

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'utilisation du Balanced score card dans le
pilotage de la performance des entreprises
publiques**

CAS : COSIDER Ouvrages d'Art

Présenté par :

Mr. Katouche Mohamed ayoub

Mr. Aissaoui Mohamed EL'amine

Encadré par : Mme ZIANI Imen Hiba

Maître de conférence - classe "A"

Année universitaire

2025-2026

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'utilisation du Balanced score card dans le
pilotage de la performance des entreprises
publiques**

CAS : COSIDER Ouvrages d'Art

Présenté par :

Mr. Katouche Mohamed ayoub

Mr. Aissaoui Mohamed EL'amine

Encadré par : Mme ZIANI Imen Hiba

Maître de conférence - classe "A"

Année universitaire

2025-2026

Sommaire :

Introduction générale :.....	1
Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques.....	4
Section 1 : Contrôle de gestion et performance	5
Section 2 : Outils de pilotage et limites des approches classiques	31
Section 3 : Le Balanced Scorecard comme outil de pilotage stratégique.....	47
Chapitre 2 : vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception , application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art ...	59
Section 1 : Présentation de COSIDER Ouvrages d'Art et démarche méthodologique	59
Section 2 : diagnostic de système de pilotage existant	71
Section 3 : Proposition d'un Balanced Scorecard pour COSIDER Ouvrages d'Art....	84
Conclusion générale.....	116
Bibliographie :	120
Annexes :	124

Dédicaces

À mes très chers parents, Sofiane et Malika,

*Vous avez consacré votre vie à faire de moi ce que je suis aujourd'hui.
Votre amour sans condition, vos sacrifices silencieux et votre foi inébranlable
en moi ont été le phare qui a guidé chacun de mes pas.
Ce mémoire n'est que le reflet de votre dévouement. Merci du plus profond de mon âme.*

À mes chères sœurs, Wiam et Israa,

*Mes premières amies, mes complices de toujours.
Que Dieu vous accorde une vie comblée de bonheur, de santé et de succès.*

À mon binôme et mon ami, Amine,

*Ta patience, ton sérieux et ta générosité ont rendu ce travail possible.
Ce mémoire est le fruit de notre effort commun,
il t'appartient autant qu'il m'appartient.*

À mes amis de toujours, Firas, Mohamed, Issam, Bilel, Mokdad et Khalil,

*Votre amitié est l'une des plus belles richesses que la vie m'ait offertes.
Merci pour chaque éclat de rire, chaque moment de soutien et chaque souvenir gravé.*

**À mes amis de l'université, Arcelane, Bachir, Zaki, Salah, Alaeddine, Wassim,
Rami, Bahieddine, Ramzi, Midou, Youness et Rami,**

*Les nuits de révision, les examens et les fous rires partagés resteront
à jamais gravés dans ma mémoire. Merci de m'avoir rendu ces années inoubliables.*

Et enfin, à moi-même,

*Pour ne jamais avoir abandonné, pour avoir su me relever à chaque obstacle.
Ce mémoire est la preuve que la persévérance finit toujours par porter ses fruits.*

Merci du fond du cœur à tous.

Mohamed ayoub

Dédicaces

À mes très chers parents, « YOUCEF&NADJETTE »,

Aucun mot ne pourra réellement exprimer toute la reconnaissance et l'amour que je ressens pour vous. Depuis toujours, vous avez été ma force, mon soutien et la raison de chacune de mes ambitions. Merci pour tous les sacrifices que vous avez faits, afin de me permettre d'avancer et de construire mon avenir. Si aujourd'hui ce travail voit le jour, grâce à vous. Que Dieu vous protège et vous accorde tout le bonheur que vous méritez.

À mon frère « Bader Eddine » et à ma sœur « Farah »,

Merci pour votre présence, votre soutien et vos encouragements tout au long de ce parcours.

À ma famille chacun par son nom, et plus notamment à « Nacira, Saïda, Karima, Sihem, Walid, Warda et Nabila »

Pour leur soutien, et leur présence tout au long de mon parcours.

À mon binôme et ami « Ayoub »,

Pour son soutien, sa patience, son esprit d'équipe et son amitié tout au long de cette aventure académique.

À mes amis « Raouf, Firas, Hamza, Lokman, K. Abderrahmane, Hachem, L. Abderrahmane, Marouane, Reda et Obadia ».

En témoignage de mon amitié et de ma gratitude pour les moments partagés.

À mes amis C. Rami, Younes, Arcelane, Salah, Zaki Ramzi, Bahieddine, G. Ayoub, Chiheb Habib et Bachir.

Qui ont rendu ce parcours plus enrichissant par leur présence, leur aide et leur bonne humeur.

Et enfin, à moi-même,

pour toutes les batailles menées en silence, pour les moments où il fallait continuer malgré la fatigue, le doute et les difficultés. Merci de ne jamais avoir abandonné,

Merci du fond du cœur à tous.

Mohamed EL'amine

Remerciements

Nous rendons grâce à Dieu le Tout-Puissant de nous avoir accordé le courage, la volonté et la persévérance nécessaires pour mener ce travail à son terme.

Avant tout, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Que chacune d'entre elles trouve ici l'expression sincère de notre reconnaissance et de notre respect.

Nos remerciements les plus distingués s'adressent à notre encadrante, Madame Ziani Imen, pour la qualité de son accompagnement, sa disponibilité, sa patience ainsi que ses précieux conseils qui ont guidé notre réflexion tout au long de ce travail. Sa rigueur scientifique, son sérieux et son engagement pédagogique ont été pour nous une véritable source d'inspiration et d'apprentissage.

Nous adressons également nos sincères remerciements à notre maître de stage, Madame Maddi Salima, pour nous avoir accueillis au sein de COSIDER Ouvrages d'Art et pour la confiance qu'elle nous a accordée durant cette expérience enrichissante.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement toute l'équipe de COSIDER OA, et plus particulièrement Madame Zeggaoui Lynda, Madame Dahmani ainsi que Monsieur Katouche Samir, pour leur disponibilité, leur bienveillance, leurs conseils et l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail. Leur soutien et leur professionnalisme ont grandement contribué au bon déroulement de notre stage.

Enfin, nos pensées les plus reconnaissantes vont à nos parents, à nos frères et sœurs, pour leur soutien indéfectible, leurs sacrifices, leurs encouragements constants et leur présence tout au long de notre parcours. Aucun mot ne saurait réellement exprimer notre gratitude envers eux. Ce travail est aussi le leur.

À toutes les personnes que nous n'avons pas pu citer nommément, mais qui ont participé, d'une manière ou d'une autre, à l'aboutissement de ce travail, nous adressons nos remerciements les plus sincères.

Liste des schémas :

Schéma 1 : la problématique de la performance.....	20
Schéma 2 : Le modèle Input-Processus-Output de la performance.....	22
Schéma 3 : Le triangle de la performance	23

Liste des figures :

Figure 1 : La démarche de la gestion budgétaire.....	32
Figure 2 : Du tableau de bord de l'entreprise à un système de tableaux de bord par entités.	34
Figure 3 : Exemple de reporting d'entreprise.	36
Figure 4 : Typologie du Benchmarking selon le domaine et la cible	38
Figure 5 . Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels.....	50
Figure 6 . Modèle générique de la carte stratégique.....	53
Figure 7 . Les étapes essentielles de mise en place d'un BSC	54
Figure 8 . Organigramme général de COSIDER Ouvrages d'Art.....	62
Figure 9 . organigramme de la direction du contrôle de gestion et système d'information	65
Figure 10 Tableau de bord opérationnel mensuel de COSIDER OA	73
Figure 11 : Carte stratégique du BSC proposé pour COSIDER Ouvrages d'Art.....	91
Figure 12 : Vue globale du BSC 2025 sous Power BI : COSIDER Ouvrages d'Art.....	100
Figure 13: Tableau de bord Power BI — Axe financier du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)	102
Figure 14: Tableau de bord Power BI — Axe client du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)	104
Figure 15 : Tableau de bord Power BI — Axe Processus Interne du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)	106
Figure 16 : Tableau de bord Power BI — Axe apprentissage du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)	108

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Comparaison entre contrôle de gestion traditionnel et renouvelé.....	6
Tableau 2 : Les nouvelles missions et les missions en recul dans le CG.	12
Tableau 3 : Synthèse comparative du benchmarking.	37
Tableau 4 : Récapitulatif des dimensions du pilotage selon la méthode ABC.	41
Tableau 5 : Échantillon de nos entretiens semi-directifs	68
Tableau 6 : Cartographie des indicateurs par processus — COSIDER OA, 2024	80
Tableau 7 : Performance des indicateurs par axe stratégique QSSE — COSIDER OA, 2024	82
Tableau 8 : Correspondance entre les cinq orientations stratégiques de COSIDER OA et les quatre axes du Balanced Scorecard	87
Tableau 9 : Objectifs stratégiques retenus par perspective BSC	90
Tableau 10 : Balanced Scorecard proposé pour COSIDER Ouvrages d'Art	94

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing (Comptabilité par activités)
AFNOR	Association Française de Normalisation
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BI	Business Intelligence (Informatique décisionnelle)
BSC	Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BTPH	Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique
CA	Chiffre d'Affaires
CG	Contrôle de Gestion
COA	COSIDER Ouvrages d'Art
COSIDER OA	COSIDER Ouvrages d'Art
DCGSI	Direction du Contrôle de Gestion et Système d'Information
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRHF	Direction des Ressources Humaines et de la Formation
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization
EPE	Entreprise Publique Économique
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
EVA	Economic Value Added (Valeur ajoutée économique)
GMM	Gestion et Maintenance du Matériel

GRH	Gestion des Ressources Humaines
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)
OA	Ouvrages d'Art
OVAR	Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités
PDG	Président-Directeur Général
PESTEL	Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement
QSSE	Qualité, Sécurité, Santé, Environnement
RDD	Revue de Direction
RH	Ressources Humaines
RHF	Ressources Humaines et Formation
ROCE	Return On Capital Employed (Rentabilité des capitaux employés)
ROE	Return on Equity (Rentabilité des capitaux propres)
ROI	Return on Investment (Retour sur investissement)
SI	Système d'Information
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SMART	Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels
SMI	Système de Management Intégré
SNS	Société Nationale de Sidérurgie
SPA	Société Par Actions

SSE	Santé, Sécurité, Environnement
SST	Santé et Sécurité au Travail
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TBP	Tableau de Bord Prospectif
VA	Variables d'Action
YTD	Year to Date (Cumul depuis le début de l'année)

Résumé :

Le pilotage de la performance est devenu un enjeu stratégique majeur pour toute entreprise, qu'elle soit publique ou privée. Notre mémoire traite de la contribution du Balanced Scorecard (BSC) à l'amélioration de la performance globale d'une entreprise publique algérienne de travaux publics. L'objectif principal de ce travail est de présenter les limites des outils classiques de contrôle de gestion, de comprendre l'architecture et le fonctionnement du BSC, puis de concevoir un tableau de bord prospectif adapté à la réalité de COSIDER Ouvrages d'Art à travers ses quatre perspectives interdépendantes : financière, clients, processus internes, et apprentissage et développement.

Notre étude a été réalisée à travers une approche qualitative par étude de cas, basée sur des entretiens avec des responsables de l'entreprise, l'analyse de documents internes et une observation participante de trois mois au sein de la DCGSI. Les résultats montrent que le BSC constitue un outil de pilotage pertinent et faisable pour améliorer la qualité du dialogue de gestion et réconcilier performance économique, opérationnelle et humaine au sein de COSIDER OA.

Mots-clés : *Balanced Scorecard, performance organisationnelle, contrôle de gestion, entreprise publique, tableau de bord prospectif.*

ملخص :

أصبحت قيادة الأداء تحدياً استراتيجياً رئيسياً لكل مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة. تتناول هذه المذكرة دراسة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الشامل لمؤسسة عمومية جزائرية في قطاع الأشغال العمومية. يهدف هذا العمل بصفة رئيسية إلى إبراز حدود أدوات مراقبة التسيير الكلاسيكية، وفهم هيكل وآلية عمل بطاقة الأداء المتوازن، ثم تصميم لوحة قيادة استراتيجية ملائمة لواقع مؤسسة كوسيدر للمنشآت الفنية عبر محاورها الأربعة المتكاملة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

أُجريت دراستنا من خلال منهج كفي قائم على دراسة حالة، استناداً إلى مقابلات مع مسؤولي المؤسسة وتحليل الوثائق الداخلية، ومراقبة مشاركة لمدة ثلاثة أشهر داخل مديرية مراقبة التسيير ونظام المعلومات. تُظهر النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة قيادة ملائمة وقابلة للتطبيق لتحسين جودة الحوار التسييري والتوفيق بين الأداء الاقتصادي والتشغيلي والإنساني داخل مؤسسة كوسيدر.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء التنظيمي، مراقبة التسيير، المؤسسة العمومية، لوحة القيادة

الاستراتيجية

Abstract:

Performance management has become a major strategic challenge for any organization, whether public or private. This thesis examines the contribution of the Balanced Scorecard (BSC) to improving the overall performance of an Algerian public works company. The main objective is to present the limitations of classical management control tools, to understand the architecture and functioning of the BSC, and to design a Balanced Scorecard adapted to the reality of COSIDER Ouvrages d'Art through its four interdependent perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth.

Our study was conducted through a qualitative case study approach, based on interviews with company managers, analysis of internal documents, and three months of participant observation within DCGSI. The results show that the BSC is a relevant and feasible management tool to improve the quality of management dialogue and to reconcile economic, operational and human performance within COSIDER OA.

Keywords: *Balanced Scorecard, organizational performance, management control, public enterprise, prospective dashboard.*

Introduction Générale

Introduction générale :

Dans un contexte économique mondial marqué par l'incertitude et la complexification croissante des organisations, la question du pilotage de la performance est devenue un enjeu stratégique incontournable pour toute entreprise qu'elle soit privée ou publique. Piloter une organisation, c'est s'assurer que ses actions quotidiennes convergent vers ses objectifs stratégiques, que ses ressources sont mobilisées de façon optimale, et que ses résultats sont mesurés selon des critères qui reflètent l'ensemble de ses ambitions.

En Algérie, les entreprises publiques économiques opérant dans le secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH) sont confrontées à une double contrainte structurelle : d'un côté, elles doivent répondre aux exigences de rentabilité imposées par leur tutelle étatique ; de l'autre, elles assument des missions d'intérêt général : réalisation d'ouvrages d'art, développement des infrastructures nationales, qui dépassent la logique de la seule performance financière.

Les outils classiques du contrôle de gestion échouent structurellement à piloter ce type d'organisation. Fondamentalement *a posteriori*, ils mesurent ce qui a déjà eu lieu sans anticiper les dérives opérationnelles ou humaines. En centrant l'évaluation sur les seuls indicateurs financiers, ils occultent des dimensions pourtant décisives : la satisfaction du maître d'ouvrage, la maîtrise des risques et le développement des compétences.

C'est dans cette perspective que le Balanced Scorecard (BSC), ou tableau de bord prospectif, développé par Kaplan R.S. et Norton D.P. en 1992, s'impose comme un outil de pilotage particulièrement pertinent. En articulant la performance autour de quatre perspectives interdépendantes : financière, clients, processus internes, et apprentissage et développement, le BSC permet de traduire la vision stratégique d'une organisation en objectifs concrets et mesurables à tous les niveaux hiérarchiques, dépassant ainsi les limites d'une approche exclusivement financière.

Le présent travail s'inscrit dans cette perspective. Sur le plan scientifique, il vise à contribuer à la réflexion sur l'adaptation du Balanced Scorecard au contexte des entreprises publiques de travaux publics. Sur le plan managérial, il cherche à proposer à COSIDER Ouvrages d'Art (COSIDER OA) un dispositif de pilotage plus intégrateur, directement exploitable par la Direction du Contrôle de Gestion et Système d'Information (DCGSI) et le Système de Management Intégré (SMI). Notre stage de trois mois au sein de la DCGSI nous a

en effet permis de constater que, malgré l'existence d'outils formels de pilotage, le dialogue de gestion reste largement centré sur la dimension financière, au détriment de la satisfaction du maître d'ouvrage, de la maîtrise des risques sécurité-environnement et du développement des compétences humaines.

À partir de ce constat, nous formulons la problématique suivante :

Comment l'utilisation du Balanced Scorecard peut-elle améliorer le pilotage de la performance globale d'une entreprise publique algérienne de travaux publics ?

Pour y répondre, trois questions de recherche sous-jacentes structurent notre démarche :

- Pourquoi les outils classiques du contrôle de gestion échouent-ils à piloter efficacement les EPE algériennes du secteur BTPH ?
- Comment le Balanced Scorecard permet-il de traduire la stratégie d'une organisation en objectifs mesurables articulant les dimensions financières, clients, processus internes et apprentissage ?
- Quel est l'état actuel du dispositif de pilotage de COSIDER OA, et comment concevoir un BSC adapté à ses spécificités pour améliorer sa performance globale ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Le dispositif de pilotage actuel de COSIDER OA repose essentiellement sur des indicateurs financiers, ce qui le rend insuffisant pour appréhender l'ensemble des dimensions de la performance organisationnelle.

H 2 : Le Balanced Scorecard, par son architecture en quatre perspectives interdépendantes, constitue le cadre de pilotage le mieux adapté aux spécificités d'une entreprise publique de travaux publics, en permettant de réconcilier performance économique, qualité, sécurité et développement des ressources humaines.

H 3 : La mise en œuvre d'un BSC propre à COSIDER OA, s'appuyant sur les données existantes de la DCGSI et du SMI, est techniquement faisable et susceptible d'améliorer la qualité du dialogue de gestion au sein de l'entreprise.

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans une approche qualitative par étude de cas unique. Pour mieux cerner la notion de performance et celle du Balanced Scorecard, nous avons d'abord consulté des ouvrages et articles scientifiques traitant de notre sujet. Sur le plan

empirique, notre collecte de données repose sur trois outils complémentaires : des entretiens semi-directifs conduits auprès de cinq responsables couvrant l'ensemble du périmètre de pilotage de l'entreprise, l'analyse de sept documents stratégiques internes (Revue de Direction, tableaux de bord opérationnels, fiches de processus du SMI), et une observation participante de trois mois au sein de la DCGSI. Cette démarche, articulant ancrage théorique et investigation empirique, nous a conduits à structurer notre travail en deux chapitres complémentaires.

Le premier chapitre, à caractère théorique, pose les fondements conceptuels de notre étude. Il aborde successivement les fondements du contrôle de gestion et la notion de performance organisationnelle, les outils classiques de pilotage et leurs limites dans le contexte des entreprises publiques, puis les origines, l'architecture et les étapes de mise en œuvre du Balanced Scorecard. Il se conclut par une présentation de COSIDER OA et un diagnostic de son système de pilotage actuel.

Le second chapitre, à caractère empirique, présente et analyse les résultats de notre investigation de terrain. Il expose les lacunes du dispositif de pilotage existant, propose la conception d'un BSC adapté aux spécificités de COSIDER OA avec ses objectifs stratégiques, indicateurs clés (KPI), cibles et plans d'action pour chacune des quatre perspectives et illustre cette proposition à travers un rapport visuel interactif développé sous Microsoft Power BI. Il formule enfin des recommandations concrètes pour son déploiement opérationnel.

**Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage
multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des
approches classiques**

Section 1 : Contrôle de gestion et performance

Toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, a besoin de suivre ses résultats, de maîtriser ses ressources et d'orienter ses décisions vers ses objectifs. C'est le rôle fondamental du contrôle de gestion.

Mais piloter une organisation, c'est aussi savoir mesurer sa performance non pas uniquement sur le plan financier, mais dans toutes ses dimensions : la capacité à atteindre les objectifs fixés, à optimiser les moyens utilisés, et à maintenir une cohérence entre les ressources disponibles et les ambitions stratégiques.

Cette section pose les bases théoriques de notre étude. Nous y abordons successivement les fondements du contrôle de gestion, la notion de performance organisationnelle et le lien entre ces deux concepts dans le contexte particulier des entreprises publiques.

1.1 Définition et rôle du contrôle de gestion

Afin de saisir pleinement la richesse de cette discipline, il convient d'en retracer d'abord l'évolution conceptuelle, avant d'en préciser les définitions proposées par les auteurs, puis d'en identifier les différents types.

1.1.1 Évolution du concept du contrôle de gestion

Né avec la révolution industrielle, le contrôle de gestion s'est développé parallèlement à la comptabilité de gestion, dont il est indissociable. Dans sa forme initiale, il repose sur un modèle à caractère quantitatif, fondé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting, popularisé par de grandes entreprises américaines telles que DuPont de Nemours et General Motors. Ses principales caractéristiques peuvent être résumées comme suit :

- **La mesure de la performance par des indicateurs financiers** : à travers le ratio ROI (Return on Investment), qui rapproche le résultat d'exploitation de la valeur des actifs utilisés et constitue le principal critère d'évaluation des centres de responsabilité.
- **Le découpage en centres de responsabilité** : afin de déléguer l'autorité de gestion aux unités décentralisées tout en leur fixant des objectifs précis et mesurables.
- **La planification à plusieurs horizons** : long terme pour les objectifs stratégiques, moyen terme pour les moyens à mobiliser, court terme pour la préparation du budget annuel.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

- **La nature cyclique du contrôle** : articulée autour de trois phases complémentaires : la prévision des objectifs, la mesure des réalisations et la mise en œuvre des mesures correctives.

À partir des années 1980, une nouvelle approche voit le jour, qualifiée par Boisvert H. (1989) de « contrôle de gestion renouvelé ». Elle cherche à dépasser les limites du modèle traditionnel en proposant de passer d'un contrôle a priori à un contrôle a posteriori, du coût de revient classique au coût par activité, et en intégrant des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Elle consacre également la complémentarité entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.

Le contrôle de gestion renouvelé marque ainsi une évolution majeure : il ne se limite plus à constater les écarts ex post, mais contribue à la responsabilisation des managers de chantier en les plaçant face à la lecture de leurs résultats et à l'interprétation de leurs pratiques. Dans cette perspective, le contrôleur de gestion change de statut : il n'est plus seulement un producteur d'états chiffrés, mais un partenaire stratégique apte à éclairer la décision et à valoriser les dimensions immatérielles de la performance.

Le tableau suivant résume les principales différences entre les deux modèles :

Tableau 1 : Comparaison entre contrôle de gestion traditionnel et renouvelé

Contrôle de gestion traditionnelle	Contrôle de gestion renouvelé
Surveiller	Motiver
Programmer	Orienter
A postérieur	A priori
Passif	Actif
Méfiance	Confiance
Exécutants	Décideurs
Subalternes	Collègues
Directif	Participatif
Flux descendant	Flux ascendant
Indicateur financier	Indicateur physique
Normes internes	Cibles externes
Système fermé	Système ouvert
Plus opérationnel	Plus stratégique
Activité de transformation	Activité de cycle de vie

Source : BOISVERT Hugues (1989), La comptabilité de management, ERPI, France, p. 25

1.1.1.2 Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est souvent perçu, à tort, comme un ensemble de procédures de surveillance destinées à détecter les irrégularités et à protéger le patrimoine de l'entreprise. Si cette dimension existe bel et bien, elle ne constitue pas l'essence de la fonction. Le rôle fondamental du contrôle de gestion est avant tout un rôle de pilotage : il s'agit de s'assurer que l'organisation avance pas à pas vers ses objectifs, d'identifier les écarts lorsqu'ils surviennent, d'en analyser les causes et de proposer les mesures correctives ou les ajustements nécessaires au plan de développement de l'entreprise.

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions qui permettent de mieux cerner cette fonction. Parmi les plus importantes, on retient :

H. Bouquin définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des processus et systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions répétitives qui relèvent de leur autorité seront et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions »¹. Cette définition met l'accent sur la notion de responsabilité déléguée et sur l'évaluation des performances des centres de responsabilité.

R. Anthony, quant à lui, considère que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »². Trois caractéristiques ressortent de cette définition :

- Le contrôle de gestion est un processus continu et non une action ponctuelle.
- Il implique la participation active des responsables à tous les niveaux hiérarchiques.
- Il est entièrement orienté vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ces définitions, bien que riches, restent relativement générales et ne mettent pas suffisamment en lumière la dimension d'aide à la décision. C'est pourquoi la définition de C. Grenier vient les compléter utilement : « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré

¹ BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris, p. 23.

² ANTHONY Robert N. (1965), *Planning and Control Systems*, Harvard University Press, Boston, p. 17.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs ».¹

De ces trois définitions, nous retenons que le contrôle de gestion est à la fois un système d'information, un outil de pilotage et un processus de régulation, dont la finalité première est d'assurer la cohérence permanente entre la stratégie de l'entreprise et ses réalisations opérationnelles.

1.1.1.3 Rôle de contrôle de gestion :

Le rôle du contrôleur de gestion ne peut se réduire à une simple fonction technique de vérification des chiffres. Comme le soulignent Lambert C. et Sponem S. (2009), le contrôleur de gestion s'est progressivement transformé en véritable partenaire stratégique des managers, dont la mission centrale est de faciliter le développement de l'organisation et de garantir la mise en place des fondamentaux d'un pilotage équilibré. Cette évolution témoigne du passage du contrôle de gestion d'une technique comptable à une véritable discipline de management.

Dans cette perspective, la doctrine identifie quatre dimensions essentielles du rôle du contrôleur de gestion :

- **Accompagner l'adaptation organisationnelle** : le contrôleur de gestion doit aider l'organisation à s'adapter à son environnement extérieur et à rechercher en permanence l'optimisation interne, en contribuant au développement des différents acteurs et en privilégiant la construction collective comme levier de motivation ;
- **Garantir les règles et la coordination** : il veille à la mise en œuvre des procédures de gestion, anime des espaces de dialogue entre les différents services, et apporte son savoir-faire dans la structuration des fonctions ainsi que dans l'élaboration des outils de reporting et de pilotage ;
- **Identifier les risques et les leviers de progrès** : grâce à sa connaissance des processus et des outils de résolution des problèmes, il aide les acteurs à détecter les risques de non-performance et à exploiter les gisements d'amélioration au sein de l'organisation ;
- **Garantir la fiabilité de l'information** : il supervise les processus de collecte, de traitement et de restitution de l'information à tous les niveaux hiérarchiques, afin d'assurer la qualité et la pertinence des données utilisées pour la prise de décision.

¹ GRENIER Claude (1990), *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris, p. 12.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Il convient néanmoins de bien distinguer le contrôleur de gestion de la fonction de contrôle de gestion en elle-même. En ce sens, Bouquin H. et Pesqueux Y. (1999) rappellent que « si l'on peut dire que la comptabilité est ce que pratiquent les comptables, la pratique des contrôleurs ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion »¹

L'acteur principal du contrôle de gestion demeure le manager, assisté du contrôleur. Dans le prolongement de cette idée, Bouquin H. (2001) précise que « le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes ont été, sont et seront cohérents ».

Ainsi, selon Berland N. (2009), « le contrôle de gestion sert à maîtriser le management et à décliner la stratégie de l'entreprise ; il est possible de le considérer comme l'un des processus de management de l'entreprise, pris en charge par les managers »².

1.1.1.4 Types de contrôle de gestion :

Classification 1 : Les trois niveaux d'Anthony

Anthony propose une structuration du contrôle organisationnel en trois niveaux hiérarchiques qui constituent la référence classique de la discipline :

Le contrôle stratégique :

Ce niveau concerne la direction générale et s'inscrit dans un horizon de long terme. Il porte sur la définition des orientations globales de l'organisation, le choix des marchés et l'allocation des ressources stratégiques. Il répond à la question fondamentale : « Faisons-nous les bonnes choses ? ».

Le contrôle de gestion :

Ce niveau s'adresse aux cadres et responsables intermédiaires dans un horizon de moyen terme. Comme le précise Naas, « Anthony identifie trois niveaux de contrôle : stratégique, de gestion et opérationnel, se concentrant à court terme sur le fonctionnement interne »³. Ce niveau constitue le maillon central qui assure la cohérence entre la stratégie et les opérations.

¹ BOUQUIN Henri et PESQUEUX Yvon (1999), « Vingt ans... », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai, p. 94.

² BERLAND Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*, IAE Paris, p. 15.

³ NAAS Abdelkader (2024), *Contrôle de gestion : théories et pratiques*, polycopié de cours, Université Oran 2, Oran, p. 15.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Le contrôle opérationnel :

Ce niveau concerne les managers de terrain dans un horizon de court terme. Il s'assure que les tâches quotidiennes sont exécutées conformément aux procédures définies et aux objectifs fixés.

Classification 2 : Contrôle réactif et contrôle proactif

Une deuxième classification, issue de la cybernétique, distingue deux modes complémentaires selon leur rapport au temps :

Le contrôle réactif :

Basé sur la boucle de rétroaction (feed-back), il intervient après la réalisation des actions. Il compare les résultats obtenus aux objectifs fixés et déclenche des mesures correctives en cas d'écart. Sa limite principale est sa nature a posteriori : il constate les dérives une fois qu'elles se sont produites.

Le contrôle proactif :

Le contrôle proactif vient compléter le précédent. Il repose sur des informations prévisionnelles et cherche à anticiper les problèmes avant qu'ils ne surviennent. Contrairement au contrôle réactif basé sur des informations passées, il « est basé sur des informations prévisionnelles » et permet de prévenir les difficultés « à court ou moyen terme ».

