au total des couts	46,6735	45,2382	0,6692
	Taux frais de main d'œuvre au total des couts	2,1959	1,3326	0,6072
	Taux des frais indirects au total des couts	28,3420	25,6116	0,9037
	Taux des couts de production défectueuse	15,3305	13,7958	0,8999
Axe apprentissage et innovation	La productivité moyenne de salarié	14,51613	15,6279	1,0766
	Chiffre d'affaire moyen par salarié	8,1493	7,916	0,7713
	Taux de frais de personnel à la valeur de production	3,4641	4,39	1,2673

**Source :** AZIBI A et BRINI M, « la conception d'un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise, cas de la SARL IFRI » mémoire du fin du cycle université A. MIRA de Bejaia 2014.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

### Section 03 : le pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord prospectif

Cette section est basée sur le lien entre le pilotage de la performance et le tableau de bord prospectif. On exposera au premier lieu le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord prospectif. Ensuite, nous aborderons l'utilité et le niveau de pilotage d'un tableau de bord prospectif dans l'entreprise et enfin l'on appuyant sur un exemple.

#### 3.1 Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord prospectif :

TBP a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

N.Berland, considère que la construction d'un système de pilotage relève d'une capacité à gérer l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique.»<sup>30</sup>

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 étaient 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 et de s'arrêter là. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la performance, qu'elle se révèle dans toutes ses activités. Ainsi les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage.

Au final, le TBP est un outil permettant de traduire les missions et la stratégie en un ensemble d'objectifs concrets et d'indicateurs de performance qui constituent la base du système de pilotage.

---

<sup>30</sup> BERLAND. N, « mesurer et pilotage la performance » ; e-book, [www.mangement.free.fr.2009.P](http://www.mangement.free.fr.2009.P) 131.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

### 3.2 Le niveau de pilotage d'un tableau de bord prospectif dans une entreprise

Le tableau de bord prospectif à des finalités différentes mais complémentaires. Ces finalités et les objectifs assignés au tableau de bord prospectif sont conduits par son ou ses utilisateurs en fonction des enjeux, des finalités et des objectifs de l'entité ciblée.

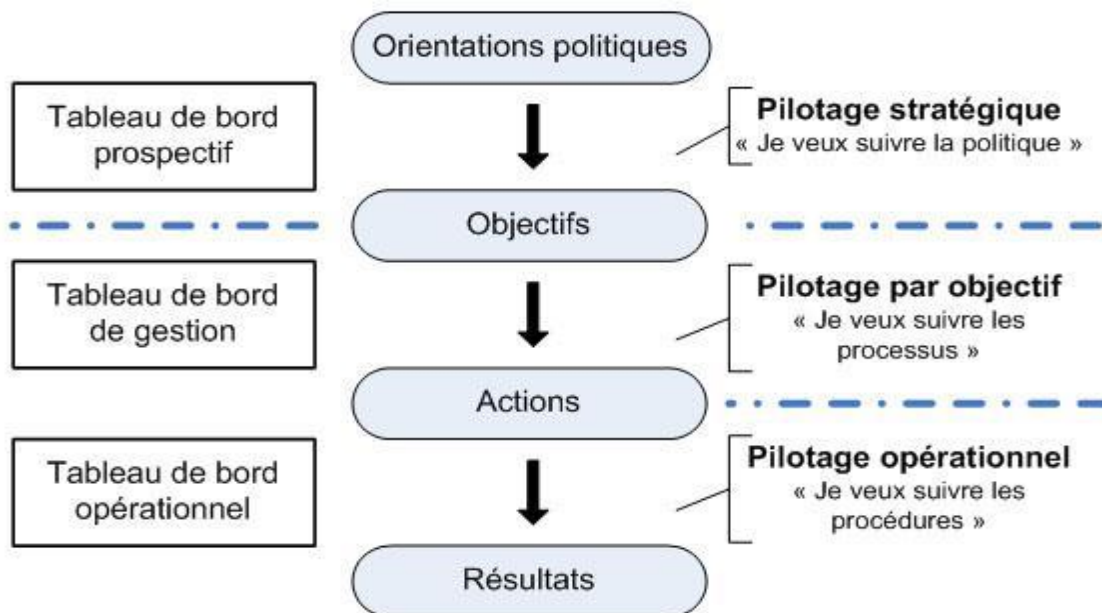
Ce tableau de bord prospectif est un outil de pilotage de la performance, il contribue à réduire l'incertitude et facilite ainsi la prise de décision.

Le pilotage est constitué de 3 niveaux :

- Le pilotage stratégique
- Le pilotage tactique
- Le pilotage opérationnel

A chacun de ces niveaux correspondent des acteurs, des sponsors et un mode d'organisation et de fonctionnement différent et le tableau de bord prospectif correspond au pilotage stratégique, qui est représenté dans le schéma ci-après :

Figure N°4 : les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise



**Source :** ELLUL. F, « Un tableau de bord : pourquoi, pour qui et comment ? », la lettre du CEDIP-En lignes n°25, 2003, P3.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

Donc le pilotage stratégique 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. Il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés à partir de là il inclinera ou corrigera les orientations préalablement définies.

### 3.3 Exemple sur tableau de bord prospectif et pilotage de la performance

D'après R.Kaplan et D.Norton le tableau de bord prospectif est un convertisseur de stratégie et un communicateur de performance. La communication se fait à travers une structure logique, basée sur la gestion d'objectifs établis, permettant aux gestionnaires de réaffecter les ressources physiques, financières et humaines afin d'atteindre les objectifs stratégiques.

L'exemple ci-dessous est un exemple illustratif d'un TBP de l'entreprise BIRD. L'exemple trace les objectifs les indicateurs et les programmes actions.

La BIRD est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'instrument de passage électronique destiné à des équipements industriels. Elle emploie près de 300 personnes, pour un chiffre d'affaire en N, d'environ 23 millions d'euros. La filiale du groupe industrielle ALEC, elle a au cours de l'année N, fait l'objet d'une cession à ses cadres selon un montage avec effet de levier « leveragebuy out » (LBO), avec l'intervention d'un fonds de capital développement. Le succès de cette opération semble largement conditionné par la mise en place d'un outil efficace de pilotage.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

**Tableau N°4 : Le tableau de bord prospectif**

Objectifs	Indicateurs	Programmes d'action
<b>Axe financier</b>		
Améliorer la rentabilité Financière	Taux de rentabilité financier	Modifier le mode de rémunération des représentants
Développer l'activité	Montant du chiffre d'affaires	
<b>Axe clients</b>		
Développer la clientèle nouvelle	Part du CA hors secteur automobile Part du CA Europe % de nouveaux clients	Moduler la rémunération en fonction des nouveaux clients touchés campagnes publicitaires en direction des nouvelles cibles
Améliorer le suivi de la relation clients	Taux de satisfaction des clients taux de réclamation	Enquêtes de satisfaction clientèle traitement et suivi des réclamations
<b>Axe processus internes</b>		
Améliorer le processus commande-fabrication-facturation-livraison	Délai de livraison nombre de retards de livraison erreurs de facturation	Redéfinir la mode de facturation Assurer le suivi d'une commande par une seule personne
<b>Axe apprentissage organisationnel</b>		
Améliorer la connaissance des clients Améliorer les produits actuels	Nombre de clients dont les caractéristiques sont bien identifiées Nombre de modifications sur les produits actuels	Mettre en place une base de données Mettre en place une veille technologique
Développer de nouveaux produits et procédés	Nombre de modifications apportées Nombre de nouveaux produits, de brevets déposés	Dépôt systématique de brevet

Source : RAGAIGNE. A &TAHAR. C, « Contrôle de gestion», édition 2015-2016, P147.

## Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage de la performance

---

Cet exemple de tableau de bord prospectif est hypothétique et très schématique. En pratique, un tableau de bord contiendra plus d'initiative pour chaque objectif et également plus d'objectifs par perspective.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis non seulement de découvrir l'importance du tableau de bord, ses fonctions et ses instruments dans une organisation, mais aussi les limites et l'utilité du tableau de bord dans la prise de décision.

