

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

# ESGEN



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales

Spécialité : *Audit et Contrôle de Gestion*

**THEME :**

**Tableau de bord prospectif et sa relation  
avec la performance de l'entreprise**

**ETUDE DE CAS : compagnie  
internationale d'assurance et de  
réassurance**

**Présenté par :**

**Mlle : TOUATI Khaoula**

**Encadreur :**

**Mme : DR RAIA Lamia**

**Maître de conférences « A »**

**Première Promotion**

**Juin 2022**

## *Dédicace*

*A ma très chère mère, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.*

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

*A Ma très chère sœur Soulef : La personne devant laquelle tous les mots de l'univers incapable d'exprimer mon amour et mon affection pour elle .Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation, .Vous êtes ma fierté, ma force.*

*Ainsi que je dédie son époux Samir.*

*A tout mes chers frères et sœurs : Dounia, Tarek, Salim, Adel, Chaouki*

*A toutes mes adorables nièces : Ilef, Djana, Rodaina, Norssin, Sadja.*

*A tout mes neveux: Raif, Iyed, Saned, Adem.*

*A Tous ce qui ont une relation de proche ou de loin avec la réalisation de ce travail.*

*T.KHAOULA*

## *REMERCIEMENTS*

*Au nom d'Allah le plus grand merci lui revient de nous avoir donné le savoir et la faculté de pouvoir poursuivre notre étude et de choisir un métier aussi noble.*

*Notre profond remerciement s'adresse à notre encadreur Mm .LAJB Lamia qui nous a soutenus tout au long de ce travail.*

*Ses très nombreux commentaires, ses judicieux conseils et sa grande patience nous ont énormément aidés dans l'élaboration de mémoire.*

*Nous tenons également à remercier le personnel de la direction générale de l'entreprise internationale d'assurance et de réassurance et en particulier mon TUTEUR MR. YOUNSI NASSIM pour sa disponibilité, ses conseils et son patience durant la durée du stage.*

*Nous voudrions exprimer notre gratitude à tous les professeurs qui nous ont soutenus durant notre formation à l'école et tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

*Enfin, nous remercions les membres de jury, de m'avoir fait honneur d'évaluer mon travail.*

## Liste des figures

Figure 1 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels. ....	4
Figure 2 : exemple de TBP 1ère génération. ....	6
Figure 3 : Navigateur Skandia. ....	17
Figure 4 : Les grands axes de l'organisation de mesure de façon continue. ....	19
Figure 5 : les différentes stratégies selon l'axe financier. ....	20
Figure 6 : La qualité perçue des prestations. ....	25
Figure 7: Stratégie de supériorité de produit. ....	25
Figure 8 : Stratégie d'intimité client.....	26
Figure 9 : Stratégie D'excellence Opérationnelle. ....	26
Figure 10: L'axe « processus interne »-le modèle générique de chaîne de création de valeur.	28
Figure 11 : L'axe apprentissage.....	31
Figure 12 : Le cadre de l'évaluation de l'apprentissage organisationnel. ....	32
Figure 13 : La carte stratégique de tableau de bord prospectif.....	49
Figure 14 : La problématique de la performance.....	54
Figure 15 : La performance de l'entreprise à travers l'efficacité, l'efficacé et la pertinence.....	57
Figure 16: Les aspects de la performance. ....	65
Figure 17 : Le modèle de la performance 3P. ....	66
Figure 18 : Le balanced scorecard. ....	84
Figure 19 : Organigramme de la compagnie de la CIAR.....	91
Figure 20 Les principaux réassureurs de la compagnie de la CIAR::.....	94
Figure 21 : présentation de l'évolution de CA.....	96
Figure 22 : Présentation graphique de proportion de CA PAR BRANCHE.....	98
Figure 23 : Représentation graphique de réalisation du chiffre d'affaires. ....	99
Figure 24 : présentation graphique de des revenus financiers.....	100
Figure 25 : présentation graphique de la marge opérationnelle.....	101
Figure 26 : présentation graphique de rendement des placements. ....	103
Figure 27: présentation graphique de la part de marché. ....	105
Figure 28: présentation graphique des taux des primes acquises. ....	106
Figure 29 : présentation graphique de rétention des primes.....	107
Figure 30 : présentation graphique des taux de sinistralité brut.....	109

Figure 31 : présentation graphique de cadence de règlement. ....	110
Figure 32 : présentation graphique des taux de l'efficacité du réseau de distribution. ....	111
Figure 33 : présentation graphique de taux nombre moyen d'heure de formation. ....	113
Figure 34 : présentation graphique de rotation du personnel. ....	114
Figure 35 : présentation graphique de la productivité d travail. ....	115
Figure 36 : la carte stratégique en termes d'indicateurs stratégiques ....	119

## Liste des tableaux

Tableau 1 : les déterminants des objectifs financiers globaux. ....	22
Tableau 2 : Les indicateurs clés.....	24
Tableau 3 : Les indicateurs de l'axe financier.....	40
Tableau 4 : performance interne et performance externe.....	62
Tableau 5 : le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie. ....	78
Tableau 6 : Classement 2020 des compagnies d'assurance algériennes (chiffre d'affaires). ...	92
Tableau 7 : Evolution de chiffre d'affaire (2017-2020).....	96
Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaires par branche entre le 1/1/2020 et 31/12/2020. ....	97
Tableau 9 : Ratio des revenus financiers .....	100
Tableau 10 : la marge opérationnelle.....	101
Tableau 11 : taux de Rendement des placements. ....	102
Tableau 12 : Part de marché. ....	104
Tableau 13 : des Taux des primes acquises.....	106
Tableau 14 : des taux de rétention des primes.....	107
Tableau 15 : des Taux de sinistralité brut. ....	109
Tableau 16 : taux Cadence de règlement. ....	110
Tableau 17 : taux l'Efficacité du réseau de distribution. ....	111
Tableau 18 : des taux Nombre moyen d'heure de formation. ....	113
Tableau 19 : ratio de rotation du personnel. ....	114
Tableau 20 : la productivité du travail. ....	115
Tableau 21 : Le TBP de la CIAR.....	117

## Liste des abréviations

- 2A** : Algérienne des assurances
- ABB**: Activity-Based Budgeting
- ABC**: Activity-Based Costing
- AD** : Agence Directe
- AGA** Agent Général d'Assurance
- AGLIC ASSURANCE**: Algerian Gulf Insurance Company
- AP**: Agence Principal
- BBZ**: Budget Base Zéro
- BSC**: Balanaced ScoreCard
- CA** : Chiffre d'affaire
- CASH ASSURNCE** : Compagnie d'Assurance Spécialisée dans les Hydrocarbures.
- CAAR** : Caisse Nationale d'Assurance et de Réassurance
- CAAT** : Compagnie Algérienne des Assurances Transport
- Cat-Nat** : Catastrophe Naturelle
- CNMA** : Caisse Nationale de la Mutualité é Agricole
- CIAR** : Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance
- CR** : Cadence de Règlement
- DR** : Direction Régional
- CGS** : Contrôle de Gestion Stratégique
- CRM**: Customer Relationship Management
- ECR**: Efficient Consumer Respond
- FCS** : Facteurs Clés de Succès
- GAM** : Générale Assurance Méditerranée
- NM** : nombre moyen
- RH**: Ressources Humaines
- MCS** : Mesures Clés de Succès
- PM** : Part de Marché
- PI** : Productivité Individuelle
- QCD** : Qualité, Coût, Délai
- ROI** : Return On Investment
- RSE** : Responsabilité sociétale des entreprises

**SAA** : Société Nationale d'Assurance

**SAPS** : Société D'Assurance de Prévoyance et de Santé

**SCSS** : Sinistres classés Sans Suite

**SD** : Sinistre Déclarés

**SDP** : Sinistre Début de Période

**SP** : Sinistres Repris

**SR** : Sinistres Réglés

**SAV** : Service Apres Vente

**TALA** : Tamine Life Algrie

**TBP**: Tableau de Bord Prospectif

**TCR**: Tableau Compte de Résultat



## SOMMAIRE

Résumé

Dédicace

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale .....	11
Chapitre 01 : le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif.....	1
Introduction du chapitre.....	1
Section 1 : Présentation de tableau de bord prospectif.....	2
Section 02 les axes du tableau de bord prospectif.....	19
Section 3 : la mise en place du tableau du bord prospectif.....	34
Conclusion du chapitre : .....	50
Chapitre 02 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.	51
Introduction du chapitre : .....	52
Section 01 : Généralité sur la performance. ....	53
Section 2 : Evaluation de la performance .....	63
Dans cette section on voit l'évaluation de la performance. ....	63
Section 3 : Pilotage de la performance par le Tableau de Bord Prospectif. ....	81
Conclusion du chapitre : .....	87
Chapitre 03 .....	88
Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR.....	88
Introduction du chapitre.....	89
Séction01 : Présentation de la Compagnie internationale d'Assurance et de Réassurance CIAR.....	90

Section 02 : les indicateurs de la performance.....	95
Conclusion du chapitre .....	121
Conclusion générale :.....	122

## **Introduction générale**

## **Introduction générale**

---

### INTRODUCTION GENERALE

La compétitivité de l'entreprise ne repose plus uniquement sur les coûts, Mais aussi sur la qualité, la ponctualité, la satisfaction des besoins des clients, et par conséquent les nouveaux dirigeants, ne se contentent plus de contrôler les états financiers, ils veulent également être en mesure de guider la performance globale de leurs entreprises.

En effet, Pour accompagner les différentes évolutions, l'entreprise s'engage à effectuer un suivi des différentes fonctions afin d'atteindre les objectifs stratégiques systématiques de la nécessité du contrôle du gestion .et Pour maîtriser les outils de création de valeur et les évolutions de l'environnement d'entreprise , l'organisation doit développer des outils de pilotage.

Le contrôle de gestion permet en effet de contrôler le management, de coordonner les différentes actions et de faire converger les objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'appui à la prise de décision stratégique et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs.

Le pilotage de la performance de l'assurance dépend d'une bonne compréhension et de l'utilisation du tableau de bord prospectif. Cet outil offre aux managers, à tous les niveaux, la possibilité de surveiller la réalisation des objectifs stratégiques et fonctionnels, d'identifier et d'interpréter les écarts significatifs entre les objectifs et les faits corrigés.

La conception d'un pilotage « Balanced ScoreCard BSC ou Balanced Scorecard », qui permet de contrôler les activités de l'assurance, ainsi qu'une infrastructure informatique solide sont des éléments de réponse aux besoins de l'assurance, au service de ses gestion et gestion des performances.

Initialement, le terme tableau de bord était souvent utilisé pour décrire l'élaboration et la circulation d'une masse de documents et d'informations au sein de l'entreprise, dont le contenu s'écartait de la décision de l'outil de gestion principal. Le tableau de bord vient répondre aux lacunes des systèmes comptables et budgétaires : ce dernier permet une vue systématique et synthétique mais reste par contre un peu flou, donc cet élément n'est pas compliqué

Le tableau de bord prospectif se concentre sur la stratégie et la vision de la compagnie d'assurance plutôt que sur son contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions tangibles. Il vise à mesurer et à améliorer la performance en

## **Introduction générale**

---

définissant un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers directement liés à la stratégie de la compagnie d'assurance. Ces indicateurs contiennent quatre axes : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et enfin l'axe apprentissage institutionnel. L'objectif, à travers ces quatre axes, est d'identifier les moyens de créer de la valeur ajoutée ainsi que d'évaluer les déterminants de la performance future.

De plus, cet outil de benchmarking met en lumière les mesures de performance au travers d'indicateurs stratégiques. Il permet également d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs stratégiques en diffusant la vision de l'équipe de direction dans chaque département, et même l'équipe d'affaires.

Ainsi, le tableau de bord prospectif semble contribuer à l'atteindre des objectifs globaux de l'entreprise.

On a choisi ce thème parce que :

Le sujet a une relation directe avec la spécialité Contrôle de Gestion.

La volonté connaître et de maîtriser le Tableau de Bord Prospectif.

Tenter de montrer la nécessité de s'appuyer sur cet outil en expliquant son importance dans la prise des décisions stratégiques.

Dans ce travail de recherche, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Comment établir un tableau de bord prospectif au sein d'une compagnie d'assurance ?

Cette problématique, peut être subdivisée en sous questions comme suit :

Comment se déroule le processus de conception du tableau de bord prospectif au sein des entreprises ?

Quelle est la relation entre le tableau de bord prospectif et la performance ?

Comment la performance de la compagnie "CIAR" est-elle mesurée à travers le tableau de bord prospectif ?

Pour donner des réponses aux différentes questions posées dans notre travail, nous avons émis les hypothèses suivantes :

## **Introduction générale**

---

Hypothèse 01 :

Pour pouvoir surveiller et gérer les performances, et évaluer les plans d'action il faut concevoir un tableau de bord prospectif.

Hypothèse 02 :

Les besoins de Pilotage de la performance sont satisfaits par le tableau de bord prospectif à travers quatre axes (axe financier, axe clients, axe processus internes, axe apprentissage organisationnel).

Hypothèse 03 :

Parmi les moyens qui aident les managers à prendre des décisions clés, c'est le tableau de bord prospectif, qui à son rôle montre la véritable image de la compagnie CIAR.

. Le plan adopté pour la rédaction de ce présent mémoire est constitué de trois chapitres

Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques de cette recherche, il est divisé en trois sections. la première section traite le fondement du tableau bord de prospectif, dans la deuxième section nous abordons les axes du tableau de bord prospectif. Et dans la troisième section nous présentons la mise en place du tableau de bord prospectif.

Le deuxième chapitre il présente la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif. Il est divisé en trois sections, dans la première section nous abordons une généralité sur la performance, et la deuxième section on va voir l'évaluation sur la performance. et dans la troisième section nous présentons le pilotage de la performance par le tableau de bord prospectif.

Enfin dans un troisième chapitre seront présentés les résultats de l'analyse des données collectées de la CIAR, et la proposition d'un modèle de tableau de bord prospectif pour la CIAR.

**Chapitre 01 : le cadre conceptuel du tableau de bord  
prospectif**

## **Introduction du chapitre**

En raison de la complexité de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent actuellement

Le TBP d'aujourd'hui est la réponse appropriée à un besoin criant. Celui pour Les managers disposent d'outils qui les orientent sur l'environnement et la performance de leur entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le tableau de bord prospectif, et ses axes ou, et leur mise en place.



### Section 1 : Présentation de tableau de bord prospectif

Dans cette section on a concentrés sur les principaux fondements du TBP.

#### 1.1 Origine du tableau de bord prospectif

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

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

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

La principale lacune était le manque de lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats financiers. C'est là qu'est apparu le TBP pour remédiera ce manque et pour s adapté aux nouvelles contextes économique imprévisible .C'est en effet au début des années 1990 que Robert Kaplan, en adoptant une démarche inductive, construisit un tableau de bord d'un genre nouveau. A l'issu d'expérimentations dans une douzaine d'entreprises, il propose le Tableau de bord équilibré.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) : Le tableau de bord prospectif pilotage Stratégique des quatre axes du succès, traduit de l'américain the Balanced Scorecard par SPERRY(M) , les Éditions d'organisations, Paris,1998,p20.

<sup>2</sup> KAPLAN. R et NORTHAN. D, le tableau de bord prospectif, Paris, Edition d'organisation, 2003p14-20

<sup>3</sup> KAPLAN(R) et NORTHAN(D) : TH. BALGNLED Scorecard, mesures ...performance, HARVARD Bisness, Ravier JANUARY, 1992, pp 71-79.

### 1.2. Définition du tableau de bord prospectif

Kaplan et Norton <sup>1</sup>(1994), définissent le TBP comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur, affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et L'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir ».

Selon MOLHO.D & FERNANDEZ-POISSON.D, « le tableau de bord équilibré du type « Balanced Scorecard » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le reporting au différent niveau ; de l'ensemble de l'entreprise, du processus de centres de responsabilité ou de centre de profit » <sup>2</sup>

Alors le tableau de bord prospectif est un outil de contrôle qui « traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoins pour assurer leur croissance future».<sup>3</sup>

Selon Iribarne <sup>4</sup>, Le tableau de bord prospectif a pour principales finalités le fait de :

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

Le but de tableau de bord prospectif c'est d'unifier toutes les composantes d'une entreprise afin de les faire avancer ensemble sur un même axe stratégique. En réduisant l'écart existant

---

<sup>1</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D), « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » in « les systèmes de mesure de la performance », Harvard Business Review (1999). P : 157-178.

<sup>2</sup> MOLHO(D) et FERNANDEZ-POISSON(D) : Tableau de bord, outils de performance, éditions d'Organisation, Paris, 2009, P. 104.

<sup>3</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D): Op., cit. P. 14.

<sup>4</sup> IRBARNE(P) : les tableaux de bord de la performance, édition Dunod, paris, 2003, P : 17.

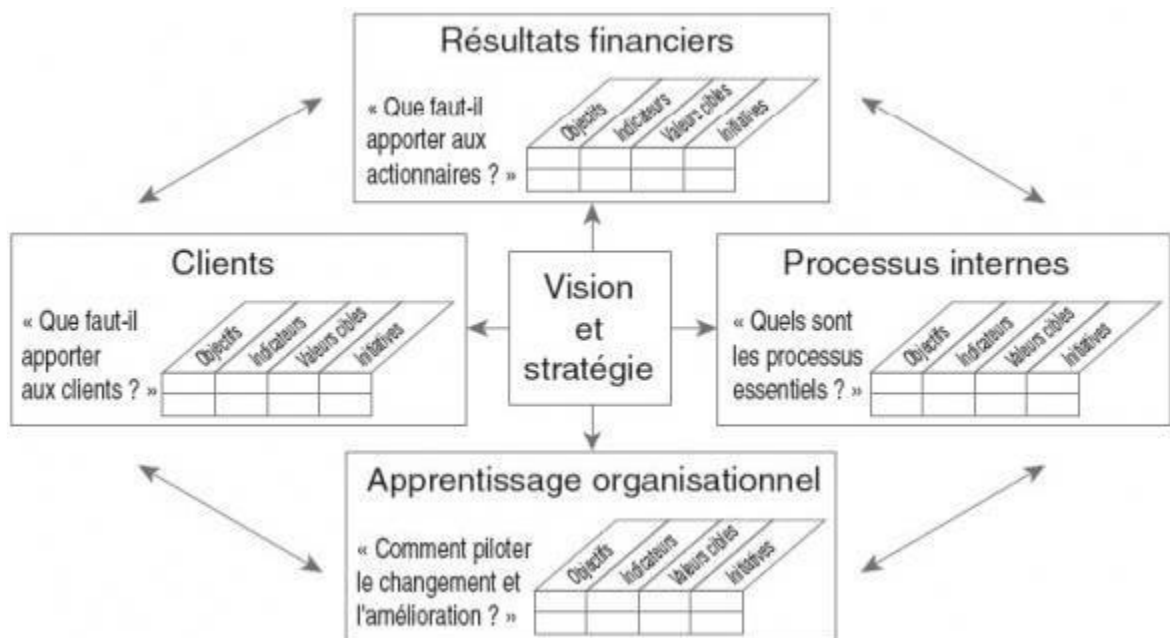
## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

entre «décideurs» et «entrepreneurs». Le tableau de bord divisera ses indicateurs selon quatre axes principaux :

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

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

**Figure 1 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels.**



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

### 1.3. Evolution du Tableau de Bord Prospectif :

Au fil des années, les TBP ont connu des changements importants pour devenir de réels outils stratégiques, outils de gestion de la stratégie, à la base de tout bon système de management.

On distingue ainsi 3 générations de tableaux de bord où chaque évolution a complété et non remplacé le modèle précédent.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

### ✓ 1ère génération de TBP<sup>1</sup>

A ses débuts en 1992, le tableau de bord prospectif n'était qu'un simple outil de contrôle décliné en 4 axes qui tenait compte à la fois d'indicateurs financiers et non financiers.

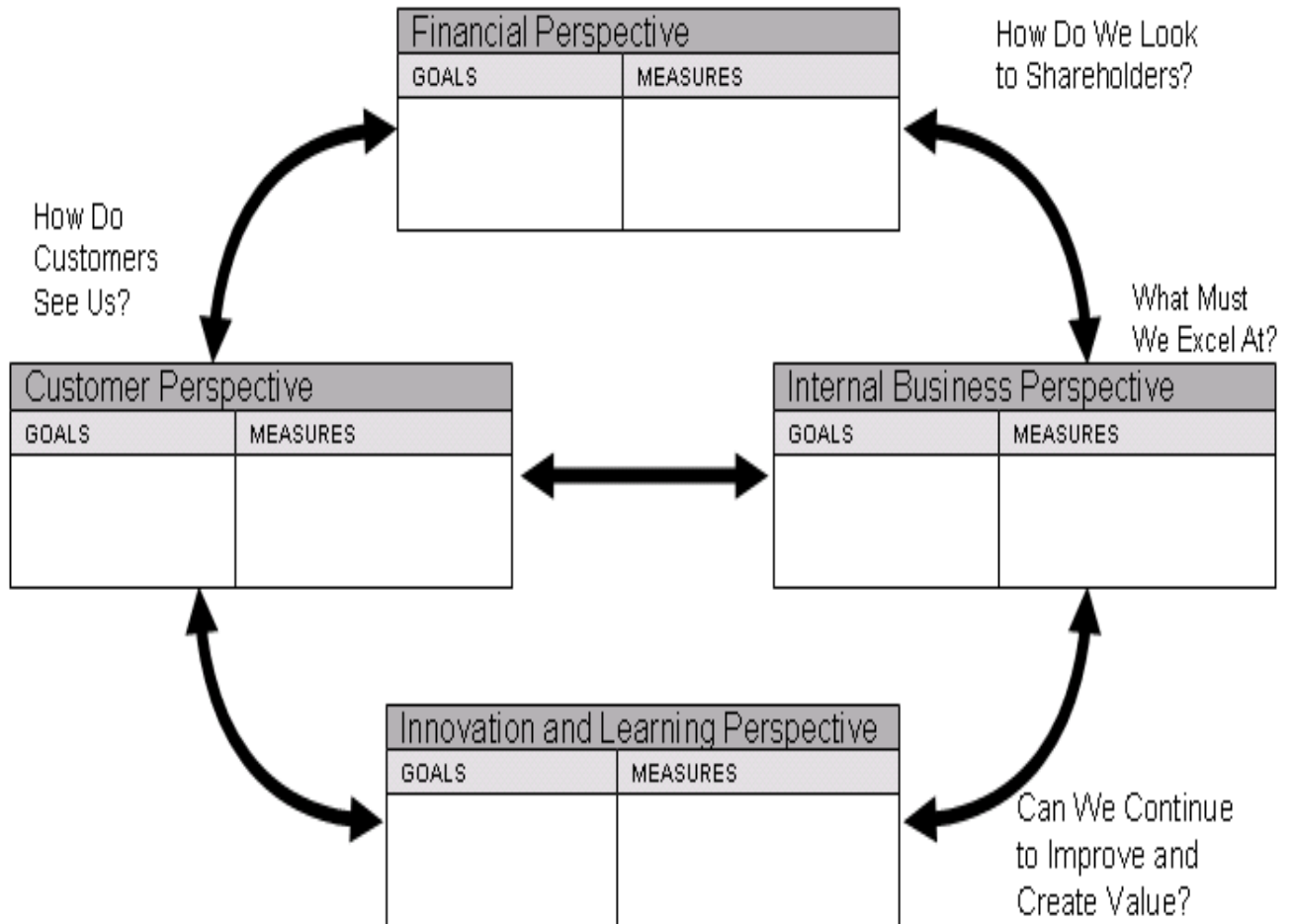
Il n'y avait encore aucune réflexion quant à l'apport du tableau de bord prospectif à la performance d'une organisation. Dans leurs premières publications Kaplan et Norton le présentaient de manière très conceptuelle. On ne retrouvait que très peu d'information sur l'application de cet outil sur le terrain. Ce n'est qu'en 1996 que des méthodes de développements sont apparues.

**Ci-dessous (figure n°2), un exemple de TBP 1ère génération.**

---

<sup>1</sup> 2GC conference paper I.Gobbold,G.LAWRIE , « the developpement of the balanced scorecard as a strategic management tool », presented at PMA conference, Boston, USA,May 2002

Figure 2 : exemple de TBP 1ère génération.



Source [http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015\\_spring/uplods/Main/BSC.pfd](http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uplods/Main/BSC.pfd)  
25/04/2022

### ✓ 2ème génération de TBP <sup>1</sup>

La première définition du tableau de bord prospectif n'était pas encore assez précise et ainsi à différentes interprétations. Cela concernait principalement le processus de sélection des mesures et la catégorisation en quatre axes. Cette deuxième génération a été marquée par deux grandes évolutions :

- ✚ Sélection des mesures : introduction du concept « objectifs stratégiques ».

<sup>1</sup> 2GC conference paper I.Gobbold,G.LAWRIE , « the development of the balanced scorecard as a strategic management tool », presented at PMA conference, Boston, USA,May 2002

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

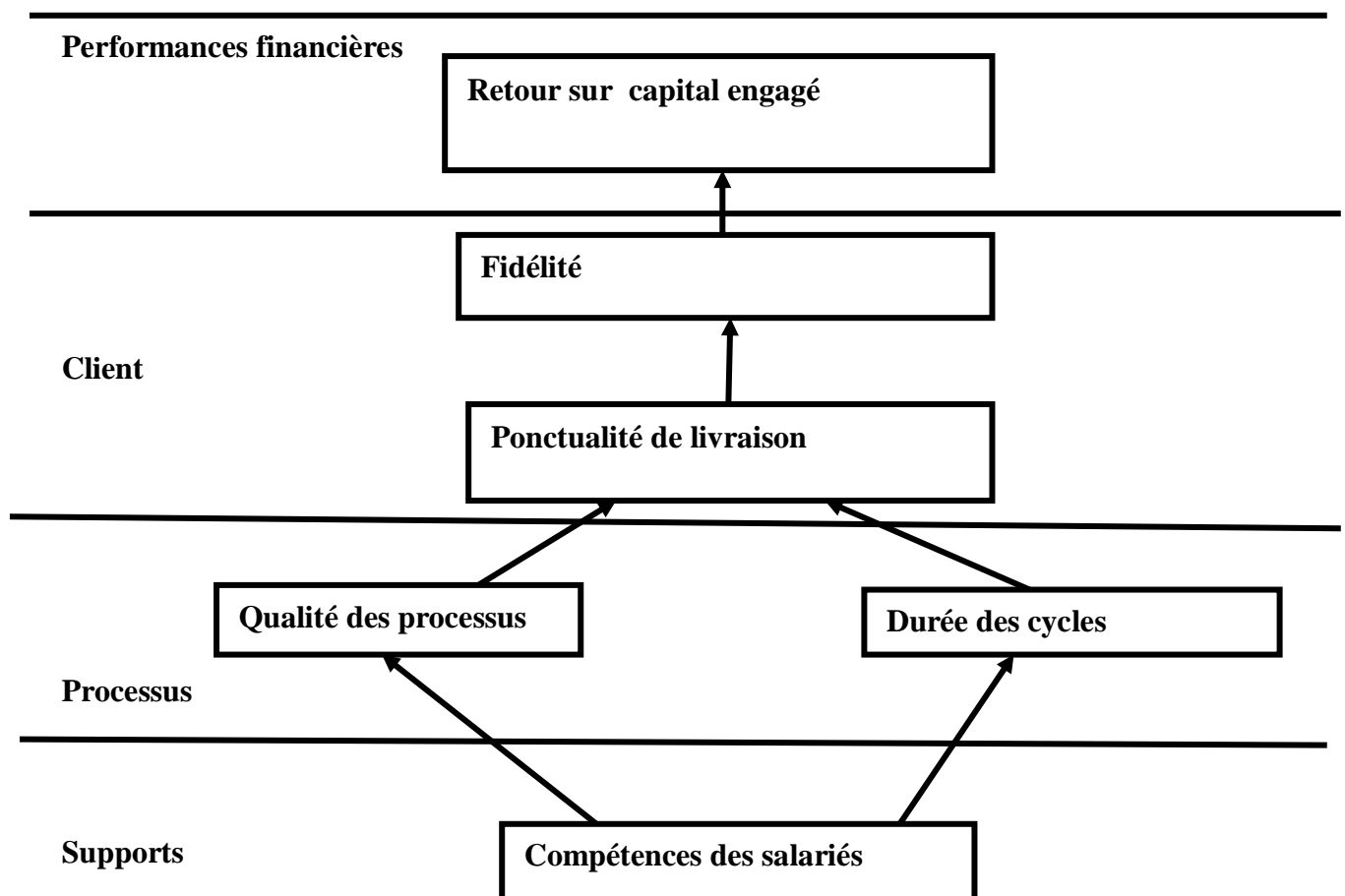
Ces objectifs sont fixés sur base de la stratégie, elle-même dérivée de la vision d'entreprise.



### ➤ Lien de causalité :

L'hypothèse fondamentale du tableau de bord prospectif est qu'il dispose d'une carte stratégique. Les indicateurs de performance des quatre axes du BSC sont liés entre eux par une chaîne de causalité .pour obtenir de bons résultats au niveau des indicateurs financiers et donc satisfaire les actionnaires (perspective financière), l'entreprise doit avoir des clients satisfaits, fidèles et rentables (perspective client) pour lesquels des processus de qualité doivent être mis au point (perspective processus internes). D'où la nécessité d'avoir un personnel motivé et compétent, des systèmes d'information faibles et performants et une bonne gestion de l'apprentissage organisationnel (perspective d'apprentissage et de la croissance). Une fois évalués, les axes représentant la relation de cause à effet entre indicateurs de performance constituent le schéma explicatif (figure 03)

Figure N°03 : exemple 02 de TBP (2ème génération)



source : R.kaplan , D.Norton, op.cit.2003,p43

✓ **3ème génération de TBP**

Une troisième génération de tableau de bord prospectif a été élaborée afin de répondre aux lacunes du modèle précédent. Cette dernière génération est caractérisée par quatre éléments clés <sup>1</sup>:

- **Destination statement** : il s'agit d'un document à part du TBP qui s'inscrit dans la suite logique de la vision globale de l'entreprise. Il décrit où devrait se trouver l'entreprise dans un futur plus proche (souvent 3-5ans). La différence avec la vision globale est que c'est à plus court terme et beaucoup plus détaillé. Les éléments de ce document sont des objectifs chiffrés et définis dans le temps.
- **Strategic objectives** : pour arriver à réaliser la « destination statement », les managers ont besoin d'objectifs stratégiques/priorités à moyen terme sur lesquels se baser. Cela leur permet de voir l'état d'avancement quant à la vision. il est important de préciser que ces objectifs sont inter-reliés par les liens de causalités.
- **Strategic linkage model and perspectives** : il s'agit d'une sorte qui met en relation les « strategic objectives » qui sont répartis selon les quatre axes. Les deux axes inférieurs reprennent les objectifs liés aux activités des processus internes ainsi que les développements nécessaires pour supporter les processus.les deux axes supérieurs reprennent les objectifs liés aux résultats attendus des activités et à l'impact sur les résultats financiers.
- **Measures and initiatives** : les mesures sont définies sur base des différents objectifs. Elles permettront d'apprécier l'état d'avancement de la stratégie par rapport à la réalisation des objectifs. Les initiatives, elles, sont des actions nécessaires à la réalisation des objectifs.

---

<sup>1</sup> 2GC conference paper I.Gobbold,G.LAWRIE , « the developpement of the balanced scorecard as a strategic management tool », presented at PMA conference, Boston, USA,May 2002

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

Cette dernière génération amène à une réflexion inverse. Auparavant, on construisait les tableaux de bords en partant des actions et mesures existantes. L'apparition de la destination vient modifier ce mode de réflexion.