Classification 3 : Les systèmes de Simons (diagnostic vs interactif)¹

Simons (1995) propose une troisième grille de lecture fondée sur le mode d'utilisation des systèmes de contrôle. Il distingue deux types fondamentaux :

Le contrôle diagnostic :

Il s'agit de « systèmes utilisés pour surveiller les résultats organisationnels et corriger les déviations par rapport aux standards de performance fixés au préalable ». Ce type de contrôle fonctionne de manière quasi automatique, selon une logique de stabilité et de gestion par exception.

¹ HASSIN K. (2011), *Revue El Bahith*, n° 9, pp. 4-5. ASJP, pp. 4-5

Le contrôle interactif :

Il désigne les systèmes que les managers utilisent pour « s'impliquer personnellement et régulièrement dans les activités de décision de leurs subordonnés ». À la différence du précédent, il stimule le dialogue, encourage l'apprentissage organisationnel et favorise l'émergence de nouvelles orientations stratégiques.

1.1.2 Missions et objectifs du contrôle de gestion dans l'entreprise

Missions de contrôle de gestion :¹

Les missions assignées au contrôle de gestion ne sont pas figées ni universelles ; elles varient sensiblement en fonction du contexte propre à chaque organisation. En effet, Giraud F. et Ali (2004) soulignent que « l'étendue des missions attribuées au service contrôle de gestion peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre ». Cette variabilité s'explique par un ensemble de facteurs structurels et conjoncturels, notamment la taille de l'entreprise, son histoire, sa culture managériale et ses contraintes organisationnelles spécifiques.

Certaines missions sont néanmoins considérées comme exclusives et incontournables du service contrôle de gestion, quelle que soit la nature de l'organisation. Il s'agit principalement de :

- **L'organisation de la procédure budgétaire**, qui constitue l'épine dorsale du pilotage prévisionnel ;
- **La mise en place du reporting et des tableaux de bord**, outils essentiels de suivi et de communication de la performance ;
- **La conception et l'animation du système d'information de gestion**, permettant la collecte, le traitement et la restitution des données pertinentes ;
- **La conduite d'études de rentabilité et d'analyses économiques**, indispensables à l'aide à la décision stratégique et opérationnelle.

D'autres missions, en revanche, peuvent être rattachées ou non au service contrôle de gestion selon les choix organisationnels de chaque entreprise. C'est notamment le cas de la comptabilité générale, de la planification stratégique à moyen et long terme, ainsi que, le cas échéant, de la comptabilité analytique et de gestion. La délimitation de ces frontières dépend

¹ GIRAUD Françoise et al. (2004), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2e éd., Gualino, Paris, pp. 45-52.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

largement du degré de décentralisation de l'entreprise, de son niveau de maturité managériale et de la place accordée à la fonction contrôle au sein de la hiérarchie.

Cette flexibilité dans la délimitation des attributions du contrôle de gestion reflète, en somme, la nature contingente de cette fonction, dont l'organisation et le périmètre d'action doivent être constamment adaptés aux spécificités de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Les missions du contrôle de gestion ne sont pas statiques ; elles évoluent en permanence sous l'effet des mutations organisationnelles, technologiques et stratégiques que connaissent les entreprises modernes. Dans cette perspective évolutive, Lambert C. et Sponem S. (2008) proposent une lecture dynamique de la fonction, en distinguant clairement les nouvelles missions en expansion de celles qui sont en recul au sein des services de contrôle de gestion. Cette évolution témoigne d'un glissement progressif du contrôleur de gestion vers un rôle de partenaire stratégique et de conseiller des décideurs, au détriment de ses fonctions techniques et comptables traditionnelles.¹

Tableau 2 : Les nouvelles missions et les missions en recul dans le CG.

Nouvelles tâches	Tâches en recul
Augmentation de l'autorité : analyse de l'information, conseil interne, participation aux décisions stratégiques, planification stratégique, évaluation des performances	Processus budgétaire : budget de court terme
Dimension technique et centralisatrice : conception et mise en place de nouveaux SI, amélioration des processus	Activités comptables (fonctions périphériques) : système comptable, politique comptable, comptabilité générale, comptabilité des projets
	Tâches récurrentes « techniciennes » : reporting, consolidation

Source : : LAMBERT & SPONEM (2008), La fonction du contrôle de gestion, édition Cairn info, Québec,

p.4.

¹ LAMBERT Caroline et SPONEM Samuel (2008), *La fonction du contrôle de gestion*, Cairn Info, France, P.4.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Interprétation du tableau :

L'examen de ce tableau révèle une dynamique de transformation profonde au sein de la fonction contrôle de gestion. Nous observons que les missions qualifiées de « tâches en recul » notamment la tenue du processus budgétaire de court terme, les activités comptables périphériques et les tâches récurrentes de reporting correspondent aux fonctions les plus techniques et les plus routinières du contrôle classique. Leur recul progressif ne doit pas être interprété comme une perte d'importance, mais bien comme le signe d'une rationalisation par les systèmes d'information, qui en assurent désormais l'automatisation partielle.

En revanche, les nouvelles missions en expansion témoignent d'une requalification stratégique du métier : l'analyse de l'information, le conseil interne, la participation aux décisions stratégiques et l'évaluation des performances positionnent désormais le contrôleur de gestion comme un véritable partenaire des dirigeants, et non plus comme un simple technicien des chiffres. Lambert C. et Sponem S. (2008) qualifient cette évolution de glissement progressif « vers un rôle de partenaire stratégique et de conseiller des décideurs, au détriment des fonctions techniques et comptables traditionnelles »¹. Nous retenons de cette lecture que le contrôle de gestion est aujourd'hui moins un instrument de surveillance qu'un dispositif d'aide à la décision et d'orientation stratégique. »²

Contextualisation BTP et entreprises publiques :

Cette mutation de la fonction prend une signification particulièrement forte dans le contexte des entreprises publiques opérant dans le secteur des travaux publics, comme COSIDER OA. Ces organisations se trouvent en effet traversées par une tension structurelle que les outils classiques peinent à résoudre : d'un côté, elles sont soumises aux exigences de performance économique imposées par leur tutelle étatique ; de l'autre, elles assument des missions d'intérêt général réalisation d'ouvrages d'art, développement de l'infrastructure nationale qui obéissent à une logique qui dépasse la seule rentabilité financière.

Dans un tel environnement, le contrôleur de gestion ne saurait se contenter de produire des états budgétaires ou des tableaux de bord financiers. Nous estimons que sa mission doit s'élargir vers une fonction d'interprétation, d'anticipation et de médiation entre les impératifs stratégiques de la direction générale et les réalités opérationnelles du terrain aléas de chantier,

¹ Op.cit., p. 4.

² LAMBERT Caroline et SPONEM Samuel (2008), « *La fonction contrôle de gestion* », Comptabilité Contrôle Audit, Cairn Info, Québec, p. 4.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

contraintes contractuelles, volatilité des coûts des matériaux. C'est précisément cette exigence de pilotage multidimensionnel qui fonde la nécessité de dépasser les outils classiques pour adopter des instruments capables de lier performance financière, qualité des processus, satisfaction du maître d'ouvrage et développement des compétences humaines.

Les objectifs de contrôle de gestion :

1. Des objectifs centrés sur la performance globale

Le contrôle de gestion poursuit des objectifs fondamentaux qui transcendent la simple vérification des résultats financiers. Selon Anthony R.N. (1965), son objectif premier est de « motiver les responsables et de les inciter à exécuter des activités conformes aux objectifs de l'entreprise »¹. Cette orientation a été enrichie par Bouquin H. (2006), qui précise que le contrôle de gestion vise à « garantir la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes », le positionnant ainsi comme dispositif central de gouvernance de l'entreprise.²

2. Les quatre conditions d'un contrôle efficace selon Hofstede :³

Pour que le contrôle de gestion puisse atteindre ses objectifs, Hofstede G. (1967) identifie quatre conditions essentielles : la clarté des objectifs, qui doivent être formulés sans ambiguïté ; la mesurabilité des résultats, permettant la comparaison avec les prévisions ; la prévisibilité des actions correctives à mettre en place en cas d'écart ; et la répétitivité de l'activité permettant de capitaliser sur l'expérience acquise pour améliorer les performances futures.

3. Les objectifs opérationnels du contrôle de gestion :

Sur un plan opérationnel, Naas A. (2024) synthétise les principaux objectifs du contrôle de gestion autour de cinq axes complémentaires : définir les écarts entre performance réelle et prévue ; identifier les responsabilités au sein de l'organisation ; évaluer les initiatives des gestionnaires ; examiner les mesures correctives prises par la hiérarchie ; et orienter les comportements des acteurs vers les objectifs de l'organisation, en combinant mécanismes incitatifs et informationnels.⁴

¹ ANTHONY Robert Newton (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston.

² BOUQUIN Henri, *op.cit.* [2006]

³ HOFSTEDE Geert (1967), *The Game of Budget Control*, Koninklijke Van Gorcum, Assen, p. 84.

⁴ Idem

Les enjeux du contrôle de gestion :

1. La réduction de la réalité aux seuls chiffres mesurables

Le premier enjeu fondamental du contrôle de gestion réside dans sa tendance à réduire la complexité organisationnelle à ce qui est quantifiable. Comme le soulignent Sponem S. et Chatelain-Ponroy S. (2007), « le système de contrôle de gestion impose de réduire la complexité et donc la richesse de l'organisation en privilégiant ce qui peut être quantifiable ; il induit souvent, de ce fait, des effets pervers »¹. En conséquence, les actifs immatériels tels que le capital humain, l'innovation ou la satisfaction client, pourtant essentiels à la création de valeur, échappent en grande partie au radar du contrôle classique.

2. Les comportements dysfonctionnels induits

Selon Argyris C. (1952), « les outils du contrôle budgétaire sont susceptibles de générer des dysfonctionnements en incitant les managers à ne prendre en compte que leur propre intérêt et celui de leurs départements »². Ce constat est renforcé par Hopwood A. (1972), pour qui l'application stricte de la gestion par les résultats engendre « un surinvestissement des objectifs chiffrés, du stress, des comportements opportunistes et des manipulations visant à améliorer l'apparence des résultats »³.

3. La survalorisation du court terme

Sponem S. et Chatelain-Ponroy S. (2007) précisent que « trop strictement appliqué, le contrôle de gestion conduit à des comportements irresponsables, à la survalorisation du court terme et à l'oubli des besoins de coordination et de l'intérêt de l'entreprise au profit des intérêts locaux ». Ce phénomène est d'autant plus préoccupant que les responsables « savent manipuler les outils du contrôle pour dégager un résultat flatteur à court terme, même s'ils doivent, pour cela, sacrifier les investissements qui feront les profits à long terme »⁴.

4. Les enjeux liées à la contingence et aux parties prenantes

Les systèmes de contrôle traditionnels, axés sur la création de valeur pour les actionnaires, « ne prennent pas en compte les parties prenantes autres que les actionnaires, ni les externalités environnementales et sociales », ce qui constitue une limite croissante dans un

¹ SPONEM Samuel et CHATELAIN-PONROY Stéphanie, *op. cit.* [2007], pp. 69-114

² ARGYRIS Chris (1952), *The Impact of Budgets on People*, Controllershship Foundation, New York, p. 25.

³ HOPWOOD Anthony (1972), « *An Empirical Study of the Role of Accounting Data* », *Journal of Accounting Research*, vol. 10, pp. 156-182. », *Journal of Accounting Research*, Supplement, Vol. 10, pp. 156-182.

⁴ ANTHONY Robert N., *op.cit.* [1965]

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

contexte de développement durable. Par ailleurs, Naas A. et Bouri C. (2019) soulignent que « les résultats des études demeurent mitigés »¹, notamment en raison du caractère générique des mesures utilisées pour évaluer la variable stratégie dans les modèles de contrôle.

1.1.3 Place du contrôle de gestion dans la structure organisationnelle et spécificités des entreprises publiques

Place du contrôle de gestion dans la structure organisationnelle

La position du contrôle de gestion au sein de la structure organisationnelle ne répond à aucune norme universelle. Elle est déterminée par un ensemble de facteurs contingents, taille de l'entreprise, nature de l'activité, degré de décentralisation qui conditionnent à la fois l'étendue des missions du contrôleur et son niveau d'influence sur les décisions. Comme le rappellent Alazard C. et Séparé S. (2007), « la position du contrôle de gestion dans l'organigramme est spécifique à chaque entreprise et ne répond pas à un modèle unique ».²

❖ Les configurations de rattachement :

Trois configurations majeures sont identifiées dans la littérature. La première rattache le contrôle de gestion à la direction financière, favorisant la cohérence entre gestion budgétaire et reporting, mais restreignant parfois son périmètre d'action aux seuls aspects financiers. La deuxième le place sous l'autorité directe de la direction générale, lui conférant une légitimité stratégique plus large. Selon Guerny J. et Guiriec J.C. (1998), « cette position constitue un signal fort pour lier le contrôle de gestion à la stratégie et lui donner un pouvoir et une certaine légitimité »³. La troisième le positionne au même niveau que les directions fonctionnelles, renforçant la coordination transversale et le rôle de consultant interne.

❖ Le cas des structures décentralisées :

Dans les organisations décentralisées, le contrôleur de gestion opère sous une double dépendance : hiérarchique vis-à-vis du responsable d'entité locale, et fonctionnelle vis-à-vis du contrôle de gestion central. Cette architecture lui permet d'assurer l'interface entre les impératifs de performance locaux et les orientations stratégiques globales du groupe. Quelle que soit la configuration retenue, Naas A. (2024) souligne que « le contrôleur de gestion doit

¹ NAAS Abdelkader et BOURI Chahinez (2019), « *Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique* », *Revue LAROS*, n°18, pp. 367-386.

² ALAZARD Claude et SÉPARÉ Sabine (2007), *Contrôle de gestion, Manuel et Applications*, Dunod, Paris, p. 34.

³ GUERNY Jacques et GUIRIEC Jean-Claude (1998), *Contrôle de gestion et choix stratégique*, Éd. DELMAS, 6^e édition, Paris, p. 197.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

veiller à maintenir son indépendance d'analyse et à préserver la fiabilité de l'information qu'il produit »¹, conditions sine qua non de la crédibilité de sa fonction.

Spécificités des entreprises travaux publics en Algérie : des paradoxes structurels

Les entreprises publiques de travaux publics en Algérie ne se distinguent pas seulement par la nature technique de leur activité. Elles sont traversées par des tensions profondes et permanentes qui rendent leur pilotage particulièrement complexe. Ces paradoxes ne sont pas des dysfonctionnements accidentels : ils sont constitutifs de leur identité organisationnelle et conditionnent directement les limites du contrôle de gestion classique au sein de leur structure.

- ❑ **Premier paradoxe** : d'ordre stratégique : bien que ces entreprises occupent une position de référence sur le marché national grâce à leurs capacités techniques et leur envergure, elles restent tributaires d'une dépendance quasi-exclusive à la commande publique, les soumettant aux aléas budgétaires de l'État et aux cycles politiques des programmes d'infrastructure.
- ❑ **Deuxième paradoxe** : d'ordre informationnel : ces entreprises réalisent des ouvrages dont la durée de vie engage la sécurité publique sur plusieurs décennies, mais pilotent leur performance qualité sur la base d'une information fragmentaire, insuffisamment remontée depuis les chantiers et peu digitalisée.

Ce paradoxe s'inscrit directement dans le cadre de la théorie de l'asymétrie d'information, formalisée par Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976) : entre les équipes de chantier et les instances dirigeantes, il existe un écart structurel entre l'information disponible sur le terrain et celle qui remonte effectivement aux niveaux décisionnels. Ce différentiel informationnel rend le contrôle formellement impossible et la responsabilisation des acteurs largement illusoire, tant qu'aucun outil de pilotage intégré ne vient combler cet écart.

- ❑ **Troisième paradoxe** : d'ordre humain : la croissance soutenue du plan de charge, portée par les grands programmes nationaux d'infrastructure, se heurte à la raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée et à l'exode des compétences vers des secteurs plus attractifs.
- ❑ **Quatrième paradoxe** : Les entreprises publiques de travaux publics en Algérie ont, pour la plupart, structuré leur management autour de référentiels qualité, de cartographies des risques et de systèmes de management intégrés. En apparence, les instruments du pilotage sont en place. Pourtant, un écart persistant sépare la conception

¹ NAAS Abdelkader, *op.cit.* [2024], p 126

formelle de ces dispositifs de leur application effective sur le terrain : les plans d'action sont insuffisamment suivis, les non-conformités remontent difficilement vers les niveaux décisionnels, et les outils numériques de gestion restent peu intégrés dans les pratiques quotidiennes. Ce quatrième paradoxe illustre ce que la littérature désigne comme une « illusion de contrôle » : l'organisation croit se piloter parce qu'elle dispose d'instruments formels, alors que la réalité opérationnelle lui échappe en grande partie. Seul un outil tel que le Balanced Scorecard, en articulant vision stratégique, indicateurs opérationnels et relations de causalité dans un cadre cohérent et partagé entre les directions, est capable de briser cette illusion et de transformer les dispositifs formels en véritables leviers de pilotage.

Comme le relève Boisvert H. (1989), « le contrôle de gestion classique, fondamentalement tourné vers le passé, est peu adapté aux contextes changeants et complexes »¹.

1.2 Notion et mesure de la performance organisationnelle

La littérature de gestion, tant en management stratégique qu'en contrôle de gestion abonde d'interrogations sur ce qu'est une entreprise performante, sur les mesures de performance et en particulier sur les mesures non financières de la performance.

1.2.1 La notion de performance

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 (2005), est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable².

Selon Bourguignon (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 succès³.

Selon Lebas (1995) « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la

¹BOISVERT Hugues (1989), **La comptabilité de management**, ERPI, France, p. 155.

² APRON Michel et QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise (2005), « *Évaluer les stratégies...* », **AIMS**, Angers, 2005.

³ BOURGUIGNON Annick (1995), « *Peut-on définir la performance ?* », **Revue Française de Comptabilité**, n° 269, pp. 61-66.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

connaissance d'un résultat »¹. Cette définition de Lebas (1995) invite à dépasser une conception trop mécanique de la performance. Soulignement qu'elle « appelle un jugement et une interprétation », l'auteur souligne que la performance n'est pas une vérité objective que l'on lit dans des chiffres : elle est le résultat d'une appréciation, portée par des acteurs aux attentes différentes et aux référents distincts.

Cette dimension subjective s'observe concrètement au sein d'une entreprise publique telle que COSIDER OA. L'État actionnaire apprécie la performance à travers l'équilibre financier et le respect des engagements budgétaires. Le maître d'ouvrage, pour sa part, la mesure à l'aune de la conformité technique des ouvrages et du respect des délais de livraison. Les équipes opérationnelles, enfin, l'associent davantage à la qualité des conditions de travail et à la disponibilité des ressources sur le terrain. Ainsi, une même organisation peut être jugée performante par l'un et insuffisante par l'autre, selon le prisme d'évaluation retenu.

Bourguignon A. (2000) enrichit cette réflexion en précisant que la performance « est subjective et dépend des référents choisis »². Nous retenons de cette perspective que tout système de mesure de la performance est, par nature, une construction sociale : il reflète les priorités de ceux qui l'ont conçu, et peut laisser dans l'ombre des dimensions pourtant décisives pour la pérennité de l'organisation.

Nous retenons de cette perspective que tout système de mesure de la performance est, par nature, une construction sociale : il reflète les priorités de ceux qui l'ont conçu, valorise ce qu'ils considèrent comme important et peut laisser dans l'ombre des dimensions pourtant décisives pour la pérennité de l'organisation. À COSIDER OA, cette construction sociale est particulièrement manifeste : l'État actionnaire, le maître d'ouvrage et les équipes opérationnelles n'évaluent pas la même réalité lorsqu'ils prononcent le mot « performance ». Tant que l'entreprise ne dispose pas d'un cadre de pilotage capable de réconcilier ces visions divergentes dans une lecture unifiée et partagée, ses décisions stratégiques resteront prisonnières d'un prisme partiel. C'est précisément ce constat qui rend insuffisante une approche purement financière et qui fonde la nécessité d'un outil multidimensionnel tel que le Balanced Scorecard.

Pour Bourguignon (2000), la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette

¹ LEBAS Michel (1995), « *Oui, il faut définir la performance* », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66

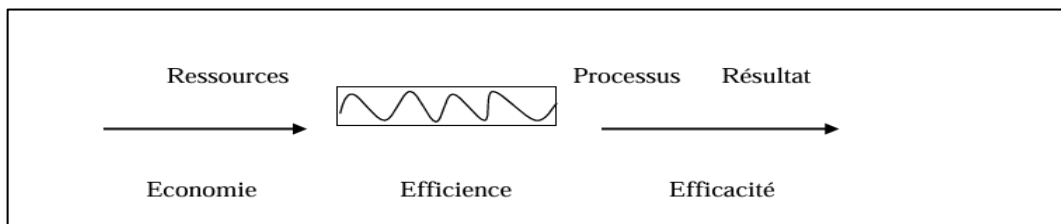
² BOURGUIGNON Annick (2000) « *La performance, modèles et mesures* », Revue Française de Gestion, n° 127, p. 934.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

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) »¹.

Bouquin (2006), quant à lui présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacéité »². Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Schéma 1 : la problématique de la performance



Source : H. Bouquin « le contrôle de gestion », 7ème édition, presse universitaire de France 2006, P75

Selon Bouquin (2006), l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, 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'efficacéité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.³

Selon Lorino (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 »⁴.

1.2.2 Efficacité, efficacité et pertinence : les trois piliers de la performance :

Le triptyque efficacité, efficacité, pertinence constitue le cadre analytique de référence du contrôle de gestion pour appréhender et évaluer la performance organisationnelle. Loin d'être de simples indicateurs isolés, ces trois critères forment un système cohérent et interdépendant, à travers lequel il devient possible d'évaluer la performance à différents stades du cycle de

¹ BOURGUIGNON Annick, *op. cit.* [2000], p. 934

² BOUQUIN Henri (2006), **Le contrôle de gestion**, 7^e éd., PUF, Paris, p. 73.

³ BOUQUIN Henri, *op.cit.* [2006], p. 73

⁴ LORINO Philippe (2003), **Méthodes et pratiques de la performance**, 3^e éd., Éditions d'Organisation, Paris, p. 9.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

gestion : en amont lors de la fixation des objectifs, en cours de processus lors de la transformation des ressources, et en aval lors de l'appréciation des résultats obtenus.

Gibert P. (1980) est l'un des premiers théoriciens à avoir formalisé ce triptyque dans le cadre de la gestion publique, en précisant que « la pertinence renvoie à la cohérence entre les objectifs et les moyens mobilisés ; l'efficacité mesure le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés ; tandis que l'efficience évalue le rapport entre les résultats et les ressources consommées ».¹ Chacun de ces piliers correspond ainsi à une question fondamentale que tout gestionnaire est amené à se poser :

La pertinence interroge la cohérence en amont entre les moyens engagés et les objectifs stratégiques définis. Elle pose la question : « dispose-t-on des bons moyens pour atteindre les bons objectifs ? » Il s'agit d'une condition préalable à toute action efficace, car une organisation peut mobiliser d'importantes ressources de façon efficiente sans pour autant poursuivre des objectifs stratégiquement pertinents.

L'efficacité évalue le degré d'atteinte des objectifs fixés, indépendamment des ressources consommées pour y parvenir. Elle répond à la question : « a-t-on atteint ce que l'on visait ? » Une organisation est dite efficace lorsque ses résultats correspondent aux cibles qu'elle s'était assignées, qu'il s'agisse d'objectifs financiers, commerciaux ou opérationnels.

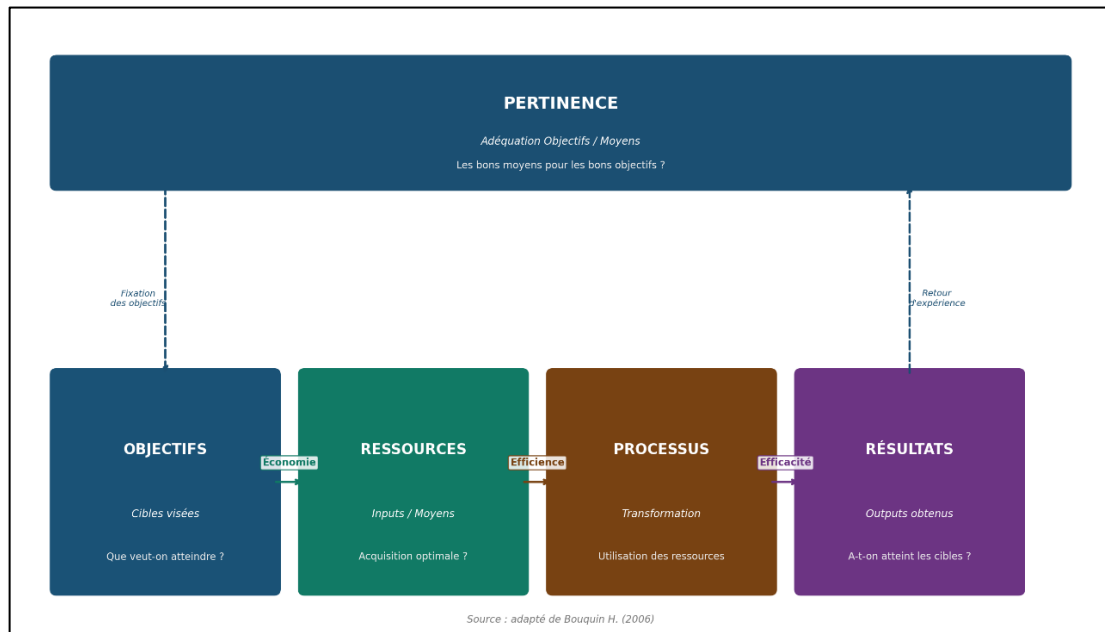
L'efficience mesure quant à elle le rapport entre les résultats produits et les ressources mobilisées. Elle répond à la question : « a-t-on atteint les objectifs au moindre coût ? » Elle traduit ainsi la capacité de l'organisation à optimiser l'utilisation de ses ressources humaines, financières et matérielles dans la production de ses résultats.

Le schéma suivant, proposé par Bouquin H. (2006), illustre la logique séquentielle qui sous-tend ce triptyque à travers le modèle Input-Processus-Output :

¹ GIBERT Patrick (1980), *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Éditions d'Organisation, Paris, p. 89

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

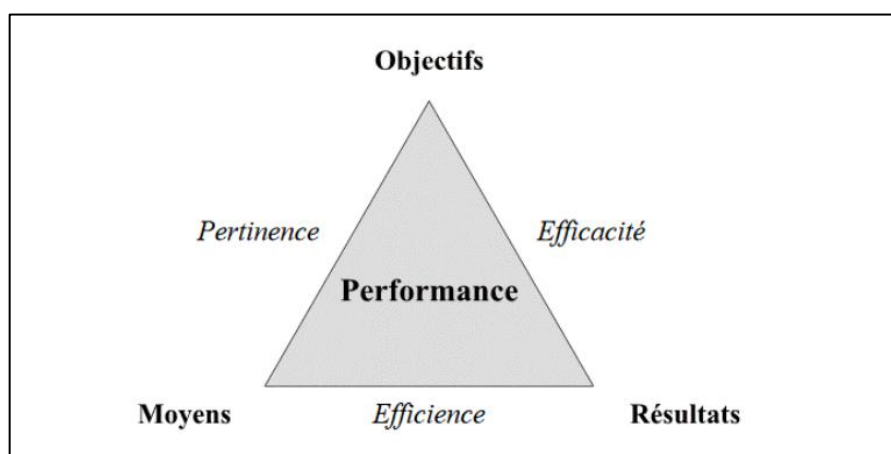
Schéma 2 : Le modèle Input-Processus-Output de la performance.



Source : Adapté par les auteurs à partir de Bouquin H. (2006)

Loin de se limiter à une représentation descriptive des flux organisationnels, ce modèle Input-Processus-Output révèle une logique causale fondamentale : la performance ne résulte pas simplement de l'accumulation de ressources (inputs), mais d'une transformation maîtrisée au sein des processus internes. Nous observons que l'économie conditionne l'efficacité, qui à son tour détermine l'efficacité, selon une chaîne de causalité stricte. Appliqué au secteur des travaux publics, ce modèle éclaire les difficultés récurrentes de COSIDER OA : des ressources abondantes (budget chantier, matériaux, main-d'œuvre) n'ont jamais garanti le succès d'un projet c'est la qualité du processus de réalisation (planification, coordination, contrôle qualité) qui détermine l'efficacité réelle. De même, une efficacité parfaite peut produire un ouvrage techniquement irréprochable (efficacité) sans pour autant répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise (pertinence), comme la satisfaction du maître d'ouvrage ou l'obtention de nouveaux marchés. Cette lecture dynamique justifie l'intérêt d'outils de pilotage capables d'articuler simultanément les trois dimensions.

Schéma 3 : Le triangle de la performance



Source : Adapté par les auteurs à partir de Gibert P. (1980) et Bouquin H. (2006)

Le triangle de la performance que nous propose Bouquin H. (2006) dépasse la simple illustration graphique : il exprime une réalité fondamentale du pilotage organisationnel, à savoir que la performance ne peut jamais se réduire à l'une de ses dimensions sans perdre son sens. Efficacité, efficience et pertinence forment un système vivant, où chaque pilier nourrit et contraint les deux autres.