L'objectif ultime étant de présenter l'importance de tableau de bord prospectif et d'explorer ses caractéristiques, nous avons conclu que le tableau de bord ne se construit pas sans méthode et sa démarche de conception a fait l'objet d'interprétation par plusieurs auteurs et sa conception doit être rigoureuse et doit engager tout le personnel, surtout la tête dirigeante. Il nous a permis aussi de présenter les différents axes de succès pour bien piloter la performance de l'entreprise, ainsi que son élaboration.

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

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayerons de voir de près le tableau de bord prospectif, son contenu, sa forme ainsi que son élaboration par une entreprise.



## Chapitre III :

Elaboration d'un tableau de  
bord prospectif : cas de  
l'entreprise ALCOST

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

Dans ce chapitre, nous présentons l'entreprise « ALCOST » qui constitue le cas pratique de notre étude où nous avons effectué un stage d'un mois.

Ce stage nous a permis de collecter les informations générales relatives à cette entreprise nécessaires à notre sujet de recherche. Ce présent contient sections. Dans une première section, nous présentons l'organisme d'accueil et dans la seconde section nous procédons à l'élaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise « ALCOST ».

### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil ALCOST**

L'entreprise ALCOST était une unité de l'ancienne entreprise SONITEX créée en 1974 (société nationale des industries textiles). Elle était dénommée CCB (complexe costume de Bejaïa) lors de sa mise en exploitation en 1982, à la suite de restructuration de la société SONITEX qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (entreprise de confection textiles). L'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

En 1998, l'unité a été érigée en SPA avec la dénomination « société algérienne des costumes. » par abréviation ALCOST/EPE/SPA.

Elle a été rattachée successivement aux holdings «HOLDMAN » (holding industrie manufacturières), puis « AGROMAN » (holding industrie agro-alimentaires et manufacturières), et actuellement à la SGP (société de gestion des participations) industries manufacturières groupe C&H (groupe confection et habillement).

Suite à la réorganisation du secteur public marchand, il a été décidé la fusion absorption des entreprises appartenons au groupe

L'unité ALCOST est implantée au centre ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

L'unité ALCOST occupe une superficie totale de 33 814m<sup>2</sup> dont 12 933m<sup>2</sup> couvertes repartis comme suit :

- Administration : 908m<sup>2</sup>
- Bureau social : 867m<sup>2</sup>

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9 360m<sup>2</sup>
- Création : 560m<sup>2</sup>
- Commercial : 305m<sup>2</sup>
- Bloc bureaux : 380m<sup>2</sup>
- Hangar entretien ; maintenance : 306m<sup>2</sup>

**Le capital social** s'élève à 213 800 000 DA

L'unité emploie actuellement 704 agents dont 185 temporaires répartis comme suit:

- Cadres : 48 dont 8 temporaires.
- Maitrise : 58 dont 4 temporaires.
- Exécution : 598 dont 173 temporaires.

**1.1 Missions :** Les missions essentielles de l'unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

### **1.2 L'activité de l'unité :**

Les produits de l'unité ALCOST sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/ marché qui sont :

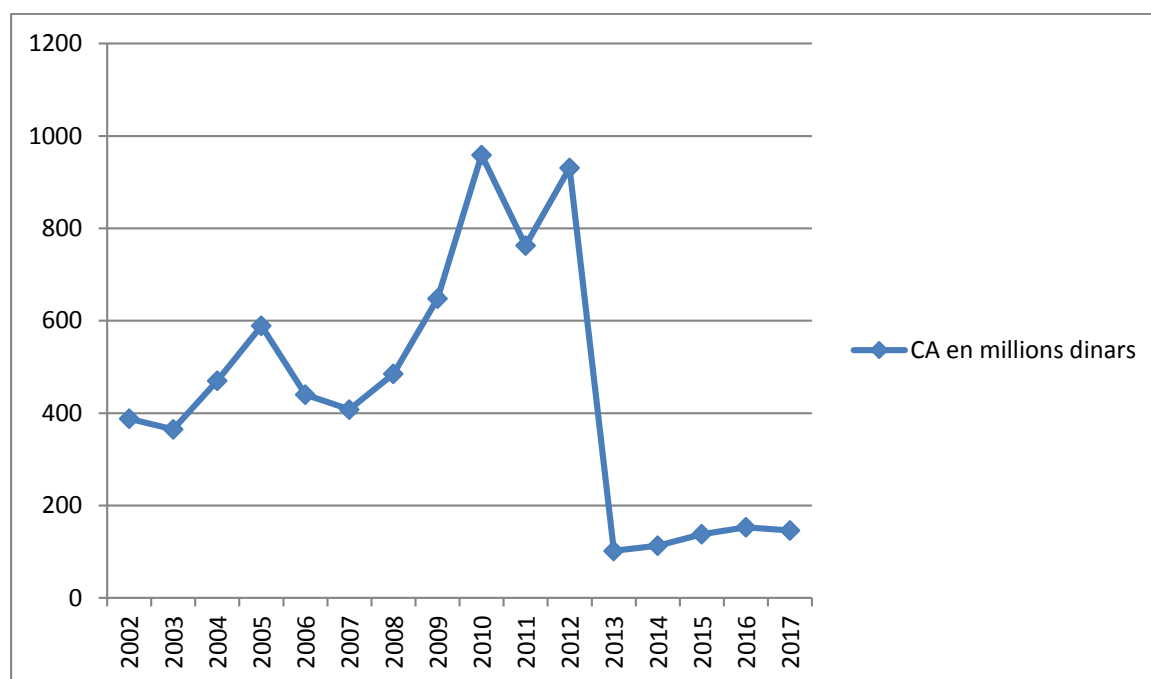
- **Les vêtements professionnels :**  
Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sureté nationale, protection civile, etc.).Exemple : blouson, tenue professionnelle
- **Les vêtements ville homme :**  
Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme exemple: costume, pantalon.
- **Les vêtements de femme, enfants et sportswear :**  
Complète la ligne vêtements ville. Exemple robe, jupe article de sport

### **1.3 Chiffre d'affaires**

Les chiffres d'affaires réalisés en hors taxes par l'entreprise depuis sa création sont représenté dans le graphe suivant

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

Figure N°5 : le chiffre d'affaire d'ALCOST



Source : établie par nous même a partir des données de l'entreprise ALCOST.

### 1.4 Les activités principales :

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, développement et de la production en matière de confection et de bonneterie.

L'unité ALCOST est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

- **Vêtement spécifiques :**

Ils constituent 94% de l'ensemble des commandes de l'entreprise, ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'ALCOST à fidéliser sa clientèle. Ce pendant, cela ne suffit pas car les contrats sont obtenue par des offres d'appel à la concurrence nationale de ce fait ALCOST doit être compétitive sur le marché national.

- **Vêtement villes :**

Ils constituent 6% de l'ensemble des commandes de l'entreprise. Ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant ce la à l'effet de la tendance et autres paramètres qui ne peuvent pas être apprécié par la cellule

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

Marketing d'ALCOST qui est en état embryonnaire, d'où le risque commerciale de cette ligne de vêtements.

**1.5 Les activités secondaires** :Elle se résume comme suit :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.
- Exportation d'article d'habillement, linge de maison, layette, tissus et couvertures.
- Distribution en gros de chaussures et maroquineries.
- Promotions immobilières.
- Formation et assistance technique.
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement à l'objet social ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement.

ALCOST se réserve le droit sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros.
- Des magasins de commerce au détail.
- Des dépôts de stocks.
- Des unités de confection.

### **1-6-les capacités et les équipements**

#### **1-6-1 capacités installées**

D'une capacité installée de 200 000 articles par ans, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif 712 employés.

L'usine est composée de trois (03) ateliers :

- Un atelier coupe ;
- Un atelier piquage divisé composée de ligne costumes ; ligne vêtement professionnel et linge vêtement divers.
- Un atelier finition et repassage.

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

### 1-6-2 capacités de stockage

L'entreprise dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3840m<sup>2</sup> dont 2400m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières, 1440m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières et La surface du bloc de production est de 13841m<sup>2</sup>.