Dès lors, le tableau de bord se construit à partir de la destination pour arriver à des actions et mesures.<sup>1</sup>

Ci-dessous (figure N°04), un exemple de TBP 3ème génération

### Destination statement for plastics INC .2010(year end)

#### •Financial & Market Characteristics

- Hepworth retail sales have achieved a total UAE markets share of 46% and 7% markets share in N.E.
- Since 1999 Retail sales revenues have grown 23% to AED 1.4bn in total, equal to 7% annual compound growth
- The Abu Dhabi Area has protected its position against "intrusions" from potential competitors by increasing the number of stations within its area
- An increase in sales promotions and marketing spend (total of AED 5 m in 2003 from AED 1.2m in 1999) have also been an important driver of revenue growth
- Smartcard sales have increased from 2% to 25% of total retail sales since 1999 and replaced coupons

#### •Activities & Processes

- A formal site evaluation and acquisition process successfully introduced in 2000/2001 has allowed Hepworth to complete the addition of 44 and re-imaging of 30 sites effectively
- An efficient and timely process for the completion of new and re-imagined sites is delivering the projects on time - project delivery is based on SLA between Retail Sales and project management department
- Ongoing evaluation of the contribution/discussion of existing gas stations
- Efficient Smart Card system is in place
- Up-to-date market analysis is used to update current services and develop new services in line with changes in the marketplace and consumer habits sourced internally/externally

#### •External Relationships

- Transaction times at the filling stations are competitive and customers are satisfied with the service they receive
- Customers respond well to Hepworth's promotions
- Hepworth is perceived to handle customer complaints and suggestions
- Landowners prefer Hepworth to be a business partner (e.g. in Northern Emirates owners prefer to enter into management contracts with Hepworth)
- Local authorities are positive to Hepworth's site requirements
- Customers prefer Hepworth's re-imagined stations to old ones and to those of competitors. Issues about Self Service stations have been resolved

#### •Organisation & Culture

- A dedicated sales and marketing team responsible for selling Hepworth Smart cards is in place
- A separate management team are responsible for the continued development of C-stores
- Retail Sales is a separate business unit within Hepworth Distribution and manpower is re-allocated accordingly
- Basic internal training capabilities have been achieved through train the trainer initiatives and training materials
- Retail sales department is responsible for their own filling station staff training

Source : [http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015\\_spring/uplods/Main/BSC.pfd](http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uplods/Main/BSC.pfd)

25/04/2022

### 1.4 Les avantages et les limites du TBP :

#### 1.4.1 Les avantages du tableau de bord prospectif :

- Le TBP a l'avantage de fournir aux managers des informations synthétiques à partir des piles d'informations qui sont souvent sur leur bureau, et les mène ainsi à se focaliser sur des indicateurs décisifs en rapport avec la stratégie de l'entreprise et de mieux piloter leur organisation. Il permet de donner une vue globale de la performance actuelle et future ainsi que les éventuelles mesures de correction.
- Le TBP assure l'équilibre entre ce qui est financier et ce qui est non financier, entre ce qui est rétrospectif et ce qui est prospectif, entre mission, vision et stratégie. C'est pour

<sup>1</sup> 2GC conference paper I.Gobbold, G.LAWRIE, « the development of the balanced scorecard as a strategic management tool », presented at PMA conference, Boston, USA, May 2002



## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

cela qu'il se fonde sur quatre axes en l'occurrence, les finances, les clients, les collaborateurs, les systèmes et les processus internes.

- Il ajuste performance et stratégie à tous les niveaux organisationnels. et pousse les dirigeants et le personnel à avoir une vision claire et globale de l'activité de l'entreprise.
- Le TBP aide les managers à identifier et comprendre les relations de cause à effet à travers la carte stratégique pour surmonter les entraves et remédier aux dysfonctionnements dus aux objectifs stratégiques contradictoires, et améliore la prise de décision.
- Il veille à annoncer les choix et les programmes non optimaux, qui ne tiennent pas compte de l'ensemble des objectifs (financiers et non financiers), et il identifie les processus internes indispensables au succès de la stratégie et précise au niveau de quel axe l'amélioration de ces processus devrait se faire.
- Il clarifie et simplifie la stratégie à tous les niveaux de l'organisation, car il facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques, de plus il permet un retour d'expérience.
- Le TBP aligne les objectifs des employés et ceux de l'entreprise, par la participation des premiers dans sa conception et sa mise en place, car les employés sont considérés comme « propriétaire » ce qui les motive à atteindre les objectifs qui leurs sont confiés. Les dirigeants savent quels sont les résultats à réaliser par les employés sans pour autant leur dicter la manière de les réaliser (mobilisation du personnel).
- Le TBP renforce le système d'incitation du personnel par un système de rémunération différencié selon les performances de chacun.
- Le TBP améliore la qualité et promut l'apprentissage organisationnel
- Le TBP est un outil simple à comprendre, souple et dynamique, il permet une flexibilité de management.
- L'installation d'un TBP n'exclut pas les autres systèmes déjà en fonction au sein de l'entreprise (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, etc.), mieux encore il les complète.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kaplan, Norton, « the balanced scorecard-measures that drive performance », Harvard business review, Harvard business school publishing Boston . P71-73

### 1.4.2 Les limites du tableau de bord prospectif :

Plusieurs critiques ont été adressées au TBP, comme détaillé ci-dessous :

- Certains estiment que le TBP nécessite un système d'information sophistiqué et très coûteux, et s'avère complexe pour certains entreprises tels les PME.
- Le TBP, ne prend pas en considération les incertitudes et les décalages temporels, en effet l'impact d'une variable sur une autre n'est pas immédiat, de plus les objectifs liés à l'axe financier relève du court terme tandis que ceux des axes clients et apprentissage organisationnel sont à long terme.
- Il a tendance à faire abstraction de la contingence stratégique de pilotage.
- L'équilibre sur lequel se base le TBP n'est pas facile à obtenir, souvent l'axe financier a une prépondérance par rapport aux autres axes, et les actions liées à ces derniers sont favorisé que dans la limite qu'elles affectent immédiatement le résultat financier.
- Le TBP est souvent associé à une démarche « top down » qui garantit l'application de la stratégie, mais ne donne pas d'importance à l'aspect humain, ce qui crée un sentiment d'espionnage chez le personnel qui n'a pas participé à l'élaboration du TBP, et peut entraver la tâche de contrôle.
- Les relations de cause à effet ne sont pas tout à fait claires, et sont plutôt axées sur les finalités que sur les causalités. <sup>1</sup>

### 1.5 Les objectifs du tableau de bord

Le concept de tableau prospectif est apparu avec le besoin croissant d'accéder à l'information du fait d'un environnement en constante mutation. Il est apparu comme un outil complémentaire aux mesures financières traditionnelles. Au fil des années, cet outil a pris de plus en plus d'importance pour aujourd'hui constituer un réel outil stratégique qui a débouché sur l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. Un outil qui, au départ, était utilisé pour développer de nouveaux projets est aujourd'hui utilisé comme un outil de gestion globale de l'entreprise. <sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup>Kaplan, Norton, op.cit 1992.P 71-73

<sup>2</sup> MAURRIN(P) : Tableau de bord en clair, éditions Ellipses, Paris, p 21.

### 1.5.1. Clarifier, Traduire le projet et la stratégie

Chaque entreprise a une stratégie qu'il veut mettre en œuvre. Pour faire cela, ils doivent traduire cette stratégie en objectifs afin de rendre ce fonctionnement. Cette critique de phase, qui est l'objet d'un travail d'équipe, peut être rendue plus facile avec l'utilisation d'une salle de réunion Table (Top management, cadres Dirigeants). Cela garantit que tout le monde comprend la stratégie et les objectifs<sup>1</sup>.

### 1.5.2. Communiquer la stratégie et objectifs

Cette étape consiste à faire de cette stratégie connue à tous les niveaux de l'organisation et la connexion à les objectifs des individus et le travail des unités. L'idée est que chaque niveau de l'organisation est constamment au courant de la de l'entreprise à long terme de la stratégie dans le but de correspondre à la stratégie avec personne employée succès. En un résultat, il est recommandé que l'un aspect du système soit intégré<sup>2</sup>.

### 1.5.3. Planifier et définir les objectifs quantitatifs

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

### 1.5.4. Retour d'expérience et suivi stratégique

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

Il a pour but d'améliorer continuellement les processus de l'entreprise et indirectement la performance économique<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> SAKHRI (A) l'efficacité du tableau du bord prospectif dans la mesure de la performance de l'entreprise, mémoire de master en contrôle de gestion à l'école supérieure de commerce, p8

<sup>2</sup> Op cit, p9

<sup>3</sup> MAURRIN(P) Tableau de bord en clair, éditions Ellipses, Paris, p 21..., p. 21.

<sup>4</sup> Ibid., p. 22-23

**1.6. Les apports de tableau de bord prospectif :**

L'approche proposée par Kaplan et Norton n'est pas aisée à appliquer, elle a pourtant l'avantage d'obliger l'entreprise à repenser toute son organisation. En effet, l'analyse (et éventuellement la réorganisation de l'existant) doit permettre à l'outil d'aide à la décision de fournir aux utilisateurs les informations pertinentes dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entité sous contrôle. L'apport de ces auteurs réside surtout dans le fait que l'outil d'aide à la décision et la stratégie retenue sont indissociables.

S'il est vrai que c'est à la direction (jouant son rôle de leader) qu'il incombe d'initier le processus, il paraît inconcevable qu'il soit imposé au reste de l'organisation en suivant la voie hiérarchique. Il paraît tout aussi improbable que l'outil de pilotage soit uniquement réservé à la direction. Si c'était le cas, comment l'entreprise pourrait-elle créer de la valeur, mettre le client au cœur de ses préoccupations, faire face à une concurrence de plus en plus agressive et être rentable alors que l'ensemble des acteurs n'ont qu'un rôle de spectateurs ? Au contraire, pour que la démarche porte ses fruits, il faut qu'elle soit partagée par tous ceux qui devront œuvrer à la réalisation des objectifs stratégiques. Les « stakeholders » doivent être impliqués dès le début de la procédure ; il ne suffit donc pas que la direction choisisse les options qu'elle souhaite suivre et communique ses intentions à l'ensemble de l'organisation pour créer de la valeur pour le client.

La démarche du tableau de bord prospectif et équilibré comprenant des indicateurs répartis sur les quatre axes. Cependant il est important de noter que chaque entreprise doit développer son propre système de pilotage et de contrôle des performances.

L'utilité de recourir à un TBP est justifiée par ces concepteurs par sa capacité de réponse à un environnement concurrentiel dont les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leurs stratégies et leurs capacités. Les justifications avancées par les concepteurs sont essentiellement le remplacement de la performance financière par une performance multicritère et l'intégration du principe de causalité.<sup>1</sup>

**1.7. Les principes du tableau de bord prospectif**

Dans le but de fournir une holistique et équilibrée compréhension des résultats, le TBP a prouvé à être utile à expliquer et clarifier la stratégie, de même que dans bien la mise en

---

<sup>1</sup> MAAMRI KHAOULA : Le tableau de bord prospectif comme outil de mesurer la performance de l'entreprise cas pratique CACH ASSURANCE mémoire de master en organisation et management des entreprises, école supérieure de commerce kolea soutenu 05/04/2016 p41

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

œuvre il par un ensemble d' objectifs, des indicateurs, des objectifs, et des programmes, à partir du haut vers le bas, dans un« top-down » approche du haut au bas, ainsi adhérer à les suivants deux principes:

### 1.7.1. Le principe de l'équilibre

Il reflète l'équilibre assuré par le TBP entre les différents indicateurs nécessaires pour cerner la performance globale d'une entreprise. Selon KAPLAN et NORTON l'équilibre doit Être :<sup>1</sup>

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

### 1.7.2. Le principe de la prospective

Un bon TBP présente une approche prévisionnelle (ou prospective) des indicateurs d'alerte. C'est-à-dire une vision anticipatrice des principaux risques financiers et non financiers sur le court et moyen terme, afin de pouvoir, à la fois, prévenir le plus tôt possible l'apparition d'un problème majeur, et confirmer ou non la pertinence du choix de l'indicateur Concerné. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MAHMOUDIA(M) :l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL

Filiale du G.I.FONDAL, mémoire de magistère en sciences économiques en Management des Entreprise, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, TIZI -OUZOU, soutenu le 18/04/2012, P. 81.2.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

En effet ce principe introduit dans le TBP, marque un dépassement majeur par rapport aux tableaux de bord classiques tournés vers l'assemblage d'informations passées. Autrement dit, les concepteurs partent avec une ambition de dépasser la vision à court terme. Cette ambition se concrétise par l'introduction d'indicateurs amont, d'alerte ou d'action qui mesurent les générateurs de la performance. Ces indicateurs sont associés aux indicateurs traditionnels de résultats dans une chaîne de relations de cause à effet : en faisant l'hypothèse qu'en attaquant aujourd'hui aux causes, les effets demain seront améliorés. <sup>2</sup>

### 1.8. Intérêts de TBP

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

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

Consulté régulièrement lors des réunions du comité directeur, le TBP permet d'anticiper Les dérives. En effet, avant même de connaître le bilan financier et ainsi constater d'éventuelles pertes, le comité pourra prendre les décisions nécessaires au redressement de l'entreprise avant qu'il ne soit trop tard.<sup>3</sup>

---

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

<sup>2</sup> MAHMOUDIA(M) ; Op.cit., P. 81.

<sup>3</sup> Sakhri Amira l'efficacité de tableau de bord prospectif dans la mesure de la performance de l'entreprise cas pratique :ADE, mémoire de master 2 en contrôle de gestion, école supérieure de commerce kolea soutenu le18/04/2021 :p10

### **1.9. Analyse critique du TBP**

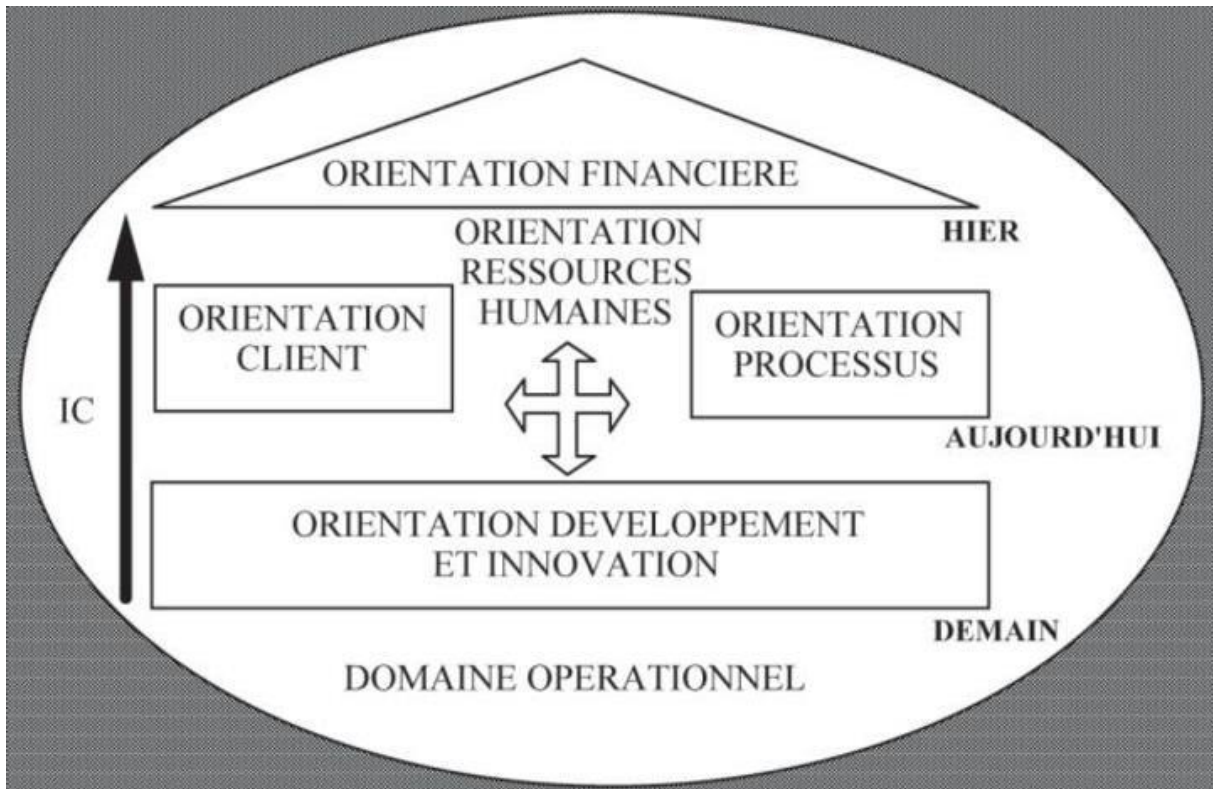
L'approche de tableau de bord équilibré de KAPLAN et NORTON pourrait être en opposition avec le «navigateur» de Skandia établi en Suède .Le navigateur propose une approche stratégique basée sur les ressources et une chaîne de valeur centrée sur les ressources humaines.

En un résultat, cette approche vise à tirer partie intellectuelle des ressources avec l'objectif de produire des biens et des services tout en passant par la de la société de structure du capital. En réalité, cette approche est basée sur les théories de la croissance endogène en économie, qui considèrent des facteurs autres que le capital et le travail, tels que l'innovation et la formation, comme des ressources essentielles de croissance .Lorsque cette approche est utilisée, le capital intellectuel devient une ressource stratégique. Dans cette approche, le capital intellectuel se transforme en une ressource stratégique .Sur la figure 2, nous avons une représentation du' Skandia navigateur. Nous pouvons voir que le navigateur a les mêmes quatre dimensions que le TBP, mais la stratégie ce temps est de maximiser l'homme des ressources, qui, selon de ce modèle, serait être le moteur de la valeur création pour l'entreprise. Dans sa philosophie, le navigateur propose une lecture grille qui est en opposition à les deux approches décrites dans les précédentes paragraphes<sup>1</sup>, Chacun contient l'axe financier en tant que plaque tournante majeure de la mobilité. Le mode du Skandia prend une position financière comme moyen de conclure qu'en plus d'un système de navigation unique, le navigateur offre une perspective commerciale unique. Cette perspective est similaire au concept d'organisation d'apprenants.

---

<sup>1</sup> ARGYRIS(C) ET SHON (D): Organisational Learning: theory of action perspective, addition Wesley publishing company, 1978.

Figure 3 : Navigateur Skandia.



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

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

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

- ✓ Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués grâce à une articulation entre des indicateurs stratégiques ou avancés (*leading indicators*) et des indicateurs historiques (*lagging indicators*). Ces indicateurs sont définis dans le cadre d'une approche processus de l'organisation et sont liés suivant une chaîne de causalité.
- ✓ Ainsi, le TBP suppose un découpage de l'organisation en processus et en centres de responsabilité, découpage propice aux définitions des indicateurs et des axes stratégiques qui les sous-tendent.



## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

- ✓ Il propose enfin une vision globale et multidimensionnelle de la performance en combinant des indicateurs de nature financière, quantitative et qualitative d'une part, et des indicateurs historiques et stratégiques d'autre part.

Toutefois, l'étude approfondie des travaux de Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996, 1998), montre que cet instrument ne répond pas à tous les critères d'appartenance à la version élargie du CGS.<sup>1</sup>

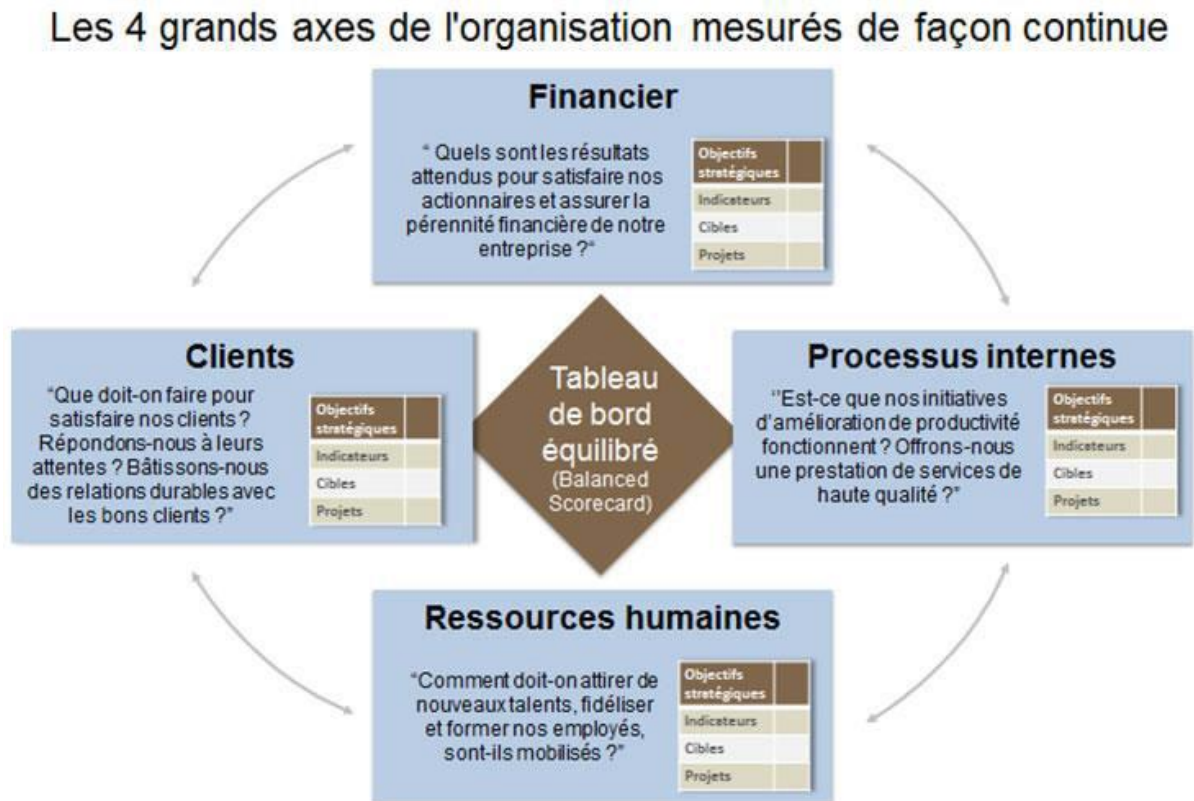
---

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

## Section 02 les axes du tableau de bord prospectif

L'avantage du tableau de bord prospectif c'est qu'il est basé sur 4 axes financiers résultats, clients, internes processus, et l'organisation d'apprentissage, à chaque catégorie représentant pour entre quatre et sept succès indicateurs.

Figure 4 : Les grands axes de l'organisation de mesure de façon continue.



Source : [www.essenceconseil.ca/gestion-de-la-performance](http://www.essenceconseil.ca/gestion-de-la-performance) consulté le 26/04/2022.

### 2.1. L'axe « financier »

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

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

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

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

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

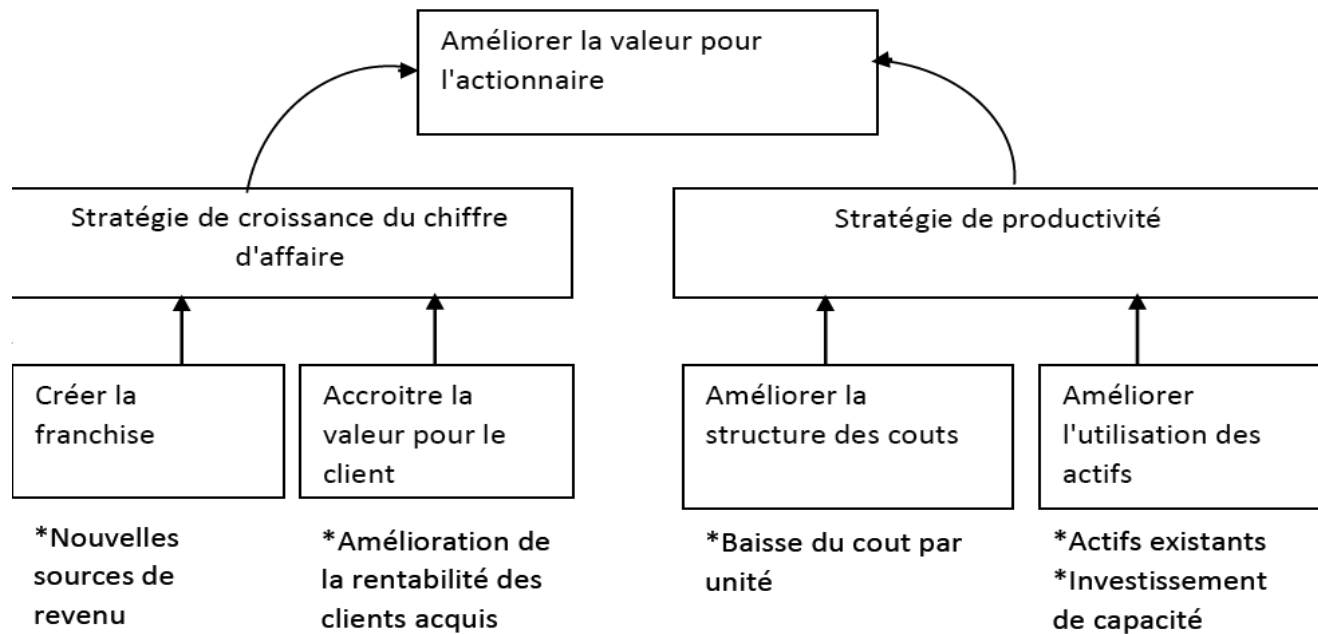
**Figure 5 : les différentes stratégies selon l'axe financier.**

---

<sup>1</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998): Op.cit., p61.

<sup>2</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) : op.cit., p62.

<sup>3</sup> Ibid., p. 62- 65.



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

### 2.1.1. Orientations pour l'axe financier

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

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

Certaines entreprises peuvent intégrer une ou plusieurs mesures de gestion des risques spécifiques lorsque la situation de leur secteur l'exige. De cette manière, l'entreprise d'assurance peut adopter des indicateurs sur le risque de perte et l'adéquation des provisions pour couvrir les plafonds de perte. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SAKHRI (A) op cit 14

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

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

**Tableau 1 : les déterminants des objectifs financiers globaux.**

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du CA par segment. Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients.	CA par employé	Investissements (% des ventes) R&D (% des ventes)
	Maintien	Part des clients et marchés ciblés. Ventes croisées. Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits.	Coût de revient par rapport à celui des concurrents. Taux de réduction des coûts. Frais indirects (en % des ventes).	Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie). Retour sur l'investissement par catégories d'actifs. Taux d'utilisation d'actif.
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits. Pourcentage de clients non rentables.	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction).	Point d'équilibre. Marge.

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

### 2.2. L'axe client

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client<sup>1</sup>

1 <sup>1</sup> [www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-perspectives.htm](http://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-perspectives.htm)

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

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

Grâce à l'axe « clients » du TBP, les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs de performance sur ce segment ciblent. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur. Ces indicateurs clés de résultats concernant la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés, mais l'axe « client » doit aussi comporter des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs. Par exemple, certains clients privilégient les délais et la ponctualité des livraisons ; d'autres l'innovation dans les produits et services ; d'autres encore la capacité du fournisseur à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui y répondent. Les indicateurs clients permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur<sup>1</sup>.

La satisfaction des clients constitue un élément important pour toute entreprise, quelque soit son secteur d'appartenance. L'axe client permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques à la performance réalisée. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat, ils concernent la satisfaction et la fidélité des clients, la part de marché sur les segments ciblés. D'autre part, cette perspective doit comporter des indicateurs de suivi déterminants la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultat. Les indicateurs client permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> KANIT(A) :op.cit., p51.

<sup>2</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D): 1998, Op.cit., p.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

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

Les indicateurs (de résultat et de moyens) les plus utilisés sont<sup>1</sup> :

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

### 2.2.1. Les séries d'indicateurs selon Robert S. Kaplan et David P. Norton

#### 2.2.1.1. Les indicateurs clés

##### Les indicateurs génériques

**Tableau 2 : Les indicateurs clés.**

**Tableau 2 : Les indicateurs clés.**

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

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

#### 2.2.1.2. Les indicateurs de la performance.

Idéalement, les entreprises doivent définir des indicateurs de performance et des objectifs dans chacun des domaines dans lesquels elles sont actives. Néanmoins, la plupart de ces indicateurs sont des indicateurs ex post (défini a posteriori). Pour y remédier, les managers

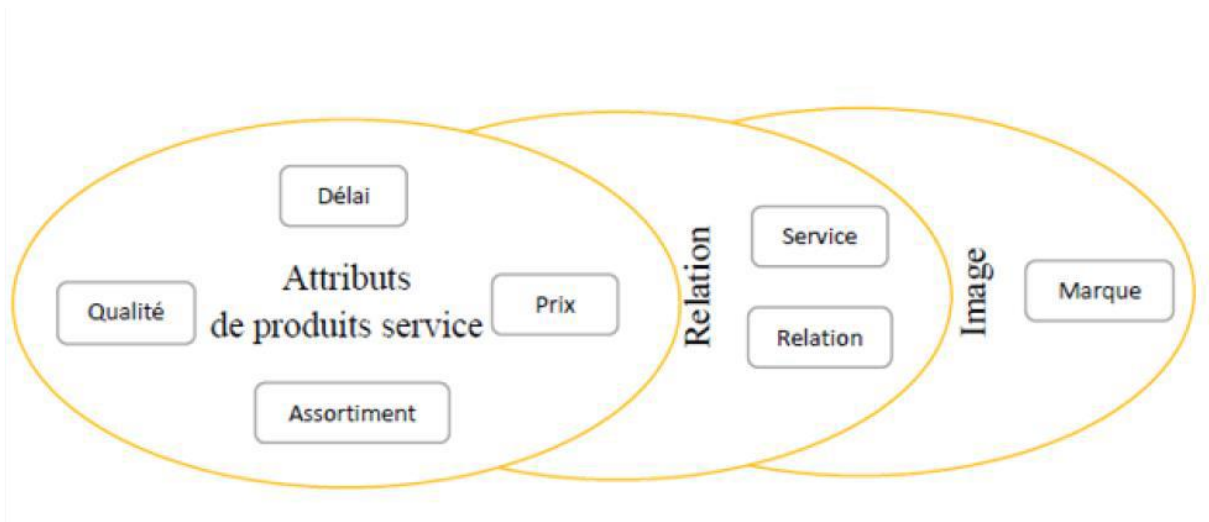
<sup>1</sup> SAKHRI (A) op cit p16

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

doivent également se focaliser sur la création d'une proposition de valeur unique qui dépend souvent de trios variables :

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

Figure 6 : La qualité perçue des prestations.

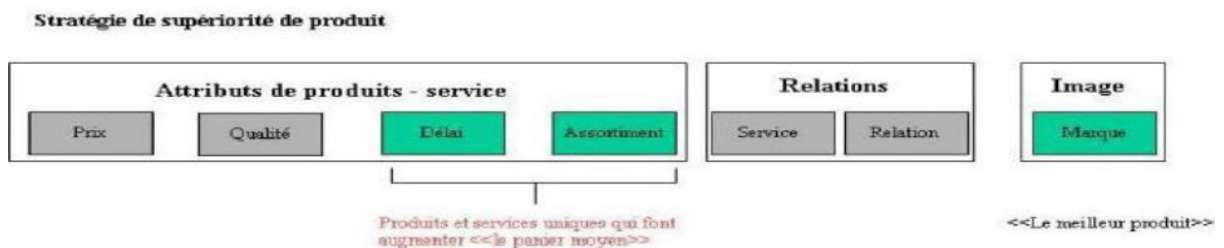


Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) : le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 68.

### 2.2.2. Les stratégies de l'axe

#### 2.2.2.1. La supériorité produit

Figure 7: Stratégie de supériorité de produit.

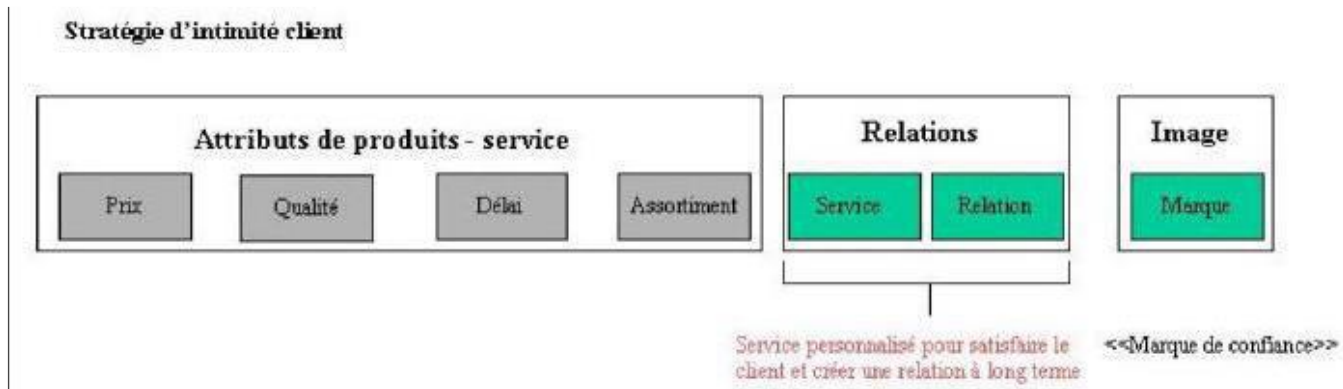


Source : KAPLAN(R) et NORTON(D) : le tableau de bord prospectif Op.cit., P. 95.