Cette interdépendance prend une dimension particulièrement concrète dans le secteur des travaux publics. Pour une entreprise comme COSIDER OA, réduire les coûts d'un chantier (efficience) peut se faire au détriment de la qualité technique de l'ouvrage (efficacité). De même, réaliser un projet dans les règles de l'art (efficacité) ne suffit pas s'il ne répond pas aux priorités stratégiques nationales que l'État actionnaire a définies (pertinence). Bouquin H. (2006) l'exprime avec clarté : « une organisation peut être efficace sans être efficiente, ou efficiente sans être pertinente ; seule la combinaison des trois garantit une performance durable »¹

Nous retenons de ce modèle que le contrôle de gestion, pour être véritablement utile dans ce contexte, doit être capable de piloter ces trois dimensions simultanément ce que les outils classiques, centrés sur la seule dimension financière, ne permettent pas toujours d'assurer.

1.2.3 Les indicateurs de mesure de la performance :

La mesure de la performance constitue une étape fondamentale du processus de contrôle de gestion. Elle permet de traduire des objectifs stratégiques abstraits en données concrètes et

¹ Bouquin H. (2006), *Le contrôle de gestion**, PUF, 7^e éd., Paris, p. 62

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

comparables, offrant ainsi aux décideurs une vision claire et objective de l'état de leur organisation. Comme le souligne Lorino P. (1997), « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».¹ Cette définition met en lumière la double vocation de l'indicateur : à la fois outil de pilotage prospectif et instrument de constat rétrospectif.

A. Définition et caractéristiques d'un bon indicateur :

L'AFNOR (1992) définit l'indicateur de performance comme « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». Pour qu'un indicateur remplisse pleinement son rôle de pilotage, il doit répondre à un ensemble de caractéristiques essentielles.²

Selon Fernandez A.³ (1999), un indicateur de performance « n'est jamais muet et entraîne toujours, à la manière d'un schéma stimulus-réponse, une action ou une réaction du décideur », ce qui implique qu'il doit être directement lié à une variable d'action sur laquelle le gestionnaire peut intervenir.

Les principales qualités d'un indicateur performant peuvent être synthétisées comme suit :

- **Pertinence** : l'indicateur doit correspondre à un objectif précis et répondre à un besoin réel de mesure pour ses utilisateurs.
- **Fiabilité** : les données servant à son calcul doivent être contrôlées et vérifiées pour garantir leur exactitude.
- **Intelligibilité** : il doit être clair, simple et compréhensible, de sorte que son interprétation soit commune et partagée par l'ensemble des acteurs concernés.
- **Faisabilité** : il doit être possible de le produire par des mécanismes de mesure rigoureux, en temps opportun et de façon rentable.

¹ LORINO Philippe (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Éditions d'Organisation, Paris, p. 130

² AFNOR (1992), cité dans GUENNOU P. (2001), *Les indicateurs de performances*, Éditions Hermès, Paris, p. 150.

³ FERNANDEZ Alain (1999), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Éditions d'Organisation, Paris, p. 155.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

- **Caractère incitatif** : il doit orienter les comportements des acteurs dans le sens des objectifs stratégiques de l'organisation.

B. Typologies des indicateurs de performance :

La littérature distingue plusieurs typologies d'indicateurs selon différents critères d'analyse. Demeestere R. et al. (2002) identifient quatre grandes familles d'indicateurs généralement rencontrées dans la pratique du contrôle de gestion¹ :

1. Indicateurs de résultats vs indicateurs de processus

Les indicateurs de résultats mesurent l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs niveau d'activité, qualité, coûts mais ne permettent qu'un constat a posteriori. À l'inverse, les indicateurs de processus décrivent la manière dont le résultat a été obtenu et offrent une capacité d'anticipation et de réaction en temps réel, permettant d'influer sur le cours de l'action avant que le résultat final ne soit connu.

2. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage

L'indicateur de reporting informe le niveau hiérarchique supérieur de l'atteinte des objectifs dans un cadre d'engagement formel. Il constitue un indicateur de résultat a posteriori. L'indicateur de pilotage, en revanche, est un indicateur de progression qui permet de suivre le degré d'avancement d'une action en cours et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

3. Indicateurs financiers vs indicateurs non financiers

Les indicateurs financiers sont extraits des données comptables et financières : taux de rentabilité des investissements (ROI), rentabilité des capitaux propres (ROE), valeur ajoutée économique (EVA), chiffre d'affaires, marge opérationnelle, etc... Les indicateurs non financiers sont élaborés à partir de données physico-opérationnelles : volumes, délais, taux de satisfaction client, taux d'absentéisme, taux de conformité des produits, etc. Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992) ont démontré que les indicateurs financiers seuls sont insuffisants pour piloter la performance dans un environnement complexe, justifiant ainsi le recours à un système d'indicateurs équilibré combinant les deux dimensions.²

¹DEMEESTERE René, LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, Paris, pp. 80-82.

² KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1992) « *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance* », Harvard Business Review, vol. 70, n° 1, pp. 71-79

4. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés :

Un indicateur synthétique est élaboré à partir d'une multitude d'informations agrégées tel qu'un indicateur global de qualité et peut s'avérer difficile à interpréter en raison de la multiplicité de ses composantes. Un indicateur ciblé est, quant à lui, focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance, facilitant ainsi la prise de décision et l'identification des leviers d'action appropriés.

C. Le rôle des indicateurs dans le pilotage de la performance

Au-delà de leur simple fonction de mesure, les indicateurs de performance jouent un rôle stratégique fondamental dans la gestion des organisations. Lorino P. (1997) représente cette interaction à travers le triangle d'or du pilotage, qui articule trois éléments interdépendants : l'objectif, la variable d'action et l'indicateur de pilotage¹. Ce modèle illustre le fait qu'un indicateur n'est réellement utile que lorsqu'il est associé à un objectif précis et à une variable d'action sur laquelle le décideur peut agir.

De manière plus opérationnelle, les indicateurs de performance remplissent plusieurs fonctions complémentaires au sein de l'organisation :

- **Benchmarking interne et externe :** ils permettent d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation et de se comparer aux meilleures pratiques du secteur.
- **Suivi des plans d'action :** ils servent de repères pour mesurer les progrès accomplis et connaître les impacts des mesures correctives mises en œuvre.
- **Aide à la décision stratégique :** ils fournissent aux dirigeants les informations nécessaires à l'élaboration de leurs stratégies et plans d'action.
- **Motivation et alignement organisationnel :** ils encouragent les comportements souhaitables et favorisent l'alignement des objectifs individuels sur ceux de l'organisation.
- **Évaluation de l'efficacité départementale² :** ils permettent à chaque direction de procéder à son auto-évaluation et d'identifier ses axes de progrès.

¹ LORINO Philippe, *op.cit.* [1997], p. 20.

² BONNEFOUS Chantal et COURTOIS Alain (2001), *Indicateurs de performance*, Éditions Hermès, Paris, p. 25.

1.2.4 De la performance financière à la performance globale et multidimensionnelle :

La question de la performance a toujours été au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprise. Pendant des décennies, cette notion a été associée quasi exclusivement à la dimension financière, considérée comme le seul baromètre fiable de la santé d'une organisation. Ainsi, la performance se résumait à des indicateurs comptables tels que le résultat net, le retour sur investissement ou le chiffre d'affaires. Pourtant, avec l'évolution de l'environnement économique et la complexification croissante des organisations, cette vision s'est avérée trop étroite pour refléter la réalité de la création de valeur au sein des entreprises modernes ¹

Les limites de l'approche purement financière :

Si les indicateurs financiers restent indispensables, ils souffrent d'une limite fondamentale : ils regardent vers le passé. En effet, ils rendent compte de ce qui a déjà été accompli, mais n'offrent aucun éclairage sur les facteurs qui conditionneront la réussite future de l'organisation. Des éléments pourtant décisifs pour la pérennité de l'entreprise comme la satisfaction des clients, la maîtrise des processus opérationnels ou encore le développement des compétences des salariés sont totalement absents de cette lecture purement comptable. C'est pourquoi Lebas (1995) affirme avec force que « la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat », car elle exige un jugement fondé sur des critères diversifiés et une interprétation qui va bien au-delà des seuls chiffres ²

L'émergence d'une conception multidimensionnelle

C'est à partir de ce constat que la notion de performance a commencé à s'élargir pour intégrer des dimensions non financières. Bourguignon (1995) a contribué à cette évolution en proposant une définition plus ouverte : la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient leur nature et leur variété »³. Cette approche rompt avec la vision traditionnelle en reconnaissant que les objectifs d'une entreprise ne sont pas uniquement économiques, mais aussi opérationnels, commerciaux et humains

Dans le même sens, Lorino (2003) enrichit cette réflexion en soulignant qu'« est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁴ et à améliorer le couple valeur-coût. Cette conception invite les gestionnaires à

¹ BOUQUIN Henri, *op.cit.* [2006], p. 195

² Michel LEBAS, op. Cit. [1995].

³ BOURGUIGNON Annick, *op.cit.* [1995], pp. 61-66.

⁴ Philippe LORINO, op. cit. [2003].

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

identifier les véritables leviers de création de valeur, en articulant les résultats obtenus avec les processus et les ressources qui les génèrent

La performance globale : au-delà de l'entreprise elle-même

L'évolution de la notion de performance ne s'est pas arrêtée à sa seule dimension interne. Sous l'influence du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises, une vision encore plus ambitieuse a émergé : celle de la performance globale. Cette dernière dépasse les frontières de l'organisation pour intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale dans une perspective de développement durable. L'entreprise n'est plus seulement redevable envers ses actionnaires ; elle doit désormais répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, salariés, clients, fournisseurs, collectivités et environnement naturel ¹

Cette transformation profonde de la conception de la performance reflète un changement de paradigme dans le monde de la gestion : piloter une organisation aujourd'hui, c'est être capable de concilier des ambitions économiques avec une gestion responsable et durable des ressources, humaines comme naturelles.

1.3 Lien entre contrôle de gestion et performance dans les entreprises publiques

Le contrôle de gestion constitue le principal mécanisme par lequel les organisations publiques peuvent piloter et améliorer leur performance. Il assure le lien entre les objectifs stratégiques fixés par la direction et les actions opérationnelles menées sur le terrain, en fournissant les informations nécessaires à la prise de décision et à la correction des écarts. C'est en cela que le contrôle de gestion n'est pas simplement un outil de mesure, mais un véritable levier de pilotage de la performance organisationnelle.

1.3.1 Les particularités de la gestion publique face aux exigences de performance

La gestion publique se distingue profondément de la gestion privée par la nature même des finalités qu'elle poursuit. Contrairement à l'entreprise privée dont l'objectif premier est la maximisation du profit, l'organisation publique doit simultanément satisfaire des missions de service public, respecter des contraintes budgétaires strictes et répondre aux attentes d'une pluralité de parties prenantes aux intérêts parfois divergents (Bartoli, 2005). Cette multiplicité

¹ CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise, *op.cit.* [2005].

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

d'objectifs rend la définition même de la performance particulièrement complexe, car elle ne peut se résumer à un indicateur unique ou à un résultat purement financier.¹

Une autre spécificité majeure réside dans le cadre institutionnel et réglementaire qui encadre l'action publique. Les entreprises publiques évoluent sous tutelle de l'État, ce qui restreint leur autonomie décisionnelle et soumet leurs choix stratégiques à des logiques politiques et administratives qui dépassent la seule rationalité économique (Laufer & Burlaud, 1980). Cette contrainte structurelle affecte directement la capacité de ces organisations à mettre en place des systèmes de pilotage réactifs et orientés vers la création de valeur à long terme.²

Enfin, la notion même de performance dans le secteur public intègre des dimensions que les indicateurs classiques peinent à saisir : l'équité dans l'accès aux services, la qualité des prestations rendues aux citoyens, ou encore l'impact social des décisions prises. Comme le soulignent Kaplan et Norton (1996), une organisation qui ne mesure que ce qu'elle peut facilement quantifier risque de négliger les dimensions les plus déterminantes de sa performance réelle. C'est précisément cette insuffisance qui justifie le recours à des outils de pilotage plus intégrés et multidimensionnels.³

1.3.2 Les insuffisances du contrôle de gestion classique et l'émergence d'outils intégrés

Le contrôle de gestion dans sa conception traditionnelle repose essentiellement sur des outils à dominante financière et budgétaire : contrôle des coûts, analyse des écarts, retour sur investissement (ROI). Si ces outils ont longtemps constitué le socle du pilotage des organisations, ils révèlent aujourd'hui des limites structurelles importantes. Comme le souligne Boisvert (1989), le contrôle de gestion classique est fondamentalement tourné vers le passé, orienté vers le court terme, et s'appuie sur des normes internes figées qui ne permettent pas de capter les évolutions de l'environnement. Cette rigidité le rend peu adapté aux contextes changeants et complexes que connaissent les entreprises publiques.⁴

Une autre limite fondamentale réside dans l'incapacité des indicateurs financiers à rendre compte de l'ensemble des dimensions de la performance. Alazard et Séparé soulignent que tout ne peut pas être quantifié à un coût raisonnable, et que les indicateurs, une fois adoptés, tendent à devenir des fins en soi au lieu de rester des outils de pilotage. Cette dérive conduit à négliger

¹ Annie BARTOLI, 2005. *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris,

² Romain LAUFER et Alain BURLAUD, 1980. *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, Paris,

³ Robert S. KAPLAN et David P. NORTON, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston,

⁴ BOISVERT Hugues, *op.cit.* [1989], p. 155.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

des dimensions essentielles telles que la qualité des processus, la satisfaction des parties prenantes, ou encore le développement des compétences humaines, qui sont pourtant déterminantes pour la performance à long terme d'une organisation publique.¹

Face à ces insuffisances, de nouveaux outils intégrés ont progressivement émergé, cherchant à articuler indicateurs financiers et non financiers au sein d'un cadre cohérent et stratégique. Kaplan et Norton (1992) ont été les premiers à formaliser cette rupture, en proposant le Balanced Scorecard comme réponse directe à la perte de pertinence des systèmes de mesure purement comptables. Cet outil se distingue par sa capacité à traduire la stratégie de l'organisation en un ensemble équilibré d'indicateurs couvrant quatre axes complémentaires, offrant ainsi une vision globale et prospective de la performance.²

À travers cette première section, nous avons établi que le contrôle de gestion constitue un processus de pilotage orienté vers la cohérence entre stratégie et actions opérationnelles, et que la performance organisationnelle s'appréhende nécessairement à travers ses trois dimensions fondamentales : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Dans le contexte des entreprises publiques, ces dimensions prennent une importance accrue, dans la mesure où les outils classiques se révèlent insuffisants pour répondre à la complexité et à la pluralité de leurs missions. Ce constat ouvre naturellement la voie à l'examen d'outils de pilotage plus intégrés, capables d'articuler l'ensemble de ces dimensions au sein d'un cadre stratégique cohérent.

¹ Claude ALAZARD et Sabine SÉPARÉ, op. cit. [2007], p. 531.

² Robert S. KAPLAN et David P. NORTON, op. cit. [1992], pp. 71-79.

Section 2 : Outils de pilotage et limites des approches classiques

Toute organisation a besoin d'outils pour mesurer sa performance, comprendre ce qui fonctionne et corriger ce qui dérive. Pendant longtemps, le contrôle de gestion a répondu à ce besoin à travers des instruments financiers éprouvés : le budget, le tableau de bord et le rapport financier. Mais comme le souligne Lorino, « les systèmes de mesure classiques ont été conçus pour des environnements stables, où la maîtrise des coûts suffisait à garantir la compétitivité »¹. Or, la performance ne se résume plus aujourd'hui à des chiffres : elle touche aussi la qualité, la sécurité, la satisfaction des clients et le développement des compétences.

C'est pour répondre à cette réalité que de nouveaux outils ont progressivement émergé le benchmarking, la méthode ABC et surtout le Balanced Scorecard. Cette section présente ces deux générations d'outils, avant d'examiner pourquoi les approches classiques, seules, ne suffisent plus à piloter la performance globale d'une organisation.¹

2.1 Les outils classiques du contrôle de gestion

Les outils classiques du contrôle de gestion ont longtemps reposé sur une logique essentiellement financière, accordant une place centrale aux résultats chiffrés au détriment des autres dimensions de la performance, telles que la qualité, la satisfaction des clients ou le développement des compétences. Parmi ces outils, on distingue principalement le contrôle budgétaire, le tableau de bord classique et le rapport financier

2.1.1 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire constitue l'un des instruments les plus anciens et les plus fondamentaux du contrôle de gestion. Bouquin H. le définit en ces termes : « Les budgets sont l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation »². En ce sens, les budgets ne sont pas une simple enveloppe financière à dépenser sans la dépasser ; ils sont avant tout « le chiffrage de couples objectifs-moyens »³, c'est-à-dire que chaque dépense doit pouvoir être rattachée à un but qu'elle est censée servir.

Le système budgétaire joue simultanément trois rôles complémentaires au sein du contrôle de gestion. Il est d'abord un instrument de finalisation, qui consiste à décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels chiffrés pour chaque centre de responsabilité.

¹ LORINO Philippe, *op.cit.* [2003].

² Henri BOUQUIN, op. cit. [2006].

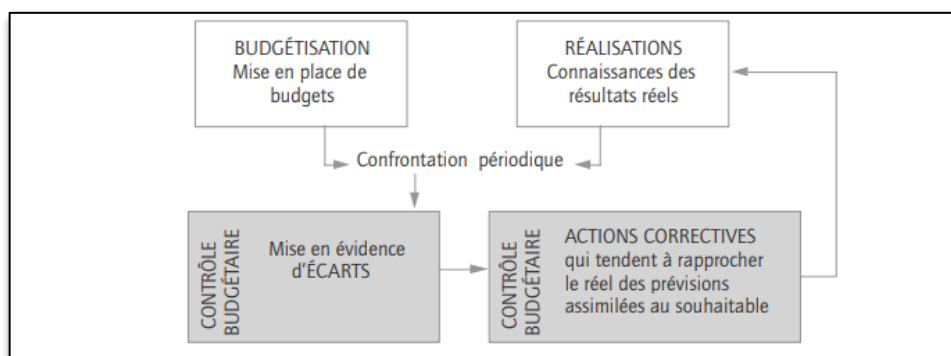
³ Idem

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Il assure ensuite le pilotage en cours de période, en permettant de faire le point régulier sur les réalisations et d'anticiper les dérives éventuelles. Il sert enfin de base à la post évaluation, qui consiste à analyser les écarts entre prévisions et réalisations afin d'en identifier les causes qu'elles soient liées au volume d'activité, au rendement ou aux prix et d'engager les actions correctives nécessaires.¹

Dans la pratique, le processus budgétaire suit une logique séquentielle structurée : il part du budget des ventes, décliné par produit, région et catégorie de clientèle, pour aller vers le budget de production, puis vers les budgets d'approvisionnements, de charges de personnel et d'investissement, avant d'aboutir aux documents de synthèse que sont le compte de résultat et le budget de trésorerie prévisionnels. Loning H. et al. Soulignent que « cet ensemble budgets-suivi des réalisations-écarts constitue le contrôle budgétaire et le premier pas, à travers un suivi de la performance financière, vers une gestion de la performance ».

Figure 1 : La démarche de la gestion budgétaire.



Source : Alazard C, Séparé S, *Contrôle de gestion, manuel et applications*, Dunod, Paris, 2010.

La figure d'Alazard et Séparé (2010) ne représente pas un simple enchaînement d'étapes, mais une boucle d'apprentissage continu : la budgétisation fixe le souhaitable, les réalisations révèlent le réel, et c'est précisément la confrontation périodique entre ces deux pôles qui donne au système sa dynamique. L'écart n'est pas un échec à corriger mécaniquement, il est l'information centrale qui nourrit les actions correctives et, ce faisant, rapproche progressivement le réel du prévisionnel. C'est cette circularité qui fait du contrôle budgétaire non pas un outil de surveillance, mais un processus vivant où chaque cycle produit une organisation un peu plus capable d'atteindre ses objectifs que le cycle précédent.

¹ Idem

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Le contrôle budgétaire joue un rôle central dans une entreprise comme COSIDER Ouvrages d'Art. Il permet d'encadrer les dépenses par chantier, de suivre les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'aider la direction à répartir les ressources en fonction des priorités. Dans les travaux publics, où les projets mobilisent des moyens importants sur des durées longues, le budget constitue un repère indispensable pour maintenir la maîtrise financière des opérations.

2.1.2 Le tableau de bord classique

Le tableau de bord constitue l'un des outils centraux du pilotage de la performance dans les organisations. Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, il peut être défini comme « un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité »¹. Il ne peut pas être un outil standard appliqué uniformément à toutes les organisations ; sa construction doit intégrer des considérations spécifiques qui en font « nécessairement un outil sur-mesure »², ancré dans les choix stratégiques propres à chaque entité.

Le tableau de bord vise simultanément plusieurs objectifs complémentaires : constituer un outil de pilotage réactif délivrant une information rapidement et de façon ciblée, fournir une information à l'ensemble des responsables de l'entreprise et non uniquement à la direction générale, et donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale. Pour répondre à ces exigences, il repose sur une sélection rigoureuse d'indicateurs regroupés en familles : indicateurs d'activité, indicateurs de résultats, indicateurs de moyens et indicateurs de qualité. Cette diversité lui permet d'offrir une vision à la fois financière et opérationnelle de la performance, adaptée aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.³

Sur le plan méthodologique, la construction d'un tableau de bord classique s'appuie sur la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités), approche française qui préconise de retenir à la fois des indicateurs portant sur les objectifs (O) et des indicateurs portant sur les variables d'action (VA)⁴. Elle s'assure que chaque variable d'action identifiée contribue effectivement à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs stratégiques, selon une relation

¹ Françoise GIRAUD et al., *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2e éd., Gualino, Paris, 2004, pp. 97-113.

² Idem

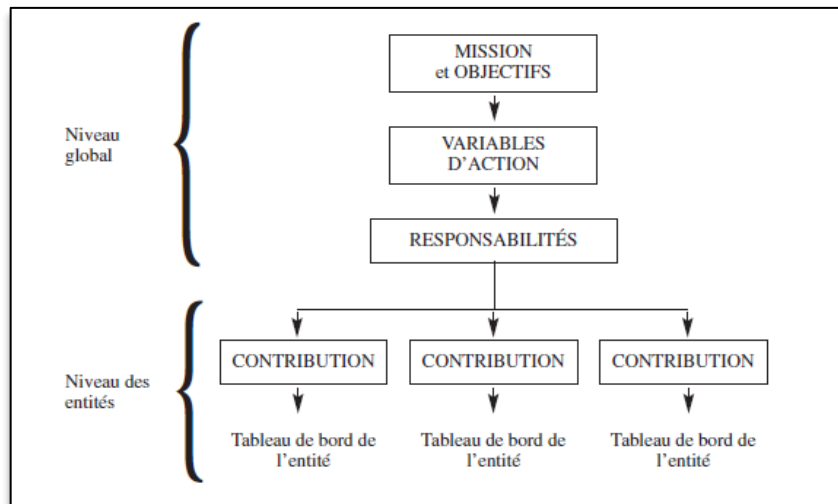
³ Idem

⁴ Idem

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

de cause à effet explicite¹. Chaque responsable dispose ainsi d'un tableau de bord aligné sur ses propres leviers d'action, tout en restant cohérent avec les objectifs globaux de l'organisation.

Figure 2 : Du tableau de bord de l'entreprise à un système de tableaux de bord par entités.



Source : GIRAUD F. et al. (2004), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^e éd., Gualino.p167

Le tableau de bord, tel qu'il est utilisé dans les organisations, a pour vocation de donner à chaque responsable une vision rapide et ciblée de sa situation. Dans une entreprise de travaux publics, il peut intégrer des indicateurs variés : avancement des chantiers, taux de réalisation, respect des délais ou résultats financiers par projet. C'est cet aspect sur-mesure qui en fait un outil utile à tous les niveaux de COSIDER Ouvrages d'Art, de la direction générale jusqu'aux chefs de projet.

2.1.3 Le rapport financier

Le rapport financier constitue l'un des outils les plus anciens et les plus répandus du contrôle de gestion classique. Il peut être défini comme le processus de remontée périodique des informations comptables et financières des entités opérationnelles vers la direction générale, à des fins d'analyse et de suivi de la performance. Giraud F. et al. Précisent à cet égard que « le reporting financier contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments de bilan, ainsi que des ratios financiers clés »¹, selon une périodicité généralement mensuelle. Il est ainsi très proche du reporting statutaire, et dans certains cas, un système de mesure unique

¹ GIRAUD Françoise et al., *op.cit.* [2004], pp. 82-87 et 143-148.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

est utilisé pour les deux fonctions : la consolidation comptable d'une part, et la remontée d'informations de gestion vers la direction d'autre part¹.

Le rapport financier présente plusieurs avantages qui expliquent sa longévité dans les pratiques de gestion. Il repose sur les qualités intrinsèques des indicateurs comptables : objectivité et fiabilité, dans la mesure où il s'appuie sur les informations produites par le système comptable, déjà disponibles et normalisées ce qui évite la construction d'un système d'information parallèle coûteux¹. Par ailleurs, les mesures comptables « ont l'avantage d'être toutes exprimées dans une grandeur unique, la valeur monétaire, ce qui facilite les agrégations et les comparaisons »¹, offrant ainsi à la direction générale une vision synthétique et comparative de la performance de l'ensemble des entités. Enfin, la standardisation des informations financières facilite les arbitrages en matière d'allocation des ressources entre entités, notamment lors des revues budgétaires périodiques.

Sur le plan technique, le rapport financier se structure autour des soldes intermédiaires de gestion (SIG), qui permettent une décomposition en cascade du résultat net : des ventes nettes à la marge brute, puis à l'excédent brut d'exploitation (EBE), au résultat opérationnel, au résultat courant, et enfin au résultat net. Ce modèle offre une double lecture à la fois analytique et financière enrichie par des ratios complémentaires tels que l'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) ou le ROCE (Return On Capital Employed). À cela s'ajoute la pyramide de Du Pont de Nemours, modèle de décomposition du ROI en taux de marge sur ventes et en rotation des actifs, qui représente « le passage progressif de la performance d'ensemble vers des performances intermédiaires, puis vers des leviers d'action plus fins »²

¹ Idem

² Op.cit., p. 148

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Figure 3 : Exemple de reporting d'entreprise.

Ventes nettes
– Coûts d'achat des ventes
= Marge brute commerciale
– Transports sur ventes
– Commissions sur ventes
– Taxes liées aux ventes
– Autres coûts variables liés aux ventes
= Marge sur coûts variables
– Coûts directs de transformation
– Coûts internes de logistique
– Coûts de recherche et développement propres
– Coûts de la structure commerciale propre
– Coûts du réseau de distribution
– Coûts refacturés d'assistance technique
– Coûts de publicité
– Coûts propres d'administration
– Frais de groupe absorbés
= Excédent Brut d'Exploitation
– Amortissement des immobilisations
– Variation des provisions d'exploitation à court terme
= Résultat Opérationnel
– Frais et produits financiers
– Dividendes reçus des sociétés contrôlées
= Résultat Courant
– Participation des salariés
– Produits et charges exceptionnels
– Variation des provisions réglementées
– Variation des provisions) long terme finance & exploitation
– Amortissements dérogatoires
= Résultat avant impôts
– Impôts sur les sociétés
= Résultat net

Source : Giraud F. et al. (2004), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e éd., Gualino, p. 148

La figure de Giraud et al. (2004) ne présente pas une simple liste de charges à soustraire, mais une logique de dévoilement progressif de la performance réelle de l'entreprise. Chaque palier retire une couche supplémentaire de coûts, révélant ainsi une vérité économique de plus en plus précise : on part des ventes nettes pour dégager d'abord la marge commerciale, puis la marge sur coûts variables une fois les coûts liés à l'activité déduits, avant d'atteindre l'excédent brut d'exploitation qui reflète la performance purement opérationnelle. Les niveaux suivants intègrent alors les dimensions financières et exceptionnelles pour aboutir au résultat net. C'est précisément cette progression qui donne au reporting sa valeur analytique : chaque résultat intermédiaire n'est pas une étape vers le suivant, mais un niveau de lecture autonome qui permet au gestionnaire d'identifier à quel stade exactement la valeur est créée ou détruite.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Les trois outils classiques du contrôle de gestion : le contrôle budgétaire, le tableau de bord et le rapport financier ont constitué pendant des décennies le socle du pilotage de la performance dans les organisations. Fiables, standardisés et directement adossés aux données comptables, ils offrent aux dirigeants une vision synthétique et périodique des résultats de l'entreprise¹. Toutefois, l'évolution des environnements concurrentiels a mis en lumière certaines insuffisances de ces approches, ce qui a conduit au développement d'outils plus modernes et plus stratégiques, présentés dans la section suivante.

2.2 Les outils modernes

2.2.1 Le benchmarking

Le benchmarking, ou étalonnage concurrentiel, est aujourd'hui reconnu comme un outil stratégique incontournable de pilotage de la performance organisationnelle. Il se définit comme une démarche structurée et continue qui consiste, pour une organisation, à identifier ses facteurs critiques de réussite, à mesurer et comparer ses propres performances avec celles des entreprises leaders qu'elles soient concurrentes directes ou appartenant à d'autres secteurs d'activité puis à mobiliser les enseignements issus de cette comparaison pour élaborer des stratégies et des plans d'action ciblés en vue d'atteindre l'excellence opérationnelle ¹

Loin d'être une démarche ponctuelle, le benchmarking s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Selon Granger (2020), cette démarche repose sur trois piliers fondamentaux et indissociables :

Tableau 3 : Synthèse comparative du benchmarking.