### 1-7 La structure d'encadrement

La direction de l'unité joue un rôle de coordination entre les différentes fonctions mis en place. Elle comprend à la fois :

#### **Une activité administrative**

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.

**Une activité de prise de décision assurée par des cadres supérieurs fonctionnels.**

### 1-7-1 les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité :

Elles regroupent les structures :

- **Audit et contrôle de gestion** : procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mises en place et s'assure de leur conformité ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.
- **Hygiène et sécurité** : permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'unité.
- **Management de qualité.**

### 1-7-2 les structures opérationnelles

#### **1-la direction exploitation :**

Elle est organisée en trois départements fonctionnels : technique, maintenance et fabrication.

- **Département technique :**

C'est la technostucture pour les départements maintenance et fabrication .il chapote les services ci-après :

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

- **Service création styles et modèles :**

Service veille à la création des nouveaux styles de l'habillement et de la confection et établir des nouveaux modèles dans le domaine de textiles.

- **Service qualité**

Sa mission est de contrôler la qualité du produit et des matières premières et veiller au respect des normes de qualité.

- **Département maintenance :**

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. Aussi, des standards de maintenance sont respectés.

- **Département fabrication :**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est à 90% renouveler. La plupart des ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication.

### **2- la direction administration et finance :**

Trois départements coexistent autour de cette direction :

- **Département administration générale :**

Ce service est chargé de la mise à la disposition des moyens nécessaires au profit de la différente structure de l'unité.

- **Service de la ressource humaine :**

Ce département englobe les services de gestion de personnels (paie, carrière, formation). Le service social qui gère les congés (annuel et maladie). Le personnel de ce service est ancien et maîtrise assez bien sa tâche malgré les moyens matériels assez insuffisants.

- **Département comptabilité et finance :**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Il est structuré en deux services :

- Service comptabilité générale
- Service comptabilité analytique et budget

# Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

## 3- le département commercial

IL est organisé en trois départements

- **Service approvisionnement :**

Ce département doit être en mesure de fournir à l'entreprise les matières première, marchandises, outillages et fournitures dans les meilleures conditions de coût, de mode de paiement et de délai de livraison.

- **Service programmation et suivi des marchés et des commandes :**

Ce service est chargé du lancement en production des commandes passées par la direction commerciale. A la réception d'une commande le service programmation établit un ordre de fabrication en respectant les instructions et les consignes du bon de commande.

- **Service ventes :**

Ce service est chargé de la vente par la présentation des échantillons et prospection auprès des clients.

## Section 02 : l'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise « ALCOST »

Au niveau de l'entreprise ALCOST, le tableau de bord prospectif ne représente aucune utilité pour ses dirigeant, mais malgré cela on à essayé de l'élaborer en fonction des données disponibles des différents services de l'entreprise

Dans cette deuxième section, nous allons identifier les mission et objectifs stratégique de l'entreprise ALCOST, on présentera la manière de construire le tableau de bord prospectif et le choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis selon l'axe concernés.

### 2.1 L'objectif en fonction des axes

#### 2.1.1 Axe financier

Alcost a comme objectif financier de :

- Augmenter son chiffre d'affaire ;
- Réduire ses coûts ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise ;



## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

### 2.1.2 Axe client

Après une étude menée par le département marketing, l'entreprise ALCOST se fixe comme objectif de segmenter sur les points suivant :

- La satisfaction des clients ;
- Maitrise de la programmation ;
- Améliorer la fidélisation.

### 2.1.3 Axe processus interne

Il s'agit de s'interroger sur le processus essentiels qui contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. ALCOST choisi deux processus interne majeurs :

- Assurer la disponibilité de processus de fabrication ;
- Maitriser les valeurs de stock.

### 2.1.4 Axe apprentissage organisationnel

Les derniers objectifs à la base de la stratégie d'ALCOST concernent les compétences et la motivation de son personnel et le rôle de la technologie de l'information. Les objectifs sont :

- Encourager et aider le personnel à mieux comprendre l'activité de marketing et de raffinage de bout en bout ;
- Développer les systèmes d'information ;
- Assurer une formation de qualité.

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

### 2.2. La forme générale du tableau de bord prospectif

**Tableau N°5 : Le modèle du tableau de bord prospectif proposé pour ALCOST**

Axe	Objectif stratégique	Indicateur
Finance	-la croissance financière ; -réduction des couts.	-taux de croissance du CA ; -taux de marge net ; -la productivité du personnel.
Client	-la satisfaction des clients ; -la conservation de la clientèle déjà existante.	-la part de marché (enquête) ; -le ratio de conservation des clients ; -le taux de réclamation.
Processus interne	-la maitrise de la chaine logistique.	- le délai de réponse à la commande ; -poids des chutes de tissu.
Apprentissage organisationnel	-assurer l'efficacité des formations ; -un système de contrôle efficace ; -l'amélioration de la motivation du personnel.	-taux de réalisation du planning d'information ; -la productivité moyenne de salarié ; -taux d'absentéisme.

**Sources :** établi par nous-même selon les différentes directions d'ALCOST.

### 2.3 La contribution de TBP à la performance de l'entreprise ALCOST

Nous allons montrer dans ce point la contribution du TBP à la performance de l'entreprise ALCOST à l'aide des données de l'entreprise.

#### 2.3.1 Le tableau de bord prospectif proposé pour évaluer la performance d'ALCOST pour les années 2015,2016 et 2017.

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

**Tableau N°6 : Le tableau de bord prospectif de la SPA ALCOST**

<b>Axe</b>	<b>Indicateur</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Finance</b>	Taux de croissance du CA	<b>18,02</b>	<b>36,30</b>	<b>25,58</b>
	Taux de marge net	<b>22,30</b>	<b>17,76</b>	<b>3,81</b>
	La productivité du personnel	<b>313,55</b>	<b>375,69</b>	<b>310,81</b>
<b>Client</b>	Le ratio de conservation des clients	<b>72.30</b>	<b>76.92</b>	<b>95.38</b>
	Le taux de réclamation	<b>59</b>	<b>27</b>	<b>14</b>
<b>Processus interne</b>	Délai de réponse à une commande	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>11</b>
	Poids des chutes de tissu (kg)	<b>294</b>	<b>280</b>	<b>196</b>
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Taux de réalisation du planning d'information	<b>50</b>	<b>83.34</b>	<b>99</b>
	Taux d'absentéisme	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
	Chiffre d'affaire moyen par salarié	<b>823,43</b>	<b>1122,33</b>	<b>1204,70</b>

**Source :** établi par nous-même selon les données des différentes directions d'ALCOST.

### Commentaire

Selon les informations recueillies des différents départements de l'entreprise ALCOST, l'interprétation des données de chaque axe, nous ont permis de comprendre les raisons de la variabilité des différents indicateurs.