#### 2.2.2.2. L'intimité client

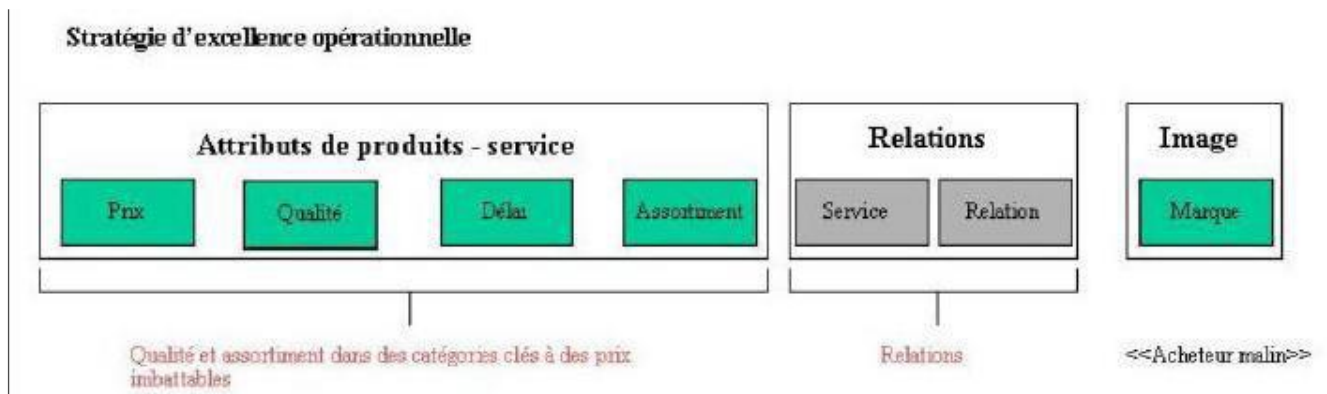


Figure 8 : Stratégie d'intimité client



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

Figure 9 : Stratégie D'excellence Opérationnelle.



Source : *ibid., 95.*

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

### 2.3. L'axe de processus interne :

Cet axe doit définir les clés de processus internes de l'entreprises ceux elle doit exceller car ils lui permettent :

Fournir un service attirant et fidele les clients dans les segments du marché ciblé.

Offrir aux actionnaires le rendement financier qu'il attend

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

Ces indicateurs se concentrent sur les processus qui auront le plus grand impact sur la satisfaction du client et atteindre les objectifs de entreprises

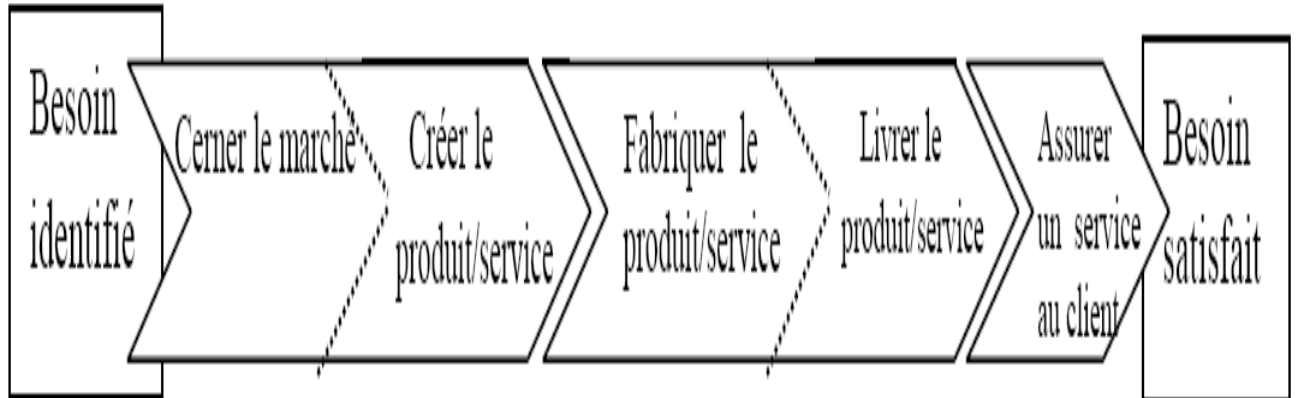
Cet axe révèle deux différences fondamentales entre la démarche du TBP et celle des systèmes classiques de mesure de la performance. Ces derniers dont le rôle est de surveiller et d'améliorer les processus existants, vont parfois au – delà du seul aspect financier en incorporant des indicateurs de qualité et de temps, mais ils restent axés sur l'amélioration des processus existants. Le TBP, au contraire, met en lumière des processus entièrement nouveaux, que l'entreprise doit parfaitement maîtriser pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, tant financiers qu'à l'égard de ses clients. Par exemple, une entreprise peut s'apercevoir qu'elle doit se doter d'un processus lui permettant d'anticiper les besoins des clients, ou d'un autre pour offrir de nouveaux services attendus par les clients ciblés. Les indicateurs « processus internes » du TBP révèlent les processus, dont certains n'existent peut-être pas encore, qui jouent véritablement un rôle clé dans la performance stratégique de l'entreprise. La seconde différence est l'incorporation des processus d'innovation dans cette catégorie d'indicateurs (figure 2). Les systèmes classiques de mesure de la performance se focalisent sur les processus qui entrent dans la fourniture des produits et services existants aux clients existants. Ils s'efforcent de contrôler et d'améliorer les opérations existantes, qui représentent la phase courte de la création de valeur, celle qui commence à la réception d'une commande d'un client connu, pour un produit (ou un service) connu et s'achève avec la livraison du produit au client. L'entreprise crée de la valeur par la fabrication et la livraison de ce produit ainsi que par le service qu'elle assure au client, pour un coût inférieur au prix qu'elle reçoit en contrepartie. Mais les déterminants de la performance financière à long terme peuvent conduire une entreprise à créer des produits et des services nouveaux répondant aux besoins futurs des clients actuels et à venir. Le processus d'innovation, phase longue de la création de valeur, est, pour nombre d'entreprises, un déterminant bien plus important de la performance financière future que la phase courte. La capacité d'une entreprise à conduire sur plu Les managers n'ont toutefois pas à choisir entre ces deux processus clés.

Le TBP comprend des objectifs et des indicateurs tant pour la phase longue du cycle d'innovation que pour la phase courte du cycle d'exploitation. Sieurs années un processus de développement de produits ou à atteindre de nouvelles catégories de client se révèle souvent beaucoup plus fondamentale pour la performance économique future que son aptitude à gérer les opérations existantes avec efficacité, rigueur et réactivité <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mémoire de kanit(A) op cit p52.53

**Figure 10: L'axe « processus interne »-le modèle générique de chaîne de création de valeur.**



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

Chaque entreprise a sa propre chaîne de processus interne qui Aide à répondre aux attentes des clients et à réaliser des bénéfices :

- L'innovation
- la production
- Service après vente.

### **2.3.1. L'innovation :**

L'innovation est un processus essentiel, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont parfois plus importants que la production. Cette importance de l'innovation par rapport à la production est particulièrement notable dans les entreprises ayant de longs cycles de création et de développement. De ce fait, les entreprises identifient les besoins nouveaux ou latents des clients, puis créent les produits ou services qui y répondent. Toutefois, dans la chaîne des processus d'une entreprise, la R&D est parfois considérée comme un processus logistique et non comme un élément capital de la performance financière. Or, à présent l'intégration de l'innovation dans la démarche permet à l'entreprise de promouvoir les activités de R & D qui créent de nouveaux produits/services et de nouveaux marchés. <sup>1</sup>

Selon Kaplan et Norton<sup>2</sup> (2003), dans la première, l'entreprise étudie le marché pour identifier les besoins émergents ou latents des clients actuels ou à venir.

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

<sup>1</sup> MAHMOUDIA(M) : Op.cit., p. 96-97.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

1. Quelles seront les caractéristiques des produits/services futurs auxquels les clients accorderont de la valeur ?

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

-dans la seconde étape, l'entreprise :

1. Recherche et développe des produits et services radicalement nouveaux ;

2. Déploie la technologie existante dans ces nouveaux produits et services ;

3. Les met sur le marché. <sup>1</sup>

### 2.3.1.1. Le processus d'innovation comprend deux étapes :

#### • 1 ère étape : Etude des marchés

Identifier les nouveaux marchés et les nouveaux clients ainsi que les besoins émergents ou latents de la clientèle existante, Il ne suffit pas de Satisfaire ses clients mais de les « émerveiller » en répondant à deux question fondamentales. - Quelles seront les caractéristiques des produits futurs auxquelles les clients accorderont de la valeur ?

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

#### • 2ème étape : conception et développement des produits et services.

➤ Durant cette étape, l'entreprise

➤ Recherche et développe des produits et des services radicalement nouveaux

➤ Déploie la technologie existante dans ces nouveaux produits et services. Les met sur le marché.

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

➤ La part de C.A réalisée dans les nouveaux produits ;

➤ Celle réalisée par les produits exclusifs (sous le couvert d'un brevet) ; — Les lancements de nouveau produits par rapport à la concurrence et les produits effectivement lancés par rapport aux prévisions ;

---

<sup>1</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) : op.cit., p.113

- La durée du cycle de développement de la prochaine génération de produit ; → Le rapport entre le bénéfice et le coût total des activités de R&D sur cinq ans ; → Le temps jusqu'au seuil d'équilibre.<sup>1</sup>

### 2.3.2. Le processus de production

*« Il a pour but de fournir, de manière régulière et ponctuelle, des produits et services existants à une clientèle connue ».*<sup>2</sup>

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

Les entreprises doivent identifier les paramètres de coûts, de qualité, de délais et de performance qui leur permettront d'offrir des produits et des services plus attractifs à leur clients ciblés. Ces paramètres constituent le progrès mené par le TBP par rapport aux systèmes de mesure traditionnels non adaptables à l'environnement actuel, ou les cycles de vie des produits ne cessent de diminuer.<sup>3</sup>

### 2.3.3. Le processus service après-vente (SAV)

*« les entreprises qui visent l'excellence dans le service après vente, peuvent mesurer la performance en appliquant à ce processus SAV les indicateurs de réactivité (délais), de qualité et de coût utilisés pour le processus de production ».*<sup>4</sup>

Ce dernier processus de la chaîne comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat. Toutefois, certaines entreprises adoptent des stratégies expressément axées sur l'excellence du SAV notamment en matière de programme de formation pour le personnel de l'entreprise cliente et de prestations de dépannage sur site. L'intégration de ce processus dans le TBP permet aux entreprises de définir les caractéristiques des services à offrir aux clients après l'acte d'achat<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Mémoire AISSAOUI(S) & SLIMANI(M) Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein d'ATM MOBILIS mémoire de master en organisation et management des entreprises école supérieure de commerce kolea 2014 p63

<sup>2</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998) : op.cit., p.118.

<sup>3</sup> MAHMOUDIA (M):Op.cit. p, 97.

<sup>4</sup> Ibid. (1998). p120.

<sup>5</sup> MAHMOUDIA. M., p. 98.

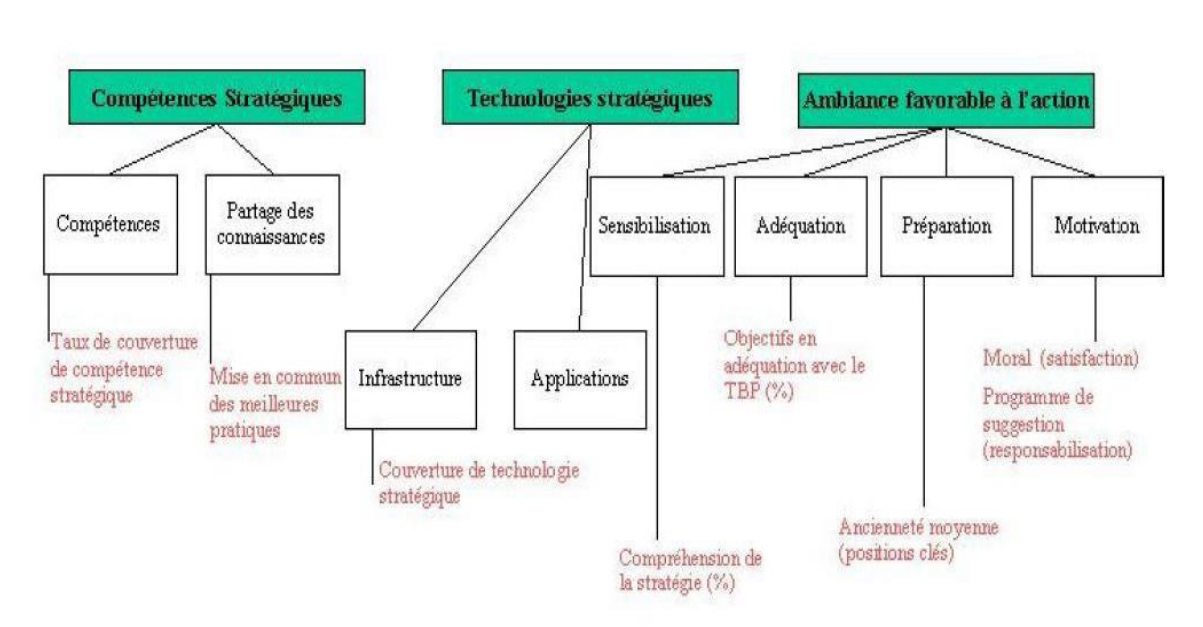
### 2.4. L'axe apprentissage

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

Selon BESSIRE (<sup>1</sup>2000), « *l'apport du Tableau de Bord Prospectif réside dans l'attention portée aux processus d'apprentissage organisationnel et à l'appropriation des objectifs et de la stratégie qu'il est susceptible de déclencher, il est donc un outil de stimulation de l'apprentissage* ».

Selon Norton et Kaplan<sup>2</sup>(2003), « *les objectifs établis sur les axes financier, clients et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes* ».

**Figure 11 : L'axe apprentissage.**



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

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

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

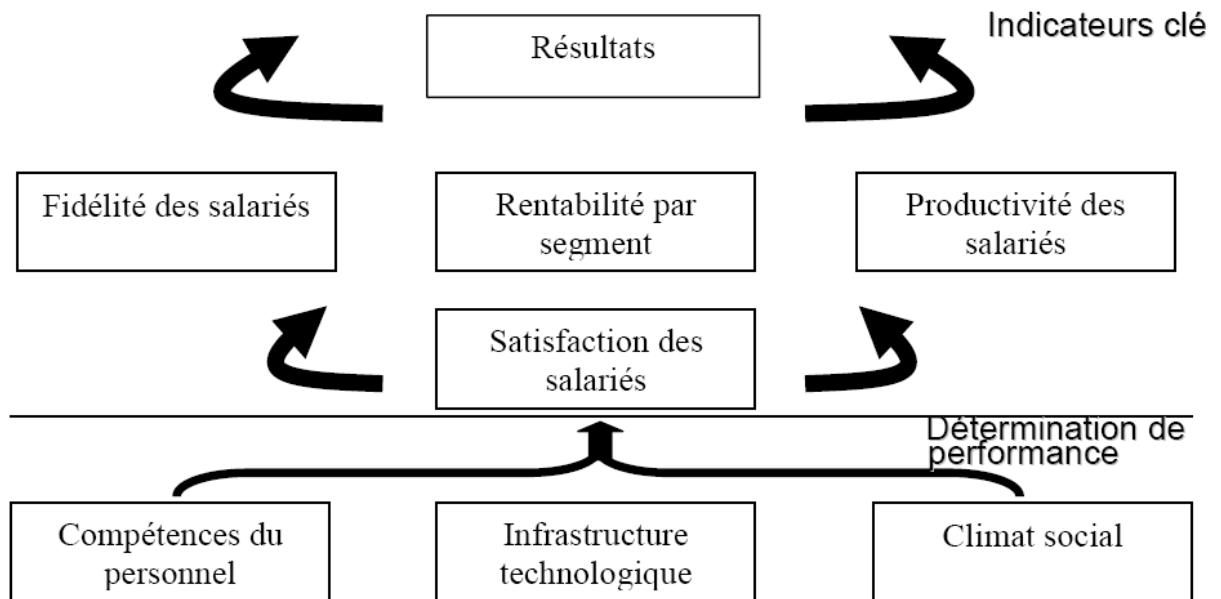
<sup>1</sup> BESSIRE(D) et le C.R.I : Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers. 2000.

<sup>2</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) :op.cit., p137

### 2.4.1. Le potentiel des salariés

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

**Figure 12 : Le cadre de l'évaluation de l'apprentissage organisationnel.**



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

Les mesures utilisées sont :

- Mesures de la satisfaction des salariés
- Mesures de la fidélité des salariés
- Mesure de la productivité des salariés

#### 2.4.1.1. Mesure de la satisfaction des salariés

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

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

#### 2.4.1.2. Mesure de la fidélité des salariés

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

### 2.4.1.3. Mesurer la productivité des salariés

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

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

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

### 2.4.2. La capacité des systèmes d'information

Comme l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel, doit être au courant sur le besoin des clients, le salarié doit disposer d'information.

Détaillées sur les clients afin de les satisfaire. Pour cela l'entreprise désigne des chargés de clientèle pour collecter des informations sur eux et transmettre ces informations aux salariés qui vont situer ces derniers dans un segment donné, à partir de ces informations les salariés vont évaluer l'effort à accomplir non seulement pour répondre aux besoins du moment mais aussi pour cerner et satisfaire les attentes futures.

Plusieurs entreprises ont définis un ratio de couverture de l'information stratégique pour évaluer la disponibilité qui peut être mesurée par le nombre de processus pour lesquels l'entreprise dispose d'informations en temps en temps réel sur la qualité, la durée des cycles et les coûts et par la proposition des salariés en constates direct avec les informations sur les attentes clients<sup>1</sup>

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

R. Kaplan et D. Norton insistent sur la mise en œuvre de stratégies de motivation et d'implication des équipes, et sur l'évaluation systémique des projets. Ils proposent pour ça des indicateurs adaptés comme : le nombre de suggestions par salarié qui permet de traduire la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il peut être complété par le pourcentage des suggestions appliquées et mises en œuvre effectivement permettant ainsi d'évaluer la qualité des suggestions. Aussi, en matière d'amélioration de la performance de certains processus internes, *« il est parfois recommandé de retenir l'indicateur qui mesure le laps de temps nécessaire pour améliorer de 50% la performance des processus internes et ce, en termes de coût, de qualité ou de durée des cycles que*

---

<sup>1</sup> Mémoire AISSAOUI&SLIMANI op cit p67



## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif**

---

*l'entreprise souhaite améliorer* ». Toutefois, en plus de la mesure du niveau de motivation et la promotion de l'initiative individuelle, ces mêmes paramètres sont également de bonnes mesures de résultats pour l'alignement des objectifs individuels et ceux de l'entreprise. Ils permettent d'évaluer la participation des salariés aux efforts de l'entreprise dans l'amélioration de la performance<sup>1</sup>.

### **Section 3 : la mise en place du tableau de bord prospectif**

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

---

<sup>1</sup> MAHMOUDIA(M) ; Op.cit., p. 10.

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

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

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

### 3.1. Les préalables avant la mise en œuvre du TBP :<sup>1</sup>

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

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

#### 3.1.1. Un système d'information adapté

Le système d'information peut être défini comme un « ensemble organisé de méthodes et de moyen humains et matériels destinés à collecter, mémoriser transmettre les différents types de données nécessaires au fonctionnement d'une organisation».

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

Cependant, force est de constater que pas n'importe quel système

D'information permettrait aux tableaux de bord de jouer pleinement leurs rôles.

En effet, pour que le tableau de bord soit un outil d'incitation à la décision

Et de communication il faut que le système d'information soit correctement alimenté par des données utiles captées à travers les différentes étapes de fonctionnement de l'entreprise. De même, un bon système d'information exige une ouverture aux différents intervenants et que l'accès à l'information globale, voir même décisionnelle, soit « démocratique ». Car, d'une part, c'est grâce à cette ouverture et à cet accès que le responsable pourra prendre, avec plus

---

<sup>1</sup> AISSAOUI(S)&SLIMANI (M) conception et la mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein d'ATM mobilis mémoire de master en management et organisation des entreprises à l'école supérieure de commerce ,p68.69

## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif**

---

de confiance (car il disposera d'informations étayant son choix), des actions correctives qui soient cohérentes avec les enjeux globaux de l'entreprise.

D'autre part, l'ouverture du système d'information favorisera l'utilisation des tableaux de bord comme outil de communication horizontale et d'incitation à l'amélioration des performances.

### **3.1.2 Une structure organisationnelle adaptée**

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

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

La délégation des responsabilités et des pouvoirs est déterminante pour que les tableaux de bord puissent concrétiser leur finalité de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise. Cependant, pour prévenir les dérapages, l'entreprise doit absolument disposer d'un système de contrôle des finalités et de la cohérence des actions.

### **3.1.3. Un système d'objectifs adapté**

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

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

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

- Fédérateur : L'objectif recueille l'adhésion des responsables ;
- Constructif : L'objectif local contribue aux objectifs globaux.

### **3.1.4. Une implication de tous les intervenants**

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

La réponse à ces questions est déterminante pour la réussite de la mise en place des tableaux de bord.<sup>1</sup>

### **3.2. Les étapes de conception du TBP**

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

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

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

---

<sup>1</sup> Mémoire AISSAOUI & SLIMANI op cit p67.69

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

Après l'établissement de ces préalables, vient la phase de construction du TBP qui selon Iriarte <sup>1</sup>(2003) passe par les phases suivantes :

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

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

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

#### 3.2.1.1. Critères des FCS

Les FCS doivent:<sup>2</sup>

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

#### 3.2.1.2. Les étapes d'identification des FCS

Se déroule de la manière suivante<sup>3</sup> :

##### 3.2.1.2.1. L'analyse des faits

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

---

<sup>1</sup> Iribarne. P Les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2003. p. 57

<sup>2</sup> Ibid., P. 72

<sup>3</sup>Ibid., P.74.

### 3.2.1.2.2. L'exploration des axes de changements

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

### 3.2.1.3. Le choix des FCS

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

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

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Selon Iriarte<sup>1</sup> (2003), plusieurs principes doivent être respectés :

- Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS.
- Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet.
- Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise. Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités, rôle d'apprentissage.

Selon Kaplan et Norton<sup>2</sup>(2003) « un bon TBP doit associer des mesures de résultats (indicateurs a posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie de l'entreprise alors La sélection des MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée».

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

### 3.2.3. Phase 3 : Trouver les bons indicateurs pour chaque axe

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

---

<sup>1</sup> IRIBARNE (P) (2003) : op.cit., p, 64.

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

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

### 3.2.3.1. Indicateurs de l'axe financier

De ce fait, les objectifs et les indicateurs financiers ont une double vocation : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie et ils servent de fil conducteur pour ceux des autres axes. Toutefois, les déterminants de la performance financière doivent être adaptés au secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernée. Trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie<sup>1</sup>.

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

**Tableau 3 : Les indicateurs de l'axe financier.**

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

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

### 3.2.3.2. Trouver l'indicateur « client »

Cet axe permet de définir l'identité des segments de marché constituant la clientèle cible et informe l'entreprise sur les attentes et les comportements vis-à-vis des produits et services

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

qu'elle propose. Pour chacun de ces segments, les managers disposent souvent de cinq mesures génériques : la part de marché - la rétention - l'acquisition de nouveaux clients – la satisfaction - la rentabilité par segment. <sup>1</sup>

### 3.2.3.3. Trouver les indicateurs « Processus »

La question posée, à ce niveau, est de déterminer les processus dans lesquels l'entreprise doit exceller pour satisfaire ses clients et ses actionnaires. Ainsi l'objectif de cet axe est de définir les processus clés lui permettant à la fois d'offrir une prestation capable d'attirer et de fidéliser les clients des segments ciblés et d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Une telle analyse fournit une vision transversale de l'organisation, qui ne se limite pas aux processus traditionnels de réalisation des biens et des services ; au contraire elle s'étend à tout ce qui détermine la performance globale de l'organisation. <sup>2</sup>

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

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

### 3.2.3.4. Trouver les indicateurs « Apprentissage »

L'atteinte des objectifs inscrits dans les trois axes précédents dépend, selon Kaplan et Norton, de la capacité de l'entreprise à innover et à développer des supports comme les compétences des ressources humaines et la performance des systèmes d'information. Les auteurs qualifient Cet axe de l'axe des actifs immatériels capables de conduire, ou pas, l'entreprise jusqu'aux niveaux de performance définis dans les trois premiers axes. Trois principaux thèmes constituent cet axe <sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> BENZERFA(M) : L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, En Management public, Université de Paris X – Nanterre, paris, 2007, p39.

<sup>2</sup> Ibid p39.

<sup>3</sup> Ibid., p40



## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif**

---

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

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

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

### **3.2.4. Phase 4 : Établissement de la carte stratégique**

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

### **3.3. Le processus de construction**

Chaque entreprise est unique et peut appliquer la méthode de son choix pour construire son TBP<sup>2</sup> :

---

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

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

### **3.3.1 Définir l'architecture de mesure**

#### **3.3.1.1. Sélectionner l'unité concernée**

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

#### **3.3.1.2. Identifier les liens entre le siège et l'unité**

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

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

### **3.3.2. Générer un consensus sur les objectifs stratégiques <sup>1</sup>**

#### **3.3.2.1. Première série d'entretiens**

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

L'architecte, en tant qu'animateur du projet, conduit l'entretien, et pose les questions. Un

---

<sup>1</sup> Ibid, p298-309

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

---

Un membre de l'équipe architecte peut se concentrer sur les objectifs et les mesures proposées par le dirigeant et un autre s'attache à en préciser la portée et le contexte.

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

Cet entretien répond à plusieurs objectifs directs et indirects. Directement, il a pour but de présenter le concept du TBP aux dirigeants, de répondre aux questions qu'ils peuvent se poser et de réunir leurs premiers commentaires sur la stratégie de l'entreprise et sa traduction en objectifs de l'entreprise et mesures opérationnelles concrètes ; à identifier les inquiétudes que peuvent susciter la création et la mise en œuvre du TBP ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau personnel. <sup>1</sup>

### 3.3.2.2. Travail de synthèse

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

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

### 3.3.2.3. Comité exécutif :(première séance) <sup>2</sup>

L'architecte se réunit avec la direction afin de commencer à générer un consensus sur le TBP.

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

L'architecte présente les objectifs proposés, par ordre d'importance, ainsi que les commentaires extraits des entretiens avec les dirigeants d'unités. Chaque objectif doit être

---

<sup>1</sup> Ibid, p298-309

<sup>2</sup> Ibid, p298-309

## **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif**

---

étudié séparément, sans faire de comparaison avec d'autre proposition, afin de pouvoir juger de ses mérites et de ses faiblesses intrinsèques.

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

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

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

A la fin de ce travail, le comité exécutif aura identifié trois ou quatre objectifs pour chaque axe, établi une description détaillée de chaque objectif ainsi qu'une liste de mesures possibles pour chacun d'eux. Après la réunion, l'architecte rédige et distribue un rapport résumant le contenu et le résultat des discussions et donnant le nom des membres des quatre sous – groupes.<sup>1</sup>

### **3.3.3. Sélectionner et concevoir les mesures :<sup>2</sup>**

#### **3.3.3.1. Réunion des sous – groupe**

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

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

Pour diriger ces réunions, l'architecte s'appuie sur le cadre que constituent les quatre axes du

---

<sup>1</sup> Ibid, p298-309

<sup>2</sup> Ibid, p298-309

TBP mais aussi sur les liens entre les mesures, à l'intérieur et entre chaque axe, qui illustrent les relations de cause à effet sur lesquelles repose la stratégie.

### **3.3.3.2. L'art de choisir et de concevoir des mesures**

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

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

### **3.3.3.3. Comité exécutif (deuxième séance)**

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

Son objectif secondaire est d'encourager les participants à se fixer des objectifs ambitieux pour chaque mesure proposée. En fonction du type de mesures concernées et des chaque mesure proposées et des habitudes de l'entreprise dans ce domaine, plusieurs méthodes peuvent être employées – du benchmarking aux taux évolutifs – pour spécifier les objectifs à objectifs à trois ou cinq ans. <sup>1</sup>

### **3.3.4. Le plan de mise en œuvre <sup>2</sup>**

#### **3.3.4.1 .Développer le plan de mise en œuvre**

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

---

<sup>1</sup> Ibid, p298-309

<sup>2</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998) :Op.cit., p,98

### 3.3.4.2. Comité exécutif (troisième séance)

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

### 3.3.4.3. Finaliser le plan de mise en œuvre

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

## 3.4. La carte stratégique

### 3.4.1. Définition de la carte stratégique

Selon Kaplan et Norton <sup>1</sup>(2005), la carte stratégique « est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie, elle fournit les bases pour concevoir le Tableau de Bord Prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique ».

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

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

L'objectif de la carte stratégique selon Barabel & Meier <sup>2</sup>(2006), est « de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper

---

<sup>1</sup> Kaplan. R & Norton. D (2005), op.cit. P :12.

<sup>2</sup> Barabel. M & Meier. O (2006), op.cit. P :361

la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec ».

### **3.4.2. Etablir la carte stratégique**

La conception de la carte stratégique se réalise suivant une démarche *topdown*.

La satisfaction des clients, l'amélioration des processus, et l'innovation ou la capacité d'apprentissage de l'organisation, ces trois axes de performance sont reliés aux résultats financiers par une chaîne de relations de cause à effet.

Initialement, on estime que c'est l'apprentissage qui permet l'amélioration des processus internes, selon Kaplan et Norton <sup>1</sup>(2005), l'axe d'apprentissage constitue « la source qui soutient, alimente et fait croître le magnifique feuillage et les floraisons qui apparaissent plus haut sur le tableau de bord ».

Cette amélioration génère à son tour la satisfaction des clients, qui permettra à plus ou moins longue échéance d'atteindre les objectifs économiques et donc de satisfaire l'attente des actionnaires. (La figure. n°15 représente un modèle type d'une carte stratégique).

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

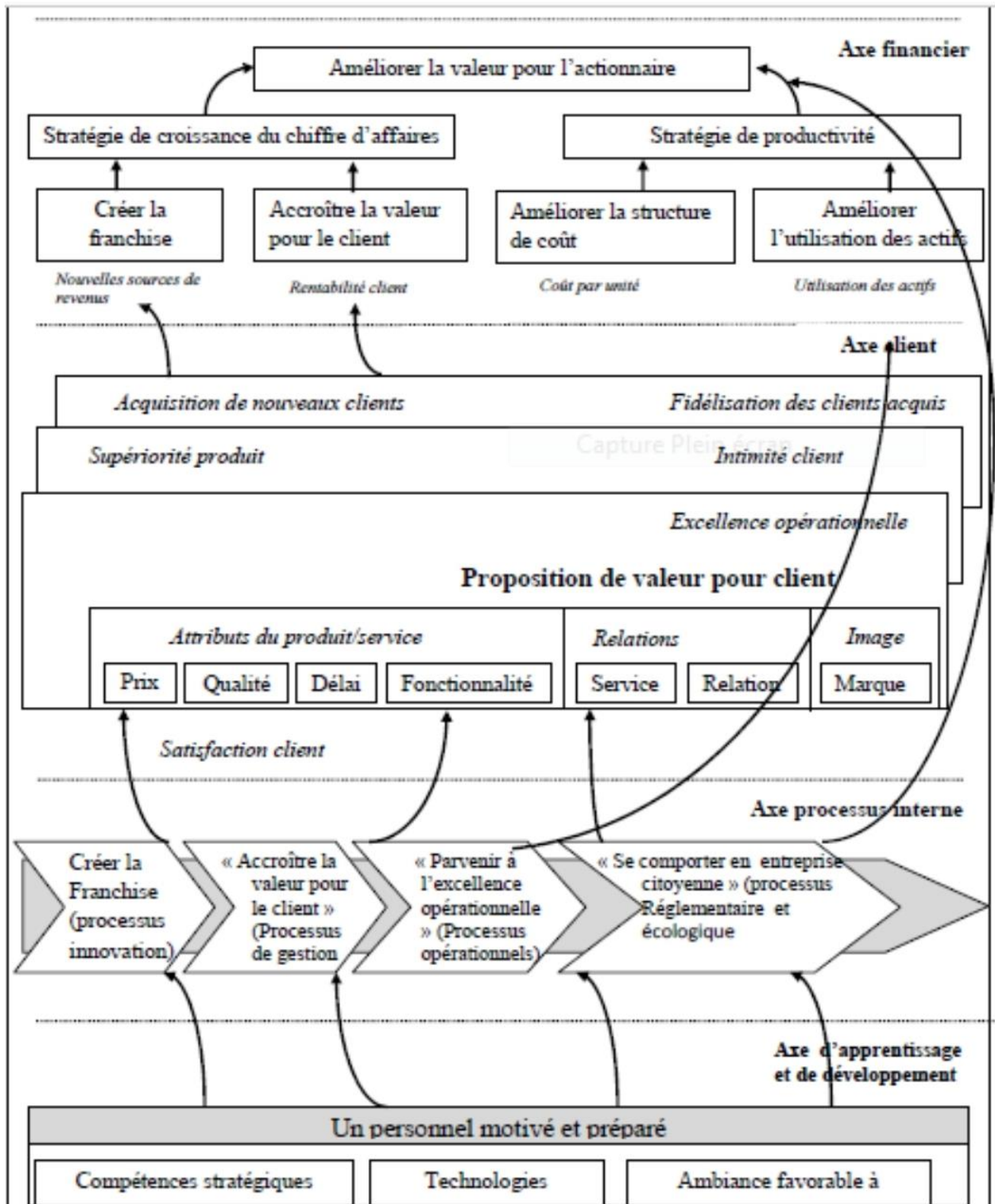
- Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé.
- Identifier les processus clés de succès de la mise en œuvre stratégique.
- Aligner les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie.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

---

<sup>1</sup> Kaplan. R & Norton. D (2005), op.cit. p :104

## Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif

Figure 13 : La carte stratégique de tableau de bord prospectif.