Pilier	Définition
Mesurer	Évaluer ses propres performances via des indicateurs fiables (coûts, délais, qualité).
Comparer	Confronter ses résultats à ceux des leaders pour identifier les écarts et leurs causes.
Améliorer	Intégrer les meilleures pratiques identifiées dans une logique d'amélioration continue.

Source : Adapté par les auteurs à partir de Granger L. (2020), *Le guide du benchmarking*, Dunod, Paris et Tomas J.-L. (1994), *Benchmarking : méthode et pratiques*, Masson, Paris.

Ce tableau réalisé à partir de Granger (2020) et Tomas (1994) révèle une progression qui va bien au-delà d'une simple liste de bonnes pratiques : mesurer sans comparer reste un exercice narcissique, et comparer sans améliorer n'est qu'un constat stérile². C'est précisément

¹ TOMAS Jean-Louis (1994), **Benchmarking : méthode et pratiques**, Masson, Paris.

² GRANGER Laurent (2020), **Le guide du benchmarking**, Dunod, Paris.

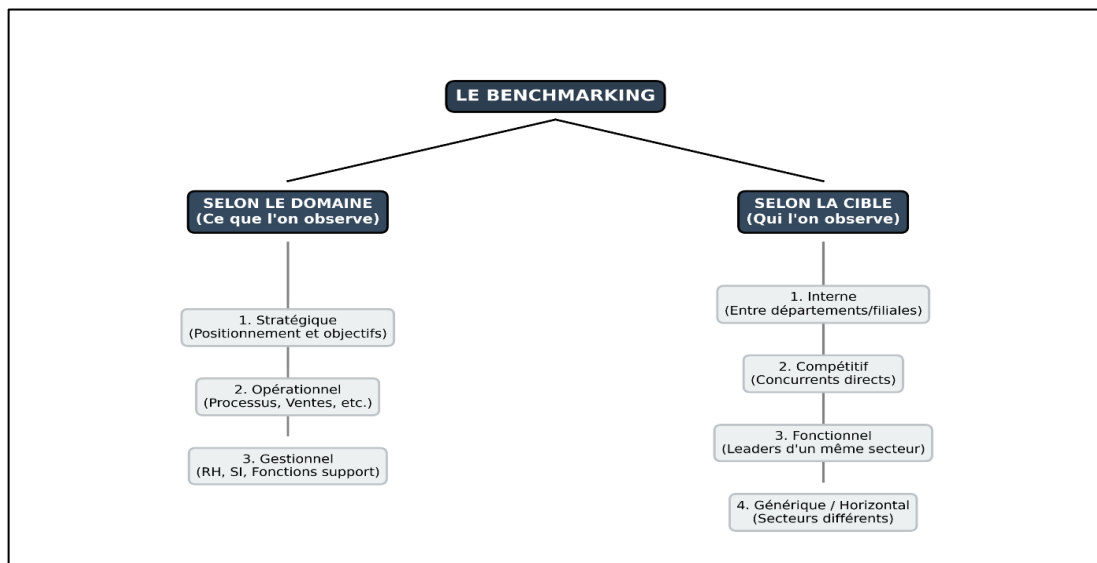
Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

l'enchaînement des trois piliers qui donne au benchmarking sa puissance réelle, chaque étape n'ayant de sens que parce qu'elle rend la suivante possible et exigeante.

Typologie :

La figure ci-dessous présente une synthèse de la typologie du benchmarking, croisant les domaines d'observation (Tomas, 1994) et les cibles de comparaison (3IE-EPITA, 2003) :

Figure 4 : Typologie du Benchmarking selon le domaine et la cible



Source : Adapté par les auteurs à partir de Tomas J.-L. (1994) et 3IE-EPITA (2003)

La figure de Tomas (1994) et 3IE-EPITA (2003) structure le benchmarking selon deux axes complémentaires, le domaine (ce que l'on observe) et la cible (qui l'on observe), qui ne fonctionnent pas indépendamment l'un de l'autre. Ces deux dimensions interagissent selon une logique de progression croisée : plus nous élevons nos ambitions d'observation, du gestionner vers le stratégique, plus nous devons élargir notre regard vers des cibles extérieures et inattendues. C'est précisément en croisant ces deux axes que nous faisons du benchmarking non plus un simple outil de comparaison, mais un véritable levier de transformation organisationnelle, car les pratiques les plus susceptibles de nous faire progresser ne se trouvent jamais là où nous les cherchons d'abord.

Méthodologie : les 5 étapes essentielles du Benchmarking

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Selon Granger (2020), la réussite d'une démarche de benchmarking repose sur une méthodologie rigoureuse structurée en cinq étapes distinctes :

1. Préparation stratégique

Définir précisément le périmètre de l'étude le service, le processus ou le produit à améliorer et sélectionner l'entreprise étalon de référence (interne ou externe). Les informations recueillies doivent être de nature quantitative et s'appuyer sur des sources fiables : rapports annuels, études sectorielles, bases de données professionnelles. La plupart des échecs de benchmarking sont liés à un périmètre mal défini dès cette étape.

2. Analyse approfondie des cibles et définition des écarts

Analyser les performances des partenaires de référence et les comparer aux siennes pour identifier non seulement « combien » on est en retard, mais surtout « pourquoi ». Les objectifs de rattrapage sont ensuite fixés selon les critères SMART Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels en tenant compte des contraintes spécifiques de l'organisation.

3. Intégration stratégique des résultats

Communiquer les résultats de l'étude à l'ensemble des parties prenantes pour obtenir leur adhésion, en expliquant clairement les raisons du choix des références et les bénéfices attendus. Les objectifs globaux sont ensuite déclinés en objectifs opérationnels concrets pour chaque service ou équipe concernée.

4. Déploiement opérationnel des actions

Élaborer le plan d'action en appliquant la méthode Qui-Quoi-Où-Quand-Comment-Pourquoi, allouer les ressources (budget, temps, compétences) et piloter le déploiement à travers un tableau de bord et des indicateurs de suivi. Un déploiement progressif avec des phases pilotes est recommandé pour ajuster l'approche avant une généralisation.

5. Pérennisation par l'amélioration continue

Réévaluer régulièrement les références et les seuils de performance pour s'assurer de leur pertinence dans un environnement en constante évolution. Le benchmarking n'est pas un projet ponctuel, mais un processus permanent : les leaders d'aujourd'hui peuvent être dépassés demain.

Le benchmarking offre à COSIDER Ouvrages d'Art un moyen concret de se situer par rapport aux autres acteurs du secteur. En comparant ses délais de réalisation, ses pratiques de sécurité ou ses méthodes de gestion de chantier avec ceux d'entreprises de référence, l'organisation peut

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

identifier ses points forts et les domaines où une amélioration est possible. C'est une démarche d'apprentissage qui aide à progresser de manière structurée et ciblée.

2.2.2 La Méthode ABC comme Outil de Pilotage

Du Calcul des Coûts au Pilotage de la Performance La méthode ABC dépasse largement le simple calcul de coûts pour s'imposer comme un véritable outil de pilotage stratégique. Comme le souligne Philippe Lorino, elle constitue à la fois « une technique efficace d'allocation des coûts aux produits, un moyen utile de lutter contre le gaspillage, un outil destiné à analyser et maîtriser les coûts indirects », mais surtout « une nouvelle philosophie de gestion » ¹(En identifiant précisément quelles activités consomment quelles ressources, le contrôleur de gestion dispose d'un levier d'action direct sur la performance opérationnelle et non plus d'un simple constat comptable.

Un Outil d'Aide à la décision Stratégique²

La méthode ABC fournit une information enrichie qui alimente plusieurs niveaux de décision :

- ❖ La gestion du portefeuille de produits : en révélant les subventionnements croisés entre produits, elle permet d'identifier ceux qui sont réellement rentables et ceux dont le coût réel est masqué par les méthodes traditionnelles.
- ❖ La politique de prix : le coût attribuable obtenu constitue une base fiable pour fixer les prix de vente et répondre aux appels d'offres, en particulier dans un secteur comme la construction où les projets sont hétérogènes.
- ❖ La prise de décision d'externalisation : en calculant le coût réel de chaque activité, l'entreprise peut décider rationnellement de conserver ou de sous-traiter une activité selon sa valeur ajoutée

ABC et Pilotage de la Performance :

La méthode ABC ne se limite pas à un simple outil de calcul des coûts. En identifiant précisément quelles activités consomment quelles ressources, elle permet au contrôleur de

¹ LORINO Philippe (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris, p. 135.

² ALAZARD Claude et SÉPARÉ Sabine (2010), *Contrôle de gestion — Manuel et applications*, DCG 11, Dunod, Paris, p. 538.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

gestion d'agir directement sur la performance opérationnelle. Ses apports couvrent plusieurs dimensions essentielles du pilotage, que le tableau suivant permet de synthétiser :

Tableau 4 : Récapitulatif des dimensions du pilotage selon la méthode ABC.

Dimension du pilotage	Apport de la méthode ABC
Coûts	Affectation précise des charges indirectes par inducteur causal
Rentabilité	Vision fine par produit, client ou canal de distribution
Processus	Identification des activités non rentables ou sur consommatrices
Stratégie	Aide à la décision d'externalisation, de tarification, d'investissement
Tableaux de bord	Fourniture d'indicateurs économiques fiables par activité

Source : Alazard C. et Séparé S. (2010), Contrôle de gestion, DCG 11, Dunod, Paris, p. 538

Les cinq dimensions du tableau (Alazard & Séparé) ne sont pas des apports isolés, elles s'enchaînent selon une logique progressive où chaque étape rend possible la suivante.

Tout commence par les Coûts : l'affectation précise des charges par inducteur est le fondement. Sans elle, rien de ce qui suit n'est fiable.

Cette précision permet alors une lecture de la rentabilité : on sait enfin, produit par produit et client par client, ce qui crée de la valeur et ce qui en détruit.

Cette lecture oriente ensuite le regard vers les processus : on ne se contente plus de constater un coût élevé, on remonte à l'activité qui en est responsable et on peut agir dessus.

Ce diagnostic nourrit la stratégie : externaliser, revoir les prix, arbitrer les investissements, des décisions désormais fondées sur des données réelles plutôt que sur des approximations.

Enfin, les tableaux de bord bouclent le cycle : les indicateurs produits par l'ABC permettent de suivre dans le temps si les décisions prises ont bien produit les effets attendus.

2.2.3 Le Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard (BSC), traduit en français par « tableau de bord prospectif », est un système de mesure et de pilotage de la performance développé par Robert S. Kaplan et David P. Norton, apparu pour la première fois dans la Harvard Business Review en 1992, puis consolidé dans leur ouvrage fondateur de 1996¹. Il est né d'un constat simple : les systèmes de

¹ KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1992), « The Balanced Scorecard... », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1, pp. 71-79.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

mesure classiques, centrés exclusivement sur les indicateurs financiers, ne suffisent plus à rendre compte de la complexité de la performance organisationnelle dans un environnement concurrentiel en mutation¹. Comme le soulignent ses auteurs, « ce qui ne se mesure pas ne se gère pas », d'où la nécessité de construire un tableau de bord équilibré entre vision court terme et long terme, entre indicateurs de résultat (lagging) et indicateurs de pilotage (Leading)².

Le BSC structure la mesure de la performance autour de quatre perspectives interdépendantes : la perspective financière (création de valeur pour les actionnaires), la perspective clients (satisfaction et fidélisation), la perspective processus internes (efficacité opérationnelle), et la perspective apprentissage et développement (capital humain et organisationnel)³. Ces quatre axes ne sont pas indépendants : ils sont reliés par une logique causale ascendante, où l'amélioration des compétences humaines génère de meilleures performances opérationnelles, lesquelles améliorent la satisfaction client et se traduisent, in fine, par des meilleurs résultats financiers.

Au-delà de la mesure, le BSC est avant tout un outil de déploiement stratégique : il permet de traduire la vision et la stratégie de l'organisation en objectifs concrets, communicables et mesurables à tous les niveaux hiérarchiques⁴.

Le Balanced Scorecard est l'outil qui permet de relier toutes ces dimensions en une vision cohérente. Il traduit la stratégie de l'entreprise en objectifs mesurables selon quatre axes : la performance financière, la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes et le développement des compétences. Pour COSIDER Ouvrages d'Art, dont l'activité touche à la fois la rentabilité, la qualité, la sécurité et le capital humain, cette approche offre le cadre le plus complet pour piloter la performance globale.

2.3 Limites des outils classiques pour piloter la performance globale

Si les outils classiques de contrôle de gestion budget, tableau de bord financier et rapport de gestion ont longtemps constitué le socle du pilotage organisationnel, leur portée devient plus limitée dans des secteurs marqués par une forte complexité opérationnelle, comme les travaux publics¹. Les approches classiques restent utiles pour suivre les coûts et les résultats, mais elles

¹ LÖNING Hélène et al. (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^e éd., Dunod, Paris, p. 685.

² KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *op.cit.* [1992], pp. 71-79.

³ Ibid., p 79

⁴ Hélène LÖNING et al., op. cit., p. 685.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

rendent mal compte d'une performance qui dépend aussi des processus, des compétences, de la qualité d'exécution et des contraintes du terrain².

a) Les limites du contrôle budgétaire

Bien que le contrôle budgétaire constitue historiquement le pilier central du pilotage organisationnel, son efficacité est aujourd'hui remise en question par une littérature managériale abondante, qui en révèle les insuffisances structurelles, d'autant plus marquées dans des environnements complexes tels que celui des entreprises publiques de travaux publics.

La première insuffisance réside dans sa nature fondamentalement rétrospective. En s'appuyant sur des prévisions construites en début d'exercice à partir de données passées, le budget ne fait que constater les écarts une fois ceux-ci survenus, sans disposer d'aucune capacité d'alerte ou d'anticipation proactive. Anthony R.N. (1965) observe à ce titre que la logique de feed-back a posteriori qui caractérise le contrôle budgétaire classique ne permet d'intervenir qu'après la matérialisation des dérives, et non en amont de celles-ci¹

Boisvert H. (1989) complète cette analyse en qualifiant ce modèle de « fondamentalement tourné vers le passé », prisonnier de normes internes figées et d'un horizon temporel limité au court terme². Cette rigidité est particulièrement préjudiciable dans le secteur des travaux publics, où la survenance d'aléas opérationnels, pannes d'équipements, retards d'approvisionnement, révisions techniques imposées par le maître d'ouvrage rend toute prévision initiale rapidement obsolète.

La deuxième insuffisance, plus fondamentale encore, tient à son incapacité structurelle à valoriser les actifs immatériels. En ramenant la performance organisationnelle à ses seules dimensions financières et quantifiables, le budget occulte des ressources pourtant essentielles à la création de valeur à long terme. Sponem S. et Chatelain-Ponroy S. (2007) relèvent à cet égard que « le système de contrôle de gestion impose de réduire la complexité et donc la richesse de l'organisation en privilégiant ce qui peut être quantifiable, induisant souvent de ce fait des effets pervers »³

Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992) prolongent cette réflexion en affirmant que « les indicateurs financiers seuls sont insuffisants pour piloter la performance », en raison notamment

¹ ANTHONY Robert N., *op.cit.* [1965].

² BOISVERT Hugues, *op.cit.* [1989], p. 155.

³ SPONEM Samuel et CHATELAIN-PONROY Stéphanie, *op.cit.* [2007], pp. 69-114.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

de leur incapacité à rendre compte du capital humain, des compétences organisationnelles et de la capacité d'innovation¹. Appliqué au cas de COSIDER Ouvrages d'Art, ce constat prend une résonance particulière : la maîtrise technique des ingénieurs de chantier, la capitalisation des retours d'expérience sur les ouvrages d'art et la qualité des relations entretenues avec le maître d'ouvrage autant de leviers déterminants pour la performance et la compétitivité demeurent entièrement invisibles dans le prisme du budget classique.

b) Les limites des tableaux de bord classiques :

Dans une entreprise de travaux publics telle que COSIDER Ouvrages d'Art, piloter la performance suppose de disposer d'une vision à la fois financière et opérationnelle, intégrant l'avancement des chantiers, la qualité d'exécution des ouvrages, la sécurité des équipes et la satisfaction du maître d'ouvrage. Or, dans sa conception classique, le tableau de bord ne répond que partiellement à cette exigence, en raison de deux limites fondamentales.

La première tient à son orientation rétrospective. En s'appuyant principalement sur des données comptables et financières, il rend compte de ce qui a déjà été accompli, sans permettre de détecter les dérives en cours ni d'anticiper les risques à venir. Alazard C. et Séparé S. (2007) soulignent à cet égard que ces indicateurs « tendent à devenir des fins en soi plutôt que de véritables outils de pilotage »², ce qui les prive de leur vocation première d'aide à la décision opérationnelle en temps réel.

La seconde, et sans doute la plus structurelle, réside dans son incapacité à valoriser les actifs immatériels. La compétence des ingénieurs de chantier, l'expérience accumulée sur les ouvrages d'art, ou encore la qualité de la relation entretenue avec le maître d'ouvrage constituent des ressources déterminantes pour la performance durable de l'entreprise, mais demeurent totalement absentes du tableau de bord classique. Lorino P. (1997) rappelle à ce titre qu'« un indicateur n'est réellement utile que lorsqu'il est associé à un objectif précis et à une variable d'action sur laquelle le décideur peut intervenir »³, ce qui implique nécessairement d'aller au-delà des seuls indicateurs financiers pour intégrer les dimensions humaines, organisationnelles et qualitatives de la performance.

c) Les limites des rapports financier :

¹ KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *op.cit.* [1992], pp. 71-79.

² ALAZARD Claude et SÉPARÉ Sabine, *op.cit.* [2007], p. 531.

³ LORINO Philippe, *op.cit.* [1997], p. 130.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Si les rapports financiers constituent un support indispensable au compte rendu de gestion, leur utilisation comme outils de pilotage stratégique révèle deux insuffisances majeures que la littérature en contrôle de gestion a largement documentées.

La première est leur nature rétrospective. Par construction, ils enregistrent des événements déjà survenus sans offrir la moindre capacité d'anticipation sur les dérives en cours. Comme le souligne Lorino (2003), « un système de mesure centré sur les seuls résultats passés ne donne pas prise sur les causes de la performance future »¹

Dans le contexte de COSIDER Ouvrages d'Art, un chantier peut afficher un résultat mensuel positif tout en accumulant silencieusement des retards contractuels ou des tensions avec le maître d'ouvrage, dont les conséquences financières n'apparaîtront que bien plus tard sous forme de pénalités ou de litiges. Mendoza et al. (2002) résument cette réalité : « le reporting financier produit un constat comptable, non un instrument d'action »².

La seconde limite, plus profonde, est l'incapacité structurelle à capter les actifs immatériels. Les rapports financiers ne peuvent, par nature, mesurer que ce qui est monétairement quantifiable. Or, comme l'affirment Kaplan et Norton (1992), « les systèmes financiers traditionnels sont impuissants à prendre en compte les aptitudes et compétences qu'une entreprise doit mobiliser aujourd'hui »³ Le capital humain, compétences des conducteurs de travaux, savoir-faire des équipes de chantier, la qualité de l'exécution et la relation avec le maître d'ouvrage sont autant de déterminants stratégiques invisibles dans les états financiers. Löning et al. (2008) le confirment : « négliger les actifs intangibles dans le pilotage revient gérer l'entreprise avec une vision tronquée »⁴

Ces deux insuffisances nous confirment que les rapports financiers restent insuffisants pour assurer un pilotage prospectif et global de la performance, ce qui justifie le recours à des outils modernes tels que le Balanced Scorecard.

d) Une inadéquation avec les enjeux du BTP

La critique la plus fondamentale adressée aux outils classiques ne tient pas seulement à leurs limites intrinsèques, mais à leur inadéquation profonde avec les réalités opérationnelles

¹ LORINO Philippe, *op.cit.* [2003], p. 12.

² MENDOZA Carla et al. (2002), *Tableaux de bord et Balanced scorecard*, La Revue Fiduciaire, Paris, p. 47.

³ KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *op.cit.* [1992], p. 72.

⁴ LÖNING Hélène et al., *op.cit.* [2008], p. 685.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

du secteur des travaux publics. Ces outils reposent sur une logique de statique financière : ils présupposent des conditions d'exploitation stables, des hypothèses budgétaires maîtrisées sur toute la durée d'un exercice et une certaine prévisibilité des charges engagées. Or, un chantier de génie civil obéit à une tout autre logique, celle de la contingence opérationnelle : aléas géotechniques, intempéries, ruptures d'approvisionnement, modifications techniques en cours d'exécution, révisions imposées par le maître d'ouvrage. Ces perturbations, inhérentes à l'activité, remettent en cause en permanence les hypothèses sur lesquelles repose toute prévision budgétaire. Comme le souligne Gervais (2005), « le budget perd de sa pertinence comme outil de pilotage dès lors que les conditions d'exploitation s'écartent sensiblement des hypothèses initiales »¹ Pour COSIDER Ouvrages d'Art, qui pilote simultanément plusieurs chantiers d'envergure sur l'ensemble du territoire national, cet écart entre la prévision et la réalité du terrain est structurel, non conjoncturel.

Il en résulte une incapacité manifeste à piloter les dimensions véritablement stratégiques de la performance dans le BTP : le respect des délais contractuels, la qualité technique des ouvrages livrés, la sécurité des travailleurs et la satisfaction du maître d'ouvrage. Ces enjeux, pourtant déterminants pour la pérennité et la réputation de l'entreprise, sont totalement absents des états financiers. C'est précisément cette inadéquation qui légitime le recours à un outil de pilotage plus adapté, capable d'articuler performance financière et performance opérationnelle dans une vision stratégique cohérente : le Balanced Scorecard, que nous aborderons dans la section suivante.

Au terme de cette section, il ressort que les outils classiques de pilotage ont longtemps constitué le socle du contrôle de gestion. Cependant, leur focalisation sur les seuls résultats financiers et leur nature essentiellement rétrospective les rendent insuffisants face aux exigences croissantes des organisations modernes, qui opèrent dans des environnements de plus en plus complexes et incertains.

Face à ces insuffisances, les outils modernes présentés dans cette section ont apporté des réponses progressives et complémentaires, en intégrant des dimensions non financières et en orientant le pilotage vers le moyen et long terme. Il est apparu que la mesure de la performance ne peut se limiter à une lecture comptable ; elle doit au contraire rendre compte de l'ensemble des facteurs déterminants de la valeur créée par l'organisation.

¹ GERVAIS Michel (2005), *Contrôle de gestion*, 8^e éd., Economica, Paris, p. 70.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

C'est dans cette perspective que le Balanced Scorecard s'est imposé comme l'outil de pilotage le plus abouti, en proposant un cadre intégré qui articule les dimensions financières et non financières au sein d'une vision stratégique cohérente. La Section 3 lui est donc entièrement consacrée : son origine, sa structure, ses étapes de construction et ce qu'il peut apporter concrètement à notre organisation d'étude.

Section 3 : Le Balanced Scorecard comme outil de pilotage stratégique

Dans une entreprise de travaux publics telle que COSIDER OA, nous estimons que la performance ne saurait se réduire à la seule rentabilité financière. Elle s'inscrit dans une chaîne de causalité multidimensionnelle : pour être performante financièrement, une organisation doit d'abord maîtriser ses processus internes, satisfaire ses donneurs d'ordre et développer les compétences de ses équipes. Or, les outils classiques de pilotage que nous avons examinés dans la section précédente s'avèrent insuffisants pour rendre compte de cette complexité.

C'est pourquoi nous allons, dans cette section, approfondir l'étude du tableau de bord prospectif, en examinant successivement ses fondements théoriques, ses étapes essentielles de mise en place, puis les raisons pour lesquelles nous considérons qu'il constitue le cadre de pilotage le mieux adapté à une organisation publique comme COSIDER OA.

3.1 Définition et origine du Balanced Scorecard :

3.1.1 Origine

Le Balanced Scorecard est né au début des années 1990 aux États-Unis, à l'initiative de Robert S. Kaplan, professeur à la Harvard Business School, et David P. Norton, consultant en management, dans le cadre d'une étude menée auprès de douze entreprises et publiée pour la première fois dans la Harvard Business Review en 1992. Cette démarche s'inscrit dans un contexte de remise en question profonde des systèmes de mesure traditionnels : centrés exclusivement sur les indicateurs financiers, ces derniers rendent compte des résultats passés mais restent incapables de saisir les déterminants de la création de valeur à long terme, tels que la qualité des relations clients, le développement des compétences ou la capacité d'innovation.

En 1996, Kaplan et Norton¹ formalisent leur approche dans un ouvrage fondateur, proposant un outil de synthèse qu'ils nomment Balanced Scorecard, traduit en français par « tableau de bord prospectif ». Plus qu'un simple outil de mesure, le BSC constitue un véritable

¹ KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1996), **The Balanced Scorecard...**, Harvard Business School Press, Boston, p. 112.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

modèle de gestion stratégique dont l'ambition est de traduire la vision de l'organisation en objectifs concrets, communicables et mesurables à tous les niveaux hiérarchiques.

Sa force repose sur un double équilibre : entre indicateurs financiers et non financiers, entre mesures de la performance passée et indicateurs de pilotage prospectif. Pour y parvenir, il articule la performance autour de quatre axes complémentaires :

- Les résultats financiers
- La satisfaction des clients
- L'efficacité des processus internes
- L'apprentissage et le développement organisationnel

3.1.2 Définition

Kaplan et Norton ¹(1994) définissent le tableau de bord prospectif comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire, intégrant des mesures financières témoignant des actions déjà entreprises, et des mesures opérationnelles portant sur la satisfaction des clients, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage, autant d'indicateurs de la performance à venir ». Cette définition révèle d'emblée la double vocation de l'outil : rendre compte du passé tout en orientant l'action vers le futur.

Le tableau de bord prospectif traduit ainsi la mission et la stratégie de l'organisation en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance, constituant la base d'un véritable système de pilotage stratégique.

Selon Iribarne², ses principales finalités sont au nombre de trois : communiquer la stratégie à l'ensemble des acteurs de l'organisation, focaliser l'attention collective sur l'atteinte des performances clés, et faciliter la prise de décisions d'actions globales. En ce sens, il ne se contente pas de mesurer, il aligne l'ensemble des composantes de l'organisation autour d'un même axe stratégique, réduisant ainsi le fossé structurel entre décideurs et exécutants.

Le tableau de bord prospectif repose sur un principe fondamental : les indicateurs financiers et non financiers doivent faire partie intégrante du système d'information à tous les

¹ KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1994), « Le tableau de bord prospectif... » [dans] *Les systèmes de mesure de la performance*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999, p. 157.

² IRIBARNE Philippe (2003), *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod, Paris, p. 17.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

niveaux hiérarchiques de l'organisation. Les employés et les managers doivent comprendre les conséquences financières de leurs décisions, tandis que les dirigeants doivent, en retour, identifier les déterminants de la performance financière à long terme.

En ce sens, le TBP ne se réduit pas à une simple collection d'indicateurs : il traduit les intentions stratégiques en objectifs concrets et mesurables, en établissant un équilibre structuré entre :

- Les indicateurs externes, destinés aux actionnaires et aux clients
- Les indicateurs internes, portant sur les processus, le développement des compétences et la capacité d'innovation
- Les mesures de la performance passée et les indicateurs prospectifs orientés vers l'avenir
- Les objectifs à court terme et les ambitions à long terme

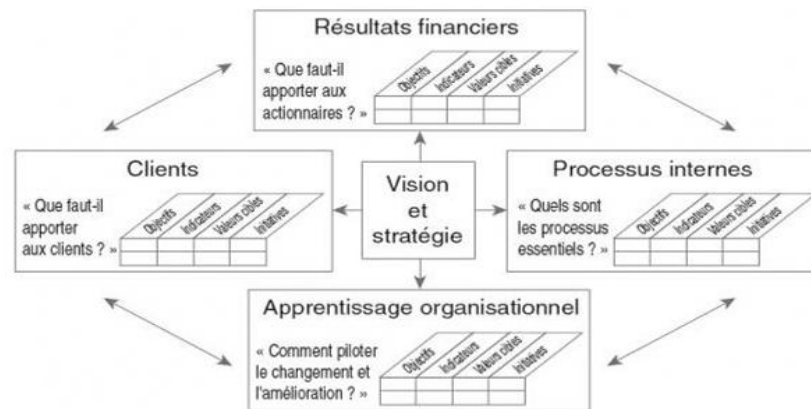
C'est précisément cet équilibre qui confère au TBP sa supériorité sur les outils classiques : en offrant une vision à la fois rétrospective et anticipatrice de la performance, il permet aux dirigeants d'agir sur les déterminants de la valeur avant que les résultats financiers n'en témoignent.¹

3.2 Les quatre perspectives du BSC et la carte stratégique :

Le Balanced Scorecard repose sur une architecture conceptuelle précise : la stratégie de l'organisation est traduite en un ensemble cohérent d'objectifs et d'indicateurs structurés autour de quatre perspectives interdépendantes. Dès leur premier article fondateur, Kaplan et Norton (1992) soulignent que ces perspectives offrent aux dirigeants « un panorama rapide mais complet de leur affaire », ces quatre axes obéissent à une logique causale ascendante : le développement des compétences (axe apprentissage) améliore la qualité des processus internes, qui renforce la satisfaction des clients, laquelle se traduit in fine par de meilleures performances financières. Chaque axe est décliné en objectifs, indicateurs, valeurs cibles et initiatives, garantissant ainsi le passage de la stratégie à l'action concrète

¹ KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1998), **Le tableau de bord prospectif**, Éditions d'Organisation, Paris, p. 22.