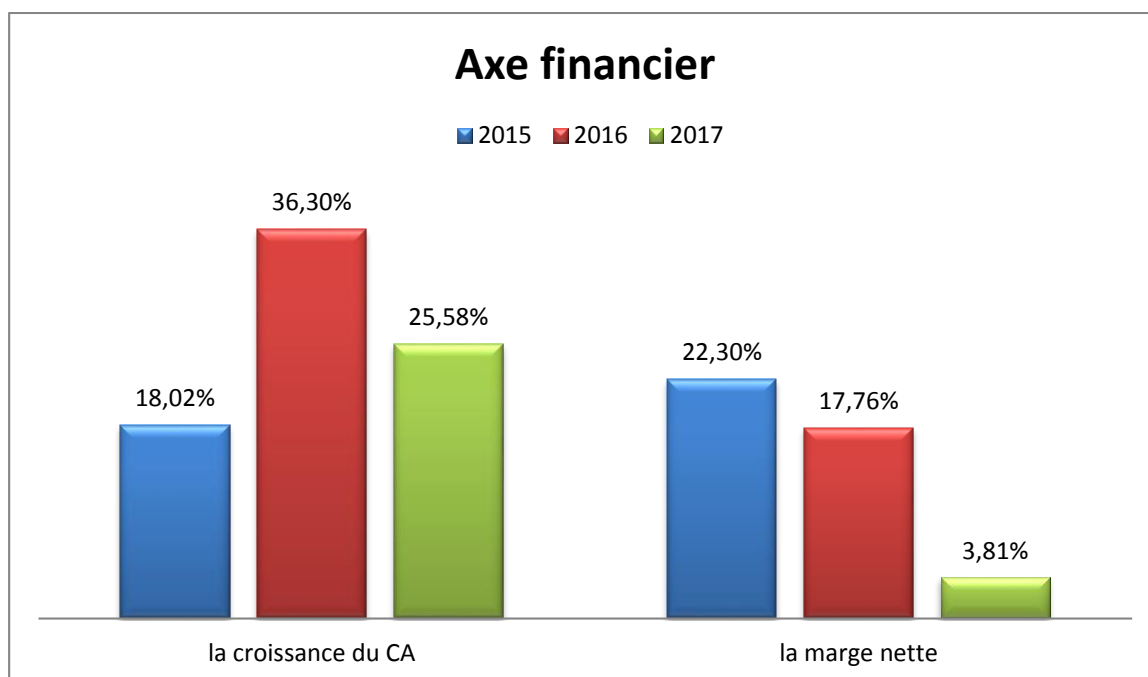
### Axe financier

- Nous remarquons que le taux de croissance du chiffre d'affaires est plus élevé en 2016 par rapport 2015 est cela est du principalement aux performances d'une nouvelle machine en conséquence de l'augmentation des quantités produites et donc vendue. En revanche nous remarquons une baisse en 2017 due notamment à des grèves internes que l'entreprise a subi.
- Taux de marge net diminue progressivement au cours des trois années suite à l'augmentation des charges tel que l'augmentation des coûts de matière première.

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

- L'augmentation de la productivité du personnel au cours des deux premières années 2015, 2016 d'un taux de variation de 19,82%. ce qui témoigne du degré de motivation des salariés et elle a diminué suite au conflit sociaux (grève, la maintenance défailante en 2017 par rapport au 2015 et 2016.

**Figure N°6 : axe financier**



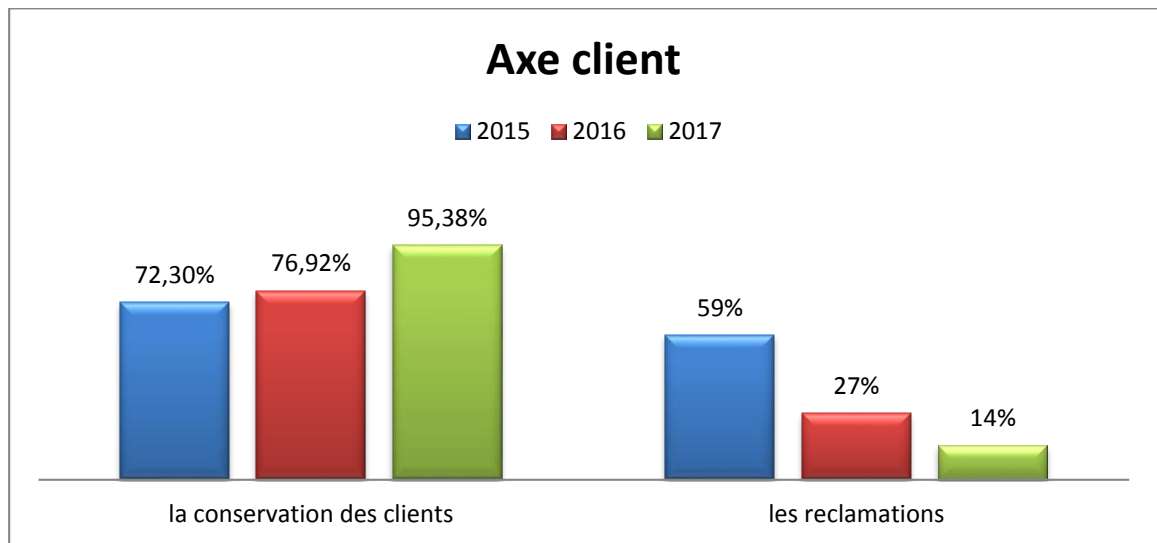
**Source :** établie par nous même a partir des données de l'entreprise ALCOST.

### **Axe client**

- On remarque que le ratio de conservation des clients augmente chaque année ce qui témoigne de la fidélité des clients
- nombre de réclamation diminue du fait que l'entreprise à honorer ses commandes on respectant les délais de livraison ou d'expédition et les délais de réalisation et l'amélioration de la qualité des produits.

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

Figure N°7 : axe client



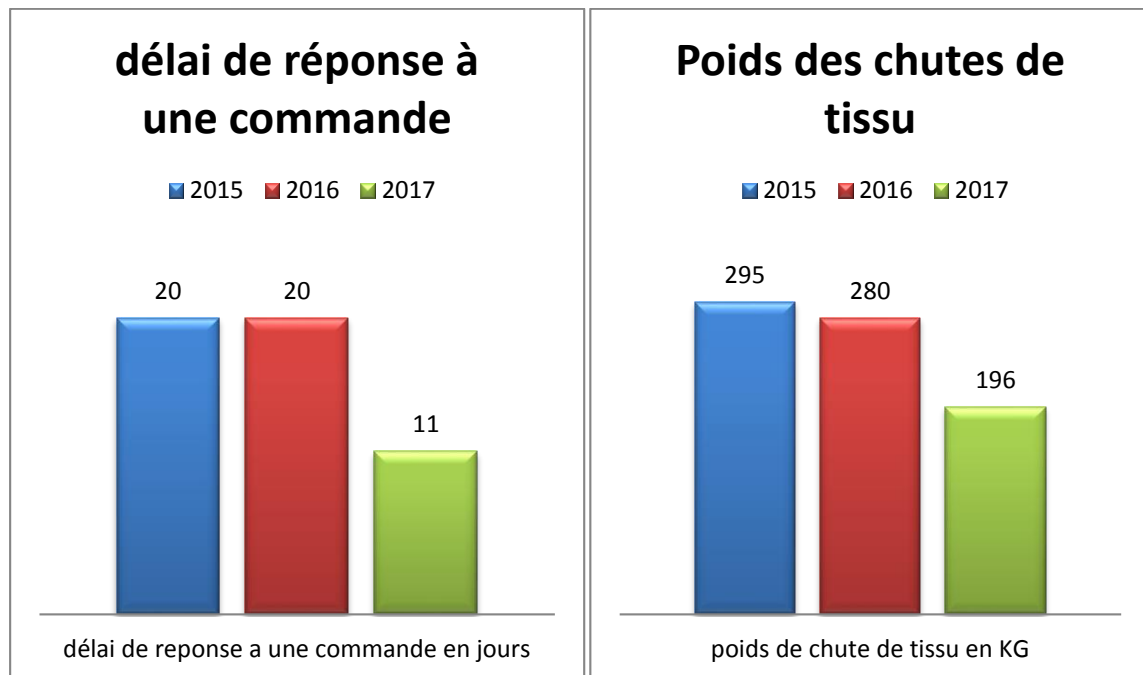
Source : établie par nous même selon les données de l'entreprise ALCOST

### Axe processus interne

- on remarque que le délai de réponse à une commande est constant durant les deux premières années 2015,2016 qui est de 20 jours puis en 2017 il a diminué à 11 jours du a la rapidité d'exécution dans des délais moins long temps suite a la motivation et la formation du personnel
- Le poids de chute de tissu en KG diminue progressivement durant les trois années 2015,2016 et2017suite au savoir faire et la maitrise de la coupe pour une meilleure rationalité qui s'approche de taux de tolérance.