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



**Conclusion du chapitre :**

Un tableau de bord prospectif (ou Balancedscorecard - BSC) est un concept de management qui se concentre sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, Il s'agit d'un outil permettant de traduire les tâches et la stratégie en un ensemble d'objectifs concrets et d'indicateurs de performance qui constituent la base du système de pilotage. Il définit le projet de management et le communique à l'ensemble des collaborateurs, en proposant un modèle de performance commun et une approche générale permettant de formuler les efforts et résultats individuels avec des objectifs.

La conception du Balanced Scorecard commence par l'identification des facteurs clés de succès qui conduisent à la sélection des mesures clés de succès pour chacun des axes (finance, clients, processus interne et apprentissage).

Il existe une relation causale entre ces mesures car elles sont liées entre elles et forment la carte stratégique du Balanced scorecard.

**Chapitre 02 : la mesure de la performance de l'entreprise  
via le tableau de bord prospectif.**

**Introduction du chapitre :**

La continuité de l'amélioration de la performance ça reste toujours le premier but principal par les chefs d'entreprises.

En raison de la complexité de l'environnement financier, les définitions de la performance sont devenues insuffisantes, si bien que certains économistes et auteurs financiers redéfinissent la performance en y ajoutant certains facteurs. Financiers et économiques.

Dans ce chapitre on va voir les concepts théoriques sur la performance pour tous leurs indicateurs, les outils de mesure de la performance et le pilotage de la performance vers TBP.

## **Section 01 : Généralité sur la performance.**

### **1.1. La notion de la performance**

#### **1.1.1. Historique sur la performance**

L'origine du terme performance vient de l'ancien français « performer » qui au XVIII<sup>ème</sup> siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au XIX<sup>ème</sup> siècle, il apparaît en anglais avec « to PERFORM » dont vient le mot de performance, qui signifiait à la fois l'accomplissement d'un processus d'une tâche avec les résultats qui en découlent, et le succès que l'on peut y attribuer. L'utilisation du terme performance dans la langue française remonte au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans la course. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au XX<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.<sup>1</sup>

#### **1.1.2. La notion de la performance :**

Plusieurs définitions ont été proposées par plusieurs professionnels de la gestion :

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs (Lebas, Bourguignon, Bouquin, Lorino ..., etc.) se sont attachés à définir la performance et plus récemment cette notion selon Capron et Quairel<sup>2</sup> (2005), est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable. Selon Bourguignon<sup>3</sup>(1995), dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès.

---

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

<sup>2</sup> Capron & Quairel. L, « évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrices de la performance globale », AIMS, (2005).

<sup>3</sup> Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance? », in Revue Française de comptabilité, juillet-aout,(1995) pp : 61-66.

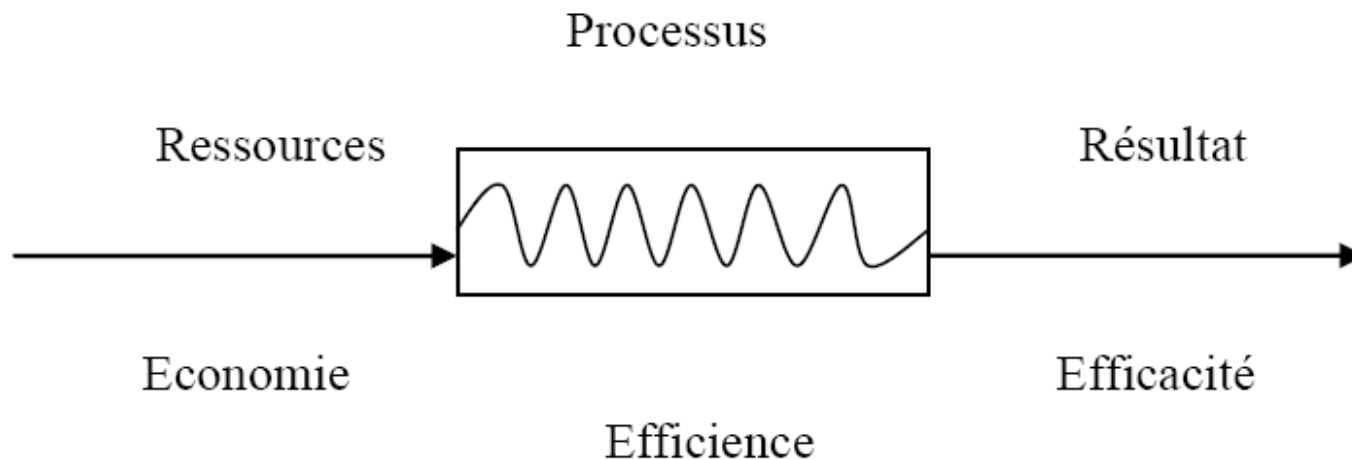
## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

Dans le domaine de la gestion, la performance selon Bouquin<sup>1</sup> (2006) est vue comme un terme ambigu, et ainsi selon ibid « *Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ...* » et « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût* »<sup>2</sup>.

Pour Bourguignon<sup>3</sup> (2000) la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».

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

**Figure 14 : La problématique de la performance.**



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

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

<sup>1</sup> Bouquin. H, « Le contrôle de gestion », 7eme édition presse Universitaires de France, (2006) P : 73.

<sup>2</sup> IBID.P.9

<sup>3</sup> Bourguignon. A (2000), Op.cit.p:934

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

Selon Lorino <sup>1</sup>(2003) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût ».

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur<sup>2</sup> (ou une efficacité opérationnelle qui veut dire bien faire ce qui est attendu par le destinataire du bien ou de la prestation) et une consommation de ressources pour créer de la valeur (ou un coût : Il ne s'agit pas de créer la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficacité ou de productivité). Les deux éléments sont indissociables, et ne chercher à maximiser que le premier (la valeur) ou à ne minimiser que le second (le coût) n'a pas de sens.

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

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

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

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

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

---

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

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

## **Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.**

---

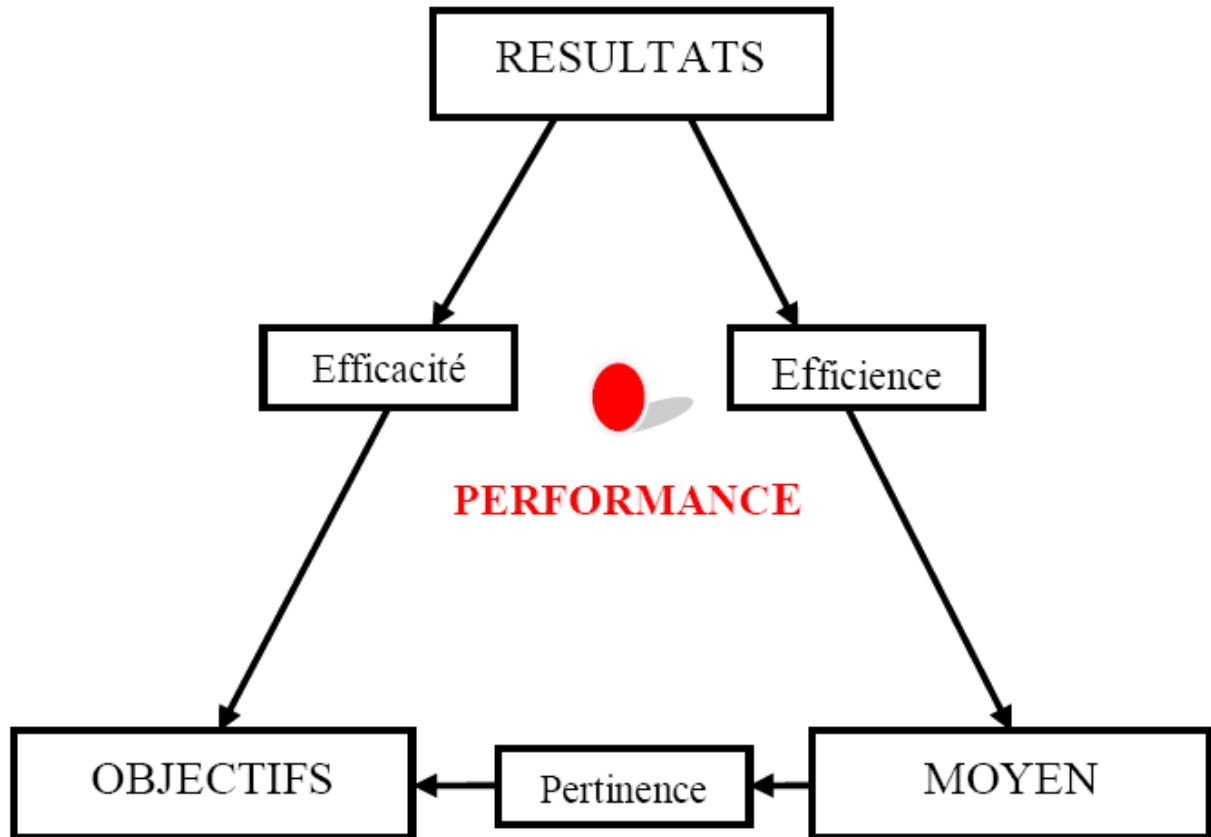
Avec l'apparition de nouveaux appelés parties prenantes ou stakeholders dans les entreprises, la notion de la performance a passé d'une vision longtemps réduite à la seule rentabilité financière pour l'actionnaire à une approche plus globale incluant d'autres dimensions rationnelle, humaine, systémique,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

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

### **1.1.3. Les concepts clés de la base de la performance :**

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

Figure 15 : La performance de l'entreprise à travers l'efficacité, l'efficace et la pertinence.



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

### 1.1.3.1. L'efficacité

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

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

Alors :

<sup>1</sup> KALIKA (M) : STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE, Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P ,211.



**L'efficacité = résultat réalisé / objectifs visés**

### 1.1.3.2. L'efficience

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

« On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part .dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont maximaux pour toutes qualité et quantité données de service »<sup>1</sup>.

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

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

**Efficience=résultat atteint/moyens mis en œuvre**

### 1.1.3.3. L'économie

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

---

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

<sup>2</sup> KALIK A (M) :op.cit. P, 212.

<sup>3</sup> SAHEL (F): op.cit. p.28.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

### 1.2. Les objectifs de la performance :

- La mesure de la performance de l'entreprise ne peut être considérée comme un objectif en soit ; il s'agit plutôt d'un ensemble de buts et d'objectifs regroupés comme suit :<sup>1</sup>
- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

### 1.3. Les types de la performance :

Il existe plusieurs types de la performance

Un bon pilotage de la performance globale d'une organisation passe par l'analyse et le suivi de nombreuses dimensions internes de la performance<sup>2</sup> :

#### 1.3.1. La performance unidimensionnelle

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

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

<b>Rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propres</b>
---

<sup>1</sup> Management des entreprises, édition hachette livre, France, 2008, p .38.

<sup>2</sup> BENTRAZI (K): Management de l'agence bancaire. Missions et profil du manager, master banque et finance, école supérieure de banque en partenariat avec le groupe Sup. de Co AMIEN/ PICARDIE, ALGER, 2013, p .27.

### **1.3.2. La performance multidimensionnelle**

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

### **1.3.3. La performance économique**

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

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

### **1.3.4. La performance commerciale**

C'est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise, en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Ce sujet brûlant pour les entreprises : une force de vente engagée et performante est synonyme d'une organisation en bonne santé. L'évaluation la performance de cette proposition de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux : les indicateurs quantitatifs (le chiffre d'affaire et la part de marché) et les indicateurs qualitatifs

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

## **Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.**

---

### **1.3.5. La performance managériale**

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

### **1.3.6. La performance organisationnelle**

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

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

### **1.3.7. La performance sociale**

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

### **1.3.8. La performance environnementale**

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

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

## **1.4. Les sources de la performance**

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

**Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.**

---

**Tableau 4 : performance interne et performance externe.**

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

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

## **Section 2 : Evaluation de la performance**

Dans cette section on voit l'évaluation de la performance.

### **2.1. Evaluation de la performance**

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

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

### **2.2. Les différentes approches de la performance**

#### **2.2.1. Approche financière**

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

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

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

. A cet effet, plusieurs outils de contrôle existent :

##### **2.2.1.1. La comptabilité générale :**

Comme étant un moyen de l'évaluation globale de l'entreprise.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

### 2.2.1.2. La comptabilité analytique :

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

### 2.2.1.3. La gestion budgétaire :

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

### 2.2.2. Approche socio industrielle

Plusieurs chercheurs s'intéressent aux nombreux facteurs qui conduisent à la performance et à son amélioration, et cette approche complète la précédente (approche de la performance financière). L'approche socio-industrielle a pour but d'établir un lien entre les deux. La performance de l'entreprise ainsi que son climat social et organisationnel

La performance de l'entreprise vis-à-vis de la société et des conditions générales de travail reflète cette approche. L'étude réalisée dans le cadre de cette stratégie visait à identifier les caractéristiques d'efficacité et de productivité dans les organisations taylorisées.

### 2.2.3. Approche productiviste

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

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

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

Cependant, le terme « performance » ne se réfère pas seulement aux nombreuses définitions de la productivité ; il englobe également toutes les caractéristiques liées au coût, à l'intégrité, à

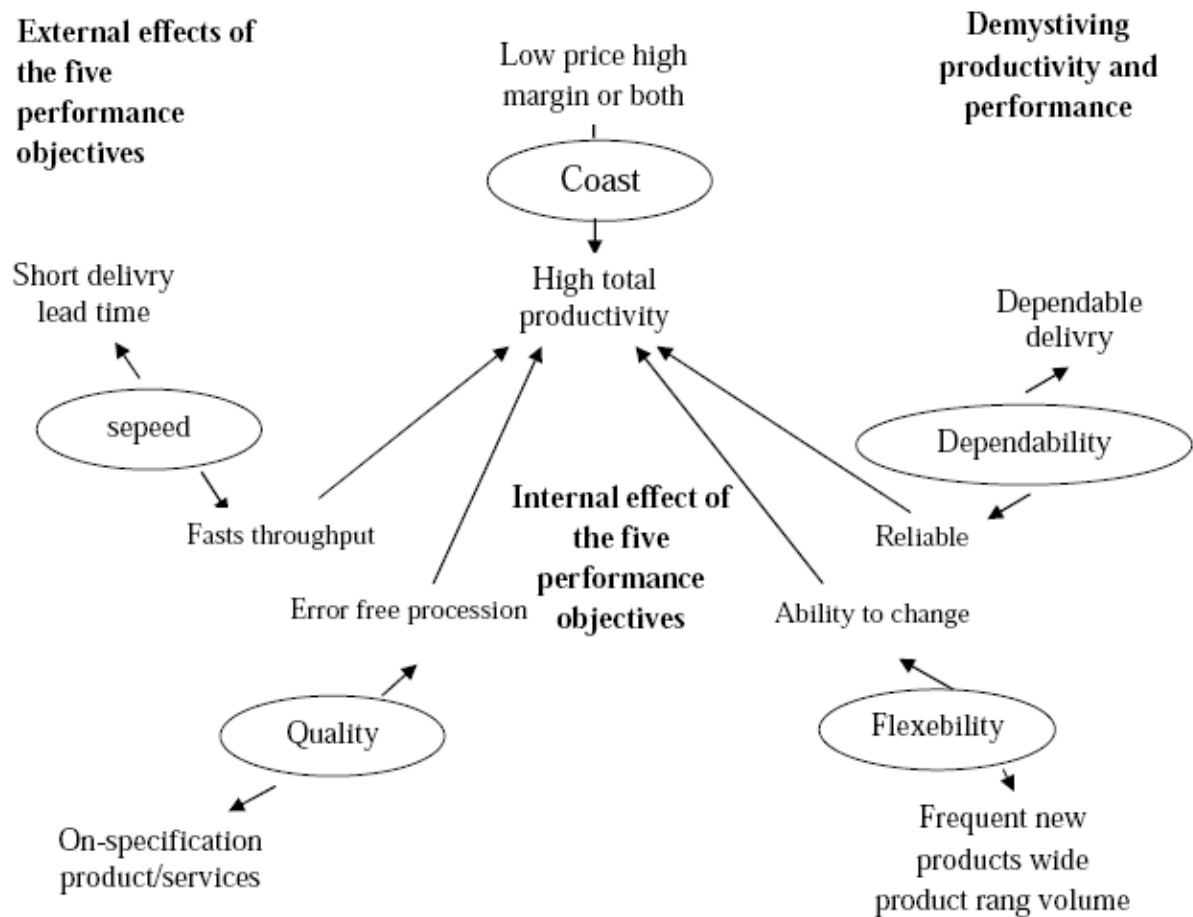
---

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

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

la flexibilité, à la fiabilité et à la qualité. Le chercheur SLACK propose le schéma récapitulatif ci-dessous, qui reprend l'ensemble des caractéristiques de performance précédemment évoquée.

**Figure 16: Les aspects de la performance.**

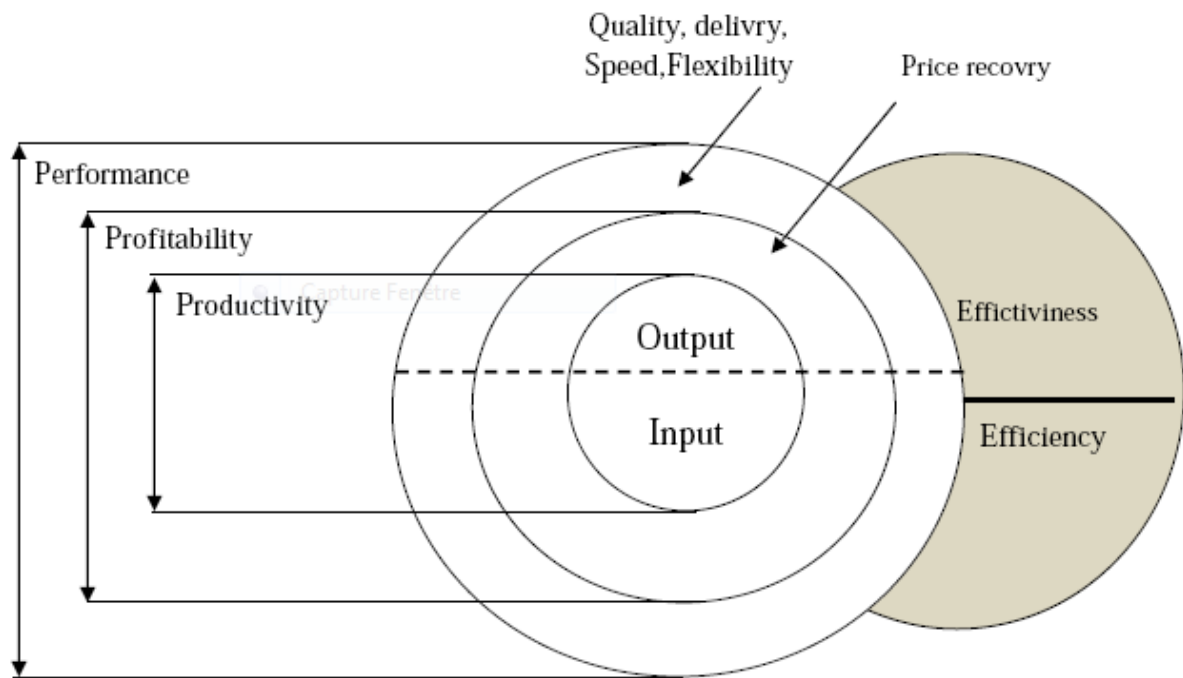


Source: SLACK (.N), CHAMBERS(S), ET JOHNSTON(R): *Operations Management*, 3<sup>ème</sup> edition, Pearson Education Limited, 2001, Harlow.

Ce modèle examine les nombreux liens entre performance, productivité et rentabilité. Dans le même sens, d'autres concepts tels que l'efficacité et l'efficacité sont introduits pour compléter l'idée de performance.



Figure 17 : Le modèle de la performance 3P.



Source: TANGEN (S):Op.cit. p.39.

Par conséquent, la performance est un concept global qui inclut à la fois la productivité et la rentabilité - la rentabilité est définie comme la relation entre la production et l'intrant, et ces deux entités ne sont prises en compte qu'en l'absence de facteurs non monétaires tels que la qualité, la flexibilité et la livraison

#### 2.2.4. Approche orientée client

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

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

D'une manière générale, l'objectif de cette démarche est d'améliorer et de perfectionner les pratiques afin de fidéliser les clients et d'assurer une meilleure synchronisation des flux entre

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

l'entreprise et ses partenaires. Dans ce contexte, deux approches centrées sur le client ont émergé : le CRM et l'ECR.

### 2.2.4.1. CRM (Customer Relationship Management)

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

### 2.2.4.2. ECR (Efficient Consumer Respond)

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

## 2.3. Définition des indicateurs de performance

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation<sup>1</sup>

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

Pour Fernandez <sup>3</sup> (1999), l'indicateur de performance est: « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur»

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

---

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

<sup>2</sup> IBID. ,106.

<sup>3</sup> FERNANDEZ(A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition Organisation, PARIS, 1999, P.155.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

### 2.3.1. La notion de mesure :

Elle n'est pas nécessairement directe et sous-entend généralement une recherche d'information a des niveaux plus ou moins élevés du système évalué ;

### 2.3.2. La notion d'objectif :

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

### 2.3.3. La notion d'action:

L'indicateur est forcément lié à l'action qu'il est susceptible d'induire.

## 2.4. Les indicateurs dans le quotidien<sup>1</sup>

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

### 2.4.1. Quantité :

Le nombre de..., le volume de..., le taux de...

### 2.4.2. Qualité :

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

### 2.4.3. Montant :

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

### 2.4.4. Temps (délais et fréquence) :

Le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.

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

---

<sup>1</sup> Ibid., p.62.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

### 2.5. Types d'indicateurs de performance

Selon DEMEESERE <sup>1</sup> et all (2002), il existe quatre grandes familles d'indicateurs généralement rencontrées pour réaliser un tableau de bord, à savoir:

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

#### 2.5.1. Indicateurs de résultat vs Indicateurs de processus

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

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

D'après LORINO<sup>2</sup>, ces indicateurs doivent révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps. Cependant, un indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer pour un niveau supérieur en indicateur de processus permettant de suivre la tendance d'un programme d'action plus large (de plus long durée).

#### 2.5.2. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage

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

---

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

<sup>2</sup> Lorin(P) :op.cit., P. 131.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

L'indicateur de pilotage constitue un indicateur de progression car il permet de suivre le degré d'avancement d'une action. Selon Lorino<sup>1</sup> (2003), cet indicateur doit guider une action en cours, et n'a pas forcément vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à posteriori.

### 2.5.3. Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers

L'indicateur financier est dérivé de données monétaires et comptables, telles que le taux de retour sur investissement, le retour sur investissement, etc. L'indicateur financier complémentaire, quant à lui, est intégré à partir de données matérielles opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (par exemple, volumes, durées, stocks, fréquence des événements, etc.). Ce type doit être basé sur des données physiques et opérationnelles pour tenir compte de la réalité des conditions d'exploitation et des opérations commerciales.

### 2.5.4. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés

. En général, l'indice synthétique est très compliqué car il est dérivé d'un grand nombre de points de données, comme un indice de qualité. Ce style d'indicateur est fréquemment utilisé.

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

En pratique, on peut faire face à deux risques : le premier est le rejet de l'indicateur car jugé incompréhensible, et le second est le risque que l'utilisateur ne puisse pas interpréter l'indicateur, et donc ne puisse pas décider dans quelle direction prendre pour améliorer la situation. D'autre part, l'indicateur cible se concentre sur un aspect spécifique et unique de la performance

## 2.6. Les outils de mesure de la performance

### 2.6.1. Les outils classiques de la mesure de performance :

Comme la gestion d'entreprise ne consiste pas seulement à gérer des équipes, les outils de gestion de la performance des entreprises donnent les moyens d'atteindre les objectifs fixés et de prendre les meilleurs des possibles le plus rapidement possible. Grâce aux indicateurs de performance et aux technologies de plus en plus sophistiquées, on pense notamment à l'intelligence artificielle, cela devient plus facile pour créer des informations précises. Statut en temps réel de l'entreprise. Cela permet une décision de prix rapide et crée un réel avantage

---

<sup>1</sup> Ibid p, 131.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

concurrentiel pour les entreprises qui adoptent les meilleures pratiques. Trois catégories d'outils de gestion peuvent être distinguées :

### 2.6.2. Les outils prévisionnels

#### 2.6.2.1. Le plan

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

#### 2.6.2.2. Le plan stratégique

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

#### 2.6.2.3. Le plan opérationnel

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

Il est organisé autour d'un plan de travail, de la définition des responsabilités et de la répartition des ressources humaines et financières. Les positions attendues en termes d'offre de volume d'affaires, de marges et de rentabilité des fonds propres sont quantifiées et datées, c'est pourquoi ce plan est parfois divisé en plusieurs parties : un plan d'investissement, un plan et un plan de ressources humaines. Etc.

#### 2.6.2.4. Le budget

Le budget reste un outil de contrôle important car il ajuste le plan selon un horizon annuel et une échéance précise pour la comptabilité financière. Aide à améliorer la distribution ressources en fonction des objectifs et des plans d'action de chaque entité. ; Il permet

---

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

## **Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.**

---

également d'obtenir des prévisions de résultats en fin de période, soit pour le semestre, soit, plus fréquemment, pour le trimestre.

L'étape critique du suivi budgétaire après la préparation du budget est le suivi budgétaire. En termes de reporting (le reporting est la présentation périodique des rapports d'activités et des résultats de l'organisation) sur une base mensuelle, il compare les résultats mensuels avec les résultats annuels. Il est ajouté sur une base annuelle au budget mensuel et au nombre prévu pour atteindre le total. Déterminer le pourcentage d'achèvement

### **2.6.3. Les outils de suivi et de réalisation**

#### **2.6.3.1. La comptabilité générale**

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

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

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

#### **2.6.3.2. La comptabilité analytique**

Une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performance et de non-performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision. :

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

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

#### **2.6.3.3. Le reporting financier**

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

---

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

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

### 2.6.3.4. Le tableau de bord

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

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

Un tableau de bord doit présenter avec clarté au gestionnaire la situation de l'activité qu'il contrôle. Lors de l'agencement du tableau de bord, il faut toujours garder en ligne de mire le principe d'un seul coup d'œil. Les décideurs n'ont pas de temps à perdre, et l'information essentielle doit être perceptible sans manipulation inutile<sup>1</sup>.

Le tableau de bord est donc :

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

### 2.6.3. Les outils d'appui

On citera :

#### 2.6.3.1. L'analyse comparative (benchmarking)

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

---

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

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

<sup>1</sup> FERNANDEZ (A) : Op.cit ., p .91.



## **Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.**

---

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

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux «leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent<sup>1</sup>.

### **2.6.3.2. La réingénierie des processus d'affaires (reengineering)**

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

Selon cette approche, l'entreprise abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels et les fonctions supports du siège administratif sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour les clients<sup>2</sup>.

## **2.7. Nouveaux outils de mesure de la performance**

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

### **2.7.1. La méthode des coûts basés sur les activités (Activity Based Costing)**

La méthode de l'Activity-Based Costing (la méthode des coûts par activité<sup>1</sup>) apparue vers la fin des années 1980 est une technique de la comptabilité analytique qui approfondit l'analyse et la maîtrise des coûts (Bouquin, 2006), en précisant la nature des coûts indirects et des frais généraux selon le type d'activité (SAVALL-ENNAJEM C., 2011 ; Cooper et Kaplan, 1988 ; Johnson, 1988). Elle a été promue grâce aux recherches effectuées dans le cadre du Cam-i2, tout comme les travaux réalisés par des universitaires de Harvard.

Absence de pertinence, manque de fiabilité et incapacité à aider des outils d'aide à la décision précis, rigides et inflexibles face au changement, comme, en résumé, les réserves attachées

---

<sup>1</sup> HAMADOUCHE(A) : Méthodes et outils d'analyse stratégiques, éditions CHIHAB, 1997, p.92.

<sup>2</sup> HAMADOUCHE(A) :op.cit., p.111.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

aux indicateurs de contrôle de gestion en général et à certaines méthodes comptables en particulier. Quelles que soient les méthodes utilisées, les pays qui les utilisent, ou l'histoire qui les explique, toutes les critiques refont surface pour déplorer l'inadéquation et l'inadéquation de ces outils aux besoins des organisations.

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

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

L'approche des coûts par activité, parfois connue sous le nom de technique ABC, est une approche de gestion et d'établissement des coûts. Mesure de la performance qui vous permet de comprendre comment se forment les coûts et ce qui les fait changer<sup>1</sup>.

### 2.7.2. La gestion par les activités (A.B.M)

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

L'ABM est méthode de gestion de la performance qui répond aux évolutions du marché, à la concurrence et aux préoccupations des décideurs soucieux de la satisfaction client et du positionnement de l'entreprise face à la concurrence. Ce mode de gestion est fréquemment lié à la méthode de calcul des coûts en fonction des activités (ABC).<sup>2</sup>

### 2.7.3. L'Activity-Based Budgeting ABB

Sous l'influence des avancées en matière d' Activity-Based Costing (ABC ou comptabilité par activité), le contrôle budgétaire s'est vu insuffler une bonne dose de conception par activités, L'allocation des ressources ne se fait plus

Seulement en fonction d'indicateurs volumiques (le nombre de produits fabriqués ou vendus qui conduit traditionnellement à établir un budget flexible), mais en fonction des caractéristiques des produits ou services qui ont des répercussions sur des activités organisées en processus.

---

<sup>1</sup> SAKHRI (A) OP CIT ,p52

<sup>2</sup> SAKHRI (A) OP CIT ,p53

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

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

L'ABM part des opérations analysées dans le cadre des processus pour les convertir ensuite en unités monétaires. Cooper et Kaplan adoptent le même point de vue. Pour eux, la structure des coûts définie lors d'un calcul ABC va servir à établir une nouvelle forme de budget : l'Activité-Based Budgeting. Les coûts fixes (ou coûts de capacité) seront mieux analysés car l'unité d'œuvre utilisée ne sera pas seulement volumique mais dépendra de nombreuses autres causes. Le discours est très proche de celui des tenants de l'ABC. L'ABB est donc en quelque sorte un ABC à l'envers.<sup>1</sup>

### 2.7. 4.Le budget base zéro(BBZ)

Il s'agit d'une stratégie de tarification budgétaire et de prise de décision dans le but d'allouer les ressources aussi efficacement que possible en « remboursant » chaque compte.

La méthode BBZ consiste en une évaluation régulière de l'importance des activités et des missions menées par le service. Habituellement, trois ensembles de critères sont exprimés : coût, qualité et importance stratégique des activités et missions réalisées

### 2.7.5. Le modèle scandinave : le « Navigator » de SKANDIA

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

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

Le Navigateur de Skandia facilite une compréhension globale de l'organisation et de sa création de valeur le long des 5 domaines ciblés<sup>2</sup>.

#### 2.7.5.1. Le ciblage Financier

Le résultat financier de nos activités est recherché via le navigateur Skandia. C'est là que nous fixons nos objectifs à long terme, ainsi que de nombreux termes et conditions pour d'autres points de vue. C'est peut-être ce que recherche notre investisseur en termes de rentabilité et de croissance

---

<sup>1</sup>AISSAOUI OP CIT, p27

<sup>2</sup> GREGORY(W) : les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, p. 11.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

### 2.7.5.2. Le ciblage Client

Il donne une indication de la manière dont l'organisation répond aux besoins de ses clients par le biais de ses services et de ses produits. Quel pourcentage de nos ventes, par exemple, provient de nouveaux clients ? Par rapport aux clients existants, comment comptez-vous vous en sortir ? Ou à quel point nos clients nous sont-ils fidèles ? Il représente une vision de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise.