Figure 5 . Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



Source : Kaplan R.S. et Norton D.P. (2003), p. 21

La figure ci-dessus illustre l'architecture du Balanced Scorecard telle que proposée par Kaplan et Norton. La vision et la stratégie sont placées au centre du dispositif, signifiant que les quatre axes ne sont pas des compartiments indépendants, mais des traductions opérationnelles d'une même orientation stratégique.

3.2.1 La perspective financière

La perspective financière occupe le sommet de la carte stratégique, elle répond à la question fondamentale : « Que faut-il apporter aux actionnaires ? ». Elle constitue, le fil conducteur de toutes les autres perspectives du BSC : chaque indicateur sélectionné dans les autres axes doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but est d'améliorer la performance financière. Kaplan et Norton identifient trois grandes orientations stratégiques financières :

- ❖ La croissance et la diversification du chiffre d'affaires : conquête de nouveaux marchés, développement de produits et services à plus forte valeur ajoutée ;
- ❖ La réduction des coûts et l'amélioration de la productivité : optimisation des coûts unitaires, des charges de structure et des processus ;
- ❖ L'utilisation optimale des actifs : amélioration du rendement des capitaux engagés et réduction du besoin en fonds de roulement. ¹

¹ KAPLAN R.S. et NORTON D.P. 1998, *Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique des quatre axes du succès*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998, pp. 61-70.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Ces objectifs varient selon mais le but principal est assuré une performance financière.

3.2.2 La perspective client

La deuxième perspective est la perspective client. Elle répond à la question : « Que faut-il apporter aux clients ? ». Son objectif est de mesurer la performance de l'organisation vis-à-vis de ses marchés cibles, en identifiant les clients et les segments qui contribuent positivement aux objectifs financiers.

Kaplan et Norton isolent trois stratégies génériques permettant à une organisation de se différencier :

- ❖ **La supériorité produit** : l'organisation pousse ses produits dans le domaine de l'inexploré et de l'innovation ;
- ❖ **L'intimité client** : l'organisation connaît précisément les besoins de ses clients et développe des solutions sur mesure ;
- ❖ **L'excellence opérationnelle** : l'organisation cherche à offrir la meilleure combinaison de qualité, de prix et de facilité d'accès.

En pratique, Kaplan et Norton recommandent cinq zones de mesure génériques pour cette perspective : les parts de marché, la conservation de la clientèle, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité par segment. ¹

3.2.3 La perspective des processus internes

La troisième perspective est celle des processus internes. Elle répond à la question : « Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ? ». Elle ne se limite pas à surveiller les processus existants, mais conduit l'organisation à identifier les processus clés de création de valeur sur lesquels elle doit exceller.

Kaplan et Norton proposent un modèle générique de chaîne de valeur articulé en trois temps :

- ❖ **Le processus d'innovation** : identification des besoins futurs ou latents des clients, développement de nouvelles offres, évaluation de la rentabilité de la recherche et développement ;
- ❖ **Les processus opérationnels** : production et réalisation des prestations dans le respect des délais, des coûts et des normes de qualité ;

¹ Idem

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

- ❖ **Le service après-vente** : gestion des réclamations, suivi de la satisfaction après livraison, traitement des cas de maintenance ou de garantie.¹

La maîtrise de ces processus est un facteur déterminant de la compétitivité de l'organisation.

3.2.4 La perspective apprentissage et développement

La perspective apprentissage et développement répond à la question : « Comment piloter le changement et l'amélioration ? ». Elle constitue le fondement de l'ensemble du BSC : « R.S. Kaplan et D.P. Norton font figurer l'axe d'apprentissage en bas de la carte stratégique afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation ». Elle se décompose en trois sous-catégories essentielles :

- ❖ **Le potentiel des salariés** : compétences stratégiques, qualifications, satisfaction du personnel ;
- ❖ **Les capacités du système d'information** : disponibilité des données, performance des outils décisionnels ;
- ❖ **Le climat organisationnel** : motivation, responsabilisation, alignement des objectifs individuels avec ceux de l'organisation.²

Ces quatre perspectives résumées dans une carte stratégique qui représente graphiquement de la logique causale de ces perspectives. Introduite et formalisée par Kaplan et Norton, elle est définie comme « une structure logique et détaillée permettant de décrire la stratégie et de fournir les bases pour concevoir le tableau de bord prospectif »³

¹ Op.cit, pp. 75-80.

² Ibid., pp. 90-95.

³ KAPLAN R.S. et NORTON D.P., 2004, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, p. 12.

Figure 6 . Modèle générique de la carte stratégique



**Source : Adapté par les auteurs à partir de Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996, 2004) et
Aib M. & Belmokhtar O. (2010, p.123)**

La figure ci-dessus représente la carte stratégique générique du Balanced Scorecard, la lecture de la carte s'effectue de bas en haut, suivant une logique de causalité ascendante. La perspective apprentissage et développement constitue le socle de l'édifice : elle regroupe les actifs immatériels de l'organisation compétences des collaborateurs, qualité des systèmes D'information et climat organisationnel. Sans investissement à ce niveau, aucune amélioration durable des autres perspectives n'est possible Ces capacités fondamentales alimentent la perspective des processus internes, qui identifie les processus clés sur lesquels l'organisation doit exceller : l'innovation, les opérations et le service. Après réalisation. La maîtrise de ces processus détermine directement la qualité de l'offre proposée aux clients et, par conséquent, leur niveau de satisfaction La perspective client, placée au troisième niveau, évalue dans quelle mesure l'organisation crée la valeur pour ses marchés cibles. Une proposition de valeur distinctive fondée sur la satisfaction, la fidélisation et la conquête de nouveaux clients constitue

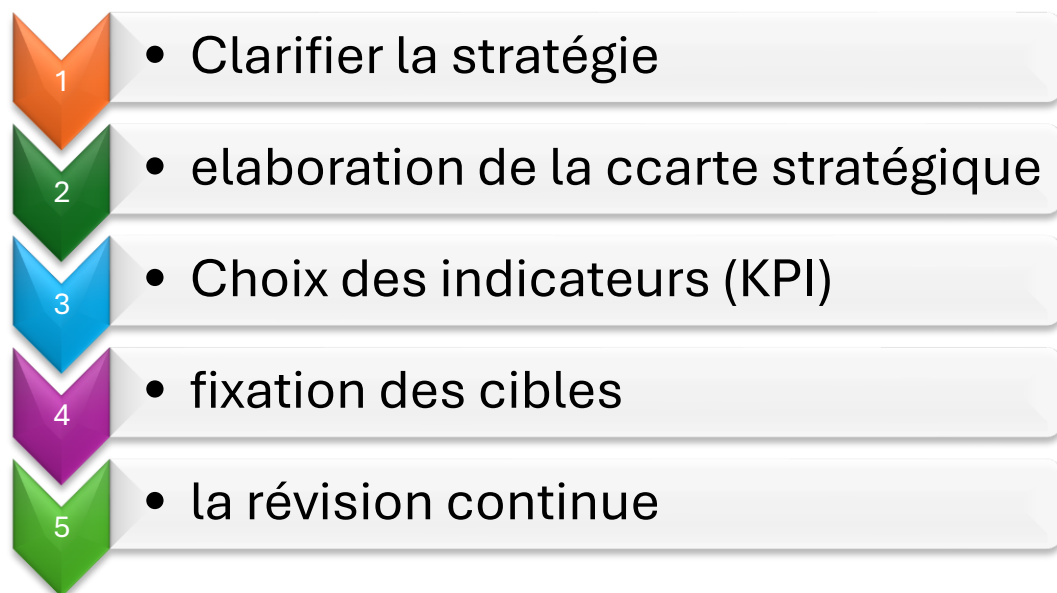
Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

le vecteur essentiel décroissance des résultats financiers. Au sommet de la carte figure la perspective financière, qui exprime la finalité ultime de la stratégie : créer de la valeur pour les actionnaires. Ses trois axes directeurs croissance du chiffre D'affaires, réduction des coûts et utilisation optimale des actifs représentent les résultantes de l'ensemble des efforts déployés dans les perspectives inférieures.

3.3 Étapes essentielles de mise en place d'un BSC

La mise en place d'un Balanced Scorecard n'est pas un exercice purement technique : c'est avant tout une démarche managériale qui engage l'organisation dans une réflexion approfondie sur ses ambitions stratégiques et sur les leviers qui lui permettront de les atteindre.

Figure 7 . Les étapes essentielles de mise en place d'un BSC



Source : Adapté par les auteurs à partir de Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996)

Étape 1 : Clarifier la stratégie de l'entreprise :

De nombreuses tentatives d'implémentation du BSC échouent parce que l'organisation commence directement par la sélection des indicateurs, sans avoir clarifié au préalable ses orientations stratégiques. À notre sens, cette étape constitue la plus déterminante de tout le processus de construction du BSC. Elle consiste, dans un premier temps, à définir les objectifs stratégiques majeurs de l'entreprise, puis à les décliner en sous-objectifs spécifiques pour chacun des quatre axes. C'est précisément cette articulation hiérarchique entre la vision globale et les objectifs opérationnels qui conditionne la réussite d'un Balanced Scorecard.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

Comme souligné AIB M. et BELMOKHTAR O : « Un BSC construit sans vision stratégique partagée reste un outil déconnecté de la réalité du terrain, incapable d'orienter véritablement les décisions. »¹

Étape 2 : Construire la carte stratégique

Après la détermination des objectifs pour chacun des quatre axes, il convient de les représenter graphiquement sous forme d'une carte stratégique, afin de visualiser la logique de cause à effet qui les relie entre eux.

Les études de cas convergent sur l'idée que cette carte constitue le cœur du BSC, dans la mesure où elle rend explicites les hypothèses managériales sous-jacentes à la stratégie de l'entreprise².

Étape 3 : Choix des indicateurs KPI

La multiplication des indicateurs ne garantit pas une vision complète de la stratégie. Il convient, au contraire, de sélectionner les indicateurs les mieux alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les KPI varient nécessairement d'une organisation à l'autre en fonction du secteur d'activité, de la taille et des priorités propres à chaque entité.

Nous retenons ici l'idée selon laquelle un BSC performant repose sur un nombre limité de mesures, suffisamment explicites pour orienter l'action, mais assez représentatives pour rendre compte de la performance dans ses différentes dimensions.

Dans ce sens, Zian (2013) insiste sur quatre critères de sélection récurrents : la pertinence vis-à-vis de la stratégie, la compréhensibilité pour les acteurs concernés, la fiabilité de la mesure, et le caractère prédictif des indicateurs avancés.³

Étape 4 : Fixer des valeurs cibles et des seuils d'alerte

Un indicateur ne prend véritablement sens que lorsqu'il est associé à une cible précise. Sans niveau attendu de performance, il ne constitue qu'un chiffre supplémentaire, incapable d'orienter la décision. Toutefois, le choix d'une cible ne saurait être arbitraire : il doit s'appuyer

¹ AIB M. et BELMOKHTAR O. (2010), « Conception d'un tableau de bord stratégique », La Revue des Sciences de Gestion, n°243-244, pp. 121-131.

² SHAH A. et PATEL D., 2018. « Keys to Successful BSC Implementation », *Journal of Technology Management*.

³ ZIAN Houda (2013), *Contribution à l'étude des tableaux de bord...*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux IV, pp. 57-62.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

sur l'analyse des exercices précédents, sur les benchmarks sectoriels disponibles, ainsi que sur une évaluation réaliste des capacités et des ressources de l'entreprise.

Il nous semble également essentiel de définir, en complément de la cible, des seuils d'alerte qui déclenchent une analyse approfondie dès qu'un écart significatif est constaté. Cette approche transforme le BSC en un véritable instrument de pilotage proactif, orienté vers l'anticipation des dérives plutôt que vers le simple constat a posteriori.¹

Étape 5 : la révision continue

Une fois le BSC déployé, il est indispensable d'organiser des revues périodiques au cours desquelles les résultats obtenus sont analysés et comparés aux cibles fixées. Ces révisions permettent d'identifier les écarts, de tester la pertinence des liens de causalité entre les objectifs et, si nécessaire, d'ajuster les indicateurs ou les cibles en fonction de l'évolution du contexte.

Sur la base de ces révisions, des plans d'action correctifs sont élaborés pour chaque défaillance constatée. Chaque plan précise le responsable, les ressources mobilisées et le délai de réalisation. Un suivi rigoureux de ces actions est ensuite assuré lors des revues suivantes, afin de s'assurer que les mesures engagées produisent les effets attendus et que la performance progresse de manière continue.²

3.4 Intérêt du BSC pour les entreprises de travaux publics

Les entreprises de travaux publics pilotent traditionnellement leur performance à travers des outils financiers et opérationnelles : contrôle budgétaire, reporting de coûts et rapports de résultats tableaux de bord opérationnel. Si ces instruments restent utiles, ils ne rendent pas compte de la totalité de la performance d'une organisation dont l'activité engage simultanément des enjeux de qualité, de sécurité, de respect des délais et de satisfaction des maîtres d'ouvrage. Face à cette limite, le recours à un outil intégrateur tel que le BSC s'avère particulièrement pertinent.

3.4.2 Le BSC comme cadre de pilotage multidimensionnel

Le Balanced Scorecard offre une réponse structurée à la pluralité des enjeux propres au secteur des travaux publics. En articulant quatre perspectives interdépendantes financière, clients, processus internes, apprentissage et développement, il permet de piloter l'ensemble de

¹ Op. cit. p. 67.

² KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *op.cit.* [1996].

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

ces dimensions de manière cohérente et simultanée.¹ Cette vision globale constitue, selon nous, son apport le plus décisif : le BSC ne se contente pas de mesurer les résultats obtenus, il identifie les leviers qui les conditionnent et permet d'anticiper les dérives avant qu'elles n'affectent la performance globale.

3.4.3 Un outil d'alignement stratégique

Au-delà du pilotage opérationnel, le BSC remplit une fonction d'alignement stratégique. Il traduit les orientations générales de l'entreprise en objectifs mesurables à chaque niveau hiérarchique, favorisant ainsi la cohérence des décisions et la responsabilisation des gestionnaires.² Dans le contexte des entreprises publiques algériennes, soumises à la fois à des exigences de rentabilité économique et à des missions d'intérêt général, nous estimons que cet alignement représente une avancée managériale significative, notamment pour une organisation comme COSIDER OA.

3.4.4 Une aide à la priorisation des projets et des ressources

Les entreprises de travaux publics gèrent souvent plusieurs chantiers simultanément avec des ressources limitées. Le BSC offre un cadre structuré pour hiérarchiser les projets selon leur contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation, et non uniquement selon leur rentabilité immédiate. Cette capacité à relier chaque décision d'investissement ou d'allocation de ressources à la stratégie globale constitue un avantage décisif dans un secteur où les arbitrages sont fréquents et les marges souvent serrées.

Au terme de cette section, nous constatons que le Balanced Scorecard transcende la simple logique de mesure pour s'imposer comme un véritable système de management stratégique. En articulant quatre perspectives interdépendantes au service d'une vision unifiée, nous estimons qu'il comble précisément le vide laissé par les outils classiques du contrôle de gestion, incapables de rendre compte simultanément de la performance financière, de la qualité opérationnelle, de la satisfaction des parties prenantes et du développement du capital humain.

C'est précisément dans la capacité du BSC à aligner stratégie, processus et capital humain au sein d'un même cadre cohérent que nous identifions sa supériorité sur les approches classiques, supériorité d'autant plus significative dans le contexte des organisations publiques, où les exigences sont plurielles et les parties prenantes multiples.

¹ KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *op.cit.* [1996].

² AIB M. et BELMOKHTAR O., *op.cit.* [2010], pp. 121-131.

Chapitre 1 : Du contrôle de gestion classique au pilotage multidimensionnel : fondements théoriques et insuffisances des approches classiques

L'ensemble des développements théoriques que nous avons conduits dans cette première partie : des fondements du contrôle de gestion aux limites des outils classiques, jusqu'à la présentation du BSC nous a permis de construire le cadre analytique nécessaire à notre étude empirique. C'est désormais dans le contexte concret de COSIDER Ouvrages d'Art que nous nous proposons de mettre ce cadre à l'épreuve, à travers la conception d'un Balanced Scorecard adapté aux spécificités et aux enjeux de performance de cette entreprise de travaux publics.

**Chapitre 2 : vers un pilotage stratégique multidimensionnel :
conception , application et évaluation d'un balanced
Scorecard pour une entreprise publique de traveaux d'art**

**Section 1 : Présentation de COSIDER Ouvrages d'Art et démarche
méthodologique**

1.1 Présentation de l'entreprise d'étude

1.1.1 Contexte d'appartenance au Groupe COSIDER

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

COSIDER Ouvrages d'Art, est une filiale du Groupe COSIDER, un leader algérien du bâtiment, des travaux publics et hydrauliques (BTPH), créé en 1979. À l'origine société d'économie mixte associant la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) et le groupe danois Christian Nielsen, COSIDER devient en 1982 une filiale à 100 % de la SNS avant de s'imposer progressivement comme le leader national du BTPH.

Dans le cadre de sa restructuration stratégique engagée à partir de 1995, le Groupe COSIDER a adopté une organisation par métiers spécialisés, donnant naissance à plusieurs filiales autonomes. COSIDER OA a ainsi été créée le 30 avril 2005, issue de la filialisation de COSIDER Construction, avec un périmètre d'activité exclusivement consacré aux ouvrages d'art et au génie civil spécialisé.

Cette appartenance au Groupe confère à COSIDER OA trois avantages stratégiques majeurs : un ancrage institutionnel solide dans l'économie publique algérienne, un accès privilégié aux ressources humaines et matérielles du Groupe, et une autonomie opérationnelle dans la conduite de son activité.

1.1.2 Présentation générale de COSIDER Ouvrages d'Art

COSIDER OA est une Entreprise Publique Économique (EPE) spécialisée dans l'étude, la conception et la réalisation d'ouvrages d'art et d'infrastructures de génie civil. Son siège social est implanté dans la zone d'activités de Rouïba (wilaya d'Alger). Elle dispose d'un capital social de 1 200 000 000 dinars algériens, détenu intégralement par COSIDER Groupe SPA.

Leader national des ouvrages d'art, COSIDER OA gère simultanément une vingtaine de chantiers actifs répartis sur l'ensemble du territoire national, appuyés par des unités fixes de production dont une centrale à béton.

COSIDER OA opère dans un environnement fortement exigeant sur le plan technique, contractuel et réglementaire. La rigueur de son activité impose à l'entreprise un dispositif de pilotage rigoureux, capable d'intégrer l'ensemble des dimensions de la performance stratégique et opérationnelle.

1.1.3 Activités de l'entreprise :

Le champ d'activité de COSIDER OA s'organise autour de quatre pôles de compétences complémentaires :

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

- Ouvrages d'art routiers et autoroutiers : ponts, viaducs, trémies, parkings souterrains et passages supérieurs et inférieurs.
- Ouvrages hydrauliques : bassins de rétention, ouvrages de franchissement, dalots et buses hydrauliques intégrés aux infrastructures routières.
- Fondations spéciales : pieux forés, micropieux, travaux de consolidation et de soutènement des sols difficiles.
- Production de béton : centrale interne produisant du béton prêt à l'emploi pour les chantiers de l'entreprise et, ponctuellement, pour des clients externes.

1.1.4 La stratégie de l'entreprise :

Il ressort de l'analyse que la stratégie de l'entreprise repose sur cinq orientations principales :

1. **Compétitivité** : consolider sa position de leader national dans les ouvrages d'art et fondations spéciales ;
2. **Modernisation** : mécaniser les procédés de travail et digitaliser les outils de gestion ;
3. **Diversification** : élargir les marchés pour sécuriser le plan de charge ;
4. **Qualité** : garantir la conformité des ouvrages et améliorer en continu les processus ;
5. **Capital humain** : développer les compétences et améliorer les conditions de travail.

Ces orientations témoignent d'une ambition stratégique multidimensionnelle qui dépasse largement la seule performance financière. Les constats convergent vers une limite structurelle : les outils de pilotage actuels restent insuffisants pour assurer un suivi cohérent et intégré de l'ensemble de ces dimensions.

1.1.4 Organisation générale de COSIDER OA :

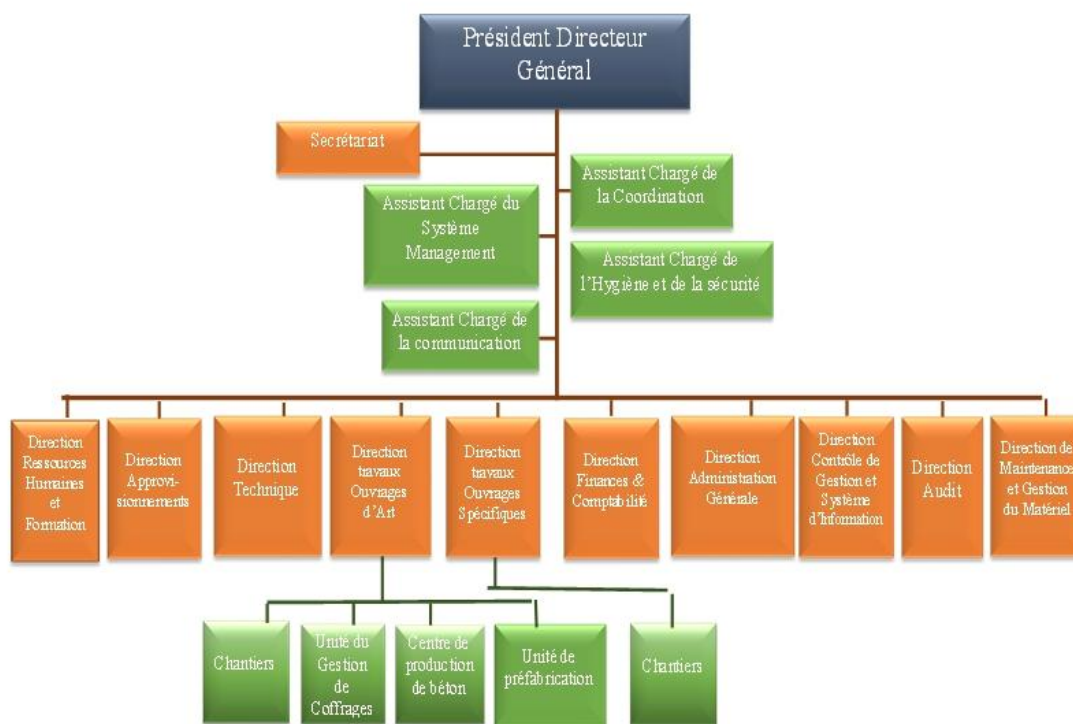
COSIDER OA repose sur une structure fonctionnelle organisée autour d'une Direction Générale et de huit directions centrales spécialisées : la Direction Contrôle de Gestion et Système d'Information (DCGSI), la Direction des Travaux, la Direction Commerciale, la Direction des Études, la Direction des Approvisionnements, la Direction du Matériel (GMM), la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF), et la Direction du Système de Management Intégré (SMI).

Cette organisation permet une coordination efficace entre les fonctions de pilotage stratégique, les fonctions opérationnelles liées aux chantiers et les fonctions de support. Chaque direction dispose d'un périmètre de responsabilités clairement défini, bien que la

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

communication transversale entre directions demeure perfectible, notamment en ce qui concerne le partage des données de performance.

Figure 8 . Organigramme général de COSIDER Ouvrages d'Art



Source : Document interne de l'entreprise

1.1.5 Enjeux de performance de Cosider ouvrage d'art :

La taille et la notoriété d'une organisation ne la mettent pas à l'abri des fragilités internes ni des pressions de son environnement. Malgré sa position de leader national dans le secteur BTPH, COSIDER OA fait face à des enjeux de performance multiples et interdépendants, révélés par l'analyse de ses documents stratégiques internes. Ces enjeux se déclinent en six dimensions complémentaires qui conditionnent directement sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

❖ Un enjeu de positionnement concurrentiel et de croissance commerciale

En tant que leader national, COSIDER OA doit simultanément défendre ses parts de marché et en conquérir de nouvelles face à des concurrents disposant de structures de coûts plus

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

légères, tout en réduisant sa dépendance à la commande publique. L'enjeu commercial ne se limite pas à remporter des appels d'offres, mais à construire une stratégie d'offre compétitive intégrant une veille concurrentielle active et une maîtrise des évolutions technologiques du secteur.

❖ Un enjeu de qualité des réalisations et de satisfaction des clients

Le cœur de métier de COA impose un niveau d'exigence qualité particulièrement élevé, les ouvrages livrés engageant la sécurité publique sur plusieurs décennies. Des fragilités structurelles persistent : retards de réalisation, non-conformités récurrentes et sous-déclaration systématique des défauts au niveau des chantiers, conduisant à sous-estimer le coût réel de la non-qualité et à prendre des décisions correctives sur une base d'information incomplète.

❖ Un enjeu de sécurité au travail et de protection de l'environnement

Les activités de construction exposent les travailleurs à des risques professionnels élevés, notamment les chutes de hauteur et génèrent des impacts environnementaux significatifs. La persistance d'accidents mortels révèle un facteur structurel : une culture SSE insuffisamment ancrée chez une partie du personnel, auquel s'ajoute un cadre réglementaire algérien en constante évolution imposant un effort de mise en conformité permanent.

❖ Un enjeu de gouvernance et de maîtrise des risques organisationnels

Le Système de Management Intégré (SMI) de COA souffre d'un déficit de gouvernance interne : faible taux de réalisation des décisions en revue de direction, adhésion partielle des pilotes de processus et maintien chronique de risques résiduels non maîtrisés faute de suivi des plans d'action. L'entreprise doit passer du simple pilotage des processus à un véritable management par les processus.

❖ Un enjeu de développement du capital humain et d'attractivité

COA est confrontée à une tension permanente entre la croissance du plan de charge et la rareté de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché national, alimentée par une grille salariale peu attractive qui favorise la déperdition des talents. L'enjeu de formation, nouvelles technologies, outils numériques et comportements de sécurité est directement lié à la capacité de l'entreprise à sécuriser ses chantiers et à fidéliser ses compétences clés.

❖ **Un enjeu transversal : la digitalisation et la fiabilité de l'information**

L'ensemble des enjeux précédents est conditionné par un défi fondamental : la capacité à produire et analyser une information fiable en temps réel. Le système documentaire actuel reste lourd et peu numérisé, entraînant des décisions correctrices tardives et un suivi insuffisant des plans d'action. L'adoption d'outils numériques intégrés, logiciels QHSE, intelligence artificielle, géolocalisation du matériel, constitue une opportunité stratégique que COA doit saisir pour consolider sa position de leader.

1.1.6 Direction Contrôle de Gestion et Système d'Information (DCGSI)

La Direction du Contrôle de Gestion et Système d'Information (DCGSI) constitue l'organe central du pilotage de la performance à COSIDER OA. Elle assure la collecte et la consolidation mensuelle des données économiques et opérationnelles remontées des chantiers, l'élaboration des tableaux de bord opérationnels, ainsi que l'animation des réunions de gestion périodiques avec la Direction Générale.

Sur le plan du système d'information, Il ressort de l'analyse que l'entreprise dispose de plusieurs outils complémentaires : PC STOCK, PC COMPTA, un ERP développé sous WinDev et une application interne de suivi des chantiers. Toutefois, nous avons relevé que la digitalisation demeure incomplète, dans la mesure où une partie de la remontée d'informations depuis les chantiers reste manuelle, engendrant des délais de consolidation et des risques d'incohérence entre les données.