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

Figure N°8 : axe processus interne



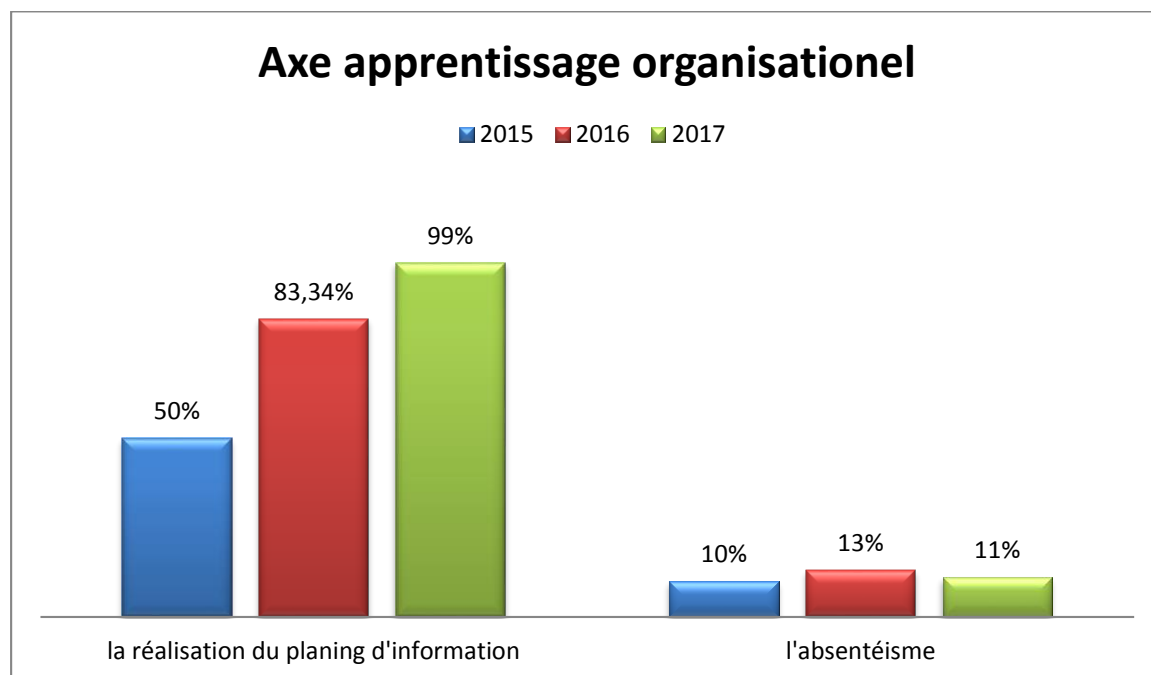
Source : établie par nous même a partir des données de l'entreprise ALCOST.

### Axe d'apprentissage organisationnel

- taux deréalisation du planning d'information augment chaque années ce qui implique que l'objectif de personnel a la formation est quasiment atteint.
- taux d'absentéisme est de 10% pour 2015 ,13% pour 2016 et 11% pour 2017 nous remarquant que c'est un taux admissible.
- chiffre d'affaire moyen par salarié augmenter en 2016 de 298,9 KDA par rapport a 2015 suit a l'augmentation du chiffre d'affaires et une baisse de 489,26 en 2017 suite a la diminution du chiffre d'affaire.et a la stabilité d'effectifs

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

Figure N°9 : axe apprentissage organisationnel



**Source :** établie par nous même a partir des données de l'entreprise ALCOST.

Les quatre grands axes sont en osmose entre eux. L'entreprise ALCOST a fourni plusieurs formations à son personnel pendant les trois années 2015, 2016 et 2017. Ce qui a permis de bons résultats sur l'axe apprentissage puisque ils sont très bien formés à travailler plus rapidement et plus efficacement qu'avant. On peut déduire que grâce aux différents cycles de formations, le personnel a réduit le temps pour réaliser la commande ce qui entraîne donc de bons résultats sur l'axe processus. Lorsque de bons résultats sont constatés au niveau de l'axe processus et que la durée de réalisation de la commande est réduite, cela veut dire que les clients devront attendre moins de temps entre le jour de la commande et sa réception, de ce fait le taux de réclamation est réduit d'où la satisfaction des clients. La satisfaction du client aura des conséquences positives sur le nombre de commandes et par conséquent de bons résultats seront observés au niveau de l'axe financier.

## Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entreprise ALCOST

---

### Conclusion

Le rôle du tableau de bord prospectif est important pour l'entreprise, notamment dans la prise de décision, mais malheureusement ce n'est pas le cas pour l'entreprise ALCOST.

Car elle n'est pas soumise à la concurrence, et l'environnement direct de la société l'incite pas à progresser ce modèle de tableau.

Nous avons constaté au cours de notre stage que l'entreprise ALCOST n'élabore qu'un seul tableau de bord qui est le tableau de bord financier et qu'elle ne dispose pas d'un tableau de bord prospectif. Ce qui a conduit à inspirer nous-même un tableau de bord prospectif par les données recueillies des différents services.

Cette étude nous a permis de conclure que l'élaboration d'un tableau de bord prospectif n'est pas une tâche facile, elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité de l'entreprise.



# Conclusion générale

## Conclusion générale

---

Pour terminer ce mémoire, nous faisons le bilan de l'étude réalisée. Nous résumons les apports de ce travail et dégageons un certain nombre de perspectives de recherche pour la poursuite du développement de cet outil d'aide à la décision « le tableau de bord prospectif ».

Nous pouvons avancer que, les indicateurs de performance des entreprises résident dans le pilotage de leur efficacité et leur efficience et l'adoption aux problèmes de leur gestion. La performance globale d'une entreprise a été traditionnellement appréhendée par des indicateurs de type financier basés sur des chiffres comptables. Ils sont fiables et objectifs, et ils donnent une vision synthétique de la performance. Ces indicateurs diffèrent d'une entreprise à une autre. La mesure de la performance ce n'est pas uniquement de calculer des indicateurs financiers et non financiers et les comparer par rapport à un référentiel, ou à une norme, mais de tenir leur complémentarité. Et d'avoir une plate-forme équilibrée qui permettra aux managers de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise simultanément.

Pour que le pilotage se réalise dans de bonnes conditions, le décideur doit se munir d'un instrument de mesure fiable, précis et efficace, en accord avec les objectifs définis. Et captant toute sa confiance. C'est le rôle du tableau de bord prospectif de faire créer les liens de causalité qui retiennent cette complémentarité. Cet outil doit apporter des mesures en termes de fonctionnement et d'amélioration continue dans tous les niveaux de l'entreprise. Qui se trouvent eux-mêmes concernés par la mesure et le suivi de la performance.

Le tableau de bord prospectif étant un outil qui, permet de fournir des informations nécessaires pour le pilotage de la performance et utilise des indicateurs très importants pour l'évaluation de la performance. Son élaboration est une démarche longue et complexe dont l'efficacité dépend de l'enchaînement et la rigueur avec laquelle sont menés ses étapes ainsi que le respect des principes d'élaboration.

Pour revenir à nos hypothèses de départ, nous pouvons dire que les trois hypothèses sont confirmées.

En effet, le tableau de bord prospectif devient un instrument nécessaire pour tous les acteurs de l'entreprise, mais ce n'est pas le cas pour les entreprises algérienne car elles ne disposent pas d'une gestion efficace de plus qu'elles ne sont pas soumises à une véritable concurrence ce qui les incite pas de progresser à ce modèle de tableau.

## Conclusion générale

---

Notre stage, effectué à la SPA ALCOST dans laquelle on a pu construire une image plus ou moins générale sur son fonctionnement et ses caractéristiques, et les documents reçus nous ont permis d'élaborer un tableau de bord prospectif et pouvoir déterminer l'efficacité de cet outil sur le pilotage de la performance de l'entreprise.

La SPA ALCOST, doit disposer d'un tableau de bord prospectif qui va lui permettre de déterminer ces forces et ces faiblesses pour combattre la prédominance des indicateurs financiers et de créer des liens entre stratégie et action quotidienne.

Enfin nous ne prétendons pas avoir résolu le problème posé dans son intégralité mais on a pu apprendre tant de connaissances théoriques et de les mettre en œuvre dans le cadre de la gestion de l'entreprise.