### 2.7.5.3. Le ciblage de processus

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

### 2.7.5.4. Le ciblage du Renouvellement et du développement

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

### 2.7.5.5. Le ciblage humain

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

### 2.7.6. Le modèle de Morin, SAVOINE et Beaudin<sup>1</sup>

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

- Les dimensions : lorsqu'on veut mesurer la performance d'une entreprise, il faut d'abord déterminer les dimensions qui sont nécessaires pour la décrire ;

---

<sup>1</sup> SAHEL(F) :op.cit., p.42

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

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

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

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

**Tableau 5 : le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie.**

<b>PERENNITE DE L'ORGANISATION</b>	<b>EFFICIENCE ECONOMIQUE</b>
<p><b>Qualité du produit-service</b> (degré auquel le produit ou le service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle; nombre de retours et nombre de plaintes faites par la clientèle)</p> <p><b>Rentabilité financière</b> (degré auquel certains indicateurs financiers se comparent</p>	<p><b>Economie des ressources</b> (degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système; rotation des stocks, rotation des comptes clients, taux de rebuts et pourcentage de réduction du gaspillage)</p>
<p>favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et des performances passées; rendement du capital investi et marge de bénéfice net)</p> <p><b>Compétitivité</b> (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés; niveau des revenus par secteur et niveau d'exportation)</p>	<p><b>Productivité</b> (quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée; rotation de l'actif total, rotation de l'actif immobilisé, niveau d'activités / coûts de production et niveau d'activités / temps de production)</p>

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

VALEURS DES RESSOURCES HUMAINES	LEGITIMITE DE L'ORGANISATION AUPRES DES GROUPES EXTERNES
<p><b>Mobilisation des employés</b> (degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs; le taux de rotation des employés et le taux d'absentéisme)</p>	<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds</b> (degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable; bénéfice par action, ratio de fonds de roulement et ratio d'endettement)</p>
<p><b>Climat de travail</b> (degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés; taux de participation aux activités sociales, taux de maladie, taux d'accidents, ratio d'actes déviants, nombre de jours perdus à cause d'un arrêt de travail et qualité des relations de travail)</p>	<p><b>Satisfaction de la clientèle</b> (jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins; fréquence du non-respect du délai de livraison convenu avec la clientèle, niveau des ventes, degré de fidélité de la clientèle)</p>
<p><b>Rendement des employés</b> (qualité ou quantité de production par employé ou par groupe; revenus par employé, bénéfice net avant impôt par employé, bénéfice net avant impôt par tranche de 100 \$ de masse salariale)</p>	<p><b>Satisfaction des organismes régulateurs</b> (degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités; pénalités versées pour infraction)</p>
<p><b>Développement des employés</b> (degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation; excédent du taux de la masse salariale consacrée à la formation, effort de formation, transfert des apprentissages et mobilité des employés)</p>	<p><b>Satisfaction de la communauté</b> (appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation; nombre d'emplois créés, contribution financière à la réalisation d'activités communautaires, degré de développement des avantages sociaux concernant la famille et disposition des déchets)</p>

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

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

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

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

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

Selon les autres composantes de ce modèle, quatre parties (acteurs, clients, employés et communauté) peuvent être retenues. Cependant, chaque élément identifie des objectifs qui

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

doivent être pris en compte dans la détermination de la performance ; ces objectifs sont divisés en objectifs primaires et secondaires.<sup>1</sup>

### **2.7.8. Le tableau de bord prospectif ou BSC de Kaplan et Norton**

le Balanced Scorecard, ou le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton - le sujet de notre mémoire - qui a gagné en popularité aux États-Unis et en Europe à la fin du siècle précédent en fournissant une image équilibrée de la performance de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SAKRI (A) 56

<sup>2</sup> Ibid. p, 57

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

#### **3.1. Définition de pilotage**

Piloter c'est : décider où l'on souhaite aller, de quel façon, avec quels moyens ; veiller au cours de route à maintenir le cap fixe et adapter sa trajectoire en fonction des événements<sup>1</sup>.

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

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

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

Mettre en place un processus de pilotage c'est donc <sup>4</sup> :

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

#### **3.2. Le TBP et la performance**

L'idée fondamentale de la Balanced Scorecard est qu'une appréciation de la performance, qui s'appuie uniquement sur les données comptables et financières, est incomplète pour trois

---

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

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

<sup>3</sup> Ibid., P. 25

<sup>4</sup> Ibid. 58



## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

raisons. Premièrement, ces données sont trop axées sur les résultats passés et tangibles de l'entreprise. Deuxièmement, elles sont trop spécifiques à des organisations fonctionnant sur le modèle dit de l'âge industriel, associant donc étroitement l'idée de performance à l'idée d'utilisation optimale des capacités de production existantes, essentiellement techniques. Troisièmement, elles masquent les aptitudes de l'organisation à créer une véritable valeur économique future<sup>1</sup>.

Selon KAPLAN.R et NORTON.D le pilotage de la performance dépend de quatre(4) axes (perspectives) : perspectives financière, perspective client, processus internes, et innovation et apprentissage, intégrés dans le balanced Scorecard (ou tableau de bord prospectif), qui apporte des réponses aux questions suivantes :<sup>2</sup>

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

Le balanced scorecard constitue un garde-fou contre la sous-optimisation. Il oblige à prendre en compte simultanément toutes les mesures opérationnelles les plus importantes, ce qu'il permet de s'assurer que les améliorations réalisés d'un côté ne le sont pas au détriment d'un autre<sup>3</sup>.

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

---

<sup>1</sup> BENZERAFA(M) :op cit 2007, p.38

<sup>2</sup> KAPLAN (R) et NORTON(D) op cit 1999, P.158.159.

<sup>3</sup> Ibid P160

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

Le lien de cause à effet peut aussi exister en sens opposé, ce qu'il explique l'utilisation des flèches à double sens dans le schéma au dessus.<sup>1</sup>

Le pilotage de la performance consiste alors à maîtriser la création de valeur sous le seul angle du client. D'où l'idée que la valeur se crée en externe, et que la performance n'est est que sa mesure interne, au travers d'un déploiement de la valeur par les processus (LORINO). Le balanced scorecard va au-delà, en intégrant d'autres acteurs dans le pilotage, les actionnaires pour financer les processus et les salariés pour leur créativité<sup>2</sup>

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

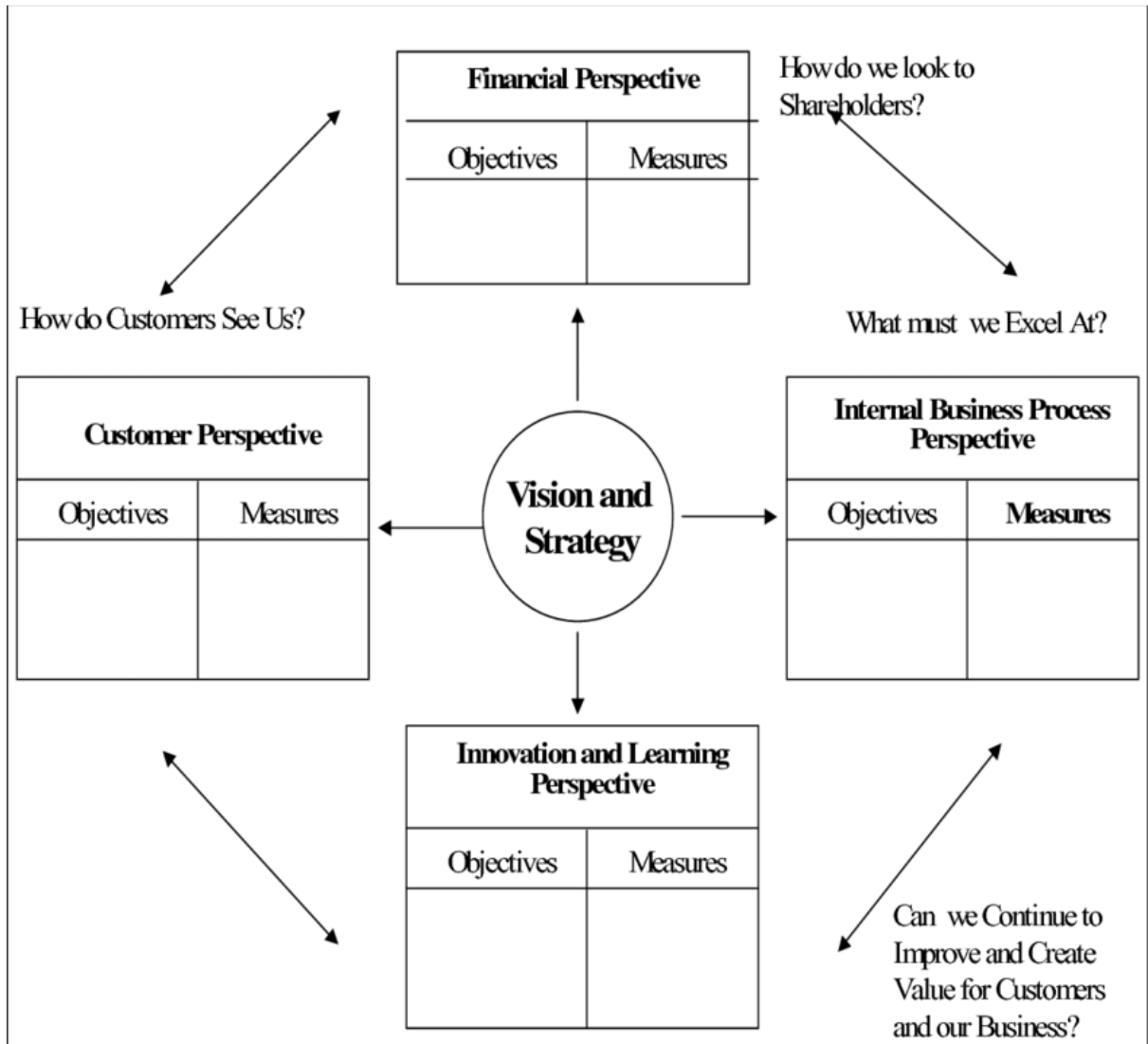
---

<sup>1</sup> SAHEL (F):op.cit. p40.

<sup>2</sup> Christopher(H) : Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion, Article, Finance Contrôle Stratégie, Vol 02, N° 03 Septembre 1999, p.154.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

Figure 18 : Le balanced scorecard.



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

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

D'après notre lecture on peut dire que le balanced scorecard est basé sur les quatre principes suivants<sup>1</sup> :

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

<sup>1</sup> SAHEL (F):op.cit. p.41.

## **Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.**

---

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

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

Ces axes sont liés par la relation cause à effet.

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

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

À long terme dans toutes ses dimensions, et utilise des indicateurs qui couvrent l'ensemble des dimensions de la performance tout en respectant un nombre restreint d'indicateurs pour qu'ils restent cohérent avec l'évolution des objectifs<sup>1</sup>.

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

#### **3.3.1. Une combinaison de mesure financière et non financière**

Il n'y a pas d'innovation dans la sélection des mesures financières détenues dans TBP. D'autre part, la nouveauté offerte par l'outil est l'identification de mesures extra-financières pour évaluer l'atteinte d'un objectif à partir de la dimension client, processus interne ou apprentissage organisationnel, qui est l'un des déterminants de la performance financière future

#### **3.3.2. Une combinaison entre la performance passée et future**

Le TBP contient des mesures financières qui reflètent les résultats passés, au sens où elles traduisent l'impact de décisions passées sur la performance financière de l'entreprise, auxquelles il associe des indicateurs avancés qui indiquent le progrès accompli dans les domaines clés de la réalisation d'une stratégie et qui sont en quelque sorte des indicateurs avancés de la performance financière. Pour ce faire, les relations de causalité entre les indicateurs de performance avancés et les mesures de résultats passés doivent être bien modélisées. À titre d'exemple une augmentation de la satisfaction de la clientèle devrait conduire à une amélioration de performance financière future<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MAADANI (M) ET SAID (K):Op.cit. P. 68.

<sup>2</sup> KAPLAN (R) ET NORTON.D: 1998, Op .cit, P. 44.

## Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.

---

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

Les indicateurs extérieurs sont orientés vers les actionnaires et les clients, tandis que les indicateurs internes concernent les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance<sup>1</sup>

### 3.4. Le TBP un outil à pouvoir explicatif

Le tableau de bord prospectif permet dans des situations de plus en plus complexe, de comprendre les causes des effets constatés, il est indispensable de pouvoir établir des relations de causalité pour pouvoir agir<sup>2</sup>.

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

Les nouvelles démarches offrent une mise en œuvre concrète de déploiement des objectifs stratégiques. Leur orientation vers l'action découle en partie de pouvoir explicatif des outils. En effet, pour choisir des plans d'action adaptés aux objectifs de l'organisation, celle-ci doit disposer d'outils permettant de comprendre la relation entre l'action et les effets engendrés. Les TBP sont apparus progressivement dans les pratiques de l'organisation. Ils prennent en compte<sup>3</sup>:

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

### 3.6. Le TBP favorise l'anticipation

Le caractère anticipateur des TBP comme outils de pilotage intervient à deux niveaux<sup>4</sup> :

D'une part, cet outil doit permettre d'envisager plusieurs scénarios possibles et les actions à mettre en œuvre dans chacun d'entre eux. La gestion prévisionnelle s'appuie alors sur des

---

<sup>1</sup> Ibid. P. 22.

<sup>2</sup> MAADANI (M) et SAID(k) : Op.cit., P. 62

<sup>3</sup> Ibid., P. 67.

<sup>4</sup> Ibid., P.68

## **Chapitre 2 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif.**

---

alternatives et des plans d'urgence. D'autre part, le TBP doit permettre une détection de signs annonciateurs d'une situation

### **Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre nous avons appris que la performance est le principal moteur du succès de toute entreprise, que ce soit au niveau interne par l'exploitation des ressources disponible

Ou bien au niveau externe par la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients

Et on a vu plusieurs outils de mesurer la performance des entreprises y compris des outils classique (la comptabilité, analyses financière ABC) ainsi que des outils récents (le TBP, le modèle Skandia).

En suite pour vérifier l'équilibre global de la performance on a besoin le TBP pour répondre au mieux d'exigence à la gestion de la performance de l'entreprise.

## **Chapitre 03**

### **Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR**

### **Introduction du chapitre**

Dans le but d'éclairer la nécessité de l'élaboration du tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance.

Nous avons choisi d'examiner ses documents internes au niveau du service de contrôle de gestion de la compagnie international d'assurance et de réassurance.

Dans ce cadre, le présent chapitre exprimera d'abord la méthodologie de notre stage par la présentation générale de l'organisme d'accueil.

Ensuite nous exposerons les résultats essentiels permettant de justifier l'importance et le besoin d'un tableau de bord prospectif.

Enfin on va élaborer TBD de la CIAR qui est permet de donner une image réelle de la compagnie.



## **Séction01 : Présentation de la Compagnie internationale d'Assurance et de Réassurance CIAR**

### **1. Présentation de la Compagnie internationale d'Assurance et de Réassurance**

#### **1.1 Fiche technique de la compagnie de la CIAR**

<b>Slogan : CIAR</b>	<b>Activité : compagnie d'assurance</b>
<b>Création : 1998</b>	<b>Forme juridique : SPA</b>
<b>Siege sociale : lot N°11 chemin des crêtes Hydra Alger Algérie</b>	<b>Capitalisation : 4 967 000 000</b>
<b>Chiffre d'affaire : 9 milliards DA</b>	<b>Site web : www.laciar.com</b>
<b>Président Directeur Générale : MR Bachir SOUFI</b>	

**Source: réalisée par nous même à la base des données de la compagnie.**

#### **1.2 Historique de la compagnie de la CIAR**

La Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance, par abréviation CIAR, a obtenu son agrément par arrêté du Ministère des Finances le 5 Aout 1998 pour effectuer les opérations d'assurance et de réassurance à l'exception de celles ayant trait aux personnes, ces dernière étant prises en charge par sa nouvelle filiale vie MACIR

En application la loi N° 06-04 DU 26.02.2006, s'éparant les assurances dommages à effet du premier juillet 2011, la CIAR a crée sa propre filiale en assurances de personnes par abréviation MACIR Vie SPA (arrêté d'agrément n° 67 du 11 aout 2011)

Notre Compagnie, dotée d'un Capital Social de 4 967 000 000 DA, est constituée d'une équipe dirigeante composée de cadres nationaux des plus qualifiées issus pour la plupart du secteur public.

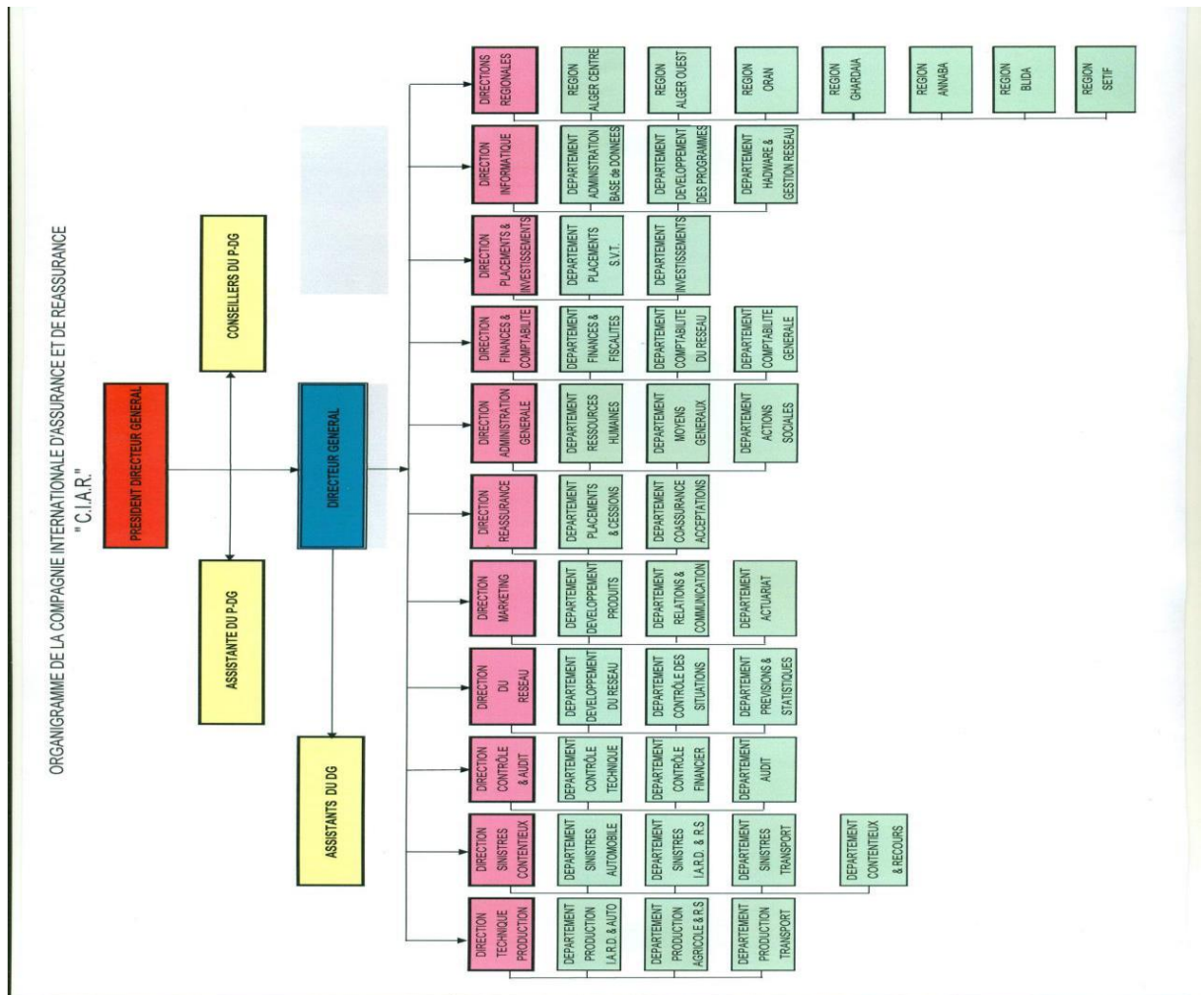
L'expérience acquise au cours des 16 dernières années a permis de placer notre Compagnie leader dans le secteur privé des assurances depuis l'année 2005.

Elle a pu constituer un portefeuille équilibré dans sa composante comportant autant de clients du secteur public que du secteur privé.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Document interné de la compagnie international d'assurance et de réassurance.

1.3 Organigramme de la compagnie de la CIAR

Figure 19 : Organigramme de la compagnie de la CIAR.



Source : document interne de la CIAR.

1.4 Les produits de la compagnie <sup>1</sup>:

- Incendie et les éléments naturels
- Autres dommages aux biens
- Catastrophes naturelles

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

- Risques de construction
- Risques agricoles
- Corps de véhicules
- Corps maritimes
- Marchandises transportées par voie terrestre, ferroviaires, aériennes, maritime
- Responsabilité civile générale
- Pertes pécuniaires diverses
- Crédit
- Automobile
- Réassurances

La compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance se compose par de 6 Directions régionales : Alger, Blida, Sétif, Annaba, Oran et Ghardaïa

#### 1.5 Le réseau commercial de la compagnie de la CIAR

La CIAR est représentée par un réseau de professionnels avec 412 agences couvrant

L'ensemble du territoire national, répartie comme suit :

- D.R. Alger (Hydra) 121 agences.
- D.R. Centre Ouest (BLIDA) 57 agences.
- D.R. Sétif 67 agences.
- D.R. Est (Annaba) 57 agences.
- D.R. Ouest (Oran) 65 agences.
- D.R. Sud (Ghardaïa) 45 agences.

#### 1.6 Classement 2020 des compagnies d'assurance algériennes (chiffre d'affaires)

**Tableau 6 : Classement 2020 des compagnies d'assurance algériennes (chiffre d'affaires).**

	Compagnie	CA en milliers DA	part%
	SAA	27041000	19,66 %
	CAAT	24751000	17,99%

**Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR**

<b>ASSURANCE DOMMAGE</b>	<b>CAAR</b>	<b>114866000</b>	<b>10,81%</b>
	<b>CASH ASSURANCE</b>	<b>14091000</b>	<b>10,24%</b>
	<b>CNMA</b>	<b>13055000</b>	<b>9,49%</b>
	<b>CIAR</b>	<b>8729000</b>	<b>6,35%</b>
	<b>TRUST</b>	<b>4758000</b>	<b>3,46%</b>
	<b>ALLIANCE</b>	<b>4728000</b>	<b>3,44%</b>
	<b>SALAMA</b>	<b>4558000</b>	<b>3,31%</b>
	<b>2A</b>	<b>3822000</b>	<b>2,78%</b>
	<b>GAM</b>	<b>3290000</b>	<b>2,39%</b>
	<b>AXA ASSURANCES</b>	<b>1860000</b>	<b>1,35%</b>
	<b>CARDIF EL DJAZAIR</b>	<b>2948000</b>	<b>2,14%</b>
<b>ASSURANCE PERSONNE</b>	<b>AXA ASSURANCE VIE</b>	<b>1908000</b>	<b>1,39%</b>
	<b>AGLIC</b>	<b>1692000</b>	<b>1,23%</b>
	<b>CAARAMA ASSURANCE</b>	<b>1557000</b>	<b>1,13%</b>
	<b>SAPS</b>	<b>1500000</b>	<b>1,09%</b>
	<b>TALA</b>	<b>1170000</b>	<b>0,85%</b>
	<b>MACIR VIE</b>	<b>846000</b>	<b>0,62%</b>
	<b>LE MUTUALISTE</b>	<b>386000</b>	<b>0,28%</b>

## 1.7 (Figure 20 ) Les principaux réassureurs de la compagnie de la CIAR::



Source : document interne de la compagnie.

## **Section 02 : les indicateurs de la performance**

De manière générale, l'objectif des managers est de trouver les outils et les moyens pour atteindre la performance et augmenter la valeur ; Pour ce faire, ils se sont penchés sur de fameux indicateurs de performance.

### **2 Les indicateurs de la performance de la CIAR**

Les ratios représentent des outils importants pour analyser les caractéristiques et la santé propre à chaque société. Ils sont notamment largement utilisés par les analystes financiers externes. Ceux-ci cherchent alors à mesurer la santé et la performance de la société soit pour donner un avis en termes de valorisation boursière ou une évaluation de la capacité de l'assureur à faire face à ses engagements (agence de notation).

Pour le contrôleur de gestion ils représentent un outil de pilotage particulièrement important.

Ils permettent :

- de fournir des indications sur la structure de l'activité ;
- d'analyser l'évolution de la société ;
- de se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long terme ;
- de se comparer à d'autres sociétés, dans la limite des informations disponibles.

Dans cette section, nous étudierons la situation financière de la compagnie CIAR.

**Ces ratios et indicateurs sont spécifiques à l'activité d'assurance.**

#### **2.1 Les indicateurs de l'axe financiers :**

. Parmi les facteurs qui ont permis à la compagnie d'améliorer ses performances et d'atteindre ses objectifs est l'axe financier :

- La croissance du chiffre d'affaire.
- La bonne maîtrise des revenus financiers.
- La diversification du portefeuille.
- L'amélioration des créances.

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

#### 2.1.1 Taux de croissance de croissance et de réalisation DE Chiffre d'affaire

Dans la stratégie de la CIAR la croissance et la réalisation de chiffre d'affaires permettant de mesurer le volume d'échange d'une période à l'autre (d'une année à l'autre, d'un mois à l'autre...) et c'est un indicateur qui est un indicateur adapté pour suivre la croissance ciblée

##### Taux de croissance du CA

$$= \frac{[\text{Chiffre d'Affaire (N)} - \text{Chiffre d'Affaire (N - 1)}]}{\text{Chiffre d'Affaire (N - 1)}} \times 100$$

##### Taux de réalisation du CA

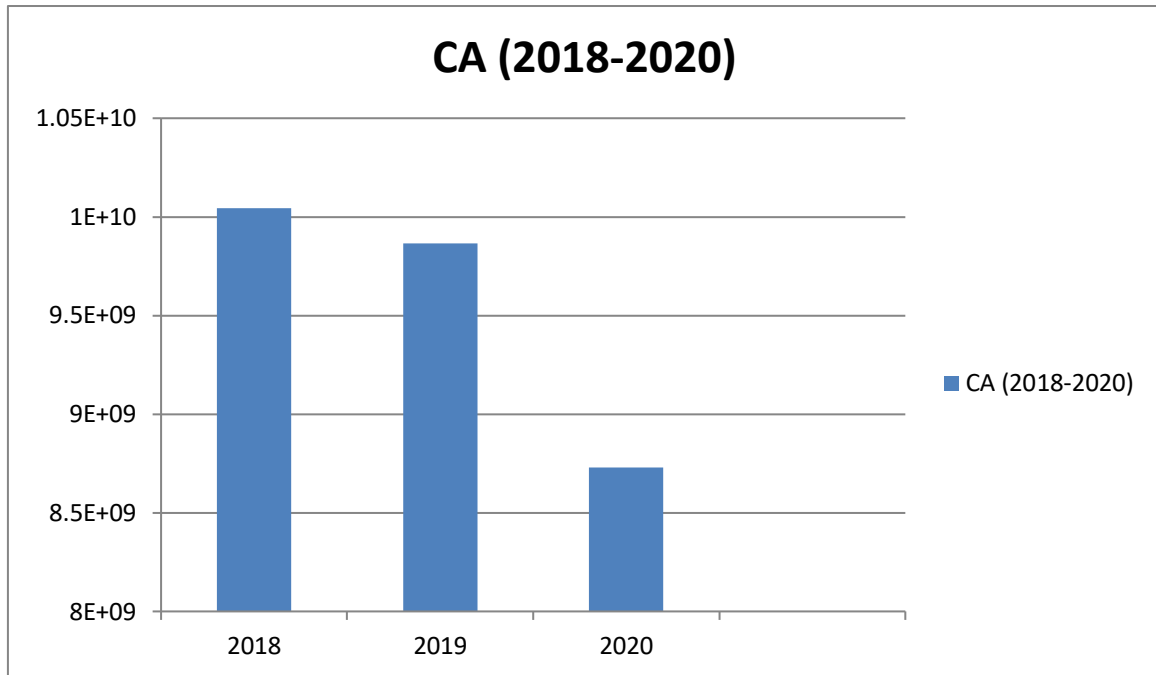
$$= \frac{[\text{Chiffre d'Affaire (N)}]}{\text{Chiffre d'Affaire prévu(N)}} \times 100$$

Tableau 7 : Evolution de chiffre d'affaire (KDA) (2017-2020).

Année	2018	2019	2020
CA	10043571569,67	9866147911	8728507502

Figure 21 : présentation de l'évolution de CA

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR



Source : établi par l'étudiante sur la base des données de la compagnie.

**Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaires par branche entre le 1/1/2020 et 31/12/2020.**

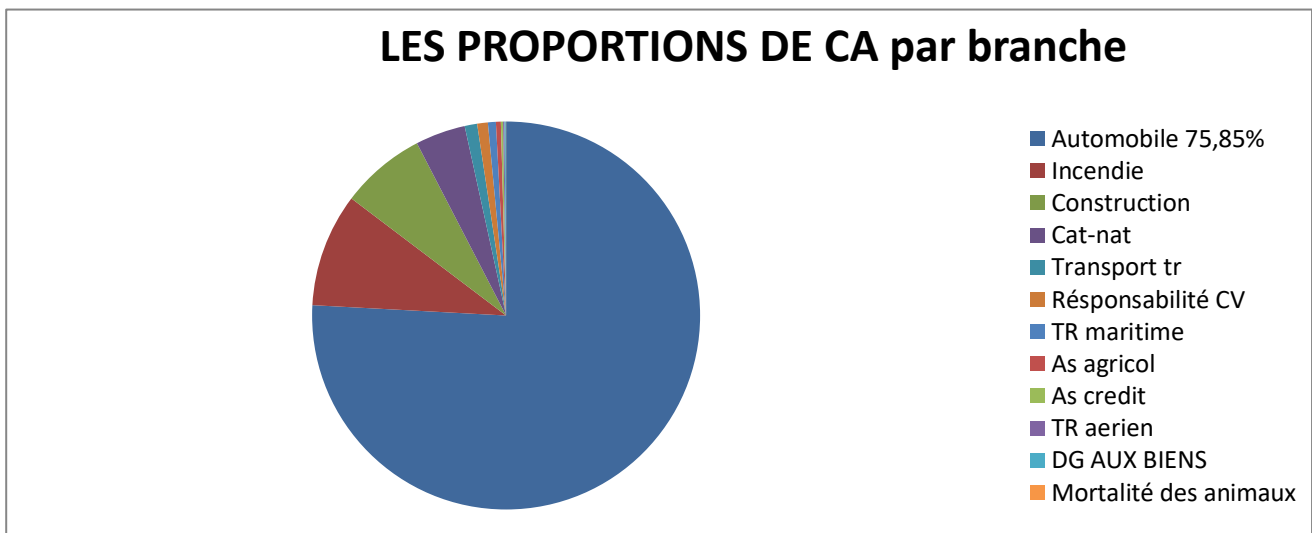
Branche	Prime Nette	Coût Police	Prime Commerciale	Proportion
AUTOMOBILE	6 143 312 140,50	476 933 390,00	6 620 245 530,50	75,85 %
INCENDIE	822 027 580,70	3 583 050,00	825 610 630,70	9,46 %
CONSTRUCTION	617 754 611,31	1 445 900,00	619 200 511,31	7,09 %
CAT-NAT	346 187 869,02	17 921 810,00	364 109 679,02	4,17 %
TRANSPORT TERRESTRE	84 370 021,82	6 746 600,00	91 116 621,82	1,04 %
RESPONSABILITE CIVILE	75 945 317,43	1 976 460,00	77 921 777,43	0,89 %
TRANSPORT MARITIME	56 682 966,12	944 050,00	57 627 016,12	0,66 %
ASSURANCES AGRICOLES	35 454 391,85	126 900,00	35 581 291,85	0,41 %



### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

ASSURANCES CREDIT	16 029 635,19	3 590,00	16 033 225,19	0,18 %
TRANSPORT AERIEN	10 377 100,02	36 250,00	10 413 350,02	0,12 %
DOMMAGES AUX BIENS	9 081 327,74	94 900,00	9 176 227,74	0,11 %
MORTALITE DES ANIMAUX	1 462 570,40	4 800,00	1 467 370,40	0,02 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 218 685 532,10</b>	<b>509 817 700,00</b>	<b>8 728 503 232,10</b>	<b>100 %</b>

Figure 22 : Présentation graphique de proportion de CA PAR BRANCHE



Etablie par l'étudiante sur la base de document de la compagnie.