➤ **Missions principales de la DCGSI**

La DCGSI exerce trois missions fondamentales, interconnectées et complémentaires :

a) Consolidation mensuelle des données chantiers

La première mission consiste à collecter, vérifier et consolider l'ensemble des données économiques et opérationnelles transmises par les vingt chantiers actifs de l'entreprise. Ces données comprennent :

- **Production réalisée** : volumes de béton coulé, longueurs de pieux forés, mètres linéaires d'ouvrages achevés
- **Charges engagées** : matériaux consommés, prestations sous-traitées, salaires et charges sociales, immobilisations matérielles

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

- **Résultats économiques** : production/charges par chantier, marge dégagée, écarts prévisionnel/réel

b) Élaboration des tableaux de bord opérationnels :

La deuxième mission est la production mensuelle des tableaux de bord opérationnels qui permettent à la Direction Générale de suivre la performance chantier par chantier et au niveau consolidé de l'entreprise. Ces tableaux de bord comportent :

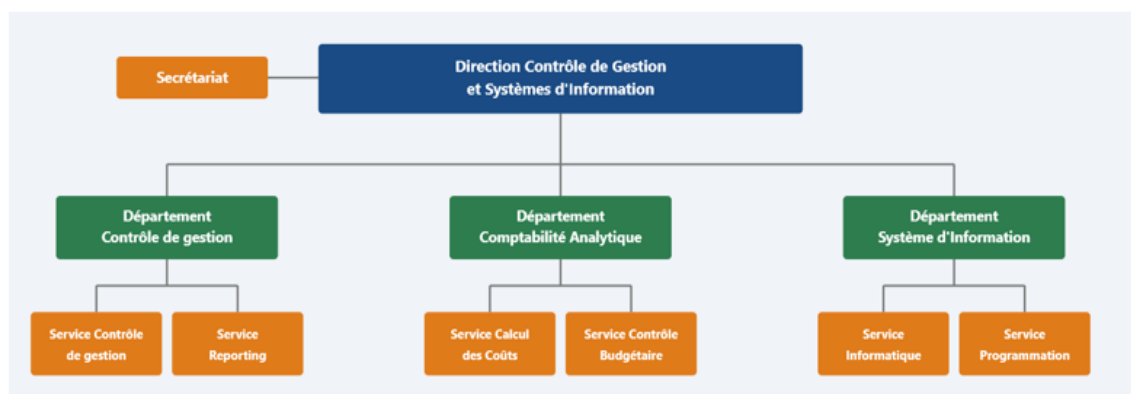
- **Indicateurs financiers principaux** : CA réalisé, production/charges, résultat net par chantier
- **Indicateurs opérationnels** : avancement physique des travaux, respect des délais contractuels
- **Synthèses globales** : performance économique agrégée, ventilation par type d'ouvrage (ponts/viaducs, fondations, hydraulique)

c) Animation des réunions de gestion

La troisième mission consiste à préparer et animer les réunions de gestion périodiques (hebdomadaires pour les alertes, mensuelles pour le suivi complet). Ces réunions réunissent la Direction Générale, les Directeurs de chantiers et les responsables des directions centrales pour :

- Analyser les écarts significatifs par rapport aux objectifs
- Définir les mesures correctives nécessaires
- Arbitrer les affectations de ressources entre chantiers
- Valider les propositions d'adaptation des budgets prévisionnels

Figure 9 . organigramme de la direction du contrôle de gestion et système d'information



1.2 Démarche méthodologique : Approche analytique

1.2.1 Fondements épistémologiques et positionnement de notre recherche

Notre travail s'inscrit dans une démarche qualitative à visée applicative. En tant qu'étudiants en fin d'étude, notre objectif n'était pas de tester statistiquement une hypothèse, mais de construire un outil de pilotage stratégique ancré dans la réalité concrète de COSIDER OA. Cette orientation se rapproche de ce que David (2000) désigne comme la recherche-ingénierie, dont la finalité est la production d'une connaissance directement utilisable sur le terrain.

Sur le plan de la posture adoptée, nous avons appréhendé le système de pilotage de COSIDER OA non pas comme une réalité figée et objective, mais comme le résultat de choix stratégiques, de contraintes techniques et de dynamiques humaines. C'est cette lecture contextualisée qui nous a permis d'aller au-delà des documents internes et de saisir la réalité vécue par les acteurs de l'entreprise.

Notre stratégie de recherche repose sur l'étude de cas unique, telle que définie par Yin (2018). Le choix de COSIDER OA comme terrain d'investigation repose sur trois raisons complémentaires et solidaires. En premier lieu, cette entreprise constitue un cas emblématique du secteur BTPH algérien : en tant que leader national des ouvrages d'art, ses dysfonctionnements de pilotage sont représentatifs des tensions structurelles que traversent l'ensemble des entreprises publiques économiques du secteur. Étudier COSIDER OA, c'est donc étudier, par extension, les limites systémiques du contrôle de gestion dans les grandes organisations publiques de travaux publics en Algérie. En deuxième lieu, la richesse de son Système de Management Intégré certifié ISO 9001, 14001 et 45001 offre un terrain d'observation particulièrement dense, combinant des outils de pilotage financiers et non financiers dont l'articulation reste à ce jour insuffisante. En troisième lieu, notre immersion de trois mois au sein de la DCGSI nous a garanti un accès direct et privilégié aux données internes, aux documents stratégiques et aux acteurs clés du pilotage, conditions indispensables à la rigueur d'une étude de cas de cette nature.

1.2.2 Nature de démarche

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Notre démarche analytique repose sur une lecture systémique du dispositif de pilotage de COSIDER OA. Nous l'avons organisée en quatre étapes progressives et interdépendantes, qui constituent le fil conducteur de l'ensemble de notre travail empirique.

Dans un premier temps, nous avons cartographié le système de pilotage existant : outils utilisés, indicateurs suivis, fréquences de reporting et circuits de remontée de l'information depuis les chantiers vers la Direction Générale. Dans un deuxième temps, nous avons analysé les écarts entre les dimensions effectivement pilotées et les enjeux stratégiques réels de l'entreprise. Dans un troisième temps, nous avons diagnostiqué les causes structurelles de ces écarts, en identifiant trois facteurs principaux : fragmentation dimensionnelle, coexistence d'outils hétérogènes et consolidation encore manuelle des données et culture de pilotage centrée sur la rentabilité financière. Dans un quatrième et dernier temps, et à partir de ces constats, nous proposons un Balanced Scorecard comme réponse instrumentale adaptée au contexte de COSIDER OA.

1.2.3 Nos outils de collecte des données

Afin de garantir la robustesse de nos conclusions, nous avons fondé notre collecte sur une triangulation méthodologique associant trois sources complémentaires, selon les recommandations de Miles et Huberman (2014).

❖ Analyse documentaire

Nous avons analysé sept documents stratégiques internes mis à notre disposition par la DCGSI :

- Le Contexte Entreprise 2024 : analyse SWOT, cartographie des parties prenantes et évaluation des risques stratégiques.
- Les neuf fiches descriptives de processus du SMI (Annex 4) : Gouvernance, Commercial, Études, Travaux, Approvisionnements, GMM, RHF, SSE et Amélioration continue.
- Le document Objectifs et indicateurs 2024 (Annex 5) : Il ressort de l'analyse que les indicateurs listés sont quasi exclusivement financiers.
- La Revue de Direction 2024 (RDD) (Annex 6) : synthèse annuelle de performance présentée en comité de direction.
- Le Rapport mensuel QSE (Annex 7) : indicateurs qualité-sécurité-environnement sans lien formel avec les tableaux de bord stratégiques.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

- La Politique QSSE version R5 : document exprimant les engagements stratégiques de la direction.
- Les synthèses des plans de charge : vision quantitative du portefeuille de projets.

L'analyse croisée de ces documents nous a permis de dresser un premier portrait du système de pilotage existant : des indicateurs présents mais fortement concentrés sur la performance financière, et une documentation SMI riche mais insuffisamment connectée aux tableaux de bord opérationnels.

❖ Entretiens semi-directifs :

Notre investigation empirique repose sur une série d'entretiens semi-directifs conduits au sein de COSIDER OA durant notre période de stage, entre mars et mai. Nous avons rencontré cinq responsables dont les fonctions couvrent l'ensemble du périmètre de pilotage de l'entreprise : la Directrice de la DCGSI, l'Assistante du PDG en charge du SMI, ainsi que trois pilotes de processus opérationnels (Travaux, SSE, Ressources Humaines). Chaque échange, d'une durée moyenne de 45 minutes à une heure, a été conduit sur la base d'un guide d'entretien structuré autour des quatre perspectives du BSC (voir Annexe)

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique organisée autour de quatre axes :

- ✓ Le diagnostic du système de pilotage existant.
- ✓ La pertinence des indicateurs actuels, l'état du système d'information.
- ✓ Les attentes des acteurs vis-à-vis d'un outil BSC.

Cette grille d'analyse nous a permis de structurer nos observations et d'identifier les convergences entre les différentes fonctions, mais aussi les tensions et les angles morts que le système actuel ne parvient pas à révéler

Tableau 5 : Échantillon de nos entretiens semi-directifs

N°	Responsable	Durée	Contexte
1	Directrice DCGSI (encadrante)	Multiple continue	Suivi stage 3 mois
2	Responsable Travaux	2 × 45 min	Pendant stage

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

3	Responsable Commercial	2 × 45 min	Pendant stage
4	Direction RH / DRHF	2 × 1 h	Pendant stage
5	Responsable SMI / RMI	1 × 45 min	Pendant stage

Source : Élaboration personnelle des auteurs

Ces entretiens ont été conduits sur la base d'un consentement oral préalable, avec garantie d'anonymat et de confidentialité. Des comptes rendus détaillés ont été rédigés immédiatement après chaque entretien, afin de préserver la précision des échanges.

❖ Observation directe

Notre stage de trois mois au sein de la DCGSI constitue la troisième source d'information. Cette immersion nous a permis d'observer directement le fonctionnement quotidien du système de pilotage : les réunions de gestion périodiques et leur contenu essentiellement financier, l'utilisation concrète des tableaux de bord, et les modalités de saisie et de remontée des données depuis les chantiers vers la direction centrale.

Cette observation directe nous a fourni une profondeur contextuelle que les documents et les entretiens ne pouvaient pas, à eux seuls, procurer. Elle nous a notamment permis de mesurer concrètement les effets de la digitalisation partielle sur la qualité et la réactivité du pilotage.

1.3 Synthèse analytique et convergence de nos constats

À l'issue de nos entretiens, de notre analyse documentaire et de nos observations de terrain, nous avons relevé une convergence remarquable des constats autour de trois limites structurelles du dispositif de pilotage actuel.

Premièrement, les entretiens révèlent une fragmentation des dimensions de performance. « La Directrice DCGSI a confirmé que les tableaux de bord suivent principalement les opérations financières des chantiers et que les réunions de directions portent quasi exclusivement sur la rentabilité. Les dimensions client, processus d'amélioration et capital humain ne disposent pas de place formalisée dans les instances de pilotage. »

Deuxièmement, il a été possible d'identifier une fiabilité insuffisante des données. Le responsable SMI a indiqué que la collecte repose encore partiellement sur des supports manuels.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

La Direction RH a par ailleurs confirmé que les enquêtes de satisfaction et de départ des collaborateurs ne donnent pas de résultats pleinement représentatifs de la réalité vécue. Les responsables travaux ont signalé que les notations et réclamations transmises par les maîtres d'ouvrage sont souvent incomplètes ou tardives.

Troisièmement, l'absence d'un outil intégrateur apparaît comme une limite partagée par l'ensemble des responsables interrogés. Le responsable Commercial a indiqué que le suivi client se réduit à un unique indicateur de plan de charge. L'ensemble des interlocuteurs expriment unanimement le besoin d'un tableau de bord stratégique capable de donner à la direction une vision intégrée et multidimensionnelle de la performance.

Ces trois constats, validés par triangulation entre nos différentes sources, confirment la pertinence de notre problématique et justifient la proposition d'un Balanced Scorecard comme réponse instrumentale adaptée au contexte de COSIDER OA.

1.4 Garanties méthodologiques et limites de notre recherche

La rigueur de notre démarche repose sur plusieurs garanties complémentaires. Nous avons assuré la transparence de notre protocole en décrivant chaque étape de la collecte et de l'analyse. La fiabilité est renforcée par l'utilisation d'un guide d'entretien commun, d'une procédure systématique de collecte et d'une rédaction immédiate des comptes rendus. La validité interne de notre analyse est garantie par la triangulation des sources : chaque constat majeur a été confronté et confirmé par au moins deux sources distinctes à titre d'exemple, le cloisonnement entre la DCGSI et le SMI a été mis en évidence lors des entretiens, puis corroboré par l'analyse de la RDD 2024, document produit une seule fois par an et qui ne fait aucune référence aux tableaux de bord opérationnels de la DCGSI, et enfin confirmé par nos observations directes conduites au cours de notre stage au sein de l'entreprise.

Nous reconnaissons néanmoins plusieurs limites à notre travail. La principale tient au caractère unique du cas étudié : nos résultats sont spécifiques au contexte de COSIDER OA et ne peuvent pas être directement généralisés à d'autres entreprises du secteur. Notre stage de trois mois ne couvre par ailleurs qu'une partie du cycle annuel de gestion. Enfin, l'accès à certaines données sensibles a été limité par des contraintes de confidentialité interne.

Ces limites n'affectent toutefois pas la validité interne de notre travail ni la pertinence de la proposition que nous en tirons. Elles invitent simplement à appréhender nos résultats dans leur contexte propre, en gardant à l'esprit les conditions dans lesquelles cette recherche a été conduite.

Section 2 : diagnostic de système de pilotage existant

La compréhension du système de pilotage de COSIDER OA constitue le point de départ indispensable de notre démarche analytique. Afin d'appréhender ce système dans sa réalité concrète, nous avons conduit des entretiens avec les principales responsables du dispositif de pilotage, à savoir la Directrice du Contrôle de Gestion et Système d'Information (DCGSI) et l'Assistante du PDG chargée du Système de Management Intégré (SMI).

La Directrice de la DCGSI nous a précisé que « au sein de notre direction, nous élaborons les tableaux de bord, nous assurons le suivi de la rentabilité des chantiers, ainsi que le développement des applications et des solutions de numérisation ». L'Assistante du PDG a, quant à elle, indiqué que « l'entreprise dispose d'indicateurs couvrant toutes les dimensions, mais ceux-ci sont dispersés : chaque direction calcule ses propres indicateurs, qui sont ensuite consolidés ».

Ces témoignages, croisés avec nos observations directes sur le terrain, nous ont permis d'identifier que le pilotage de la performance à COSIDER OA repose sur deux structures centrales et complémentaires.

2.1 Présentation du dispositif de pilotage actuel

2.1.1 La Direction du Contrôle de Gestion et Système d'Information (DCGSI)

Notre stage, enrichi par les échanges menés avec la Directrice de la DCGSI, nous a permis de mieux cerner les missions et le rôle de cette direction. Celle-ci assure principalement le suivi de la rentabilité des chantiers, l'élaboration des tableaux de bord opérationnels, le développement d'applications internes. Elle contribue également à la digitalisation progressive des processus, en s'appuyant sur des solutions développées en interne ou acquises auprès de prestataires externes.

Le suivi de chantier :

Le suivi des chantiers est assuré à partir d'une application développée en interne par COSIDER Groupe sous WinDev, qui centralise les données de l'ensemble du portefeuille de chantiers de l'entreprise. Comme nous l'a précisé la Directrice de la DCGSI lors de nos échanges :

« La logique centrale du système repose sur un principe simple : chaque chantier rend compte chaque mois de ce qu'il a produit, de ce qu'il a dépensé et du résultat qu'il a dégagé ».

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Ainsi, chaque mois, les responsables de chantier sont tenus de renseigner, avant le 15 du mois suivant, les données relatives à leur activité : production réelle, charges réelles, production prévisionnelle et charges prévisionnelles. Sur la base de ces saisies, l'application calcule automatiquement les écarts entre le réalisé et le prévu et génère un tableau de bord opérationnel consolidé, accessible à la direction générale. Ce tableau de bord sert ensuite de support aux réunions de gestion périodiques, au cours desquelles les responsables analysent les écarts constatés, en identifient les causes et définissent collectivement les actions correctives à engager.

Le tableau de bord opérationnel : colonne vertébrale du pilotage :

Il offre à la Direction Générale une lecture chantier par chantier de la situation financière de l'entreprise, en comparant systématiquement les réalisations aux prévisions initiales.

Le tableau ci-dessous illustre le format du tableau de bord opérationnel utilisé par la DCGSI pour le mois d'avril 2026 :

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Figure 10 Tableau de bord opérationnel mensuel de COSIDER OA

Cosider

Direction Contrôle de Gestion et systèmes d'information

POLE:

POLE	PERIODE	PRODUCTION				CHARGES										RESULTATS								
	Mois P	PROPRE	PREST	S/TRAIT	GLOB	MO	%	MX	%	ML	%	FG	%	ST	%	FS	TOTAL	%	PROPRE	%	S/TRAIT	%	GLOBAL	%
	Mois R																							
	Exer P																							
	Exer R																							

EVOLUTION DES PRINCIPAUX PARAMETRES DE GESTION

DESIGNATION	RAPPEL EXE JUN 2015	RAPPEL JUN 2015	JANVIER	FEBVIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
PRODUCTION GLOBALE	P	KDA													
	R	KDA													
	TAUX	%													
RESULTAT GLOBALE	P	KDA													
	R	KDA													
	TAUX	%													
EFFECTIF REEL	qpm														
% EVOLUTION	%														
EFF EQUIVALENT	qpm														
% EVOLUTION	%														
CONTRIBUTIF	KDA														
% EVOLUTION	%														
PROGROSSEMENT	KDA														
% EVOLUTION	%														
FACTURATION au TTC	KDA														
ENGAGEMENTS	KDA														
CHARGES	KDA														
AJB COMPTE	KDA														
DETTES	%														
ENGAGEMENTS (1)	%														
DETTES(AJB COMPTE)	%														
EGART (1) (2)	%														
% (1) (2)	%														

TEMPS UNITAIRES

Atelier	Activités	UNITE	Mois		Exercice	Temps Admissible H/U
			Production	Temps Unitaire H/U		
Atelier Armature	Façonnage	T				
	Montage Acier	T				
	Béton	M3				
	Coffrage	M2				
	Précontrainte	T				
Atelier De Préfabrication	Nbr Eléments	U				

Atelier	UNITE	Mois		Exercice	Capacité M3/H
		Production	Rendement M3/H		
Centrale A Béton	M3				

PERTES ET CHUTES

Structure	MX	UNITE	Mois		Exercice	Chutes %
			Production	Q - F		
Atelier Armature	Acier	T				

Structure	MX	UNITE	Mois		Exercice	Ecart %
			Production	Q (D)*		
NT (Filante)	Acier	T				

Structure	MX	UNITE	Mois		Exercice	Ecart %
			Production	Q (D)		
Centrale A Béton	Ciment	T				
	Sable	T				
	Gravier	T				
	Adjuvant	KG				

Structure	MX	UNITE	Mois		Exercice	Chutes %
			Production	Q - F		
NT	Cable	T				

Structure	MX	UNITE	Mois		Exercice	Pertes %
			Production	Q - F		
C.A.B	Béton	M3				

Q : Quantité

Q (D) : Quantité déclarée

Q (D)* : Quantité déclarée (Rapport Journalier)

Q (F) : Quantité théorique

H : Heures

MX : Matériaux

Q.Fog : Quantité Fournie

Q.Cons : Quantité Consommée

Q.Cons*: Quantité Consommée (Flash)

Q.F : Quantité Flashée

Q.CAB : Quantité Centrale A Béton

Source : Document interne DCGSI COSIDER Ouvrages d'Art

En analysant ce tableau de bord, l'examen des données révèle qu'il s'organise autour de trois blocs distincts et complémentaires.

Le bloc Production : il décompose la production réalisée selon quatre modalités, travaux réalisés en propre (PROPRE), en prestation externe (PREST), en sous-traitance (S/TRAIT) et la production globale consolidée (GLOB). Cette décomposition permet à la direction d'identifier immédiatement la part de la production maîtrisée en interne et celle confiée à des partenaires extérieurs.

Le bloc Charges : il ventile les dépenses engagées en six postes distincts : Main d'œuvre (MO), Matériaux (MX), Matériel (ML), Frais Généraux (FG), Sous-traitance (ST) et Frais de Siège (FS) avec pour chacun une valeur absolue et un pourcentage par rapport à la production globale. Ce niveau de détail permet de détecter rapidement un poste de charge anormal et d'en analyser les causes lors des réunions de gestion.

Le bloc Résultats : il présente le résultat propre de l'activité, le résultat dégagé par la sous-traitance et le résultat global consolidé, exprimés en valeur et en pourcentage de la

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

production. C'est ce bloc qui permet de porter un jugement synthétique sur la rentabilité réelle de chaque chantier.

Il ressort de l'analyse que le suivi s'articule autour de deux horizons temporels complémentaires.

- Le mois courant (Mois P = prévisionnel / Mois R = réalisé) : compare la performance du mois en cours aux objectifs fixés et permet de détecter les dérives en temps quasi-réel.
- L'exercice cumulé (Exer P = prévisionnel / Exer R = réalisé) : donne une vision de l'avancement annuel et permet de mesurer les écarts accumulés depuis le début de l'exercice.

Ce tableau est présenté par Pôle : chaque pôle regroupant plusieurs chantiers géographiquement proches ou thématiquement liés, ce qui permet à la Direction Générale d'avoir simultanément une lecture micro par chantier et une lecture macro par pôle d'activité.

La section « **Évolution des principaux paramètres de gestion** » constitue le cœur analytique du document. Elle suit mois par mois, de janvier à décembre, une série de paramètres organisés selon deux axes de lecture. D'une part, les colonnes « **AN/AN-1** » et « **Rapport N-1** » permettent une comparaison systématique avec l'exercice précédent, ce qui constitue une bonne pratique de benchmarking interne rare dans les dispositifs de pilotage des entreprises publiques algériennes. D'autre part, le suivi cumulé de la facturation, des encaissements, des chèques, virements et dettes offre une lecture de la situation de trésorerie qui complète utilement la lecture de la production. Cette richesse est cependant contrebalancée par une surcharge informationnelle : plusieurs dizaines de lignes à lecture technique, accessibles aux seuls agents de la DCGSI, rendent ce document difficilement exploitable en réunion de direction générale pour une prise de décision stratégique rapide.

La section « **Temps unitaires** » introduit la notion d'efficacité opérationnelle à travers le suivi des rendements par atelier : Armature, Préfabrication et Centrale à Béton. En comparant le temps unitaire réalisé (H/U) au temps unitaire admissible, cet outil détecte les écarts de productivité atelier par atelier, aussi bien pour le mois courant que pour l'exercice cumulé. C'est l'indicateur le plus proche, dans l'architecture existante, de ce que Kaplan et Norton (1996) définissent comme un indicateur de **processus interne**. Toutefois, son périmètre reste strictement limité à la production physique : béton, acier, préfabrication, et ne couvre ni les

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

processus de management de projet, ni les processus commerciaux, ni les processus RH, qui sont pourtant des leviers tout aussi déterminants pour la performance globale.

La section « **Pertes et chutes** » complète enfin le dispositif par un suivi des pertes de matières premières par structure et par type de matériau, acier façonné, béton, câble. En rapportant les quantités consommées aux quantités théoriques et déclarées, cet indicateur mesure le taux de gaspillage matière et constitue un levier direct de réduction des coûts de production. Son intérêt opérationnel est indéniable, notamment dans un contexte où les matériaux représentent une part significative des charges de production. Cependant, cet indicateur reste cantonné à une logique de contrôle des intrants sans être relié à une cible formelle de performance ni à une démarche d'amélioration continue structurée.

Critique du tableau de bord :

D'après notre analyse, la force de cet outil réside dans sa régularité et sa standardisation. Produit chaque mois selon un format identique pour l'ensemble des chantiers, il garantit une comparabilité dans le temps et constitue le support de référence des réunions de direction, au cours desquelles les écarts sont analysés collectivement et les décisions correctives arrêtées. La directrice de la DCGSI nous a d'ailleurs confirmé que ce document structure l'intégralité du dialogue de gestion mensuel au sein de l'entreprise.

Toutefois, plusieurs limites ressortent de notre observation directe sur le terrain. Le tableau reste cantonné à une lecture financière et productive de la performance : aucune donnée relative à la satisfaction des maîtres d'ouvrage, à la sécurité des travailleurs, au développement des compétences ou à la qualité des livrables n'y est intégrée, laissant dans l'ombre des pans entiers de la performance réelle de l'entreprise. Il est par ailleurs de nature essentiellement réactive : en enregistrant des résultats déjà produits, il permet de constater les dérives mais non de les prévenir. L'absence de cibles formelles et de seuils d'alerte renforce cette limite, puisque l'interprétation de chaque chiffre reste tributaire du seul jugement subjectif du lecteur, sans repère objectif permettant de qualifier un résultat comme satisfaisant ou préoccupant. Enfin, la coexistence d'outils hétérogènes et la consolidation manuelle des données depuis les chantiers fragilise la fiabilité des informations consolidées et allonge les délais de traitement, réduisant d'autant la capacité de réaction de la direction.

C'est l'ensemble de ces insuffisances qui fonde la pertinence de notre proposition : le Balanced Scorecard ne vient pas remplacer ce dispositif, mais le compléter en lui apportant la

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

dimension stratégique, la vision multidimensionnelle et la capacité prospective qui lui font aujourd'hui défaut.

2.1.2 Le système d'information : trois niveaux complémentaires

Le dispositif de pilotage de COSIDER OA ne pourrait pas fonctionner sans un socle informatique solide qui l'alimente en données. L'analyse conduite au sein de la DCGSI met en exergue que l'un des objectifs centraux de ce département est de disposer, à terme, d'une solution de numérisation unifiée, capable de couvrir l'ensemble de ses activités de pilotage. Le système d'information actuel s'est ainsi construit par couches successives, combinant des solutions commerciales standards, une application interne sur mesure et des outils bureautiques. Cette architecture composite témoigne d'une digitalisation engagée mais encore partielle, dont nous détaillons ci-après les trois niveaux constitutifs.

Niveau 1 : Les solutions de gestion standards : le socle administratif et comptable

PC STOCK (développé sous Microsoft Access) : assure le suivi quotidien des stocks de matériaux, de consommables et de pièces de rechange, permettant d'anticiper les besoins de réapprovisionnement et d'éviter toute rupture susceptible de bloquer la production.

PC COMPTA : prend en charge la gestion comptable à l'échelle des chantiers et du siège, en enregistrant les écritures comptables, suivant les engagements financiers et produisant les états financiers nécessaires à la direction.

Ces deux outils sont complétés par un ERP développé sous WinDev / HyperFile SQL, mis à disposition par l'EGC. Parmi ses cinq modules, les modules Paie et GRH sont pleinement opérationnels, tandis que les modules Investissement, Stock et Comptabilité sont encore en phase de déploiement.

Niveau 2 : L'application interne sur mesure : le cœur du pilotage opérationnel

L'outil le plus stratégique du dispositif est une application développée en interne par COSIDER Groupe sous WinDev 24. Elle comporte deux modules principaux :

Le module de suivi de chantier : collecte et structure les données saisies mensuellement par les responsables opérationnels, production réalisée, charges engagées, résultats dégagés et alimente directement le tableau de bord Produits / Charges / Résultat, permettant de comparer les réalisations aux prévisions budgétaires.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Le module de facturation et de suivi du matériel : retrace les affectations des engins, enregistre leurs heures d'utilisation et calcule leur coût journalier selon la formule standardisée interne, permettant de valoriser avec précision le coût réel de chaque engin affecté à un chantier.

Niveau 3 : Les traitements Excel : des compléments indispensables

En marge de ces applications, deux suivis spécifiques restent gérés sous Excel :

Le suivi du coffrage (unité P05) : gère l'affectation, la maintenance et la facturation interne de ce poste stratégique et coûteux dans la construction d'ouvrages d'art.

Le suivi des cabines et bases de vie (DAG) : retrace mensuellement les mouvements des installations de chantier et génère une facturation aux chantiers concernés, afin que ces charges soient correctement imputées.

Ces fichiers, bien que fonctionnels, témoignent d'une limite structurelle : la coexistence d'outils hétérogènes dont la consolidation reste largement manuelle engendre des risques d'erreurs, d'incohérences et de délais dans la remontée des données vers la direction centrale

2.2 Le système de management intégré et l'organisation par processus

2.2.1 Le Système de Management Intégré (SMI)

Pour aller au-delà de la simple gestion financière, COSIDER Ouvrages d'Art a mis en place un Système de Management Intégré (SMI) couvrant la qualité, l'environnement et la sécurité au travail, conformément aux normes ISO 9001, 14001 et 45001. C'est lors de notre entretien avec Mme Dahmani Yasmina, Assistante du PDG chargée du SMI et responsable de l'animation et du suivi du système à l'échelle de l'entreprise, que nous avons pu comprendre la logique d'ensemble de ce dispositif et son mode de fonctionnement concret. Ce système constitue la feuille de route de l'entreprise pour définir ses ambitions, mesurer ses avancées et engager les actions correctives nécessaires. Son fonctionnement s'articule autour d'une organisation par processus, où les activités sont réparties en neuf processus classés en trois catégories :

Management : Gouvernance et pilotage de l'entreprise ; Évaluation des performances et amélioration continue.

Réalisation : Commercial ; Études ; Travaux.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Support : Approvisionnement et sous-traitance ; Gestion et Maintenance du Matériel (GMM) ; Ressources Humaines et Formation (RHF) ; Santé, Sécurité et Environnement (SSE).

Les pilotes de processus : acteurs centraux du suivi de la performance :

Chaque domaine d'activité est confié à un acteur clairement identifié : le pilote de processus. Qu'il s'agisse d'un directeur fonctionnel ou d'un cadre référent, ce responsable est chargé de mesurer les résultats obtenus, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés et de formuler les actions correctives ou préventives adaptées. Il ressort de l'analyse que dans la pratique, cette responsabilité se traduit par la production mensuelle d'un rapport de performance structuré, qui retrace l'état d'avancement des indicateurs, signale les non-conformités détectées et présente les plans d'action engagés.

Ces rapports sont centralisés par le processus d'évaluation des performances, assurant leur consolidation avant transmission à la Direction Générale. Ce mécanisme offre ainsi à la direction une lecture transversale et régulièrement actualisée de l'ensemble des domaines : Commercial, Études, Travaux, Ressources Humaines, Approvisionnements, Matériel, SSE et Évaluation des performances.