# Bibliographie

# Bibliographie

## Ouvrages

1. ALAZARD. C, SEPARI. S, «Contrôle de gestion »,2<sup>ème</sup>édition DUNOD, Paris, 2010.
2. ALAZARD.C & SEPARI. S, « Contrôle de gestion, manuel et applications »,2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001.
3. BERLAND. N, « mesurer et pilotage la performance », 2009.
4. DEMEESTERE. R & LORINO. P & MOTTIS. N, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 2009.
5. DEMEESTERE. R & LORINO. P & MOTTIS. N, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> Edition, 2006.
6. DEMESTERE. R & al, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise »,3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.
7. DORBES, « Le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche de pilotage pour PME avec le balance scorecard », 2006.
8. DORIATH. B, « Contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris, 2005.
9. ELLUL. F, « Un tableau de bord : pourquoi, pour qui et comment ? », la lettre du CEDIP-En lignes n°25, 2003.
10. FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers »,6eme édition, 2013.
11. GUEDJIL. N, « Le contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 2000.
12. HENRI.M, « Dictionnaire de gestion », édition Economica, paris, 1998.
13. HORNGREN.C, BHIMANI. A, DATAR. S, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire ». PEARSON Education, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
14. KAPLAN. R-S & Norton. D-P, « le tableau de bord prospectif », Edition d'organisation, Paris, 2003.
15. KAPLAN. R-S & NORTON. D-P, « Tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4 axes du succès», édition d'organisation, 1998.
16. KAPLAN. S & NORTON. D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition libraire Vuibert, Paris 2004.

17. KAPLAN.R-S & NORTON. D-R, « Balanced scorecard: strategies systems, management, 2005.
18. LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, 2003.
19. LOUING. H, MALLERET. V, MERIC. J, PESQUEUX. Y, CHIAPELLO. E, MICHEL. D & SOLE. A, « Le contrôle de gestion »,3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.
20. MENDOZA. C, & Al, « Tableau de bord et balancedscorecards », 2002.
21. SAULOU. J-Y, « Le tableau de bord du décideur », édition d'organisation, Paris, 1982.
22. SELMER. C, « Concevoir, pilotage et aide à la décision »,3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
23. VOYER. P, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Ste-Foy : presses de l'université du Québec ,2<sup>ème</sup>edition, Paris, 2002.

### **Mémoire**

1. AZIBI. A & BRINI. M, « La conception d'un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise, cas de la SARL IFRI » Mémoire du fin du cycle université A. MIRA de Bejaia 2014.
2. BOURAIB. R, « Tableau de bord, outil de pilotage de mesure et d'élaboration de la performance de l'entreprise, cas NAFTAL » Mémoire de magister université Mammeri. M de Tizi-Ouzou 2015.
3. TAHIR. S & YAHIAOUI. Y, « Essai d'élaboration d'un tableau de bord de gestion, cas de l'entreprise SONATRACH » Master 2 université A. MIRA 2013.

### **Internet**

1. <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>.
2. <https://sites.google.com/site/barometredelaperformance/home/strategic-managementprocess/5-performance-evaluation>.

# Table de matière

## Table des matières

<b>Chapitre I : le pilotage de la performance d'une entreprise .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : les aspects liée à la performance.....</b>	<b>4</b>
1.1 Définition de la performance .....	4
1.2 Les typologies de la performance .....	5
1.3 Les indicateurs de performance .....	8
<b>Section02 : Aspect liée au pilotage .....</b>	<b>11</b>
2.1 Définition .....	11
2.2 Les dimensions du pilotage .....	12
2.3 Les principes généraux :.....	13
2.4 Les fonctions du pilotage et son système.....	14
<b>Section 03 : comment réussir le pilotage la performance? .....</b>	<b>15</b>
3.1 Les outils provisionnels.....	16
3.2 Les outils de suivi et de réalisation.....	16
<b>Chapitre II : le tableau de bord comme moyen d'assurer le pilotage devance .....</b>	<b>19</b>
<b>Section 01 : le concept du tableau de bord de gestion .....</b>	<b>19</b>
1.1 Rôle du tableau de bord.....	20
1.2 Typologie et instrument de tableau de bord.....	21
1.3. Utilité et limite de tableau bord .....	23
<b>Section02 : le concept de tableau de bord prospectif .....</b>	<b>25</b>
2.1. Définition .....	25
2.2 Les caractéristiques de tableau de bord prospectif.....	26
2.3 La démarche de la conception de tableau de bord prospectif.....	27
2.4 Les avantages du tableau de bord prospectif .....	29
2.5 Les quatre axes du TBP .....	30
2.6 L'élaboration d'un tableau de bord prospectif.....	32
<b>Section 03 : le pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord prospectif.....</b>	<b>38</b>
3.1 Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord prospectif : .....	38
3.2 Le niveau de pilotage d'un tableau de bord prospectif dans une entreprise .....	39
3.3 Exemple sur tableau de bord prospectif et pilotage de la performance .....	40



**Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord prospectif : cas de l'entrepr  
ALCOST ..... 43**

**Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil ALCOST ..... 43**

1.1 Missions : .....44

1.2 L'activité de l'unité : .....44

1.3 Chiffre d'affaires .....44

1.4 Les activités principales : .....45

1.5 Les activités secondaires : .....46

1-6-les capacités et les équipements .....46

1-7 La structure d'encadrement .....47

**Section 02 : l'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise**

**« ALCOST »..... 49**

2.1 L'objectif en fonction des axes .....49

2.2. La forme générale du tableau de bord prospectif .....51

2.3 La contribution de TBP à la performance de l'entreprise ALCOST .....51

**Conclusion générale..... 59**

**Bibliographie**

**Annexes**

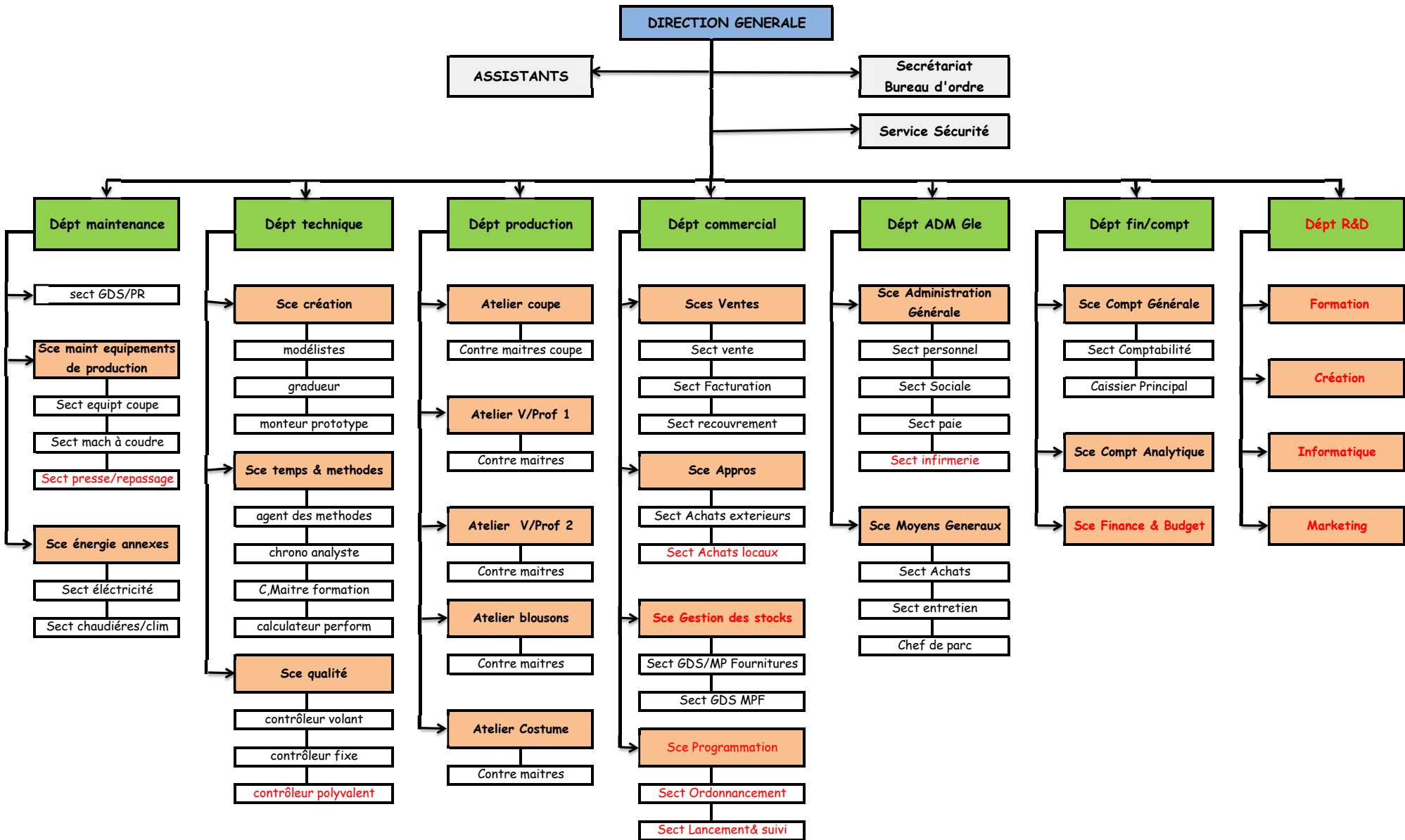
# Annexes

**TABLEAU DES AGREGATS FINANCIERS**  
**MOIS DE AVRIL 2017**

UNITE : ALCOST

U=10<sup>3</sup>DA

Rubriques	AVRIL 2017	Cumul AVRIL 2017	Rappel Objectifs		TRO %		Rappel MARS 2017	Evolution M/M-1(%)	Rappel Exercice 2016		Rappel Exercice 2015	
			AVRIL 17	Cumul	AVRIL 2017	Cumul			AVRIL	Cumul	AVRIL	Cumul
Ventes de Marchandises	120	15 193	215 429	811 301			-21	671	79 196	289 041	74 471	189 845
Ventes de produits finis et intermédiaires	408 842	842 550					118 177	246	82 696	393 952	111 469	311 256
Prestations		5					0					
Cessions produits finis (inter-unités)		0					0	0				
Cessions marchandises (inter-unités)	4 793	56 137					9 192	-48				
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>408 962</b>	<b>857 748</b>	<b>215 429</b>	<b>811 301</b>	<b>190</b>	<b>106</b>	<b>118 156</b>	<b>246</b>	<b>161 892</b>	<b>682 993</b>	<b>185 940</b>	<b>501 101</b>
dont intra EPEs du Groupe												
Production stockée (ou déstockée) en externe												
Production stockée (ou déstockée) en interne	21 855	14 232	-805	-78 949	-2 715	-18	9 343	134	30 106	1 970	-8 699	-28 136
Production immobilisée												
Subventions d'exploitation												
<b>Production de la période</b>	<b>435 610</b>	<b>928 117</b>	<b>214 624</b>	<b>732 352</b>	<b>203</b>	<b>127</b>	<b>136 691</b>	<b>219</b>	<b>191 998</b>	<b>684 963</b>	<b>185 940</b>	<b>501 101</b>
Achats de Marchandises vendues	22	10 364					1 130	-98	77 378	208 846	70 202	131 468
Matières premiers consommées	75 503	680 866	91 512	388 177	83	175	72 018	5	60 066	201 244	51 900	141 178
Marges suppletives inter-unités												
Services extérieurs et autres consom	12 000	15 590	16 148	52 333	74	30	7 405	62	2 171	7 376	1 781	5 205
<b>Consommation de la période</b>	<b>87 525</b>	<b>706 820</b>	<b>107 660</b>	<b>440 510</b>	<b>75</b>	<b>160</b>	<b>80 553</b>	<b>9</b>	<b>139 615</b>	<b>417 466</b>	<b>123 883</b>	<b>277 851</b>
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>348 085</b>	<b>221 297</b>	<b>106 964</b>	<b>291 842</b>	<b>325</b>	<b>76</b>	<b>56 138</b>	<b>520</b>	<b>52 383</b>	<b>267 497</b>	<b>62 057</b>	<b>223 250</b>
Frais de Personnel	66 365	140 750	41 693	190 577	159	74	25 596	159	27 530	107 877	25 736	80 347
Impôts et taxes et versements assimilés	5 315	8 780	5 754	11 713	92	75	1 193	346	793	5 840	1 863	5 047
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>276 405</b>	<b>71 767</b>	<b>59 517</b>	<b>89 552</b>	<b>464</b>	<b>80</b>	<b>29 349</b>	<b>842</b>	<b>24 060</b>	<b>153 780</b>	<b>34 458</b>	<b>137 856</b>
Cessions de produits												
Autres produits opérationnels	4	7	4	4			3	33	916	1 808	880	892
Autres charges opérationnelles	20	642	5 979	11 872	0	5	10	100	14	1 947	257	1 933
Cessions de charges			4	4								
Dotations aux amortissements et prov	11 155	32 591	10 805	31 220	103	104	7 138	56	7 307	31 392	8 064	24 085
Reprise sur pertes de valeurs	4	785	4	4			385	-99				
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>265 238</b>	<b>39 326</b>	<b>42 737</b>	<b>46 464</b>	<b>621</b>	<b>85</b>	<b>22 589</b>	<b>1 074</b>	<b>17 655</b>	<b>122 249</b>	<b>27 017</b>	<b>112 730</b>
Produits financiers												
Charges financières	95	6 579	4	8 126		81	2 524	-96	0	945	0	945
<b>Résultat financier</b>	<b>-95</b>	<b>-6 579</b>	<b>-4</b>	<b>-8 126</b>		<b>81</b>	<b>-2 524</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>-945</b>	<b>0</b>	<b>-945</b>
<b>Résultat ordinaire avant impôt</b>	<b>265 143</b>	<b>32 747</b>	<b>42 733</b>	<b>38 338</b>	<b>620</b>	<b>85</b>	<b>20 065</b>	<b>1 221</b>	<b>17 655</b>	<b>121 304</b>	<b>27 017</b>	<b>111 785</b>
Stocks	1 328 182						980 181		953 704		1 207 128	
Créances Commerciales	1 153 746						1 220 500		694 804		1 725 684	
Dettes commerciales	2 289 404						239 094		438 151		639 243	
Dettes d'Investissement	5 274 958						1 275 500		1 379 824		1 380 367	
Effectifs		Effectifs début (Mois)	Entrée du Mois	Sorties du Mois			Cumul entrées	Cumul sorties		Effectifs fin (Mois)		
Permanents		521					521			521		
Temporaires		191					191			191		
<b>Total</b>		<b>712</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>712</b>	<b>0</b>		<b>712</b>		