Le taux de croissance du CA (2020)

$$= [(8728507502 - 9866147911) \div 9866147911]$$

$$= -11,53\%$$

Le taux de croissance du CA (2019)

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

=-1,77%

Le taux de croissance du CA (2018)

=9,83%

Le taux de réalisation du CA (2019)

=8728507502 ÷ 9866147911

= 8,84%

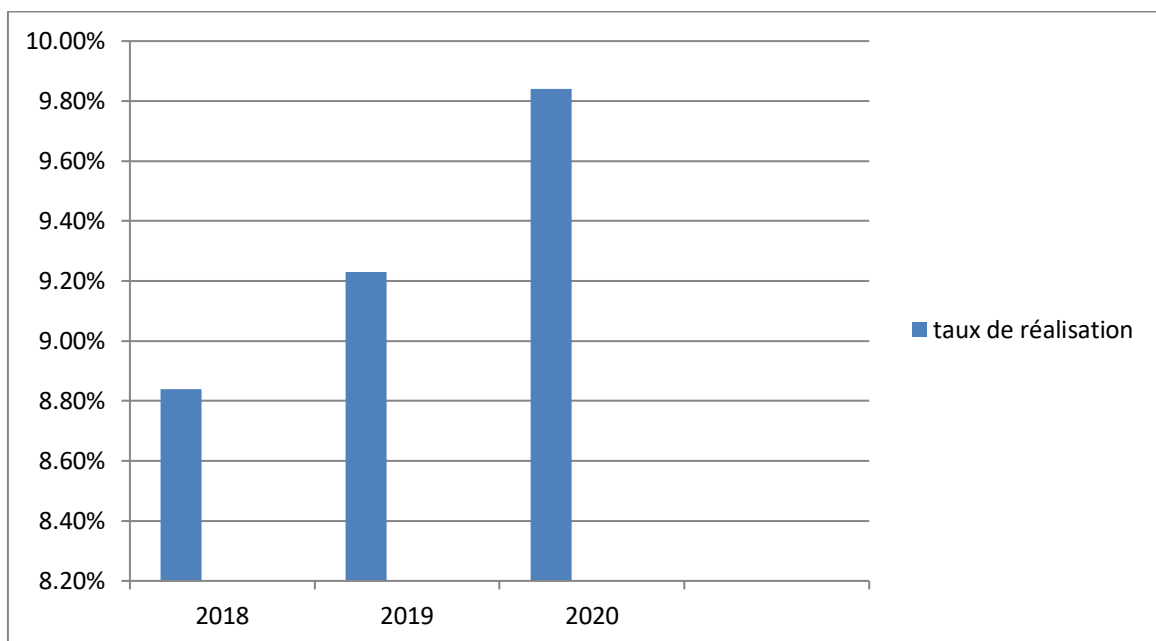
Le taux de réalisation du CA (2019)

=9,23%

Le taux de réalisation du CA (2018)

= 9,84%

**Figure 23 : Représentation graphique de réalisation du chiffre d'affaires.**



**Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie**

Selon le tableau et la représentation graphique on remarque que le taux du chiffre d'affaires de la compagnie est augmenté en 2018 par un taux de (9,83%) par rapport à l'année 2019 et 2020 est diminué par un taux d'évolution de (-1,77%) en 2019 et (-11,53%) en 2020 .ainsi pour la réalisation du CA enregistre une régression à partir de 2019

### 2.1.2 Ratio de revenus financier

Les compagnies d'assurances attachent une grande importance au contrôle administratif, puisqu'elles utilisent cet indicateur pour connaître le taux des revenus financier par rapport aux primes acquises, il peut être calculé par branche ou par catégorie.

**Ratio de revenus financier (N)**

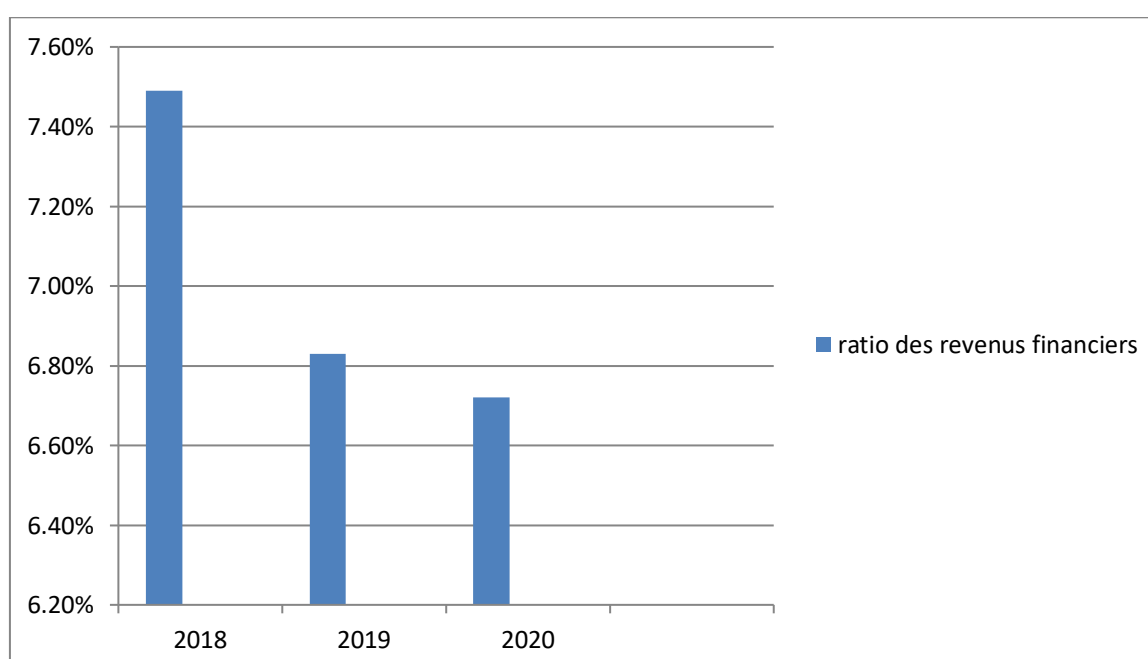
$$= [ \text{Résultat financier (N)} \div \text{Montant des primes acquises (N)} ] \times 100$$

**Tableau 9 : Ratio des revenus financiers**

Les années	2018	2019	2020
Ratio des revenus	7,49%	6,83%	6,72%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

**Figure 24 : présentation graphique de des revenus financiers.**



### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

D'après le tableau et la représentation graphique ci-dessus on a remarqué que les revenus financiers en augmentation en 2018 d'un taux de (7,49%).Cependant, entre 2019 et 2020, nous constatons une diminution de (6,83%),(6,72%)

#### 2.1.3 La marge opérationnelle

Elle mesure la rentabilité à partir de son activité.

**Marge opérationnelle (N)**

$$= [\text{résultat d'exploitation (N)} \div \text{Chiffre d'affaire (N)}] \times 100$$

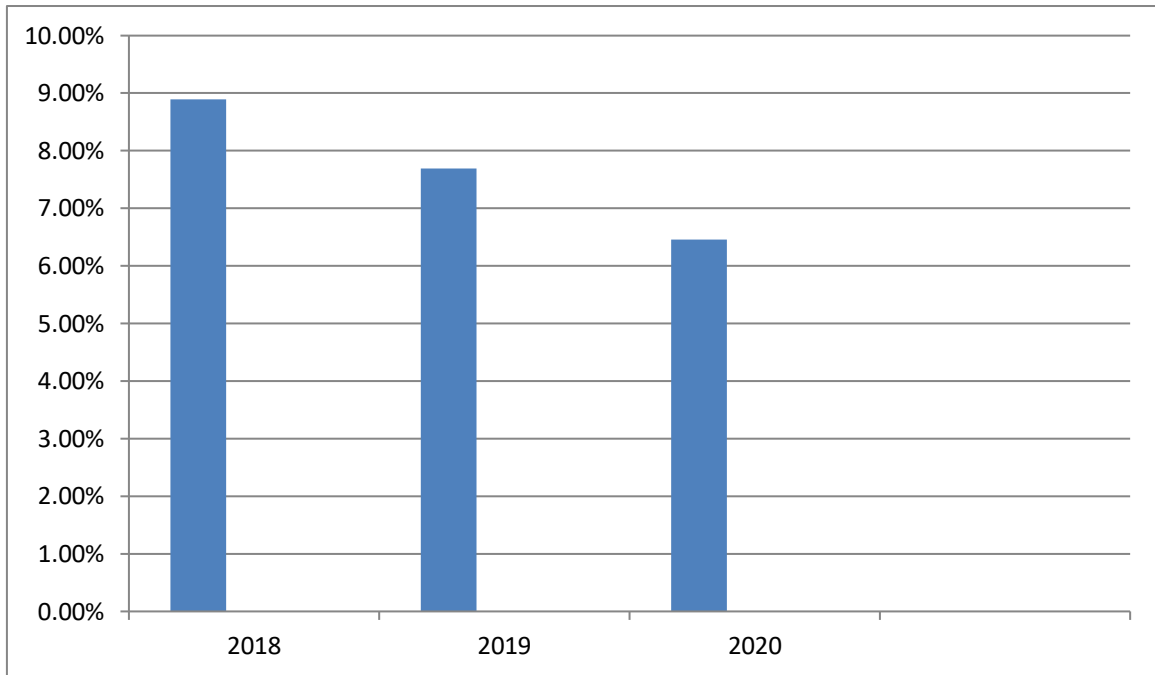
**Tableau 10 : la marge opérationnelle.**

Les années	2018	2019	2020
Marge opérationnelle	8.89%	7,69%	6,46%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

**Figure 25 : présentation graphique de la marge opérationnelle.**

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR



**Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.**

Selon le tableau et la présentation graphique, la compagnie dégage un taux de marge

Opérationnelle (8.89%) en 2018 ainsi que en les dernières années enregistre (7,69%) (6,46%)

Alors la rentabilité de la compagnie est en décroissant.

#### 2.1.4 Rendement des placements:

C'est Le retour sur investissement et la différence entre les produits et les charge de placement

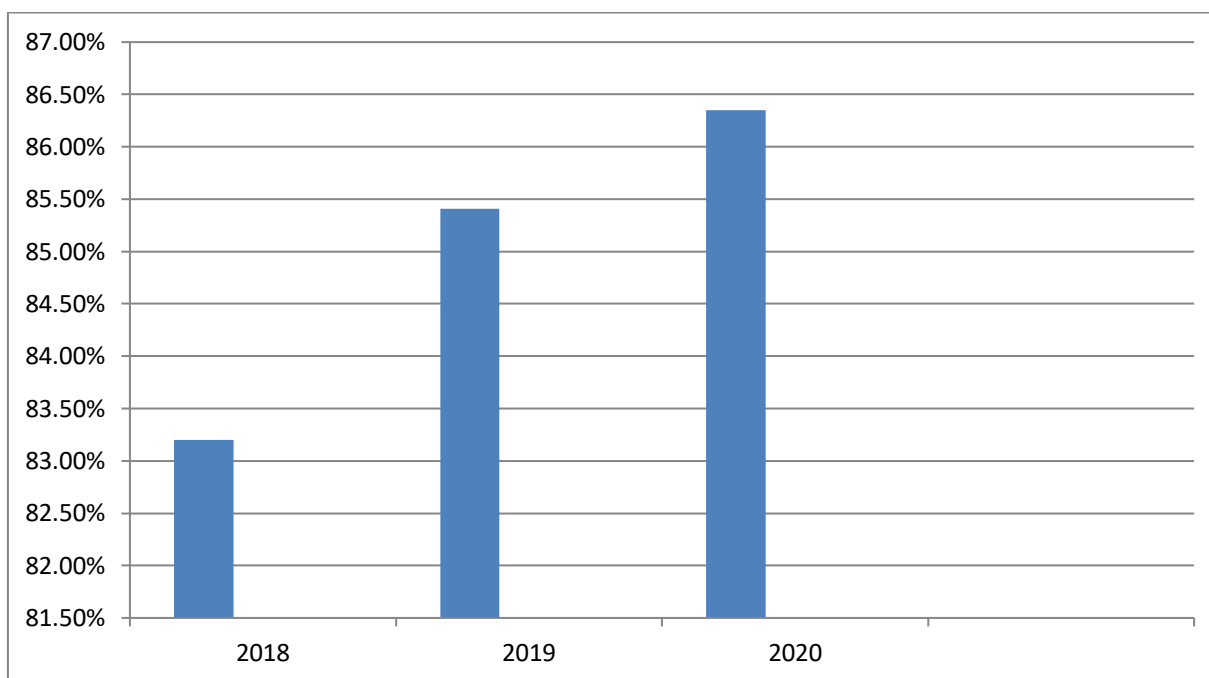
**Rendement des placements (N) =**

$$[\text{Résultat des placements (N)} \div \text{Résultat Placement (N - 1)}] \times 100$$

Les années	2018	2019	2020
<b>Rendement des placements</b>	<b>83,20%</b>	<b>85,41%</b>	<b>86,35%</b>

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

Figure 26 : présentation graphique de rendement des placements.



Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

Selon la présentation graphique et le tableau la compagnie CIAR enregistre en 2020 le plus haut taux de rendement des placements (86,35%) et une diminution en 2018 par un taux de(83,20%) et une augmentation en 2019 par un taux de'(85,41).

## 2.2 Les indicateurs d l'axe client :

La satisfaction client est devenue l'une des principales préoccupations de l'organisation aujourd'hui, ainsi l'objectif du l'axe client sera d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser les clients existants en leur apportant ce qu'ils veulent et ce qu'ils attendent de l'entreprise.

Nous présentons quelques-uns des indicateurs de performance clés qui leur sont liés, répartis dans les objectifs suivants :

- Part du marché
- Garder la continuité les clients.

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

- Acquisition du nouveau client.
- Satisfaction des clients.
- La bonne image de la compagnie.

Les indicateurs de l'axe client sont :

#### 2.2.1 Part du marché :

Cet indicateur permet à la compagnie de connaître son position dans le marché pendant une période donnée.

##### Part de marché (N)

$$=(\text{Chiffre d'affaire de secteur} \div \text{chiffre d'affaire de secteur}) \times 100$$

#### 2.2.2 Le taux de croissance des parts de marché :

Cet indicateur mesure l'évolution et la diminution des parts de marché d'une période à l'autre (mois, trimestre, année). Il est très généralement exprimé en pourcentage.

##### Taux de croissance des PM

$$= [PM(n) - PM(n - 1) \div PM(n - 1)] \times 100$$

Tableau 12 : Part de marché.

Les années	2018	2019	2020
Part de marché	7,33%	6,83%	6,35%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la

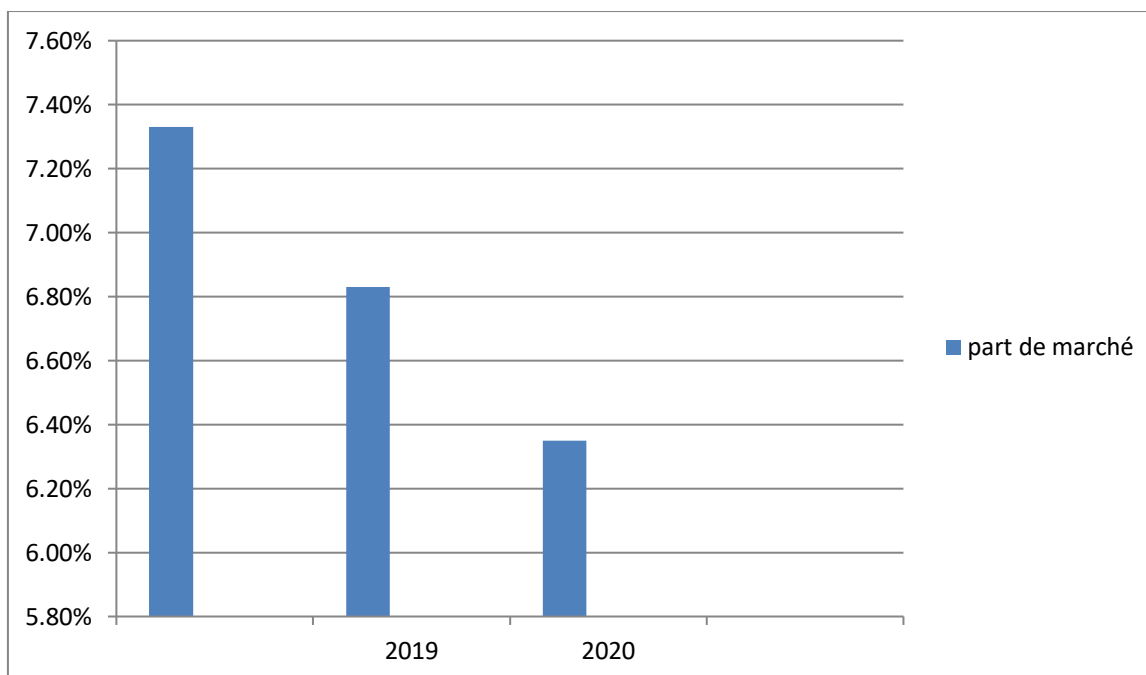
### compagnie

Taux de croissance du part de marché (2020)

$$= (6,35-6,83) \div 6,83$$

$$=7,03\%$$

**Figure 27: présentation graphique de la part de marché.**



**Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie**

Concernant la part de marché on a remarqué qu'en 2018 la compagnie enregistre (7.33%) un taux abordable par rapport 2019 et 2020 qui l'entreprise a enregistré des taux plus faibles (6,83%), (6,35%).

### 2.2.3 Les primes émises et acquises :

Ce ratio de base, reflète la croissance du chiffre d'affaires de la société. Le calcul sur la base des primes émises reflète la croissance du quittance ment alors que le ratio sur les primes acquises traduit la croissance du chiffre d'affaires comptable.

Dans la pratique, ces ratios peuvent être très proches lorsque le taux de report des primes sur l'exercice suivant est faible.

C'est le cas notamment des sociétés dont l'échéance des contrats est le 31 décembre.



### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

Ce ratio peut être calculé de façon globale, mais aussi par catégories ministérielles en exploitant les résultats. Il est également particulièrement intéressant en fonction des caractéristiques de la société de pouvoir le calculer par type de réseau, par type de marché (particuliers, professionnels), ou par zones géographiques. Cette analyse ne peut être alors menée que sur la base d'une comptabilité analytique donc de façon interne à la société. Ce ratio permet de constater la croissance ou la baisse du chiffre d'affaires mais ne permet pas de comprendre son évolution. En effet l'évolution de la production est liée à la variation des tarifs et à la variation du nombre de contrat. Des indicateurs complémentaires sont donc nécessaires pour pouvoir mieux appréhender les variations de primes<sup>1</sup>

#### taux des primes acquises

$$= (\text{Primes acquises } N - \text{Primes acquises } N - 1) / \text{Primes acquises } N - 1 \times 100$$

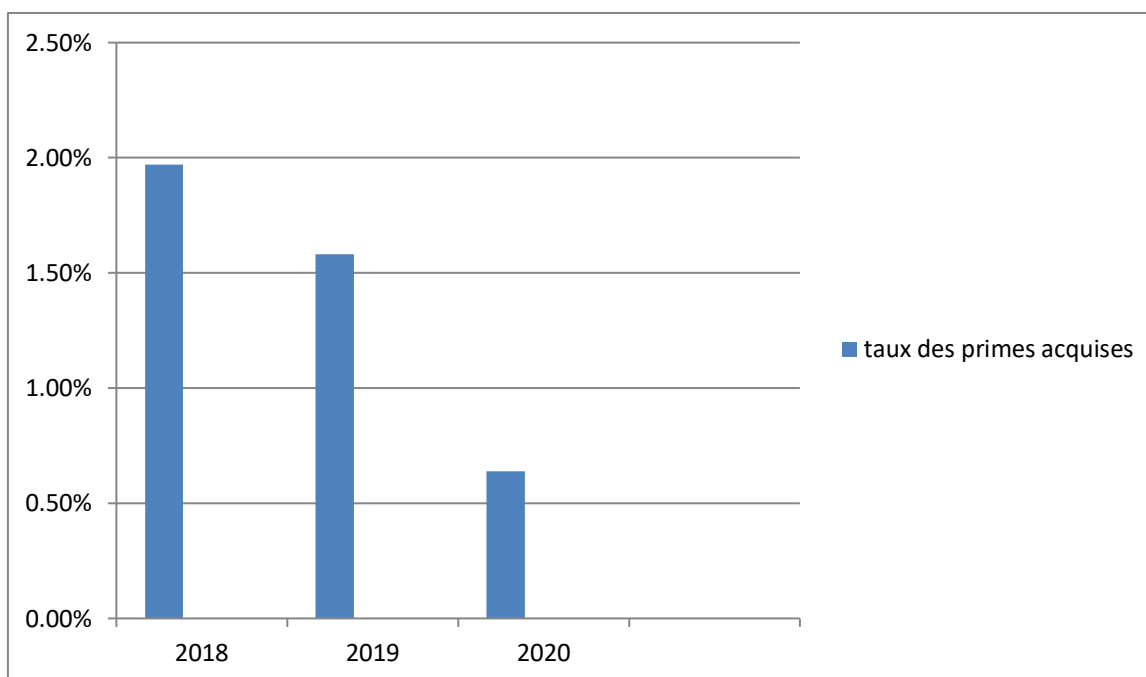
**Tableau 13 : des Taux des primes acquises.**

Les années	2018	2019	2020
Taux des primes acquises	1,97%	1,58%	0,64%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

**Figure 28: présentation graphique des taux des primes acquises.**

<sup>1</sup> Mounir MERAGHNI et Nassim YOUNSI évaluation de l'entreprise l'introduction en bourse master en finance et comptabilité à l'institut Algérien des hautes études financières promotion 2016, p39



Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

Une baisse des primes acquises en 2018 et 2019 et 2020 en diminution continue par des taux comme suit (1,97%) (1,58%) (0,64%).

#### 2.2.4 Taux de rétention des primes :

Cet indicateur exprime la politique de réassurance de la société. Un taux de 100% signifie que la société conserve l'ensemble du risque et ne recourt pas à la réassurance.

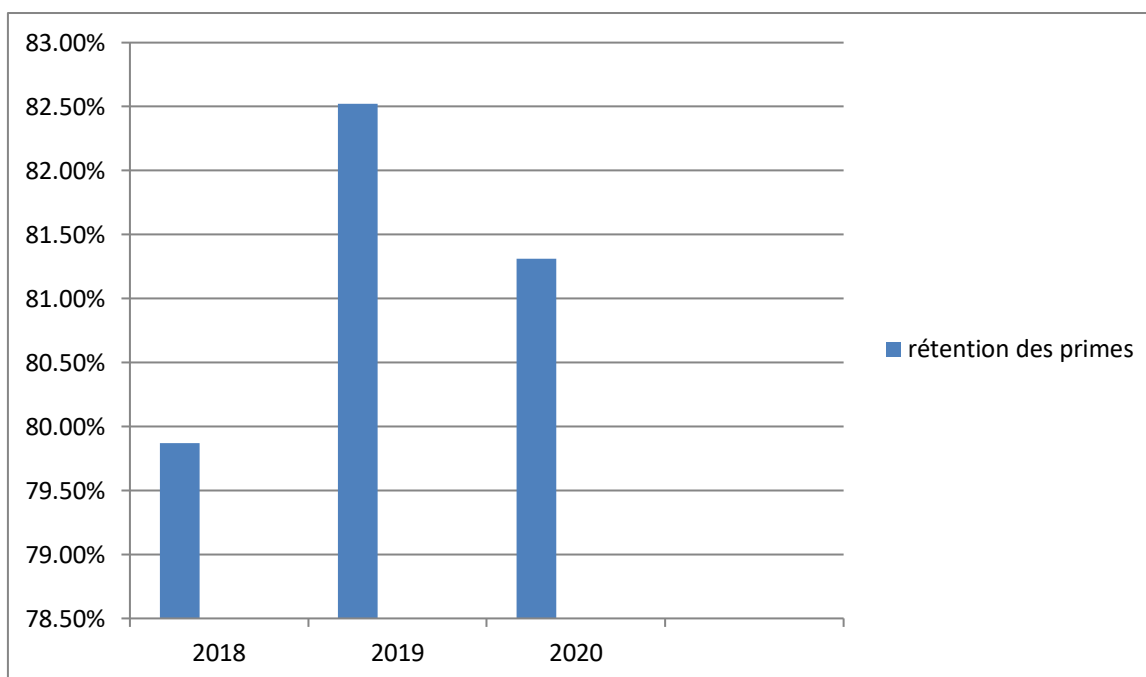
$$\text{Taux de rétention des primes} = \frac{\text{Primes émises nettes N}}{\text{Primes émises brutes N}}$$

Tableau 14 : des taux de rétention des primes.

Les années	2018	2019	2020
Taux de rétention des primes	79,87%	82,52%	81,31%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

Figure 29 : présentation graphique de rétention des primes.



**Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie**

La compagnie a enregistré en 2018 une diminution par un taux de (79,87%) ensuite une augmentation en 2019 par un taux de (82,52%) et une diminution de (81,31%) en 2020.

### **2.3 Les indicateurs de processus internes :**

La chaîne de valeur de La CIAR est constituée des activités de l'entreprise qui sont considérées comme une partie importante du fonctionnement interne, et l'objectif de cet axe est de prendre en compte les processus internes et notamment l'innovation et la production.

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

Garantir l'efficacité de réseau de la distribution.

Améliorer le processus de souscription.

Améliorer les services de gestion sinistre.

Développer l'efficacité de réseau de distribution.

On cite les indicateurs de l'axe processus interne comme suit :

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

#### 2.3.1 Taux de sinistralité brut :

Il s'agit d'un ratio utilisé en assurance pour déterminer les taux de prime. Il s'agit d'un pourcentage entre le montant des sinistres à indemniser et ceux des primes encaissées. L'historique des sinistres de l'entreprise est inclus dans le calcul du coût de la prime du contrat d'assurance-crédit.

**Taux de sinistralité brut (N)**

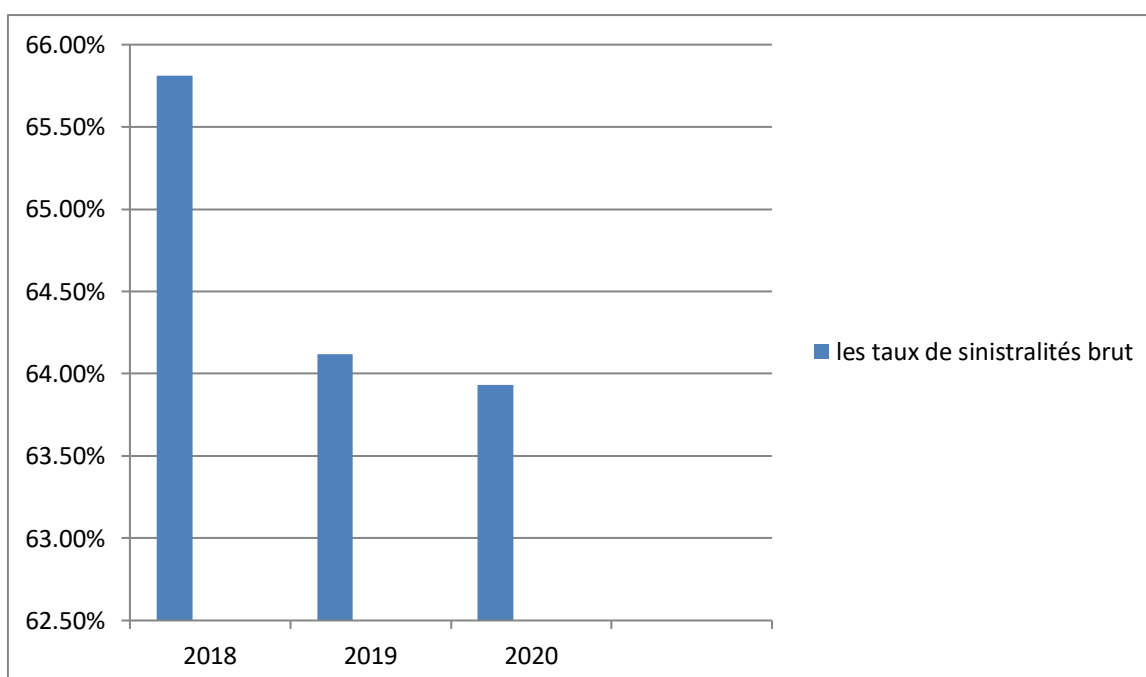
$$= \text{chargede sinistre (N)} / \text{Primes aquises (N)} \times 100$$

**Tableau 15 : des Taux de sinistralité brut.**

Les années	2018	2019	2020
Taux de sinistralité	65,81%	64,12%	63,93%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

**Figure 30 : présentation graphique des taux de sinistralité brut.**



Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

En remarque que le taux de sinistralité en 2018 est (65,81%) par 2019 et 2020 enregistre (64,21%), (63,93%)

#### 2.3.2 Cadence de règlement :

Le délai de règlement du sinistre imposé à l'entreprise ne commence à courir qu'à partir de l'heure de déclaration ou de la déclaration complétant le sinistre, le délai de règlement du sinistre peut être calculé afin de renseigner sur la méthode qualitative de la prestation en manière de remboursement les clients.

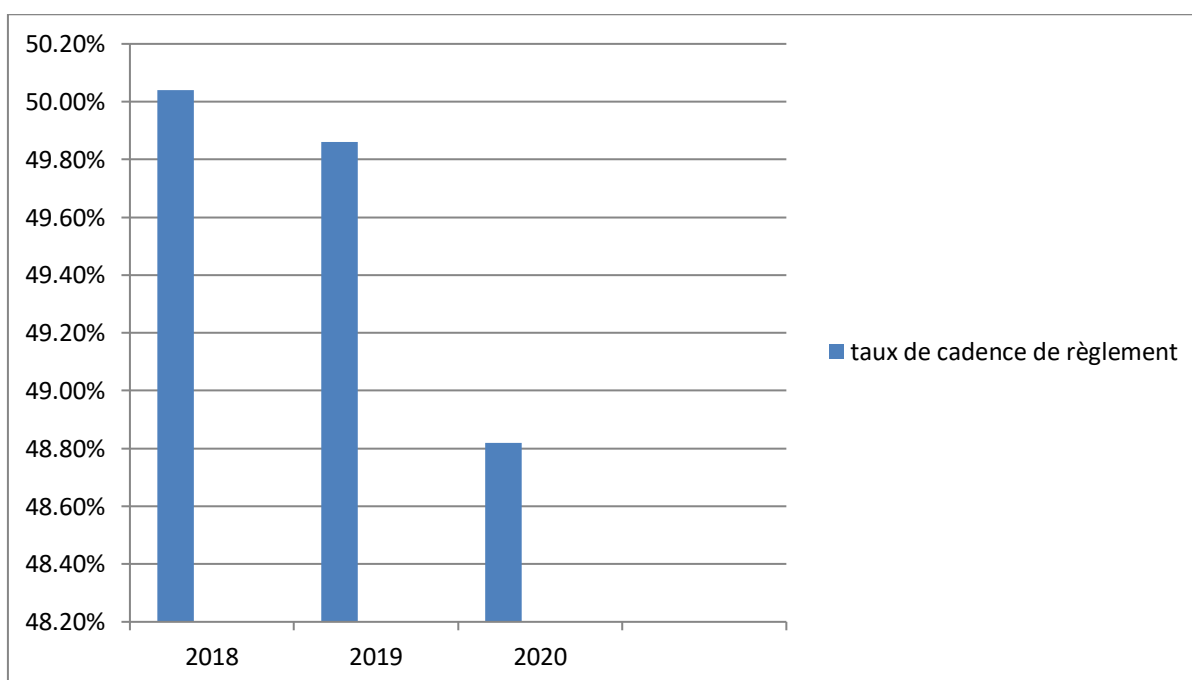
$$CR (N) = \frac{SR (N) + SCSS(N)}{SDP (N) + SD(N) + SP(N)} \times 100$$

Tableau 16 : taux Cadence de règlement.

Les années	2018	2019	2020
Cadence de règlement	50,04%	49,86%	48,82%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

Figure 31 : présentation graphique de cadence de règlement.



Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

Selon le tableau et la présentation graphique la compagnie en 2018 était capable de gérer ses dossiers des sinistres plus qu'en 2019 et 2020.

#### 2.3.3 L'efficacité du réseau de distribution :

Cet indicateur peut mesurer le chiffre d'affaires par (AD, AG, AP.)

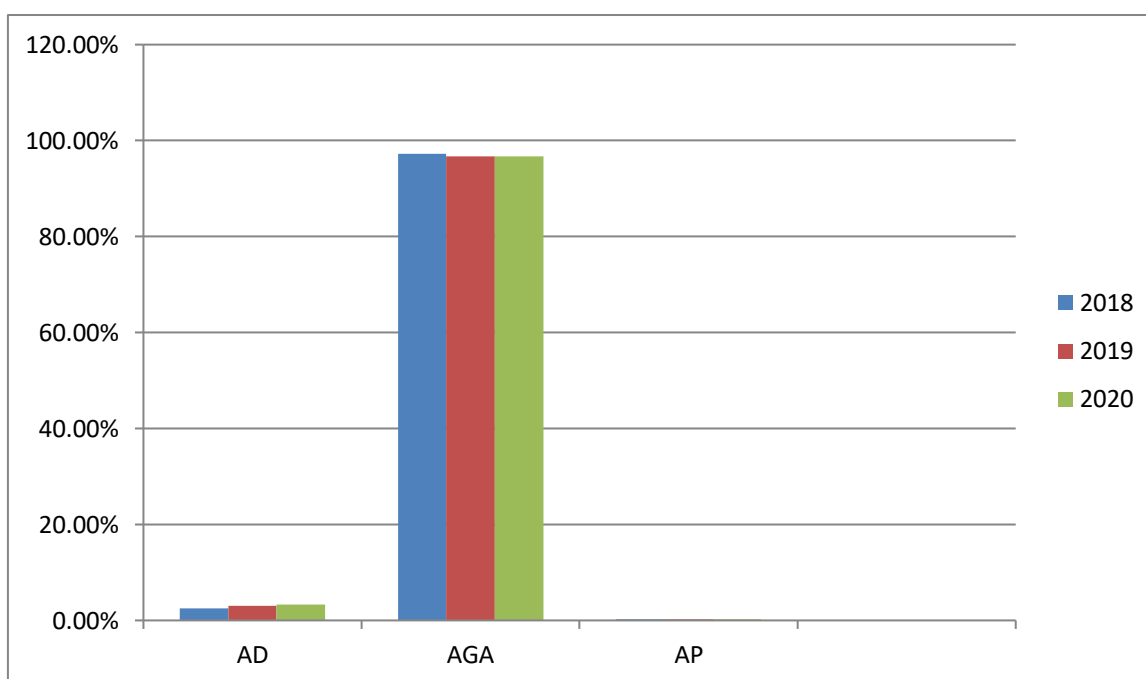
<b>CA par agence (N)</b>	<b>= CA de l'agence (N) /CA de la compagnie(N)</b>	<b>×100</b>
<b>CA par AGA (N)</b>	<b>= CA de l'AGA (N) /CA de la compagnie(N)</b>	<b>×100</b>
<b>CA par région AP (N)</b>	<b>= CA de la AP (N) /CA de la compagnie(N)</b>	<b>×100</b>

Tableau 17 : taux l'Efficacité du réseau de distribution.