2.2.2 Le rapport mensuel QSSE : un outil de suivi structuré

COSIDER Ouvrages d'Art dispose d'un rapport mensuel QSSE, élaboré conjointement par le chef de service Management QHSE et l'Assistante du PDG chargée du SMI. Nous avons pu examiner ce document et en identifier la logique de fonctionnement : transmis avant le 5 de chaque mois par le responsable QHSE de chaque pôle ou unité, il doit obligatoirement être approuvé par le directeur du site avant sa remontée au niveau central. Il s'articule autour de six volets complémentaires :

Les événements indésirables : suivi mensuel et cumulé (YTD) des accidents avec et sans arrêt, presque-accidents et incidents matériels ou environnementaux.

Les taux de fréquence (TF) et de gravité (TG) : calculés automatiquement via des formules intégrées, à partir des heures travaillées et des jours d'arrêt saisis.

Les plans d'action d'inspection : suivi des anomalies détectées lors des inspections HSE internes et des contrôles externes (CPHS, inspection du travail, CNAS, médecine du travail, OPREBATH).

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Les plans d'action face aux risques et impacts environnementaux (IDER/AES) :

suivi des actions engagées en réponse aux dangers et aspects environnementaux identifiés.

Les exercices de simulation : suivi des écarts relevés et des actions correctives issues des exercices de gestion des situations d'urgence.

Les indicateurs QSE par processus : renseignés selon leur fréquence d'analyse (mensuelle, trimestrielle ou semestrielle), tels que définis dans les fiches de processus.

La Revue de Direction (RDD) :

Organisée annuellement sous la présidence du PDG et en présence de l'ensemble des pilotes de processus, la Revue de Direction constitue le tableau de bord central de la direction générale. Mme Dahmani nous en a présenté le fonctionnement en détail : elle coordonne elle-même la collecte des éléments d'entrée auprès de l'ensemble des pilotes, assure leur consolidation dans un document de synthèse unique, puis anime la séance de revue en présence de la direction. La RDD passe en revue neuf points exigés par les normes ISO :

- L'état d'avancement des décisions issues des revues précédentes.
- Les modifications du contexte externe et interne (enjeux PESTEL).
- Les modifications des risques et opportunités par processus.
- Les modifications des besoins et attentes des parties intéressées.
- Les modifications des obligations de conformité légale et réglementaire.
- Le degré de réalisation des objectifs QSSE.
- La performance des processus et la conformité des produits et services.
- Les résultats des audits internes et externes (ECEL).
- Les performances des prestataires externes.

Toutefois, en analysant la RDD N°11 portant sur l'exercice 2024, nous avons relevé plusieurs limites structurelles. Sur le plan formel, il s'agit d'un document de 43 pages organisé processus par processus, sans synthèse visuelle consolidée en introduction, ce qui rend la lecture globale difficile et nuit à l'identification rapide des signaux d'alerte. Sur le plan de la fréquence, sa périodicité annuelle constitue une limite opérationnelle majeure : produite en avril 2025 pour l'exercice 2024, elle accuse un décalage temporel significatif qui réduit la capacité de réaction de la direction face aux dérives constatées.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Cette architecture, bien que rigoureuse sur le plan formel, souffre d'une absence de transversalité : il n'existe ni visualisation globale unique de la performance, ni modélisation explicite des relations de cause à effet entre les différents objectifs et indicateurs de l'entreprise.

2.3 Analyse des indicateurs de performance existants

L'analyse des documents de pilotage de COSIDER Ouvrages d'Art, notamment la RDD N°11 et la synthèse N°09, nous a permis d'établir un état des lieux du système d'indicateurs de performance en place. Si 31 indicateurs sont formellement suivis à travers neuf processus, le taux d'atteinte global de 58 % révèle des failles aussi bien dans la conception que dans le suivi de ces indicateurs.

2.3.1 Cartographie des indicateurs par processus

Nous avons distingué les indicateurs selon leur processus d'appartenance et leur niveau de performance atteint durant l'exercice 2024

Tableau 6 : Cartographie des indicateurs par processus — COSIDER OA, 2024

Processus	Nbr d'indicateurs	Atteints	Taux d'atteinte
Commercial	1	1	100%
Études	2	2	100%
Travaux	5	4	80%
Approvisionnement / ST	4	3	75%
RH	3	2	66%
Matériel / Maintenance	3	2	66%
Gouvernance / Pilotage	2	1	50%
Évaluation / Amélioration	3	1	33%
SSE	8	2	25%
Total	31	18	58%

Source : Élaboration personnelle des auteurs à partir de la Revue de Direction N°11 (RDD) et de la synthèse des indicateurs, COSIDER OA, 2024

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Ce taux d'atteinte global de 58% ne saurait être lu comme un simple résultat chiffré. Il constitue, au sens analytique, la révélation d'un déséquilibre structurel profond dans la manière dont l'entreprise conçoit et pilote sa performance. L'analyse des données met en exergue une asymétrie particulièrement éloquent : d'un côté, les processus à dominante commerciale et financière affichent des niveaux de réalisation élevés : Commercial (100%), Études (100%) et Travaux (80%), traduisant une maîtrise réelle des dimensions directement liées à la rentabilité. De l'autre, les dimensions humaine et sécuritaire accusent des déficits alarmants : le processus SSE n'atteint que 25% de ses objectifs, et le processus Évaluation des performances seulement 33%. Les constats convergent ainsi vers une conclusion sans ambiguïté : l'entreprise réussit à piloter ce qu'elle mesure depuis longtemps et ce qu'elle valorise financièrement, mais elle échoue à maîtriser ce qu'elle a longtemps relégué au second plan, la sécurité de ses travailleurs, le développement de son capital humain et l'amélioration continue de ses processus. Ce déséquilibre n'est pas le fruit du hasard ; il est le reflet direct d'un système de pilotage conçu autour d'une logique financière et productive, au détriment d'une vision globale et équilibrée de la performance organisationnelle.

En d'autres termes, l'entreprise réussit ce qu'elle valorise financièrement, mais échoue là où elle ne voit que des coûts : la sécurité de ses travailleurs, la formation et la fidélisation de son personnel. Ce mécanisme génère une dette organisationnelle silencieuse : les ressources humaines s'érodent, les compétences se fragmentent et les risques s'accumulent, sans qu'aucun indicateur du tableau de bord actuel ne rende cette dégradation visible avant qu'elle ne se matérialise en sinistres, en contentieux ou en déficit de compétences irréversible.

Cette asymétrie met également en lumière ce que la littérature de gestion désigne comme une segmentation organisationnelle : la Direction financière (DCGSI) et la Direction Qualité (SMI) fonctionnent en parallèle, chacune produisant ses propres indicateurs dans une logique de silo, sans qu'aucun modèle intégrateur ne permette de relier ces données dans une lecture transversale et cohérente de la performance globale. C'est cette absence de langage commun entre les directions qui empêche aujourd'hui COSIDER OA de transformer ses données en décisions stratégiques éclairées.

2.3.2 Analyse par axe stratégique

La Revue de Direction décompose également les indicateurs selon les quatre orientations de la politique QSSE :

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Tableau 7 : Performance des indicateurs par axe stratégique QSSE — COSIDER OA, 2024

Axe stratégique	Indicateurs associés	Taux d'atteinte
Compétitivité et position de leader	16	87,5%
Culture SST	5	40%
Environnement et ressources naturelles	8	25%
Leadership et engagement managérial SSE	2	Non calculé

Source : Élaboration personnelle des auteurs à partir de la Revue de Direction, COSIDER OA, 2024

L'analyse par axe stratégique confirme et approfondit le déséquilibre précédemment identifié : les indicateurs liés à la compétitivité commerciale sont largement atteints, tandis que les axes sécurité, environnement et engagement managérial accusent des niveaux de performance très insuffisants. Ce déséquilibre confirme que le système de pilotage actuel priorise la performance financière et opérationnelle au détriment d'une vision équilibrée et multidimensionnelle.

2.4 Forces et limites du dispositif de pilotage existant

Au terme de notre analyse du dispositif de pilotage, il apparaît que COSIDER Ouvrages d'Art dispose d'un système globalement structuré, formalisé et réellement utilisé au quotidien.

Forces :

- ❖ Le dispositif repose sur des outils formalisés (tableau de bord financier, RDD, rapports QSSE), garantissant un suivi régulier et une capacité à détecter les écarts.
- ❖ La DCGSI assure un pilotage mensuel des chantiers, alimentant les réunions de gestion en informations fiables et actualisées.
- ❖ Le SMI offre un cadre normatif solide et un langage commun pour tous les processus, favorisant la discipline et la traçabilité.
- ❖ L'organisation par processus et la présence de pilotes clairement identifiés renforcent la responsabilisation des acteurs et la remontée régulière d'indicateurs.

Limites :

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

- ❖ Le pilotage reste dominé par la dimension financière, laissant en retrait d'autres dimensions essentielles de la performance : RH, sécurité, satisfaction client, environnement.
- ❖ Les indicateurs sont nombreux et dispersés à travers plusieurs outils sans liaison explicite entre eux, ce qui rend difficile toute lecture cohérente et transversale de la performance globale.
- ❖ Indicateurs mal affectés : la consommation de gasoil, suivie par le processus SSE, devrait relever du processus Matériel pour une meilleure maîtrise opérationnelle.
- ❖ Les directions fonctionnent encore largement en silos, avec peu de consolidation transversale, rendant difficile une vision globale et partagée de la performance.
- ❖ Certains indicateurs ne reflètent pas fidèlement la réalité opérationnelle ou les enjeux stratégiques, donnant une image partielle de la situation.
- ❖ Le système est plus réactif que prospectif : il constate les résultats passés mais aide encore peu à anticiper les dérives et à orienter les priorités stratégiques.
- ❖ L'absence d'un modèle de causalité entre les axes de performance financier, client, processus interne et apprentissage ne permet pas d'identifier les leviers d'action prioritaires ni de comprendre comment la performance d'un domaine influence les autres.

Au terme de ce diagnostic, la limite la plus déterminante du dispositif actuel n'est pas l'absence d'indicateurs COSIDER OA en suit formellement 31 à travers neuf processus. La lacune fondamentale réside dans l'absence d'un modèle de causalité explicite entre ces indicateurs. Le système actuel est structurellement incapable de répondre à des questions pourtant essentielles pour orienter la stratégie de l'entreprise : dans quelle mesure le développement des compétences des équipes de chantier influence-t-il la qualité des ouvrages livrés ? Comment la réduction des accidents du travail se traduit-elle dans la maîtrise des coûts et des délais ? Dans quelle proportion la digitalisation des processus améliore-t-elle la fiabilité du pilotage et, in fine, la rentabilité globale de l'entreprise ? Aucun des outils actuels ni le tableau de bord financier de la DCGSI, ni la Revue de Direction annuelle, ni les rapports QSSE mensuels ne permet d'établir ces relations de cause à effet. Chaque outil fonctionne dans son périmètre propre, sans qu'une logique intégratrice ne vienne relier les performances d'un axe aux résultats d'un autre. C'est précisément cette lacune que le Balanced Scorecard est conçu pour combler : en structurant les indicateurs autour d'une carte stratégique qui modélise

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

explicitement les enchaînements causaux entre les quatre perspectives apprentissage, processus, clients et finance, il transforme un ensemble de chiffres dispersés en un véritable système de pilotage stratégique. L'ambition de ce travail est ainsi de faire passer COSIDER OA d'un simple suivi de résultats à un management par les processus, où chaque information produite sert à comprendre, anticiper et orienter, et non plus seulement à constater.

Au terme de ce diagnostic, il apparaît que COSIDER Ouvrages d'Art s'appuie sur un dispositif de pilotage structuré, articulé autour du suivi financier de la DCGSI et du Système de Management Intégré. Si ces deux piliers témoignent d'une réelle volonté de maîtrise de la performance, ils révèlent simultanément des insuffisances profondes : un pilotage cantonné à la dimension financière, une remontée des données encore partiellement manuelle se traduisant par un taux d'atteinte global de 58% en 2024, et une dispersion des indicateurs qui prive la direction générale de toute vision stratégique consolidée.

En croisant nos entretiens, notre analyse documentaire et nos observations de terrain, nous avons pu confirmer que ces limites ne sont pas conjoncturelles mais bien structurelles. COSIDER OA ne souffre pas d'un manque d'indicateurs, mais d'un manque de cohérence et d'intégration dans leur pilotage. C'est ce constat fondamental qui justifie et légitime la proposition d'un Balanced Scorecard comme cadre de pilotage stratégique adapté aux ambitions et aux réalités de l'entreprise, objet de la section suivante.

Section 3 : Proposition d'un Balanced Scorecard pour COSIDER Ouvrages d'Art

Le diagnostic établi dans la section précédente a mis en évidence trois limites structurelles du dispositif de pilotage actuel : une fragmentation dimensionnelle qui cantonne le suivi à la seule rentabilité financière, une fiabilité insuffisante de l'information due à la digitalisation partielle des remontées de données depuis les chantiers, et une absence de modèle de causalité entre les indicateurs existants, qui fonctionnent en silos sans offrir de lecture intégrée de la performance globale.

Face à ces constats, le Balanced Scorecard apparaît comme une réponse adaptée. En articulant quatre perspectives interdépendantes autour d'une carte stratégique explicite, il permet à COSIDER OA de dépasser un suivi purement financier pour adopter un pilotage plus global et cohérent de sa performance.

Afin de donner à ce dispositif une dimension opérationnelle concrète, nous avons choisi de le concevoir et de le visualiser à l'aide de l'outil Microsoft Power BI. Ce choix s'inscrit

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

directement dans l'orientation stratégique de modernisation affichée par COSIDER OA, et répond à la fois à l'objectif de digitalisation des outils de pilotage identifié lors de nos entretiens et aux limites de fiabilité de l'information relevées par notre diagnostic. Power BI permet en effet de centraliser les données issues des différents processus, de les actualiser de manière dynamique et de les restituer sous forme de tableaux de bord interactifs, accessibles aux décideurs à tous les niveaux de l'organisation.

La présente section s'organise en trois temps : la conception du BSC à travers l'élaboration de la carte stratégique et la sélection des indicateurs, son application par le renseignement de ces indicateurs à partir des données réelles de l'entreprise et leur visualisation sous Power BI, et enfin son évaluation à travers l'analyse des résultats et la formulation de recommandations pour son déploiement effectif.

3.1 Adaptation du BSC au contexte d'une entreprise publique BTP

Avant d'entrer dans la construction proprement dite des objectifs et des indicateurs, il convient de préciser les choix d'adaptation qui ont guidé notre travail. La transposition du Balanced Scorecard à une entreprise publique économique algérienne, active dans un secteur fortement encadré et travaillant essentiellement avec une clientèle publique, n'est pas neutre : elle exige des ajustements que nous devons expliciter et justifier sur le plan méthodologique.

3.1.1. Les cinq orientations stratégiques de COSIDER OA et leur déclinaison par axe BSC

La Direction Générale de COSIDER Ouvrages d'Art a formalisé, dans le cadre du plan triennal 2025–2027 et conformément aux directives du Groupe COSIDER, cinq orientations stratégiques qui structurent l'action de l'entreprise sur la période. Ces orientations, qui constituent l'ancrage stratégique à partir duquel la conception du tableau de bord doit nécessairement partir, sont rappelées ci-dessous et mises en correspondance avec les quatre axes du Balanced Scorecard.

Orientation 1 : Consolider le leadership national en ouvrages d'art

Cette première orientation traduit l'ambition stratégique fondamentale de COSIDER Ouvrages d'Art, qui est de conserver et de renforcer la position de référence nationale historiquement acquise dans la réalisation des grands ouvrages d'art : viaducs, ponts urbains et autoroutiers, ouvrages d'art ferroviaires, ouvrages géotechniques associés aux grands tracés routiers. Cette ambition se décline opérationnellement sur l'axe Client du BSC, à travers le renouvellement du plan de charge, la satisfaction des maîtres d'ouvrage publics qui constituent

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

la clientèle quasi exclusive de l'entreprise, et le traitement efficace des réclamations qui peuvent affecter la réputation et la qualification de l'entreprise lors des futurs appels d'offres.

Orientation 2 : Restaurer la performance financière et la maîtrise du besoin en fonds de roulement

L'analyse rétrospective conduite en section 2 a établi que la performance financière de COSIDER Ouvrages d'Art souffre depuis plusieurs exercices d'un déséquilibre structurel entre la production réalisée et la facturation effective, qui se traduit par un encours de travaux non facturés représentant en moyenne huit à neuf mois de production mensuelle alors que la cible interne est fixée à trois mois au maximum. Cette orientation alimente directement l'axe Financier du BSC, qui regroupe les indicateurs de chiffre d'affaires, de marge, d'encours stockés, de recouvrement des créances et de réalisation des volumes de production.

Orientation 3 : Maîtriser les délais et la qualité de réalisation

La troisième orientation porte sur la capacité opérationnelle de l'entreprise à livrer ses ouvrages dans les délais contractuels et selon les standards qualités attendues. Elle constitue le levier opérationnel par lequel les orientations 1 et 2 peuvent se réaliser concrètement : sans maîtrise des délais, ni la satisfaction client ni la performance financière ne peuvent être atteintes durablement. Cette orientation est portée par l'axe Processus internes du BSC, à travers le respect des délais de livraison, le taux de panne du matériel, et la productivité du personnel sur les chantiers.

Orientation 4 : Garantir la sécurité au travail et la santé du personnel

L'activité de travaux publics est, parmi les secteurs économiques, l'un de ceux où l'exposition aux risques d'accidents du travail est statistiquement la plus élevée. La législation algérienne, à travers notamment la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail et ses textes d'application, impose aux entreprises du secteur des obligations strictes de prévention et de suivi. Cette orientation alimente également l'axe Processus internes du BSC à travers les indicateurs de fréquence et de gravité des accidents du travail, qui constituent les variables de pilotage opérationnel de la performance sécuritaire.

Orientation 5 : Développer le capital humain et engager la transformation numérique

La cinquième orientation porte sur la dimension structurelle de long terme de la performance : le maintien et le développement du capital humain de l'entreprise, ainsi que la modernisation de ses outils et de ses processus internes par le numérique. Elle alimente

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

intégralement l'axe Apprentissage et développement du BSC, qui regroupe les indicateurs de rétention des compétences clés, d'absentéisme, de turnover, de réalisation et de participation au plan de formation, et de digitalisation des processus.

Synthèse de la déclinaison par axe

Le tableau ci-dessous récapitule la correspondance retenue entre les cinq orientations stratégiques et les quatre axes du BSC, en précisant pour chaque axe l'orientation principale qu'il porte et, le cas échéant, les orientations secondaires auxquelles il contribue.

Tableau 8 : Correspondance entre les cinq orientations stratégiques de COSIDER OA et les quatre axes du Balanced Scorecard

Axe BSC	Orientation stratégique principale	Contribution secondaire
Financier	Orientation 2 : Restaurer la performance financière et maîtriser le BFR	Contribue indirectement à l'Orientation 1 (le redressement financier conditionne la capacité à investir dans le maintien du leadership)
Client	Orientation 1 : Consolider le leadership national en ouvrages d'art	S'appuie sur les résultats de l'axe Processus pour produire la satisfaction client effective
Processus	Orientations 3 et 4 : Maîtriser délais et qualité, garantir la sécurité au travail	Constitue le levier de production effective des résultats Client et Financier
Apprentissage	Orientation 5 : Développer le capital humain et engager la transformation numérique	Constitue le socle dont dépendent les performances futures sur les trois axes supérieurs

Source : Adapté par les auteurs à partir de Kaplan & Norton (1996)

Cette correspondance, qui peut sembler évidente une fois posée, ne va pas de soi : elle suppose un travail préalable d'interprétation des documents stratégiques internes, d'entretiens avec les responsables fonctionnels, et de validation que chacune des cinq orientations trouve effectivement un point d'ancrage opérationnel dans un ou plusieurs axes. Trois orientations sur cinq se rattachent à un axe principal unique (orientations 1, 2 et 5), tandis que les orientations 3 et 4 se rejoignent dans l'axe Processus internes. Cette concentration n'est pas un défaut de la maquette : elle reflète une réalité observée sur le terrain, à savoir que l'axe Processus internes constitue précisément la zone où se joue la conversion des intentions stratégiques en résultats tangibles.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

3.1.2. Spécificités de l'adaptation du BSC à une EPE algérienne

L'adaptation du BSC à COSIDER OA ne se limite pas à un ajustement sectoriel. Elle implique de tenir compte de quatre contraintes structurelles propres au statut d'Entreprise Publique Économique en Algérie, qui distinguent fondamentalement ce contexte de celui d'une entreprise privée.

Première inflexion : Le sommet de la carte n'est pas la création de valeur actionnariale

Dans la formulation originelle du BSC, l'axe Financier occupe le sommet de la carte stratégique : tous les autres axes sont in fine subordonnés à la production d'une performance financière qui se mesure par le retour aux actionnaires. Pour une entreprise publique algérienne dont l'actionnaire unique est l'État, cette logique perd une grande partie de sa pertinence. L'État actionnaire poursuit un faisceau d'objectifs hétérogènes : emploi, contribution au PIB, indépendance technologique nationale, équipement du territoire, redistribution régionale, qui ne se réduisent pas à un objectif de rentabilité. Le sommet de la carte stratégique de COSIDER OA doit donc être lu non comme une exigence de rendement actionnarial, mais comme une exigence de soutenabilité financière au sens large : production des volumes attendus, maîtrise de l'équilibre d'exploitation, préservation de la capacité d'autofinancement, et limitation des appels au soutien de l'État.

Deuxième inflexion : La relation client n'est pas une relation marchande au sens strict

Dans le modèle originel, l'axe Client suppose une relation marchande classique : fidéliser, acquérir de nouveaux segments, défendre ses marges face à la concurrence. Ce cadre ne s'applique qu'en partie à COSIDER OA, dont la clientèle est constituée à plus de 95 % de maîtres d'ouvrage publics, ministères, agences nationales, entreprises publiques de transport et d'équipement. La relation client y revêt un caractère hybride : contractuelle au sens des marchés publics, mais aussi institutionnelle, où la réputation, la qualification administrative et le respect des engagements priment sur toute logique commerciale. Les indicateurs retenus sur cet axe reflètent cette réalité : le renouvellement du plan de charge, la satisfaction des maîtres d'ouvrage et le traitement des réclamations constituent des mesures plus pertinentes que la part de marché ou le taux de fidélisation.

Troisième inflexion : Les processus internes intègrent une dimension sécuritaire et réglementaire forte

L'axe Processus internes du BSC original met l'accent sur l'efficacité opérationnelle, la qualité, et la capacité d'innovation. Dans le contexte de COSIDER OA, cet axe intègre une

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

dimension supplémentaire qui est celle de la conformité aux exigences réglementaires fortes du secteur des travaux publics, sécurité au travail au sens de la loi 88-07 et de ses décrets d'application, exigences environnementales, normes techniques de construction, dimension qui n'est pas seulement un coût de conformité mais bien une condition d'existence de l'entreprise. Les indicateurs P1 et P2 relatifs aux accidents du travail, qui figurent à part dans cet axe, traduisent cette spécificité.

Quatrième inflexion : L'apprentissage et la digitalisation sont des leviers de rattrapage, non d'avance compétitive

Dans le contexte d'une EPE algérienne du BTP, l'axe Apprentissage et développement n'a pas vocation à creuser un avantage concurrentiel par l'innovation, mais à combler un retard de modernisation structurel. Il s'agit concrètement de former le personnel d'encadrement, de sécuriser les départs de compétences clés et de digitaliser des processus encore largement gérés sous tableurs ou sur supports papier. L'indicateur A6, dont la valeur initiale est inférieure à 50 %, illustre l'ampleur du chantier qui reste à engager.

Synthèse : Une approche d'acclimatation plutôt que de transposition mécanique

Ces quatre inflexions, prises ensemble, conduisent à privilégier une approche que l'on peut qualifier d'acclimatation plutôt que de transposition mécanique. Le cadre des quatre axes de Kaplan et Norton est conservé pour ses vertus pédagogiques et son ancrage dans la littérature, mais le contenu opérationnel donné à chaque axe est adapté au contexte spécifique d'une EPE algérienne du BTP. C'est précisément cette acclimatation, et non l'application sans relief d'une grille standard, qui justifie le caractère original d'une démarche de conception de tableau de bord à l'échelle d'un mémoire de fin d'études.

3.2 Construction de la carte stratégique de COSIDER OA

La carte stratégique constitue le premier élément fondateur du Balanced Scorecard. Avant de sélectionner les indicateurs, il est indispensable de modéliser la stratégie sous forme de relations de cause à effet entre les quatre perspectives, afin de rendre visible la logique par laquelle les actions engagées au niveau du capital humain et des processus internes se traduisent, à terme, en résultats financiers et en satisfaction des parties prenantes. Kaplan et Norton définissent la carte stratégique comme « une représentation graphique de la stratégie, un outil d'aide à la décision qui a un rôle prospectif, d'anticipation et de mise en cohérence des objectifs ». C'est à partir de cette définition qu'a été construite la carte stratégique de COSIDER OA.

3.2.1 Les objectifs stratégiques par perspective

La construction de la carte stratégique a suivi une démarche en quatre temps, conformément aux recommandations méthodologiques de Kaplan et Norton :

1. **Identification des objectifs financiers ultimes** à partir des orientations stratégiques déclarées de l'entreprise et des enjeux de performance mis en évidence par le diagnostic.

2. **Définition des propositions de valeur** sur l'axe Clients, en répondant à la question : que doit offrir COSIDER OA à ses maîtres d'ouvrage pour atteindre ses objectifs financiers ?

3. **Sélection des processus internes critiques** dont la maîtrise conditionne directement la satisfaction des clients et la soutenabilité financière.

4. **Identification des leviers d'apprentissage et de développement** : compétences, système d'information, culture organisationnelle, qui alimentent la performance des processus

Tableau 9 : Objectifs stratégiques retenus par perspective BSC

Financier	Améliorer la rentabilité des chantiers ; Maîtriser les coûts opérationnels ; Sécuriser et diversifier le plan de charge
Clients	Respecter les délais contractuels ; Améliorer la satisfaction des maîtres d'ouvrage ; Réduire les réclamations et non-conformités
Processus internes	Améliorer la qualité des réalisations ; Renforcer la sécurité sur les chantiers ; Optimiser la gestion du matériel et des approvisionnements
Apprentissage & Développement	Développer les compétences techniques ; Réduire le turnover des cadres clés ; Digitaliser les outils de pilotage

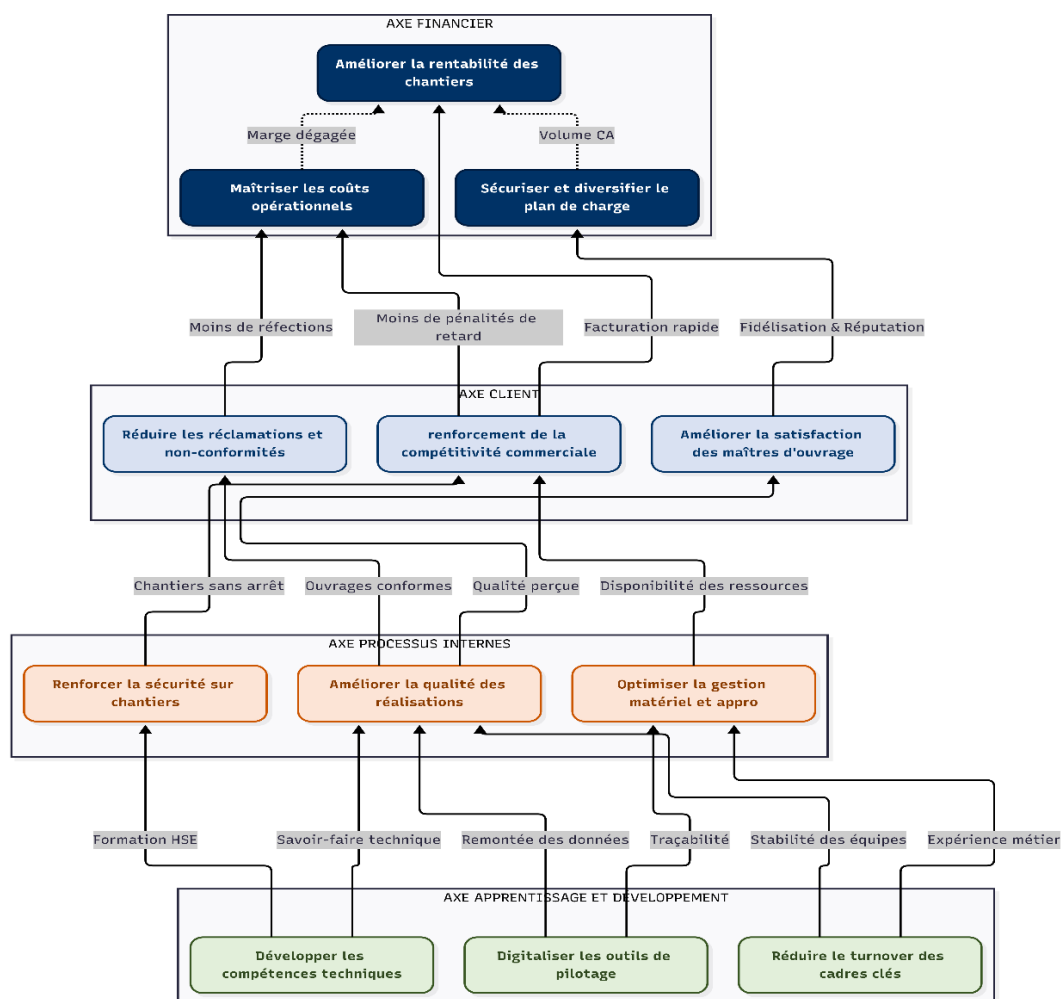
Source : Adapté par les auteurs à partir des fiches processus, COSIDER OA, 2024

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

3.2.2 Représentation graphique de la carte stratégique

La formalisation graphique de la stratégie constitue, selon Kaplan et Norton, l'acte fondateur de toute démarche Balanced Scorecard : « avant de pouvoir mesurer la stratégie, il faut la décrire ». La carte stratégique de COSIDER OA a été construite non comme un exercice illustratif, mais comme un véritable modèle causal qui traduit, de manière explicite et vérifiable, la théorie de la performance propre à cette entreprise publique de travaux d'art.