DESIGNATION EXACTE DU CLIENT

Numero d'article	Identifiant Fiscal	Nom, Prenoms ou raison social	Adresse complete (rue,n°batiment,commune)		MONTANT ANNUEL des opérations Réalisées avec Chaque client	Montant T.V.A
B/99/0183061	0998006019010331	<del>ALCOST SPA</del> ALCOST SPA	ROUTE DES AURES- <del>BEJAIA</del>		606.844.74 DA	-115.299.92 DA
98 B 0142069	099821014206990	ALTRO SKIKDA	Z.I Route de hamadi KROUMA BP 189 SKIKDA		5 517 670.00 DA	1 048 357.30 DA
ADMINISTRATION	ADMINISTRATION	ASSOCIATION CULTURELLE EL MOSTASSOCIATION IHSANE	STADE OPW/ BEJAIA	ALGER	82 500.00 DA	15 675.00 DA
98 B 4367	090338019031001	C S BABA ALI	ZONE INDUSTRIELLE BABA ALI W-D/ALGER		215 564.53 DA	40 957.26 DA
ADMINISTRATION	099206019001338	CAISSE NATIONALE DES RETRAITES	RUE ABDELKADER BOUMEL BP157 RP BEJAIA		296 700.00 DA	56 373.00 DA
	099206019001436	CASNOS BEJAIA	BVD KRIM BELKACEM -BEJAIA		220 800.00 DA	41 952.00 DA
	408025000100091	CNAS DE ANNABA	CNAS /SIEGE ANNABA		-52 800.00 DA	-10 032.00 DA
		COOPERATIVE ALCOST / AU COMPTANT			117 000.00 DA	19 890.00 DA
ADMINISTRATION	408002002000030	DG PROTECTION CIVILE ALGER	RROUTE DES AURES		161 019.14 DA	30 593.63 DA
ADMINISTRATION	408002003000062	DGSN DIRECTION DE L'ADMINISTRATION	DGPC DU SDEL RUE AHMED KARA CH PARADOU HYDRA AL		61 226.85 DA	11 633.11 DA
ADMINISTRATION	038118400016854	DIRECTION DE L'URBANISME ET DE	DA G. S/DIRECTION DE L'INTENDANCE - AV. DE L'ALN CARO		283 005 171.97 DA	53 770 982.68 DA
ADMINISTRATION	0004180590038 43	DIRECTION GENERALE DES FORETS	BLOC ADMINISTRATIF BEJAIA		585 608 821.50 DA	111 265 676.11 DA
04 B 0442578	000406010896546	E.G.P.P DIEN DIEN	CHEMIN DOUDOU MOKHTAR BEN AKNOUNE - ALGER		62 150.00 DA	11 808.50 DA
05 B0184743	000421019005066	E.G.P.P SKIKDA	PORT BOUALDISSE JIJEL		54 662 239.74 DA	10 379 822.55 DA
04 B 0143006	098516029066611	ENNA AEROPORT BEJAIA	BP 686 RP 06000 BEJAIA		512 300.00 DA	97 337.00 DA
84 B188		ENNA BISKRA	AVENUE REZKI RAHAL LES QUAIS PORT MIXTE DE SKIKDA		63 000.00 DA	11 970.00 DA
098316020011058019	250163203/40	ENNA CONSTANTINE	BP 27 LIBERTE BEJAIA		286 160.00 DA	54 370.40 DA
00 B 0013913	098316020011044	ENNA TEBESSA	AERODROME MOHAMED BOUDIAF CONSTANTINE		717 600.00 DA	136 344.00 DA
1600008903 B/99		ENOF SPA KHENCHELA	AIN MIMOUN KHENCHELA		220 800.00 DA	41 952.00 DA
03 B 0363573	099930012259359	ENTP ENTREPRISE NATIONALE DES	BASE DU 20 AOUT 1955. HASSI MESSAOUD 30500. OUARTGLA		928 050.00 DA	176 329.50 DA
	098223010011649	ENTREPRISE PORTUAIRE DE ANNABA	SIEGE SOCIAL. MOLE DE CIGOGNE B.P 1232 ANNABA		26 753 550.00 DA	5 083 174.50 DA
16/00 0342170 B 99	099926034217841	EURL BROAD ROSE	ALGER		24 150.00 DA	4 105.50 DA
00 B 14972	000016019028060	GROUPE AVICOLE CENTRE BOUIRA	BOUIRA		-245 445.55 DA	-46 634.65 DA
		JACKET'S CLUB SPA ALGER	ZIROUD YOUCEF GRANDE POSTE ALGER.		9 900.00 DA	1 881.00 DA
		MAISON DE LA CULTURE BEJAIA	BEJAIA		38 044.27 DA	7 228.41 DA
		MEDIFL BOUGAA	BP 13 MOUKA BOUGAA W DE SETIF		7 143.00 DA	1 357.17 DA
ADMINISTRATION	ADMINISTRATION	MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONI	DASC BP 246 ALGER GARE		1 521 350.00 DA	289 056.50 DA
16/01-1042847 B 16	001616104284729	Pole Régional de Bejaia ( Ex SOMACOB)	Zone industrielle thadaden BP 159 RP -BEJAIA		158 246 405.59 DA	30 060 779.57 DA
98/B/182184	099806018218484	SARL SICAM BEJAIA	ZONE INDUSTRIELLE BEJAIA		19 500.00 DA	3 705.00 DA
06 B0066773		SONALGAZ BEJAIA			37 145.00 DA	7 057.55 DA
0066723 B06/01	000625019001848	SONALGAZ DD SKIKDA	SIEGE SOCIAL 69 AVE BACHIR BOUKADOU SKIKDA		6 753 480.00 DA	1 330 411.36 DA
		SONATRACH ASL REGION DE BISKRA	71 CHEMIN CHEIKH BACHIR EL -IBRAHIMI		305 501.00 DA	58 045.19 DA
		SONELGAZ BLIDA	BLIDA		58 000.00 DA	11 020.00 DA
02/01-0066723 B06		SONELGAZ ALI MENDEJEL	BLIDA		486 946.00 DA	92 519.74 DA
					149 084.00 DA	39 637.32 DA





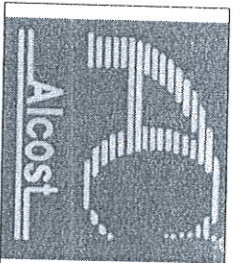
## **Réclamations clients années 2015/2016/2017**

Nombre des réclamations année 2015= 13

Nombre des réclamations année 2016= 06

Nombre des réclamations année 2017= 03

Année	Nombre des réclamations (%) (délais des livraisons)
2015	59%
2016	27%
2017	14%



Edition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 1
Révision : 00		
<b>IM 08.03</b>	<b>Fiche de Suivi des Objectifs Qualité Annuels et Indicateurs de Mesure</b>	Date : <b>01/09/2013</b>

Période concernée : Année 2017  
Intitulé du Processus : Ecoute client/Marketing  
Procédure rappelée : PR01  
Pilote du processus : TENBOUKTI Lahlal

Objectif	Indicateur de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance	Formule de calcul	Objectif Réalisé	Ecart
Satisfaire les besoins des clients	Taux de satisfaction client après enquête	≥70%	annuelle	sondage	77.14%	+ 10.54%
Améliorer le taux de participation à l'enquête de satisfaction	Taux de retour client	≥60%	Annuelle	NQR/NQE	60%	00%

**Commentaires :**

- pour le premier objectif, on a réalisé le niveau de l'objectif attendu (≥70%) avec un écart de +10.54%.
- le deuxième objectif est atteint (prévu ≥60%, réalisé 60%). On constate une amélioration dans le taux de participation de 10% par rapport à l'année 2016 et de 43% par rapport à 2015.

**NB :** NQR : nombre de questionnaires retournés. NQE : nombre de questionnaires envoyés.

Date et visa du Pilote : 06/09/13

*TENBOUKTI L*



# **Elaboration d'un tableau de bord prospectif dans le cadre du pilotage de la performance d'une entreprise.**

## **Cas de la SPA ALCOST**

### **Résumé**

Pour assurer la pérennité d'une entreprise qui est une structure économique, sociale et juridique, elle doit définir sa vocation, ses règles de conduite et ses objectifs à court et à moyen terme. Les dirigeants doivent en suite se doter d'instrument de pilotage rapide et synthétique qui leur facilite la prise de décisions. Le tableau de bord prospectif, qu'est un instrument de pilotage répond à ce besoin en présentant aux décideurs de tout niveau et de toutes fonctions, les informations qui sont indispensables pour apprécier leurs performances. L'objectif de cette étude est de mettre l'accent sur la nécessité d'élaborer un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise ALCOST qu'est un outil de pilotage de la performance qui aide à la prise de décision.

**Mots clés : pilotage, performance, tableau de bord, tableau de bord prospectif, ALCOST.**

### **Abstract**

To ensure the sustainability of economical company, which is an economic, social and legal structure, it must define its mission, its rules of conduct and objectives in the short and medium term, leaders must then adopt an instrument of control which be quick and synthetic to facilitates decision making, the balanced scorecard which is an instrument of management control responds to this need by representing decision makers at all levels and all functions, the information that are essentials to assess their performances.

The objective of this research is to show the necessity of development of the management control panels within the enterprise ALCOST view what is a performance management tool that helps in decision making.

**Keywords: management, performance, control panel, balanced scorecard, ALCOST.**