Réseau de distributions/Les années	2018	2019	2020
AD	2,49%	3,04%	3,33%
AGA	97,25%	96,72%	96,67%
AP	0.26%	0,24%	0,22%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

Figure 32 : présentation graphique des taux de l'efficacité du réseau de distribution.



**Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie**

Concernant le réseau de distributions les AGA occupent une grande partie de CA ainsi les AD et les AP par des taux (97,25%)(2,49%)(0,26%)en 2018 et en 2019(96,72%)(3,04%)(0,24%) et en 2020(96,67%)(3,33%)(0,22%).

#### **2.4 Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel :**

Les capacités du personnel et le système d'information sont principalement au centre de l'axe apprentissage et mesurer cet axe nous avons utilisé les indicateurs suivants :

La formation du personnel.

Le climat du travail dans a compagnie.

Le potentiel et la fidélité des salariées.

La motivation de personnel.

##### **2.4.1 Nombre moyen d'heure de formation par employé :**

Cet indicateur vise à connaître la capacité des personnels à améliorer leur niveau et leurs compétences par les formations.

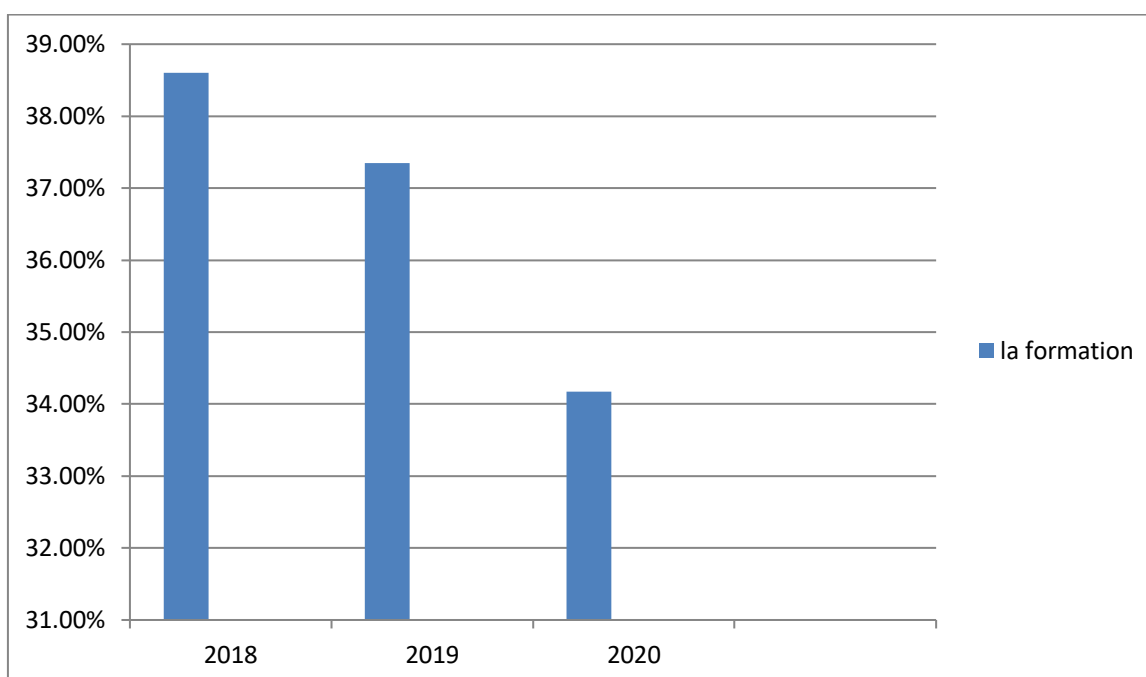
$$\text{Nombre moyen d'heure de formation(N)} = \frac{\text{NM d'heured (formation(N))}}{\text{effectif totale(N)}} \times 100$$

Tableau 18 : des taux Nombre moyen d'heure de formation.

Les années	2018	2019	2020
Nombre moyen d'heure de formation	38,60%	37,35%	34,17%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

Figure 33 : présentation graphique de taux nombre moyen d'heure de formation.



Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

Par rapport l'année 2018 et 2019, l'année 2019 enregistre le haut taux de la formation de personnel.

#### 2.4.2 L'indice de satisfaction du personnel :

L'enquête de satisfaction des collaborateurs a pour objectif de mesurer le climat général qui caractérise. L'entreprise à un moment particulier de la vie de l'entreprise. Des employés plus satisfaits produisent plus.



### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

#### 2.4.3 le taux de rotation du personnel :

Est un indicateur de ressources humaines qui signifie le renouvellement de l'effectif d'une entreprise sur une année. Concrètement, il s'agit des entrées et sorties de salariés dans l'entreprise au cours d'une année.

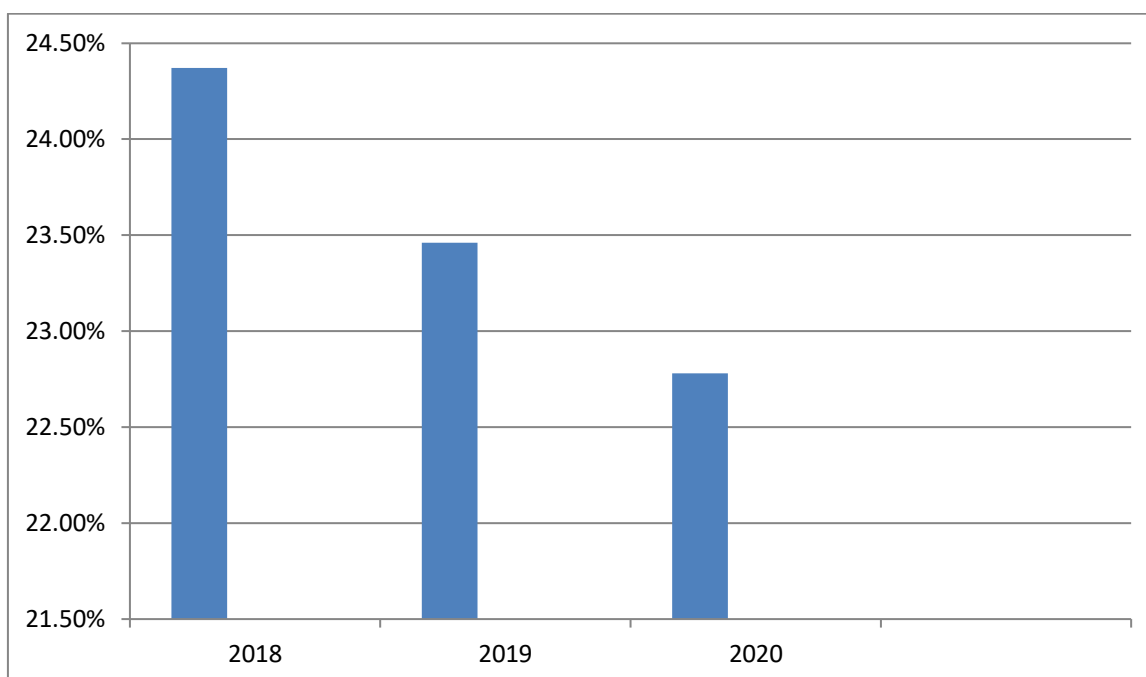
$$\text{ratio de rotation du personnel(N)} \\ = \left[ \frac{\text{nombr de depart (N)}}{\text{effectif totale(N)}} \right] \times 100$$

Tableau 19 : ratio de rotation du personnel.

Les années	2018	2019	2020
Taux de ratio de personnel	24,37%	23,46%	22,78%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

Figure 34 : présentation graphique de rotation du personnel.



Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie.

La rotation du personnel en 2018 par un taux de (24,37%) et en 2019 2020 dégage un taux de (23,46%) (22,78%).

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

#### 2.4.4 la productivité du travail :

Pour mesurer le taux de rotation produit par chaque employé et la performance des employés, nous avons besoin de cet indicateur, qui est exprimé en unités monétaires.

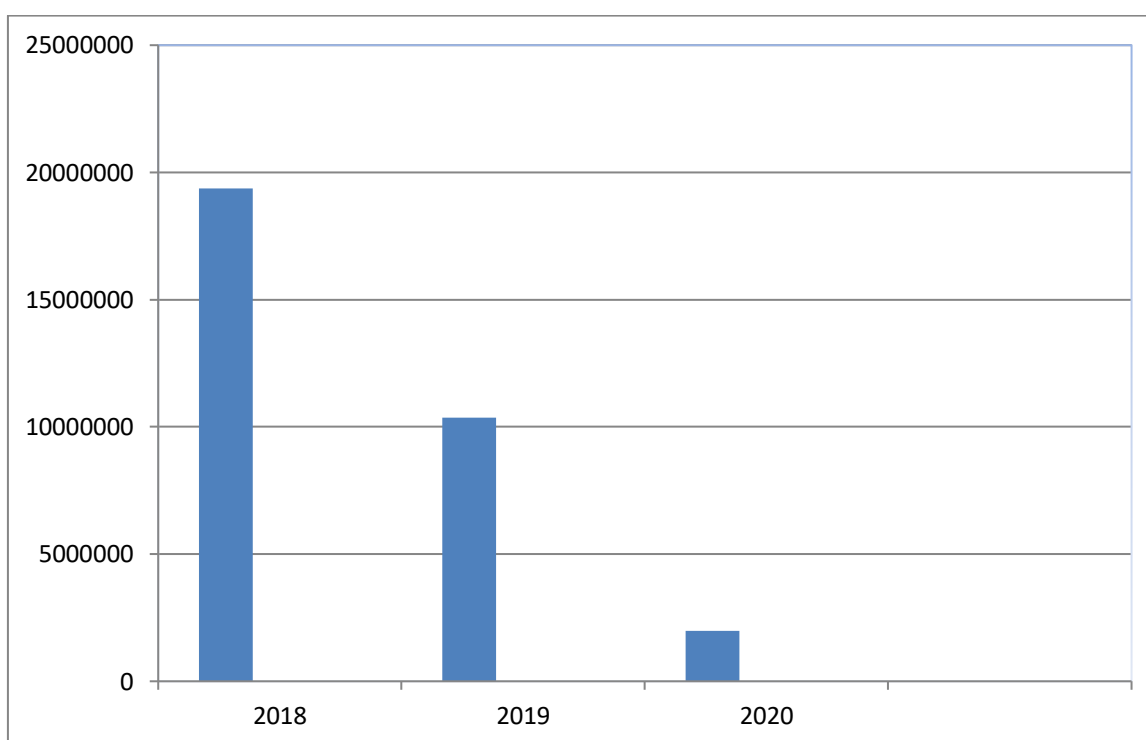
la productivité du travail (N) = CA(N))/ effectif totale(N)

Tableau 20 : la productivité du travail.

Les années	2018	2019	2020
Taux de productivité du travail	19377540,1	10363593,04	1988270,02

Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

Figure 35 : présentation graphique de la productivité d travail.



Source : élaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de la compagnie

### **Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR**

---

En 2018 la performance du personnel enregistré au sens d'une productivité du travail par (19377540,1) et en 2019 ,2020 par (10363593,04), (1988270,02).

#### **2.5 La conception de tableau de bord prospectif de la CIAR**

Afin de mettre en place un TBP et construire la carte stratégique, chaque entreprise doit définir ses objectifs à tout les niveaux (objectifs financiers, marketing, etc.) , on peut répartir les principaux objectifs de la CIAR sur les quatre axes stratégiques du tableau de bord prospectif comme suit :

### Chapitre 3 : Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR

**Tableau 21 : Le TBP de la CIAR**

les axes	Les indicateurs	Résultat	objectif
<b>axe financier</b>			
L'accroissement du CA	Taux de croissance du CA	-11,53%	Développer et trouver des moyens rapides de l'augmentation de CA
	Taux de réalisation du CA	8,84%	
La maîtrise des revenus financiers	Taux des revenus financiers	6,72%	Meilleure maitrises les revenus
	Marge opérationnelle	6,46%	
Améliorer la rentabilité de portefeuille	Taux de rendement des placements	86,35%	Continuité de la rentabilité des placements
<b>Axe client</b>			
Part de marché	Part de marché	6,35%	Trouver des nouvelles affaires et nouveaux clients
	Taux de croissance des parts de marché	7,03%	
Les primes acquises	Taux des primes acquises	0,64%	
	Taux de rétention les primes	81,31%	
Satisfaction les clients	Enquêtes sur la satisfaction		
<b>axe processus interne</b>			
Efficacité la gestion de sinistre	Taux de sinistralité brut	63,93%	Sensibilisation des assurés au danger des sinistres Améliorer le comité de développement d'innovation
	Cadence de règlement	48,82%	
Efficacité du réseau de distribution	CA par AD	3,30%	Créé un réseau compatible entre les (AD, AGA, AP)
	CA par AGA	96,67%	
	Ca par AP	0,22%	
<b>Axe apprentissage organisationnel</b>			
Formation du personnel	Nombre moyen d'heure de formation	34,17%	Améliorer les capacités des salariés
Potentiel des personnels	Taux de rotation de personnel	22,78%	Developper le potentiel des salariés
Alignement des objectifs de la compagnie	Ratio de la productivité	1988270,02	

Source : établi par l'étudiante sue la base de l'aide d la compagnie

### 2.6 L'analyse du tableau de bord prospectif au sein d'une compagnie de la CIAR :

Le chiffre d'affaires enregistré par la CIAR en 2020 est 8728507502 DA soit une régression par rapport à la réalisation de l'année 2019, et 2018 causée notamment par le recul de l'activité économique nationale, du fait des incidences de la COVID -19.

Aussi pour les revenus financiers la compagnie a enregistré un décroissement, à partir de l'année 2019.

La compagnie connaît une autre baisse dans la rentabilité à partir de son activité par la marge opérationnelle en 2019 et cette baisse continue en 2020.

Sur le plan de marché, la compagnie a enregistré une baisse de part de marché par rapport à 2018 et 2019.

. En 2020, la compagnie a tenté de se réassurer par un taux de (81,31%) moins que l'année 2019

La compagnie a également connu une diminution du taux de sinistralité et de cadence de règlement par un taux de, et cela à cause de la régression du CA en 2020.

La base de la continuité de la CIAR et de l'augmentation de son chiffre d'affaires est les AGA. Cependant, en 2020 la compagnie a enregistré une baisse de chiffre d'affaires, qui a touché tous les types de son réseau de distributions.

Concernant la productivité de travail en 2020 la CIAR est marquée un décroissement de 1988270, 02.

Finalement l'année a été difficile pour la compagnie CIAR surtout à sa rentabilité à cause de la crise sanitaire COVID-19.

### 2.7 La carte stratégique :

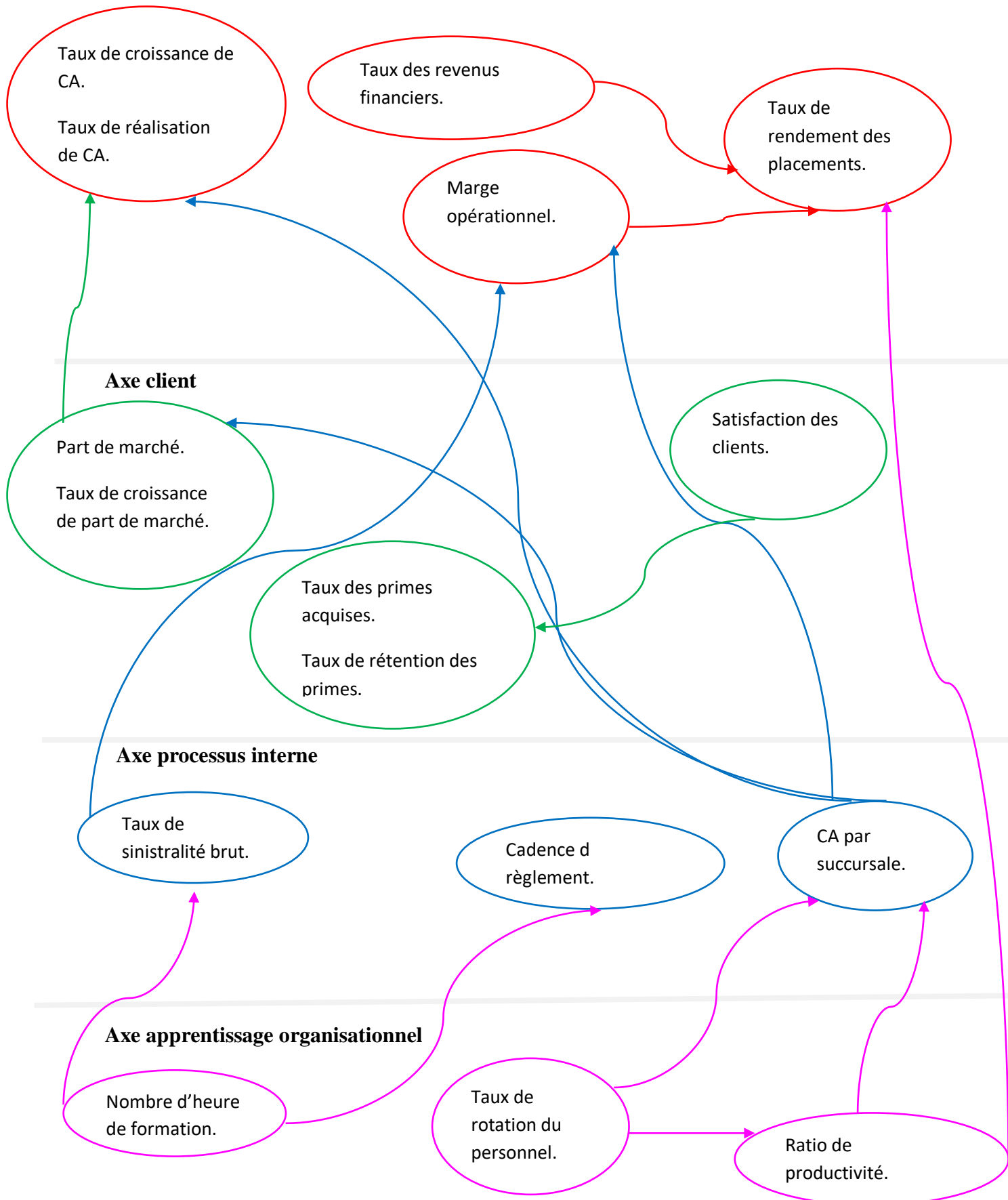
La carte stratégique est la synthèse graphique qui définit les relations de cause à effet entre les éléments constituant la stratégie d'une entreprise, de voir les points essentiels qui vont permettre d'atteindre l'objectif final.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Carte\\_strat%C3%A9gique#:~:text=La%20carte%20strat%C3%A9gique%20est%20la,Processus%20\(Axe%20interne\),26\\_05\\_2022,16:35](https://fr.wikipedia.org/wiki/Carte_strat%C3%A9gique#:~:text=La%20carte%20strat%C3%A9gique%20est%20la,Processus%20(Axe%20interne),26_05_2022,16:35)

Figure 36 : la carte stratégique en termes d'indicateurs stratégiques

**Axe financier**



**Source : Etabli par l'étudiante.**

**Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre nous avons essayé de mettre en application les différents concepts qu'on a assimilé dans la partie théorique en ce qui concerne le tableau de bord prospectif, et les indicateurs de la performance à partir de cela on a conclu que le tableau de bord prospectif peut interpréter la performance de la CIAR par quatre axe : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnelle.

Finalement on peut dire que le tableau de bord prospectif permet aux dirigeants de prendre les bonnes décisions. Il permet de visualisé toute les activités de l'entreprise.



## Conclusion générale :

A travers ce que nous avons vu dans cette recherche qui vise à apporter une réponse au problème posée et liée à la méthode d'élaboration d'un tableau de bord prospectif au niveau d'une compagnie d'assurance, nous avons tenté d'apporter une grande partie des aspects théoriques de ce sujet .

En effet, nous avons consacré le premier chapitre au cadre conceptuel du tableau de bord prospectif, tandis que le second chapitre a été consacré à la mesure de la performance de l'entreprise dans le but d'élaborer le tableau de bord prospectif.

Pour le troisième chapitre on a débuté par une fiche technique de la compagnie «CIAR », son historique, ses produits et son organigramme et l'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la compagnie internationale d'assurance et de réassurance, qui représente une partie structurelle de son réseau commercial.

La CIAR dispose déjà d'un système de mesure de la performance financière basé sur le calcul et l'analyse de différents ratios financiers et comptables, mais ces mesures ne permettent pas d'analyser la performance globale de la compagnie.

Sur la base de l'étude théorique et pratique, nous avons testé les hypothèses proposées :

Selon la première hypothèse Pour la conception du TBP il est suggéré qu'il faut d'abord définir la vision et les objectifs stratégiques de La compagnie, puis nous avons présenté les objectifs stratégiques de la compagnie

Selon la deuxième hypothèse : Nous avons constaté au cours de ce travail que le pilotage de la performance repose sur une bonne compréhension et utilisation du tableau de bord prospectif, et que l'amélioration de la performance se traduit par une valeur ajoutée directe mesurable à l'aide d'indicateurs TBP. En conséquence, l'image de l'entreprise s'améliore tant à l'interne qu'à l'externe, et la planification stratégique devient plus efficace.

Le pilotage de la performance basé sur quatre (4) axes (perspectives) : l'axe finance, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe innovation et apprentissage, qui sont intégrés à TBP. Ce processus aide les entreprises à évaluer leur stratégie à la lumière de leurs performances actuelles

## Conclusion générale

---

Selon la troisième hypothèse le tableau de bord prospectif est un outil moderne de mesurer la performance et aussi donne une image globale de la compagnie

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

- clarifier la vision de la compagnie ;
- aligner les objectifs départementaux et individuels avec la stratégie de la compagnie ;
- identifier et coordonner les actions requises pour l'atteinte des objectifs ;
- réaliser des revues périodiques de la stratégie ;
- La mise en relation des résultats et les indicateurs de performance.

Alors les trois hypothèses sont vérifiées.

Cette étude est une contribution à la recherche sur ce sujet, donc tout développement, ajout et autres détails seront d'une grande utilité pour la recherche scientifique. Elle a mis en évidence plusieurs aspects du sujet qui pourraient faire l'objet de recherches tels que :

Le tableau de bord prospectif outil de mesure de performance au sein des entreprises.

Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) mesurer la performance et piloter la stratégie

Le tableau de bord prospectif peut être comme outil de contrôle de gestion.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGE

1. ARGYRIS(C) ET SHON (D): *Organisational learning: theory of action perspective*, Addison Wesley publishing company, 1978.
2. BECOUR (J-C), BOUQUIN (H) : *audit opérationnel : efficacité, efficience ou securité*, economica, 2eme édition, paris, France
3. BESCOS PI, P .DOBLER, MENDOZAC, G. NAULLEAU, F.GIRAUD, LEVRILLE & V. ANGER : *Le Contrôle De gestion et Management*, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997.
4. BESSIRE(D) et le C.R.I : *Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre*, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers. 2000.
5. BOUQUIN (H) : *Comptabilité de gestion*, 4eme édition, Economica, paris, 2006
7. CALLAT (A):*management des entreprises*, édition hachette livre, France, 2008
8. KALIKA (M): *STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998
9. Capron & Quairel. L, « évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrices de la performance globale », AIMS, (2005).
10. Demeesere (R) et all : *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod.PARIS.
11. FERNANDEZ. A. «Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition Organisation(1999).
12. Hamadouche Ahmed : *Méthodes et outils d'analyse stratégiques*, éditions Chihab, 1997.
13. IRIBARNE(P) : *Les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2003.
14. IRBARNE(P) : *les tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, paris, 2003.
15. GREGORY(W) : *les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'unmodèle suédois*.
16. GIRAUD, LEVRILLE et ANGER(V) : *le Contrôle De gestion et Management*, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997
17. GUERRA(F) : *Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif*, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2007.
18. KALIKA (M): *STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
19. KAPLAN(R) et NORTON(D) : *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Ed d'organisation, paris, 2005.

20. KAPLAN (R) et NORTON(D) : *comment utiliser le tableau bord prospectif*, édition. Eyrolles, paris sixième tirage ,2007.
21. Kaplan R, Norton D. « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, (2003).
22. Kaplan R, et Norton D. « le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique les 4 axes du succès ». Les éditions d'organisation(1998).
23. KAPLAN (R) et NORTON(D): *mettre en pratique le TBP in l'expansion management review, les systèmes de mesure de la performance*, édition d'Organisation, paris, 1999.
24. Leroy(M) : *Initiation au contrôle de gestion*, Pierre Dubois Editeur, PARIS, 1993
25. LONING(H) et Al : *Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*, 3ème édition, éd Dunod, Paris, 2008
26. LORINO(P) : *Mesurer et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, éd d'Organisation, Paris, 2001.
27. LORINO (P) : *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'organisation, paris, 2003.
28. MAADANI (M) et KARIM (S) : *Le management et le pilotage de la performance*, éd Hachette supérieur, Paris, 2009.
29. *Management des entreprises*, édition hachette livre, France, 2008
30. MAURIN(P) : *Contrôle de gestion facile : guide des PME*, édition Afnor, la Plaine Saint-Denis Cedex, 2008.
31. MAURIN(P) : *Tableau de bord en clair*, éditions Ellipses, Paris.
- MENDOZAC(G) et NAULLEAU : *le Contrôle De gestion et Management*, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997
32. MOLHO(D) et FERNANDEZ-POISSON(D) : *Tableau de bord, outils de performance*, éditions d'Organisation, Paris, 2009.
33. Slack.N, Chambers.S, ET Johnston.R, « Operations Management», 3ème
34. Édition, Pearson Education Limited, 2001.
35. TANGEN(S): *Demystifying productivity and performance*, International Journal of Productivity and performance Management. Vol. 54 N° 1, 2004

## **Article**

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

### **Thèses:**

1. AISSAOUI(S) & SLIMANI (M) Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein d'ATM-Mobilis mémoire de master en Sciences de Gestion Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISE L'école supérieure de commerce kolea, promotion 2013/2014
2. BENZERAFA(M) :L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, Université de Paris X – Nanterre, 2007.
3. KANIT(A) : Elaboration d'un tableau de bord Prospectif pour le pilotage Stratégique d'un système de Production Implantation dans une entreprise Algérienne (scimat – Batna), mémoire de magister en Génie Industriel, Université HADJ LAKHDAR, Batna, 2005.

4. MAAMRI KHAOULA : Le tableau de bord prospectif comme outil de mesurer la performance de l'entreprise cas pratique CACH ASSURANCE mémoire de master en organisation et management des entreprises, école supérieure de commerce kolea soutenu promotion/2016
5. MAHMOUDIA(M) :l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas pratique d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL, mémoire de magistère en sciences économiques en Management des Entreprise, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, TIZI -OUZOU, soutenu le 18/04/2012.
6. MEHBALI (M), conception d'un tableau de bord prospectif, cas de la société nationale d'assurance SAA, mémoire de master en Sciences Commerciales et Financières Option statistique appliquée, l'école nationale supérieure de statistique et d'économie kolea promotion 2020.
7. SAKHRI (A), L'efficacité du Tableau de Bord Prospectif dans la mesure de la Performance de l'entreprise, Cas: l'ADE/Unité de TAREF, mémoire de Master en Sciences Commerciales et Financières Option: Contrôle de Gestion, L'école supérieure de commerce kolea, promotion 2021.
- 8.SAHEL( F) : Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de L'entreprise et la prise de décision, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de M'HAMED BOUGARA, BOUMERDES, année 2014/2015.
9. SERAIAIA (K) Le tableau de bord prospectif comme passerelle entre l'opérationnel et le stratégique Cas : (Direction de Distribution de Souk Ahras) « SONELGAZ » mémoire de Master sciences de gestion Option : contrôle de gestion, L'école supérieure de commerce kolea, promotion 2020/2021.
10. YOUNSSI (N) & MERAGHNI (M) Evaluation de l'entreprise cas d'introduction en bourse mémoire de master en Finance et Comptabilité. Institut algérien des hautes études financières promotion 2015/2016

**Site internet :**

[www.essenceconseil.ca/gestion-de-la-performance](http://www.essenceconseil.ca/gestion-de-la-performance)

[www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-perspectives.htm](http://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-perspectives.htm)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Carte\\_strat%C3%A9gique#:~:text=La%20carte%20strat%C3%A9gique%20est%20la,Processus%20\(Axe%20interne](https://fr.wikipedia.org/wiki/Carte_strat%C3%A9gique#:~:text=La%20carte%20strat%C3%A9gique%20est%20la,Processus%20(Axe%20interne)

[http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015\\_spring/uplods/Main/BSC.pfd](http://courses.cu.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uplods/Main/BSC.pfd)



# ANNEXE

## BILAN Actif

		Exercice clos le		31/12/2020	
<b>ACTIF</b>	NOTE	MONTANT BRUT 2020	AMORT.-PROV 2020	MONTANT NET 2020	MONTANT NET 2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Écart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif		0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	1.1	100 063 118	83 330 848	16 732 269	22 393 801
Immobilisations corporelles				756 161 400	756 161 400
- Terrains	1.2	756 161 400		2 944 724 241	3 044 709 149
- Bâtiments	1.2	4 107 641 300	1 162 917 059	256 896 950	260 302 795
- Immeubles de Placement	1.2	285 499 392	28 602 442	0	0
- Install.tech,Materièl et outillage Industrièls				99 763 194	88 740 233
- Autres immobilisations corporelles	1.2	326 957 400	227 194 206	0	0
- Immobilisations en concession				232 040 512	45 334 672
Immobilisations en cours	1.2	232 040 512			
Immobilisations financières					
- Titres mis en équivalence				1 416 744 000	1 014 744 000
- Autres participations et créances rattachées	1.3	1 416 744 000	0	2 008 004 000	1 008 410 000
- Autres titres immobilisés	1.10	2 010 667 500	2 663 500	101 033 990	101 033 990
- Prêts et autres actifs financiers non courants	1.4	101 033 990	0	250 014 156	148 491 900
- Impôts différés actif	1.4	250 014 156	0		0
- Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants					0
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>9 586 822 768</b>	<b>1 504 708 055</b>	<b>8 082 114 713</b>	<b>6 490 321 940</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
- Part de la coassurance cédée				2 092 955 349	1 680 663 860
- Part de la réassurance cédée	1.5	2 092 955 349			
Créances et emploi assimilés				323 601 804	560 171 332
- Cessionnaires & Cédants débiteurs	1.6	323 601 804		3 433 480 590	3 197 841 197
- Assurés, Intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	1.7	4 261 049 287	827 568 698	1 895 265 725	2 069 363 985
- Autres débiteurs	1.8	1 895 265 725		412 942 190	290 081 775
- Impôts et assimilés	1.9	412 942 190		11 537 222	0
- Autres créances et emplois assimilés		11 537 222			
Disponibilités et assimilés				2 957 316 330	3 556 778 155
- Placements et autres actifs financiers courants	1.10	2 968 689 716	11 373 386	1 156 967 240	1 456 551 320
- Trésorerie	1.11	1 156 967 240			
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>13 123 008 533</b>	<b>838 942 083</b>	<b>12 284 066 449</b>	<b>12 811 451 624</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>22 709 831 301</b>	<b>2 343 650 138</b>	<b>20 366 181 162</b>	<b>19 301 773 565</b>





# BILAN PASSIF

<b>PASSIF</b>		NOTE	MONTANT NET 2020	MONTANT NET 2019
<b>Exercice clos le 31/12/2020</b>				
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital émis	2.1		4 167 000 000	4 167 000 000
Capital non appelé	2.1		777 424 008	742 975 824
Primes et réserves (Réserves consolidées [1])				
Écart de réévaluation				
Écart d'équivalence [1]	2.1		1 135 632 073	688 963 680
Résultat net	2.1			
Autres capitaux propres - Report à nouveau				
Part de la société consolidante [1]				
Part des minoritaires [1]				
<b>TOTAL I</b>			<b>6 080 056 081</b>	<b>5 598 939 504</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>				
Emprunts et dettes financières				
Impôts (différés et provisionnés)	2.2			
Autres dettes non courants				
Provisions réglementées	2.3		1 053 548 484	947 511 941
Provisions et produits comptabilisés d'avance	2.4		12 258 925	3 348 090
<b>TOTAL II - PASSIF NON COURANT</b>			<b>1 065 807 409</b>	<b>950 860 031</b>
<b>PASSIF COURANT</b>				
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	2.5		1 051 486 099	807 504 068
Provisions techniques d'assurance				
- Opérations directes	2.6		9 285 942 587	9 382 864 847
- Acceptations	2.6		10 094 660	7 490 219
Dettes et comptes rattachés				
- Cessionnaires, Cédants et comptes rattachés	2.7		625 828 342	589 973 460
- Assurés et Intermédiaires d'assurance	2.8		585 248 248	654 756 155
Impôts	2.9		1 557 671 518	1 230 732 825
Autres dettes	2.10		104 046 218	78 652 456
Trésorerie Passif				
<b>TOTAL III - PASSIF COURANT</b>			<b>13 220 317 673</b>	<b>12 751 974 030</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>			<b>20 366 181 162</b>	<b>19 301 773 565</b>





# COMPTE DE RESULTATS

(Par nature)

Période du 01/01/2017 Au 31/12/2017

RUBRIQUES	NOTES	OPERATIONS	CESSIONS ET	OPERATIONS	OPERATIONS
		BRUTES	RETROCESSIONS	NETTES	NETTES
		N	N	N	N - 1
Primes émises sur opérations directes		9 143 995 516,16	-1 529 930 662,18	7 614 064 853,98	7 289 534 111,01
Primes acceptées		30 421 675,24	0,00	30 421 675,24	26 755 040,16
Primes émises reportées		-132 901 615,74	-5 588 395,37	-138 490 011,11	-207 945 750,10
Primes acceptées reportées		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I - Primes acquises à l'exercice</b>		<b>9 041 515 575,66</b>	<b>-1 535 519 057,55</b>	<b>7 505 996 518,11</b>	<b>7 108 342 401,07</b>
Prestations (sinistres) sur opérations directes		-4 989 376 216,55	608 768 459,70	-4 380 607 756,85	-4 637 509 460,97
Prestations (sinistres) sur acceptations		4 245 988,85	0,00	4 245 988,85	-622 479,74
<b>II - Prestations (sinistres) de l'exercice</b>		<b>-4 985 130 227,70</b>	<b>608 768 459,70</b>	<b>-4 376 361 768,00</b>	<b>-4 638 131 940,71</b>
Commissions reçues en réassurance		0,00	384 547 629,89	384 547 629,89	441 943 950,80
Commissions versées en réassurance		0,00	-6 978 145,63	-6 978 145,63	-6 031 963,02
<b>III - Commissions de réassurance</b>		<b>0,00</b>	<b>377 569 484,26</b>	<b>377 569 484,26</b>	<b>435 911 987,78</b>
Subventions d'exploitation d'assurance		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IV - MARGE D'ASSURANCE NETTE</b>		<b>4 056 385 347,96</b>	<b>-546 751 113,59</b>	<b>3 509 204 234,37</b>	<b>3 506 122 446,14</b>
Services extérieurs & autres consommations		-1 475 881 512,66	0,00	-1 475 881 512,66	-1 369 677 694,23
Charges de personnel		-986 049 752,36	0,00	-986 049 752,36	-900 801 828,87
Impôts, taxes & versements assimilés		-204 522 264,40	0,00	-204 522 264,40	-199 336 767,91
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres produits opérationnels		16 140 357,61	0,00	16 140 357,61	17 867 440,16
Autres charges opérationnelles		-30 603 911,26	0,00	-30 603 911,26	-30 880 961,71
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur		-1 083 135 974,83	0,00	-1 083 135 974,83	-529 692 087,24
Reprise sur pertes de valeur et provisions		282 714 662,60	0,00	282 714 662,60	282 020 597,00
<b>V - RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL</b>		<b>576 946 957,56</b>	<b>-549 181 113,59</b>	<b>25 983 835,07</b>	<b>175 621 145,34</b>
Produits financiers		858 861 903,17	0,00	858 861 903,17	316 162 626,72
Charges financières		-35 468 308,72	0,00	-35 468 308,72	-67 047 369,34
<b>VI - RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>823 393 594,45</b>	<b>0,00</b>	<b>823 393 594,45</b>	<b>249 115 257,38</b>
<b>VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>		<b>1 398 440 547,11</b>	<b>-549 181 113,59</b>	<b>849 259 433,52</b>	<b>424 736 402,72</b>



Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-196 172 325,73	0,00	-196 172 325,73	-126 626 802,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	5 895 383,48	0,00	5 895 383,48	1 003 185,93
<b>TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES</b>	10 189 232 499,04	-1 157 949 573,29	9 041 282 925,75	8 160 305 052,73
<b>TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES</b>	-8 991 068 894,18	608 768 459,70	-8 382 300 434,48	-7 851 192 266,08
<b>VIII-RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	1 208 163 604,86	-549 181 113,59	658 982 491,27	299 112 786,65
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	0,00	0,00
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	1 208 163 604,86	-549 181 113,59	658 982 491,27	299 112 786,65
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>XI-RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>	1 208 163 604,86	-549 181 113,59	658 982 491,27	299 112 786,65
Dont part des minoritaires (1)				
Part du groupe (1)				

(1) A utiliser uniquement pour la représentation d'états financiers consolidés



# COMPTE DE RESULTATS

(Par nature)

Période du 01 / 01 / 2018 Au 31 / 12 / 2018

RUBRIQUES	NOTES	OPERATIONS BRUTES N	CESSIONS ET RETROCESSIONS N	OPERATIONS NETTES N	OPERATIONS NETTES N - 1
Primes émises sur opérations directes		10 043 571 569,67	-2 020 964 219,77	8 022 617 349,90	7 614 064 853,98
Primes acceptées		55 235 740,72	0,00	55 235 740,72	30 421 675,24
Primes émises reportées		-1 094 079 474,30	-40 467 225,10	-1 134 546 699,40	-138 490 011,11
Primes acceptées reportées		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I - Primes acquises à l'exercice</b>		<b>9 004 727 836,09</b>	<b>-2 061 421 444,87</b>	<b>6 943 306 391,22</b>	<b>7 505 996 518,11</b>
Prestations (sinistres) sur opérations directes		-5 091 326 489,27	425 066 668,76	-4 666 259 820,51	-4 380 607 756,85
Prestations (sinistres) sur acceptations		-1 378 825,17	0,00	-1 378 825,17	4 245 988,85
<b>II - Prestations (sinistres) de l'exercice</b>		<b>-5 082 705 314,44</b>	<b>425 066 668,76</b>	<b>-4 667 638 645,68</b>	<b>-4 375 361 768,00</b>
Commissions reçues en réassurance		0,00	455 678 834,67	455 678 834,67	384 547 629,89
Commissions versées en réassurance		0,00	-12 681 581,58	-12 681 581,58	-6 978 145,83
<b>III - Commissions de réassurance</b>		<b>0,00</b>	<b>442 997 253,09</b>	<b>442 997 253,09</b>	<b>377 569 484,28</b>
Subventions d'exploitation d'assurance		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IV - MARGE D'ASSURANCE NETTE</b>		<b>3 912 022 521,65</b>	<b>-1 193 357 523,02</b>	<b>2 718 664 998,63</b>	<b>3 587 204 234,37</b>
Services extérieurs & autres consommations		-1 603 966 475,12	0,00	-1 603 966 475,12	-1 475 881 512,86
Charges de personnel		-1 065 427 853,17	0,00	-1 065 427 853,17	-986 049 752,36
Impôts, taxes & versements assimilés		-243 719 511,66	0,00	-243 719 511,66	-204 522 264,40
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres produits opérationnels		13 924 903,00	0,00	13 924 903,00	16 140 357,61
Autres charges opérationnelles		-39 207 967,31	0,00	-39 207 967,31	-30 603 911,26
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur		-1 078 222 931,00	0,00	-1 078 222 931,00	-1 083 135 974,83
Reprise sur pertes de valeur et provisions		877 166 626,71	0,00	877 166 626,71	282 714 682,60
<b>V - RESULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL</b>		<b>772 569 313,10</b>	<b>-1 193 357 523,02</b>	<b>-420 788 209,92</b>	<b>25 965 839,07</b>
Produits financiers		1 345 751 595,12	0,00	1 345 751 595,12	858 881 903,17
Charges financières		-10 937 949,05	0,00	-10 937 949,05	-35 488 308,72
<b>VI - RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>1 334 813 646,07</b>	<b>0,00</b>	<b>1 334 813 646,07</b>	<b>823 393 594,45</b>
<b>VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>		<b>2 107 382 959,17</b>	<b>-1 193 357 523,02</b>	<b>914 025 436,15</b>	<b>849 259 433,52</b>

Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-248 126 856,00	0,00	-248 126 856,00	-196 172 326,73
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-2 270 258,84	0,00	-2 270 258,84	5 695 383,48
<b>TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES</b>	11 241 570 960,92	-1 618 424 191,78	9 623 146 769,14	9 041 282 925,75
<b>TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES</b>	-9 384 585 116,59	425 066 668,76	-8 959 518 447,83	-8 382 300 434,48
<b>VIII-RÉSULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	1 856 985 844,33	-1 193 357 523,02	663 628 321,31	658 982 491,27
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	0,00	0,00
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	1 856 985 844,33	-1 193 357 523,02	663 628 321,31	658 982 491,27
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>XI-RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>	1 856 985 844,33	-1 193 357 523,02	663 628 321,31	658 982 491,27
Dont part des minoritaires (1)				
Part du groupe (1)				

(1) A utiliser uniquement pour la représentation d'états financiers consolidés





## COMPTES DE RESULTAT

Exercice clos le 31/12/2019

RUBRIQUES	NOTE	OPERATIONS BRUTES (2019)	CESSIONS ET RETROCESSIONS (2019)	OPERATIONS NETTES (2019)	OPERATIONS NETTES (2018)
Primes émises sur opérations directes	3.0	9 866 147 911	(1 724 497 888)	8 141 650 022,07	8 022 617 350
Primes acceptées	3.0	45 423 351		45 423 351,16	55 235 741
Primes émises reportées	3.1	(778 495 890)	854 055 888	75 559 998	(1 134 546 699)
Primes acceptées reportées	3.1				
I-Primes acquises à l'exercice		9 133 075 372	(870 442 001)	8 262 633 371	6 943 306 391
Prestations (sinistres) sur opérations directes	3.2	5 906 754 970	(747 243 099)	5 159 511 871	4 666 259 821
Prestations (sinistres) sur acceptations	3.2			-00	1 378 825
II-Prestations (sinistres) de l'exercice		5 906 754 970	(747 243 099)	5 159 511 871	4 667 638 646
Commissions reçues en réassurance	3.3		438 765 189	438 765 189	455 678 835
Commissions versées en réassurance			(10 985 820)	(10 985 820)	(12 681 582)
III-Commissions de réassurance			427 779 369	427 779 369	442 997 253
Subventions d'exploitation d'assurance		-	-	-	
IV-MARGE D'ASSURANCE NETTE		3 226 320 402	304 580 468	3 530 900 870	2 718 664 999
Services extérieurs & autres consommations	3.4	(1 627 668 204)		(1 627 668 204)	(1 603 966 475)
Charges de personnel	3.4	(973 583 969)		(973 583 969)	(1 065 427 853)
Impôts, taxes & versements assimilés	3.4	(224 090 183)		(224 090 183)	(243 719 512)
Production immobilisée		-00		-00	-00
Autres produits opérationnels	3.5	27 427 305		27 427 305	13 924 903
Autres charges opérationnelles	3.4	(43 384 733)		(43 384 733)	(39 207 967)
Dotations aux amortissements, provisions & pertes	3.4	(1 029 268 669)		(1 029 268 669)	(1 078 222 931)
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.5	700 224 302		700 224 302	877 166 627
V-RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL		55 976 250	304 580 468	360 556 718	(420 788 210)
Produits financiers	3.7	598 578 013		598 578 013	1 345 751 595
Charges financières	3.7	(8 280 171)		(8 280 171)	(10 937 949)
VI-RÉSULTAT FINANCIER		590 297 843		590 297 843	1 334 813 646
VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		646 274 093	304 580 468	950 854 561	914 025 436
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.6	(391 631 293)		(391 631 293)	(248 126 856)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.5	129 740 412		129 740 412	(2 270 259)
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES				10 146 382 772	9 620 876 510
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES				(9 457 419 092)	(8 957 248 189)
VIII-RÉSULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		384 383 212	304 580 468	688 963 680	663 628 321
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)					
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)					
IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE					
X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		384 383 212	304 580 468	688 963 680	663 628 321
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XI-RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE					
CONSOLIDÉ (1)					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					



## COMPTES DE RESULTAT

Exercice clos le **31/12/2020**

RUBRIQUES	NOTE	OPERATIONS BRUTES (2020)	CESSIONS ET RETROCESSIONS (2020)	OPERATIONS NETTES (2020)	OPERATIONS NETTES (2019)
Primes émises sur opérations directes	3.0	8 728 507 502	(1 696 533 975)	7 031 973 527,10	8 141 650 022
Primes acceptées	3.0	90 569 360		90 569 359,53	45 423 351
Primes émises reportées	3.1	372 634 023	337 437 754	710 071 777	75 559 998
Primes acceptées reportées	3.1			0,00	0,00
<b>I-Primes acquises à l'exercice</b>		<b>9 191 710 884</b>	<b>(1 359 096 221)</b>	<b>7 832 614 664</b>	<b>8 262 633 371</b>
Prestations (sinistres) sur opérations directes	3.2	4 297 288 272	(327 300 435)	3 969 987 837	5 159 511 871
Prestations (sinistres) sur acceptations	3.2			-00	-00
<b>II-Prestations (sinistres) de l'exercice</b>		<b>4 297 288 272</b>	<b>(327 300 435)</b>	<b>3 969 987 837</b>	<b>5 159 511 871</b>
Commissions reçues en réassurance	3.3		403 415 023	403 415 023	438 765 189
Commissions versées en réassurance			(24 250 602)	(24 250 602)	(10 985 820)
<b>III-Commissions de réassurance</b>			<b>379 164 421</b>	<b>379 164 421</b>	<b>427 779 369</b>
Subventions d'exploitation d'assurance		-	-	-	
<b>IV-MARGE D'ASSURANCE NETTE</b>		<b>4 894 422 613</b>	<b>(652 631 366)</b>	<b>4 241 791 247</b>	<b>3 530 900 870</b>
Services extérieurs & autres consommations	3.4	(1 472 223 883)		(1 472 223 883)	(1 627 668 204)
Charges de personnel	3.4	(991 194 137)		(991 194 137)	(973 583 969)
Impôts, taxes & versements assimilés	3.4	(196 064 957)		(196 064 957)	(224 090 183)
Production immobilisée		-00		-00	-00
Autres produits opérationnels	3.5	4 977 233		4 977 233	27 427 305
Autres charges opérationnelles	3.4	(45 936 370)		(45 936 370)	(43 384 733)
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur	3.4	(1 384 980 172)		(1 384 980 172)	(1 029 268 669)
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.5	801 991 267		801 991 267	700 224 302
<b>V-RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL</b>		<b>1 610 991 594</b>	<b>(652 631 366)</b>	<b>958 360 228</b>	<b>360 556 718</b>
Produits financiers	3.7	660 465 455		660 465 455	598 578 013
Charges financières	3.7	(43 101 042)		(43 101 042)	(8 280 171)
<b>VI-RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>617 364 413</b>		<b>617 364 413</b>	<b>590 297 843</b>
<b>VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>		<b>2 228 356 006</b>	<b>(652 631 366)</b>	<b>1 575 724 641</b>	<b>950 854 561</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.6	(646 134 824)		(646 134 824)	(391 631 293)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.5	101 522 256		101 522 256	129 740 412
<b>TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES</b>				<b>9 780 735 295</b>	<b>10 146 382 772</b>
<b>TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES</b>				<b>(8 749 623 223)</b>	<b>(9 457 419 092)</b>
<b>VIII-RÉSULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 683 743 438</b>	<b>(652 631 366)</b>	<b>1 031 112 073</b>	<b>688 963 680</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)					
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)					
<b>IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>					
<b>X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 683 743 438</b>	<b>(652 631 366)</b>	<b>1 031 112 073</b>	<b>688 963 680</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
<b>XI-RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>					
CONSOLIDÉ (1)					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					



**BILAN DES SINISTRES CONSOLIDE  
PAR BRANCHE  
Au 31/12/2019**

Edité le : 02/03/2022 14:04

Page : 9 / 9

1 Assurance

Assurance (Compagnie) : 0 C.I.A.R.

EXE.	EN COURS AU 31/12/2018		REPRIS EN 2019		DECLARES EN 2019		REGLEMENTS			RESERVES DES DOSSIERS REGLES			RESERVES DES DOSSIERS AU 31/12/2019			RECOURS ENCAISSES		
	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL		
<b>51 ASSURANCES CREDIT</b>																		
2008	1	84.357,00	0	0,00	0	,00	0	,00	,00	,00	,00	0	,00	1	84.357,00	,00	84.357,00	,00
2009	1	99.552,00	0	0,00	1	150.000,00	0	,00	,00	,00	,00	1	99.552,00	1	150.000,00	,00	150.000,00	470.564,31
2010	2	412.542,00	0	0,00	1	294.658,00	0	,00	,00	,00	,00	2	402.542,00	1	294.658,00	,00	294.658,00	724.049,86
2011	2	334.881,00	0	0,00	0	,00	0	,00	,00	,00	,00	2	334.881,00	0	,00	,00	,00	294.485,47
2012	1	4.984.719,00	0	0,00	0	,00	0	,00	,00	,00	,00	0	,00	1	4.984.719,00	,00	4.984.719,00	,00
2013	2	2.166.747,00	0	0,00	0	,00	0	,00	,00	,00	,00	0	,00	2	2.166.747,00	,00	2.166.747,00	,00
2016	4	4.030.771,00	0	0,00	0	,00	0	,00	,00	,00	,00	2	2.428.391,00	2	1.602.380,00	,00	1.602.380,00	150.000,00
2017	37	21.905.151,00	0	0,00	23	16.272.881,00	8	6.972.764,48	,00	6.972.764,48	,00	13	6.972.764,00	39	28.598.196,00	,00	28.598.196,00	5.677.253,19
2018	10	4.475.555,00	0	0,00	93	89.343.003,00	62	70.987.036,42	,00	70.987.036,42	,00	5	1.191.120,00	36	21.722.169,00	,00	21.722.169,00	13.203.528,53
2019	0	0,00	0	0,00	67	102.417.350,00	23	40.540.170,93	,00	40.540.170,93	,00	8	19.252.512,00	36	68.911.488,00	,00	68.911.488,00	128.200,00
60		38.464.275,00	0	0,00	185	208.477.892,00	93	118.499.971,83	,00	118.499.971,83	,00	33	26.316.070,00	119	128.514.724,00	,00	128.514.724,00	20.648.141,36

**TOTAL Assurance**

126806	4.707.831.960	3576	266.470.528	166392	4.912.179.151	164049	5.726.579.148,86	278.424.243,91	6.005.003.392,77	5.978.909.776	15467	527.911.705	144406	5.457.160.348	144.586.913	5.601.747.261	1.326.781.374,89
--------	---------------	------	-------------	--------	---------------	--------	------------------	----------------	------------------	---------------	-------	-------------	--------	---------------	-------------	---------------	------------------

**TOTAL GENERAL**

EN COURS AU 31/12/2018	REPRIS EN 2019		DECLARES EN 2019		REGLEMENTS			RESERVES DES DOSSIERS REGLES			RESERVES DES DOSSIERS AU 31/12/2019			RECOURS ENCAISSES			
	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL	
126806	4.707.831.960	3576	266.470.528	166392	4.912.179.151	164049	5.726.579.148,86	278.424.243,91	6.005.003.392,77	5.978.909.776	15467	527.911.705	144406	5.457.160.348	144.586.913	5.601.747.261	1.326.781.374,89



**BILAN DES SINISTRES CONSOLIDE  
PAR BRANCHE  
AU 31/12/2020**

Edité le : 01/03/2022 15:56

Page : 9 / 9

1 Assurance

Assurance ( Compagnie ) :

0 CIAR

EXE.	EN COURS AU 31/12/2019		REPRIS EN 2020		DECLARES EN 2020		REGLEMENTS			RESERVES DES DOSSIERS REGLES			RESERVES DES DOSSIERS CLASSES			RESERVES DES DOSSIERS AU 31/12/2020			RECOURS ENCAISSES			
	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL		
144406	5 601 747 261	3607	145 001 693	140238	3 632 352 221	119804	4 649 363 159,74	237 506 893,30	4 886 870 053,04	4 858 850 158	21043	660 943 375	147604	5 716 319 398	159 561 139	5 875 880 537	5 875 880 537	159 561 139	5 716 319 398	5 875 880 537	791 694 637,01	
<b>TOTAL Assurance</b>																						

**TOTAL GENERAL**

EXE.	EN COURS AU 31/12/2019		REPRIS EN 2020		DECLARES EN 2020		REGLEMENTS			RESERVES DES DOSSIERS REGLES			RESERVES DES DOSSIERS CLASSES			RESERVES DES DOSSIERS AU 31/12/2020			RECOURS ENCAISSES			
	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL	NB	MONTANT	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL	NB	PRINCIPAL	HONORAIRES	TOTAL		
144406	5 601 747 261	3607	145 001 693	140238	3 632 352 221	119804	4 649 363 159,74	237 506 893,30	4 886 870 053,04	4 858 850 158	21043	660 943 375	147604	5 716 319 398	159 561 139	5 875 880 537	5 875 880 537	159 561 139	5 716 319 398	5 875 880 537	791 694 637,01	





## Table des matières :

Introduction générale .....	11
Chapitre 01 : le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif .....	1
Introduction du chapitre .....	1
Section 1 : Présentation de tableau de bord prospectif .....	2
1.1 Origine du tableau de bord prospectif .....	2
1.2. Définition du tableau de bord prospectif .....	3
1.3. Evolution du Tableau de Bord Prospectif : .....	4
1.4 Les avantages et les limites du TBP : .....	9
1.4.1 Les avantage du tableau de bord prospectif : .....	9
1.4.2 Les limites du tableau de bord prospectif : .....	11
1.5 Les objectifs du tableau de bord .....	11
1.5.1. Clarifier, Traduire le projet et la stratégie .....	12
1.5.2. Communiquer la stratégie et objectifs .....	12
1.5.3. Planifier et définir les objectifs quantitatifs .....	12
1.5.4. Retour d'expérience et suivi stratégique .....	12
1.6. Les apports de tableau de bord prospectif : .....	13
1.7. Les principes du tableau de bord prospectif .....	13
1.7.1. Le principe de l'équilibre .....	14
1.7.2. Le principe de la prospective .....	14
1.8. Intérêts de TBP .....	15
1.9. Analyse critique du TBP .....	16
1.10. Le <i>TBP</i> , un Instrument du Contrôle de Gestion Stratégique (CGS) .....	17
Section 02 les axes du tableau de bord prospectif .....	19
2.1. L'axe « financier » .....	19
2.1.1. Orientations pour l'axe financier .....	21
2.2. L'axe client .....	22
2.2.1. Les série d'indicateurs selon Robert S. Kaplan et David P. Norton .....	24
2.2.1.1. Les indicateurs clés .....	24
2.2.1.2. Les indicateurs de la performance. ....	24
2.2.2. Les stratégies de l'axe .....	25
2.2.2.1. La supériorité produit .....	25
2.2.2.2. L'intimité client .....	25
2.3. L'axe de processus interne : .....	26

2.3.1. L'innovation :	28
2.3.1.1. Le processus d'innovation comprend deux étapes :	29
2.3.2. Le processus de production	30
2.3.3. Le processus service après-vente (SAV)	30
2.4. L'axe apprentissage	31
2.4.1. Le potentiel des salariés	32
2.4.1.1. Mesure de la satisfaction des salariés	32
2.4.1.2. Mesure de la fidélité des salariés	32
2.4.1.3. Mesurer la productivité des salariés	33
2.4.2. La capacité des systèmes d'information	33
2.4.3. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés	33
Section 3 : la mise en place du tableau du bord prospectif	34
3.1. Les préalables avant la mise en œuvre du tbp :	35
3.1.1. Un système d'information adapté	35
3.1.2. Une structure organisationnelle adaptée	36
3.1.3. Un système d'objectifs adapté	36
3.1.4. Une implication de tous les intervenants	37
3.2. Les étapes de conception du TBP	37
3.2.1. Phase 1 : Identifier les facteurs clés de succès (FCS)	38
3.2.1.1. Critères des FCS	38
3.2.1.2. Les étapes d'identification des FCS	38
3.2.1.3. Le choix des FCS	39
3.2.2. Phase 2 : La définition des mesures clés de succès (MCS)	39
3.2.3. Phase 3 : Trouver les bons indicateurs pour chaque axe	39
3.2.3.1. Indicateurs de l'axe financier	40
3.2.3.2. Trouver l'indicateur « client »	40
3.2.3.3. Trouver les indicateurs « Processus »	41
3.2.3.4. Trouver les indicateurs « Apprentissage »	41
3.2.4. Phase 4 : Établissement de la carte stratégique	42
3.3. Le processus de construction	42
3.3.1. Définir l'architecture de mesure	43
3.3.1.1. Sélectionner l'unité concernée	43
3.3.1.2. Identifier les liens entre le siège et l'unité	43

3.3.2. Générer un consensus sur les objectifs stratégiques .....	43
3.3.2.1. Première série d'entretiens.....	43
3.3.2.2. Travail de synthèse.....	44
3.3.2.3. Comité exécutif :(première séance).....	44
3.3.3. Sélectionner et concevoir les mesures .....	45
3.3.3.1. Réunion des sous – groupe.....	45
3.3.3.2. L'art de choisir et de concevoir des mesures .....	46
3.3.3.3. Comité exécutif (deuxième séance).....	46
3.3.4. Le plan de mise en œuvre .....	46
3.3.4.1 .Développer le plan de mise en œuvre .....	46
3.3.4.2. Comité exécutif (troisième séance) .....	47
3.3.4.3. Finaliser le plan de mise en œuvre .....	47
3.4. La carte stratégique .....	47
3.4.1. Définition de la carte stratégique .....	47
3.4.2. Etablir la carte stratégique .....	48
Conclusion du chapitre : .....	50
Chapitre 02 : la mesure de la performance de l'entreprise via le tableau de bord prospectif. ....	51
Introduction du chapitre : .....	52
Section 01 : Généralité sur la performance.....	53
1.1. La notion de la performance .....	53
1.1.1. Historique sur la performance.....	53
1.1.2. La notion de la performance : .....	53
1.1.3. Les concepts clés de la base de la performance : .....	56
1.1.3.1. L'efficacité.....	57
1.1.3.2. L'efficience.....	58
1.1.3.3. L'économie .....	58
1.2. Les objectifs de la performance : .....	59
1.3. Les types de la performance : .....	59
1.3.1. La performance unidimensionnelle .....	59
1.3.2. La performance multidimensionnelle.....	60
1.3.3. La performance économique .....	60
1.3.4. La performance commerciale.....	60
1.3.5. La performance managériale .....	61
1.3.6. La performance organisationnelle.....	61

1.3.7. La performance sociale .....	61
1.3.8. La performance environnementale .....	61
1.4. Les sources de la performance.....	61
Section 2 : Evaluation de la performance.....	63
Dans cette section on voit l'évaluation de la performance.....	63
2.1. Evaluation de la performance .....	63
2.2. Les différentes approches de la performance .....	63
2.2.1. Approche financière.....	63
2.2.1.1. La comptabilité générale : .....	63
2.2.1.2. La comptabilité analytique : .....	64
2.2.1.3. La gestion budgétaire : .....	64
2.2.2. Approche socio industrielle.....	64
2.2.3. Approche productiviste.....	64
2.2.4. Approche orientée client .....	66
2.2.4.1. CRM (Customer Relationship Management).....	67
2.2.4.2. ECR (Efficient Consumer Respond) .....	67
2.3. Définition des indicateurs de performance .....	67
2.3.1. La notion de mesure : .....	68
2.3.2. La notion d'objectif : .....	68
2.3.3. La notion d'action: .....	68
2.4. Les indicateurs dans le quotidien .....	68
2.4.1. Quantité : .....	68
2.4.2. Qualité :.....	68
2.4.3. Montant : .....	68
2.4.4. Temps (délais et fréquence) : .....	68
2.5. Types d'indicateurs de performance .....	69
2.5.1. Indicateurs de résultat vs Indicateurs de processus.....	69
2.5.2. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage .....	69
2.5.3. Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers.....	70
2.5.4. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés .....	70
2.6. Les outils de mesure de la performance.....	70
2.6.1. Les outils classiques de la mesure de performance :.....	70
2.6.2. Les outils prévisionnels .....	71
2.6.2.1. Le plan .....	71



2.6.2.2. Le plan stratégique.....	71
2.6.2.3. Le plan opérationnel .....	71
2.6.2.4. Le budget .....	71
2.6.3. Les outils de suivi et de réalisation .....	72
2.6.3.1. La comptabilité générale .....	72
2.6.3.2. La comptabilité analytique .....	72
2.6.3.3. Le reporting financier .....	72
2.6.3.4. Le tableau de bord .....	73
2.6.3. Les outils d'appui .....	73
2.6.3.1. L'analyse comparative (benchmarking) .....	73
2.6.3.2. La réingénierie des processus d'affaires (reengineering).....	74
2.7. Nouveaux outils de mesure de la performance .....	74
2.7.1. La méthode des couts basés sur les activités (Activity Based Costing) .....	74
2.7.2. La gestion par les activités (A.B.M).....	75
2.7.3. L'Activity-Based Budgeting ABB.....	75
2.7.4. Le budget base zéro(BBZ).....	76
2.7.5. Le modèle scandinave : le « Navigator » de SKANDIA .....	76
2.7.5.1. Le ciblage Financier .....	76
2.7.5.2. Le ciblage Client .....	77
2.7.5.3. Le ciblage de processus .....	77
2.7.5.4. Le ciblage du Renouvellement et du développement .....	77
2.7.5.5. Le ciblage humain .....	77
2.7.6. Le modèle de Morin, SAVOINE et Beaudin .....	77
2.7.7. Le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse Wells (1997).....	79
Section 3 : Pilotage de la performance par le Tableau de Bord Prospectif. ....	81
3.1. Définition de pilotage .....	81
3.2. Le TBP et la performance .....	81
3.3. Le TBP est un outil qui appréhende le caractère multidimensionnel .....	85
3.3.1. Une combinaison de mesure financière et non financière .....	85
3.3.2. Une combinaison entre la performance passée et future .....	85
3.3.3. Une combinaison entre les indicateurs externes et internes de la performance .....	86
3.4. Le TBP un outil à pouvoir explicatif .....	86
3.5. Le TBP est une démarche orientée vers l'action .....	86
3.6. Le TBP favorise l'anticipation .....	86

Conclusion du chapitre :	87
Chapitre 03	88
Tableaux de bord prospectifs de la compagnie de la CIAR	88
Introduction du chapitre	89
Séction01 : Présentation de la Compagnie internationale d'Assurance et de Réassurance CIAR	90
1. Présentation de la Compagnie internationale d'Assurance et de Réassurance	90
1.1 Fiche technique de la compagnie de la CIAR	90
1.2 Historique de la compagnie de la CIAR	90
1.4 Les produits de la compagnie :	91
1.5 Le réseau commercial de la compagnie de la CIAR	92
1.6 Classement 2020 des compagnies d'assurance algériennes (chiffre d'affaires)	92
Section 02 : les indicateurs de la performance	95
2 Les indicateurs de la performance de la CIAR	95
2.1 Les indicateurs de l'axe financiers :	95
2.1.1 Taux de croissance de croissance et de réalisation DE Chiffre d'affaire	96
2.1.2 Ratio de revenus financier	100
2.1.3 La marge opérationnelle	101
2.1.4 Rendement des placements:	102
2.2 Les indicateurs d l'axe client :	103
2.2.1 Part du marché :	104
2.2.2 Le taux de croissance des parts de marché :	104
2.2.3 Les primes émises et acquises :	105
2.2.4 Taux de rétention des primes :	107
2.3 Les indicateurs de processus internes :	108
2.3.1 Taux de sinistralité brut :	109
2.3.3 L'efficacité du réseau de distribution :	111
2.4 Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel :	112
2.4.1 Nombre moyen d'heure de formation par employé :	112
2.4.2 L'indice de satisfaction du personnel :	113
2.4.3 le taux de rotation du personnel :	114
2.4.4 la productivité du travail :	115
2.5 la conception de tableau de bord prospectif de la CIAR	115
2.6 L'analyse du tableau de bord prospectif au sein dune la compagnie de la CIAR :	118
2.7 La carte stratégique :	118

Conclusion du chapitre.....	121
Conclusion générale :.....	122