Figure 11 : Carte stratégique du BSC proposé pour COSIDER Ouvrages d'Art



Source : Élaboration personnelle des auteurs à partir des documents stratégiques internes et des entretiens semi-directifs conduits auprès de la DCGSI, COSIDER OA, 2024

La carte se lit de bas en haut, selon la logique causale ascendante propre au modèle BSC. Chaque niveau est à la fois le résultat de ce qui précède et la condition de ce qui suit.

Le socle stratégique : l'axe Apprentissage & Développement. Trois leviers fondateurs ont été identifiés à partir de l'analyse du contexte interne. Le premier est le développement des

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

compétences techniques des équipes de chantier, qui constituent la principale force compétitive de COSIDER OA, mais aussi un facteur de vulnérabilité en cas de départ. Le deuxième est la réduction du déficit de digitalisation des processus : dans un contexte où la remontée des données reste largement manuelle, cet enjeu a été explicitement désigné comme prioritaire par la Direction de la DCGSI. Le troisième levier est la maîtrise du turnover des cadres clés. Dans un secteur où la performance repose sur l'expérience accumulée et les savoir-faire tacites, la fidélisation des profils techniques conditionne la durabilité des résultats.

La chaîne opérationnelle : l'axe Processus internes. Les capacités développées au niveau précédent se traduisent en performances opérationnelles à travers trois objectifs ancrés dans le métier de COSIDER OA. La montée en compétences et la stabilité des équipes sont supposées améliorer la qualité des réalisations et renforcer la sécurité sur les chantiers, deux dimensions identifiées comme des points faibles critiques, avec un taux de réalisation de 66 % pour le processus RH et de 25 % pour le processus SSE. La résorption du déficit de digitalisation devrait par ailleurs permettre d'optimiser la gestion du matériel et des approvisionnements, dont les dysfonctionnements actuels génèrent des surcoûts et des retards récurrents.

La proposition de valeur : l'axe Client. La maîtrise des processus opérationnels se traduit en valeur perçue par les maîtres d'ouvrage publics, seuls clients de COSIDER OA. Trois objectifs structurent cette proposition : améliorer la satisfaction des maîtres d'ouvrage, dont dépendent la reconduction des contrats et la réputation de l'entreprise ; réduire les réclamations et non-conformités, dont chaque occurrence génère des reprises coûteuses ; et renforcer la compétitivité commerciale, qui conditionne la croissance du chiffre d'affaires et la consolidation de la position de leader national.

Le résultat stratégique ultime : l'axe Financier. Les améliorations engagées aux trois niveaux précédents convergent vers trois objectifs financiers interdépendants. La maîtrise des coûts découle de la réduction des non-conformités et des reprises non budgétées. La sécurisation du plan de charge résulte du renforcement de la compétitivité commerciale, qui génère un flux de revenus plus stable et moins concentré. Ces deux effets alimentent l'objectif financier ultime : améliorer la rentabilité des chantiers, résultat de l'ensemble de la chaîne causale modélisée par cette carte stratégique.

3.3 Sélection des indicateurs de performance et construction du tableau de bord

La carte stratégique construite en section précédente modélise les relations de causalité entre les quatre perspectives du BSC, mais elle ne constitue encore qu'une représentation qualitative de la stratégie. Pour lui conférer une valeur opérationnelle, il est indispensable de traduire chaque objectif stratégique en indicateurs mesurables, assortis de formules de calcul précises, de cibles quantifiées et de sources de données identifiées. Comme le rappellent Kaplan et Norton, « un indicateur sans cible n'est qu'une statistique ; c'est la cible qui transforme la mesure en outil de pilotage ».

3.3.1 Méthodologie de sélection des indicateurs

La sélection des indicateurs retenus pour le BSC de COSIDER OA a obéi à trois critères rigoureux. Le premier est le critère de pertinence stratégique : chaque indicateur doit être directement rattaché à un objectif de la carte stratégique, sans redondance ni dispersion. Le second est le critère de disponibilité des données : seuls les indicateurs calculables à partir des données effectivement produites par les processus internes de COSIDER OA ont été retenus, afin de garantir la faisabilité immédiate du dispositif sans nécessiter de collecte additionnelle lourde. Le troisième est le critère d'équilibre : conformément à la logique du BSC, les indicateurs sont répartis entre les quatre perspectives pour assurer une vision globale et non biaisée de la performance.

Les six variables pivots de la performance marquées ★ désignation retenue en lieu et place de la simple formulation « variables pivots de la performance », sont le produit d'un croisement rigoureux entre trois sources complémentaires : la théorie du Balanced Scorecard telle que formalisée par Kaplan et Norton, les fiches descriptives des neuf processus du SMI de COSIDER OA, et notre observations directes conduites durant trois mois d'immersion au sein de la DCGSI. Elles ont été identifiées précisément parce qu'elles correspondent à des dimensions stratégiques que le dispositif existant ne mesurait pas, mais dont l'absence a été constatée de manière répétée lors des réunions de gestion et des entretiens semi-directifs. Elles ne sont donc pas arbitraires : elles comblent des angles morts révélés par l'observation terrain et validés par la littérature BSC.

3.3.2 Présentation des indicateurs final

L'ensemble de ces vingt et un indicateurs est consolidé dans le tableau suivant. Les indicateurs financiers sont présentés en premier, suivis des indicateurs clients, processus

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

internes et apprentissage, conformément à la logique de lecture descendante du BSC. Les variables pivots de la performance marquées ★ sont les indicateurs issus du croisement entre la théorie BSC, les fiches processus et l'observation terrain, absents du dispositif de pilotage actuel de COSIDER OA.

Tableau 10 : Balanced Scorecard proposé pour COSIDER Ouvrages d'Art

Axe BSC	N°	Nom de l'indicateur	Objectif stratégique	Mode de calcul	Cible
Financier	F1	Chiffre d'affaires réalisé	Assurer la croissance et la viabilité financière	CA réalisé / CA prévisionnel × 100	$\geq$ 95% du CA prévisionnel
	F2	Travaux en cours (stockés) en mois équivalent	Maîtriser les encours de production	Valeur des travaux engagés non facturés / Production moyenne mensuelle (en mois équivalent)	$\leq$ 3 mois
	F3	Marge globale	Améliorer la rentabilité des projets	Résultats réalisés / Production réalisée	$\geq$ 15%
	F4	Taux de recouvrement des créances	Optimiser la trésorerie et le recouvrement	Montant créances / Créances totales × 100	$\geq$ 30%
	F5 ★	Taux de réalisation des objectifs de production	Mesurer l'atteinte des objectifs de production planifiés	Production réalisée / Production prévue × 100	100%
Client	C1	Taux de compétitivité	Renforcer la position concurrentielle	(Nbre marchés acquis / Nbre soumissions) × 100	$\geq$ 50%
	C2 ★	Taux de satisfaction client	Améliorer la qualité perçue par les maîtres d'ouvrage	Nbre clients satisfaits / Total clients × 100	$\geq$ 95%
	C3	Taux d'acquisition de nouveaux clients	Développer et diversifier le portefeuille clients	Nbre nouveaux clients / Nbre total clients × 100	$\geq$ 2,5%
	C4	Taux de renouvellement de plan de charge	Assurer la continuité du carnet de commandes	Montant de nouveaux marchés signés / montant de production cumulé	100 %
	C5 ★	Taux de compétitivité en valeur	Mesurer la performance commerciale financière	Montant marchés gagnés / Montant marchés soumis × 100	$\geq$ 50%
Processus internes	P1	Taux de fréquence	Réduire les accidents du travail	(Nbre accidents × 1 000 000) / Heures travaillées	< N-1

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

	P2	Taux de gravité	Réduire la sévérité des accidents	(Nbre jours arrêt × 1 000) / Heures travaillées	< N-1
	P3	Taux de panne	Améliorer la disponibilité du parc matériel	(Valeur heures pannes / Potentiel du mois) × 100	≤ 16%
	P4	Taux de respect des délais	Respecter les engagements contractuels de livraison	Taux avancement physique / Taux du délai écoulé	≥ 1
	P5	Rentabilité du personnel	Améliorer l'efficacité opérationnelle	Productivité par agent / cout par agent	≥ 3 %
Apprentissage & Développement	A1	Taux de rétention des postes clés	Fidéliser les compétences et cadres stratégiques	(Personnes restées / Total postes clés) × 100	≥ 90%
	A2	Taux d'absentéisme	Améliorer les conditions de travail	(H absences / Effectif × 173,33) × 100	≤ 2%
	A3	Turnover (volontaire/démission)	Stabiliser les équipes et réduire la rotation	Nbre départs / Effectif mois N-1 × 100	< 2%
	★ A4	Taux de réalisation du plan de formation	Assurer l'exécution du plan de formation	(Nbre formations réalisées / Nbre formations planifiées) × 100	≥ 90%
	★ A5	Taux de participation aux formations	Mesurer l'implication du personnel	Nbre employés formés / Total des employés × 100	≥ 25%
	★ A6	Taux de digitalisation des processus	Accélérer la transition numérique	Nbre processus digitalisés / Total des processus × 100	≥ 70%

Source : Élaboration personnelle des auteurs à partir des fiches processus du SMI, COSIDER OA.

2024

★ = Variables pivots de la performance — indicateurs issus du croisement entre la théorie BSC, les fiches processus internes et l'observation terrain

Commentaire sur le tableau

Le tableau des indicateurs que nous proposons constitue l'étape de passage entre la carte stratégique et le pilotage opérationnel du Balanced Scorecard. À ce niveau, il ne s'agit plus seulement de formuler des orientations stratégiques, mais de les traduire en mesures concrètes susceptibles de suivre, de façon régulière, l'évolution de la performance de COSIDER OA. L'intérêt de ce tableau est donc de rendre la stratégie observable, mesurable et exploitable dans le cadre de la gestion de l'entreprise.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Dans notre démarche, nous avons veillé à construire un dispositif équilibré, en répartissant les indicateurs entre les quatre perspectives du BSC. L'axe financier intègre à la fois la rentabilité, la production, les encours et le recouvrement, de manière à refléter les contraintes spécifiques d'une entreprise publique de BTP. L'axe client, quant à lui, met l'accent sur la satisfaction des maîtres d'ouvrage, la compétitivité commerciale et la continuité du plan de charge, trois dimensions qui nous paraissent essentielles pour apprécier la position de l'entreprise dans son environnement.

L'axe des processus internes traduit les principaux leviers opérationnels sur lesquels repose la performance des chantiers, notamment la sécurité, la disponibilité du matériel, le respect des délais et l'efficacité du personnel. Enfin, l'axe apprentissage et développement regroupe les indicateurs liés à la stabilité des compétences, à la formation et à la digitalisation, qui représentent, à notre sens, les fondations de la performance future de l'entreprise.

Ainsi, les indicateurs retenus ne forment pas une simple liste de mesures isolées. Ils s'inscrivent dans une logique d'ensemble qui permet de relier les moyens mobilisés, les résultats opérationnels, la satisfaction des clients et la performance financière. C'est précisément cette articulation qui donne au tableau sa portée stratégique et opérationnelle.

Justification des nouveaux indicateurs :

Dans notre proposition, certains indicateurs ont été intégrés afin de compléter le dispositif existant et de mieux couvrir les dimensions stratégiques mises en évidence par la carte stratégique. Ces nouveaux indicateurs ont été choisis parce qu'ils nous semblent particulièrement pertinents au regard du contexte de COSIDER OA et des objectifs que nous avons retenus dans notre recherche.

F5 – Taux de réalisation des objectifs de production

Nous avons retenu cet indicateur parce qu'il permet d'apprécier le degré de réalisation du programme de production par rapport aux objectifs fixés. Il nous paraît utile pour mesurer la capacité réelle de l'entreprise à transformer ses prévisions en résultats concrets, ce qui constitue un enjeu central dans la gestion des chantiers.

C2 – Taux de satisfaction client

La fiche du processus Travaux prévoit déjà une mesure de la satisfaction client, mais celle-ci reste limitée à une notation individuelle par chantier (voir Annex 3), sans agrégation à l'échelle de l'entreprise. Nous avons donc retenu cet indicateur sous une forme globale : nombre

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

de clients satisfaits rapporté au total des clients afin de disposer d'une lecture stratégique annuelle, directement comparable d'un exercice à l'autre. Il ne s'agit pas de remplacer la mesure opérationnelle existante, mais de la compléter par un indicateur de pilotage cohérent avec les exigences du BSC.

C5 – Taux de compétitivité en valeur

Ce nouvel indicateur nous a semblé nécessaire pour compléter la lecture de la compétitivité en nombre de marchés par une lecture en valeur. Dans une entreprise comme COSIDER OA, le montant des marchés remportés est aussi important que leur quantité, puisque quelques contrats de grande taille peuvent avoir un impact déterminant sur l'activité.

A4 – Taux de réalisation du plan de formation

Nous avons proposé cet indicateur afin de mesurer le niveau d'exécution du programme de formation prévu. Il nous paraît indispensable, dans une entreprise de BTP, de suivre non seulement l'existence d'un plan de formation, mais aussi sa mise en œuvre effective, car la compétence des équipes conditionne directement la qualité et la sécurité des travaux.

A5 – Taux de participation aux formations

Cet indicateur complète le précédent en évaluant l'implication réelle du personnel dans les actions de formation. Nous l'avons retenu parce qu'un plan de formation n'a de valeur que s'il mobilise effectivement les salariés concernés.

A6 – Taux de digitalisation des processus

Enfin, nous avons proposé cet indicateur pour mesurer l'avancement de la transformation numérique de l'entreprise. Dans notre perspective, il s'agit d'un indicateur structurant, car la qualité du pilotage dépend de plus en plus de la fiabilité et de la rapidité de circulation de l'information.

En définitive, les indicateurs que nous proposons permettent d'enrichir le système de mesure existant tout en restant cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Ils offrent une lecture plus complète de la performance de COSIDER OA et assurent un meilleur alignement entre les objectifs stratégiques, les actions de terrain et les résultats attendus. La section suivante pourra ainsi s'appuyer sur ce cadre pour présenter l'exploitation des données réelles de l'entreprise.

3.3.3 Indicateurs de résultat et variables pivots :

Une distinction fondamentale L'analyse du tableau de bord met en évidence un décalage entre les objectifs stratégiques et certaines pratiques opérationnelles, particulièrement entre

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

l'axe Financier et l'axe Apprentissage & Développement. Les indicateurs financiers (taux de réalisation du chiffre d'affaires, marge globale, taux de recouvrement) sont des indicateurs de résultat : ils mesurent des performances déjà réalisées et ne permettent pas, en eux-mêmes, d'anticiper les dérives futures. À l'inverse, les variables pivots proposés sur la digitalisation des processus (A6), la satisfaction client (C2) et la réalisation du plan de formation (A4) sont des indicateurs avancés : elles portent sur des leviers dont les effets se manifesteront dans les résultats financiers avec un décalage de plusieurs mois, voire de plusieurs exercices. Cette distinction a une portée managériale directe.

Une entreprise peut atteindre ses cibles financières à court terme tout en fragilisant sa performance future si elle sous-investit dans la formation ou la digitalisation. Dans le cas de COSIDER OA, la non-réalisation du plan de formation reviendrait à consommer un capital humain qui n'est pas renouvelé, tandis que le maintien d'une remontée de données manuelle et fragmentée limiterait la fiabilité de l'ensemble des indicateurs, y compris financiers. Le BSC proposé vise précisément à rendre visibles ces signaux faibles en amont, en intégrant ces variables pivots au cœur du dispositif de pilotage.

3.3.4 Le cloisonnement révélé par les indicateurs de processus :

Une autre limite du dispositif actuel tient au cloisonnement entre les dimensions de la performance. Les indicateurs de processus internes : taux de panne, respect des délais, fréquence des accidents, sont suivis séparément par les directions concernées, sans mise en relation systématique avec la satisfaction des maîtres d'ouvrage ou avec les résultats financiers. La performance est ainsi appréhendée sous un angle essentiellement technique et financier, sans lien formalisé avec l'axe Client. Le tableau de bord proposé remédie à ce cloisonnement en explicitant les chaînes de causalité entre les quatre axes.

L'amélioration de la digitalisation des processus (A6) renforce la traçabilité et la planification de la maintenance, ce qui réduit le taux de panne (P3).

Une meilleure disponibilité du matériel facilite le respect des délais contractuels (P4), qui contribue directement à la satisfaction des maîtres d'ouvrage (C2).

Cette satisfaction accrue soutient la compétitivité commerciale (C1, C5) et le renouvellement du plan de charge (C4), conditions nécessaires à l'amélioration de la marge globale (F3) et du chiffre d'affaires (F1). Le tableau de bord ne se limite donc pas à juxtaposer

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

des mesures : il formalise un modèle causal de la performance, où chaque maillon conditionne le suivant.

3.4 Application du Balanced Scorecard sous Power BI :

La conception d'un tableau de bord prospectif ne prend véritablement sa dimension opérationnelle que lorsqu'elle s'appuie sur un outil de visualisation capable de rendre l'information accessible, interactive et compréhensible pour l'ensemble des niveaux décisionnels de l'entreprise. Dans cette perspective, nous avons choisi de modéliser le Balanced Scorecard proposé pour COSIDER Ouvrages d'Art sous Microsoft Power BI, logiciel de business intelligence largement adopté dans les environnements professionnels et institutionnels, et dont l'usage se développe progressivement au sein du groupe COSIDER.

Ce choix méthodologique répond à un double objectif. D'une part, il permet de dépasser la présentation statique du tableau des indicateurs pour offrir une lecture dynamique et visuelle de la performance, perspective par perspective. D'autre part, il démontre la faisabilité technique du BSC dans l'environnement informationnel actuel de l'entreprise : toutes les données mobilisées proviennent de fichiers existants (DCGSI, DRH, Direction des Travaux, service SSE), et leur intégration dans Power BI ne nécessite aucun investissement supplémentaire en système d'information.

Dans cette optique, des canevas de collecte des données ont été conçus et adaptés à chaque axe et à chaque type d'indicateur (voir annexe 2). Ces canevas, construits sous forme de fiches de saisie structurées, précisent pour chaque indicateur les données requises, les périodes de référence, les unités de mesure ainsi que les modalités de calcul, afin d'assurer l'homogénéité et la fiabilité des informations collectées. Ils ont ensuite été transmis aux responsables concernés, notamment la direction DCGSI (assistance SMI), le service des ressources humaines et le département des travaux, afin de standardiser la remontée d'information et de faciliter leur intégration dans le rapport Power BI. Par ailleurs, certains indicateurs spécifiques, tels que le taux de gravité et le taux de fréquence des accidents, ont été collectés à partir d'une observation directe auprès de la responsable des rapports QSSE.

Le tableau de bord Power BI développé s'articule autour de cinq pages (Annex 3) : une vue globale de synthèse, et une page dédiée à chacun des quatre axes du BSC. L'analyse qui suit porte en premier lieu sur la page de synthèse globale, avant d'examiner les résultats axe par axe dans les sections suivantes.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

3.4.1 Vue globale : lecture synthétique de la santé des indicateurs

Figure 12 : Vue globale du BSC 2025 sous Power BI : COSIDER Ouvrages d'Art



Source : Élaboration personnelle des auteurs sous Power BI à partir des données internes de COSIDER OA, exercice 2025

La page de synthèse globale du tableau de bord Power BI offre une lecture immédiate et exhaustive de l'état de performance de COSIDER Ouvrages d'Art au titre de l'exercice 2025. Elle mobilise quatre types de visualisations complémentaires : des cartes KPI de premier niveau, un tableau détaillé de l'ensemble des indicateurs, un graphique en barres empilées par perspective, et un code couleur tripartite permettant la classification instantanée de chaque indicateur.

Lecture des cartes KPI de premier niveau :

Quatre métriques synthétiques ouvrent la page. Le total de 20 KPI mesurés confirme la complétude du dispositif BSC déployé. Sur ce total, **6 indicateurs sont atteints** (en vert), soit **30%** du portefeuille ; 9 indicateurs sont sous cible (en rouge), représentant 45% des indicateurs ; et 10 indicateurs affichent une surperformance (en bleu), soit 50% du total correspondant aux cas où la réalisation dépasse significativement la cible fixée, notamment le renouvellement du plan de charge (C4 : 173,94%), la réalisation de la production (F5 : 120,88%), la rentabilité du personnel (P5 : 457,48%) et le taux de réalisation du CA (F1 : 117,71%).

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Lecture du tableau détaillé :

Le tableau central liste les 20 indicateurs classés par perspective, avec pour chacun la valeur réelle, la cible et le statut coloré. Quatre constats s'imposent à la lecture :

- **La perspective Client** présente le profil le plus favorable : ses indicateurs sont soit atteints, soit en surperformance, ce qui témoigne d'une relation maîtresse d'ouvrage solide et d'un carnet de commandes en forte progression.
- **La perspective Financière** révèle un profil contrasté : plusieurs indicateurs dépassent leurs cibles (F1, F4, F5) mais deux restent sous le seuil visé, notamment la marge globale (F3 : 9,86% contre une cible de 15%) et l'encours non facturé (F2 : 5,00 mois contre une cible de 3 mois), signalant des fragilités structurelles dans la chaîne de facturation et de rentabilité.
- **La perspective Processus Interne** affiche un profil globalement satisfaisant : le taux de respect des délais (P6 : 100%), le taux de panne des équipements (P3 : 14,57% sous la cible de 16%) et la rentabilité du personnel (P5 : 4,57 en surperformance) témoignent d'une efficacité opérationnelle réelle. Toutefois, deux signaux d'alerte méritent attention : le taux de fréquence des accidents (SSE1 : 13,15 contre une cible de 10) et le taux de gravité (SSE2 : 1,05 contre une cible de 1) demeurent sous leurs cibles respectives, révélant un niveau de sinistralité qui appelle un renforcement du dispositif de prévention SSE.
- **La perspective Apprentissage et Développement** concentre le plus grand nombre d'indicateurs sous cible : sur les indicateurs mesurés, la majorité n'atteignent pas les seuils fixés, reflétant des tensions profondes en matière de ressources humaines (turnover de 24,88%, absentéisme de 4,01%), de montée en compétences (participation aux formations de 20,82%) et de transformation digitale (33,33% de digitalisation).

Lecture du graphique en barres empilées par perspective :

Le graphique de droite, intitulé « Analyse des KPI par axe stratégique », visualise la répartition des statuts (vert = atteint, rouge = sous cible, bleu = surperformance) au sein de chaque perspective. Il confirme visuellement l'asymétrie déjà décrite : la barre de l'axe Apprentissage est dominée par le rouge, celle de l'axe Client est entièrement bleue (surperformance), tandis que les axes Financier et Processus affichent un équilibre intermédiaire entre atteinte et dépassement.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

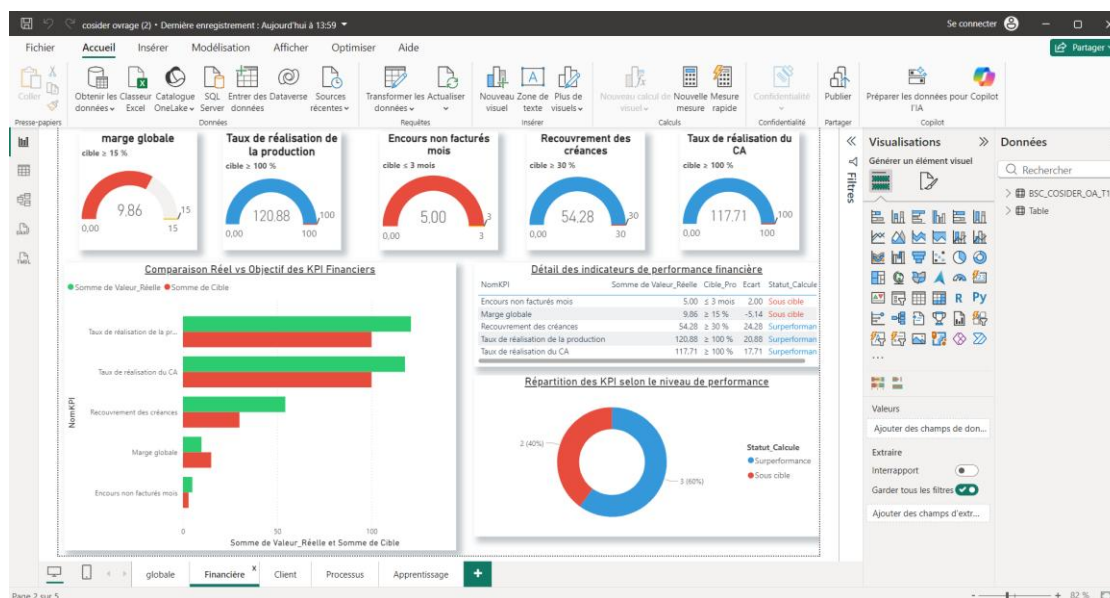
Cette vue globale illustre une réalité managériale fondamentale que le Balanced Scorecard met précisément en lumière : une organisation peut afficher d'excellentes performances sur ses dimensions opérationnelles et commerciales tout en dissimulant, derrière ces résultats de surface, des fragilités structurelles dans ses capacités humaines et organisationnelles. C'est exactement le profil que révèle COSIDER OA en 2025, et c'est précisément pour détecter ce type de déséquilibre que le recours à un outil de pilotage multidimensionnel comme le BSC s'avère indispensable.

3.4.2 Analyse par axe stratégique du BSC sous Power BI :

Après la lecture globale du tableau de bord, nous procédons à une analyse détaillée de chaque axe stratégique du Balanced Scorecard. Cette approche permet non seulement d'examiner la performance, indicateur par indicateur, mais surtout de mettre en évidence les relations de causalité qui constituent le fondement même de la logique BSC selon Kaplan et Norton (1996) : les résultats financiers sont la conséquence de la satisfaction client, qui elle-même résulte de la maîtrise des processus internes, laquelle dépend en dernier ressort de la capacité de l'organisation à apprendre, innover et se développer.

3.4.2.1 Axe Financier :

Figure 13: Tableau de bord Power BI — Axe financier du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)



Source : Élaboration personnelle des auteurs sous Power BI à partir des données internes de COSIDER OA, exercice 2025

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

La perspective financière constitue, dans l'architecture du Balanced Scorecard, l'horizon de résultats vers lequel converge l'ensemble des efforts stratégiques de l'organisation. Elle ne représente pas une fin en soi, mais bien la traduction monétaire et économique de la cohérence entre les capacités humaines, l'efficacité opérationnelle et la valeur délivrée aux clients. L'analyse de cet axe pour l'exercice 2025 révèle un profil paradoxal, caractéristique des organisations en phase de forte croissance non encore consolidée sur le plan de la rentabilité.

La page Power BI dédiée à l'axe financier mobilise cinq jauges de mesure, un graphique comparatif réalisé versus cible, un tableau de détail des indicateurs et un graphique de répartition des statuts. Cette combinaison visuelle permet d'appréhender simultanément la performance quantitative et le positionnement stratégique de chaque indicateur.

Les indicateurs d'activité témoignent d'une dynamique productive remarquable. Le taux de réalisation du chiffre d'affaires (F1 : 117,71% pour une cible de 100%) et le taux de réalisation de la production (F5 : 120,88% pour une cible de 100%) dépassent tous deux leurs objectifs respectifs, confirmant que COSIDER OA a su convertir son carnet de commandes exceptionnel en réalisations effectives. Le taux de recouvrement des créances (F4 : 54,28% pour une cible de 30%) surpasse également son seuil cible, attestant d'une gestion du poste clients relativement maîtrisée sur les créances exigibles.

Cependant, deux indicateurs structurels révèlent des fragilités qui tempèrent significativement ce tableau d'ensemble favorable. D'une part, l'encours non facturé (F2 : 5,00 mois pour une cible de 3 mois) indique que des travaux équivalant à cinq mois de production ont été réalisés sans avoir encore été convertis en facturation. Ce phénomène résulte principalement de l'absence de couverture contractuelle par avenants pour les travaux supplémentaires commandés en cours d'exécution, générant un décalage de trésorerie structurel qui fragilise la liquidité de l'entreprise. D'autre part, la marge globale (F3 : 9,86% pour une cible de 15%) demeure l'indicateur le plus préoccupant de cet axe : malgré une activité commerciale soutenue, la rentabilité nette est sensiblement comprimée par l'accumulation de charges indirectes, surcoûts liés au renouvellement du personnel, impacts financiers des arrêts de chantier consécutifs aux accidents, et insuffisance d'absorption des charges fixes sur certains chantiers déficitaires.

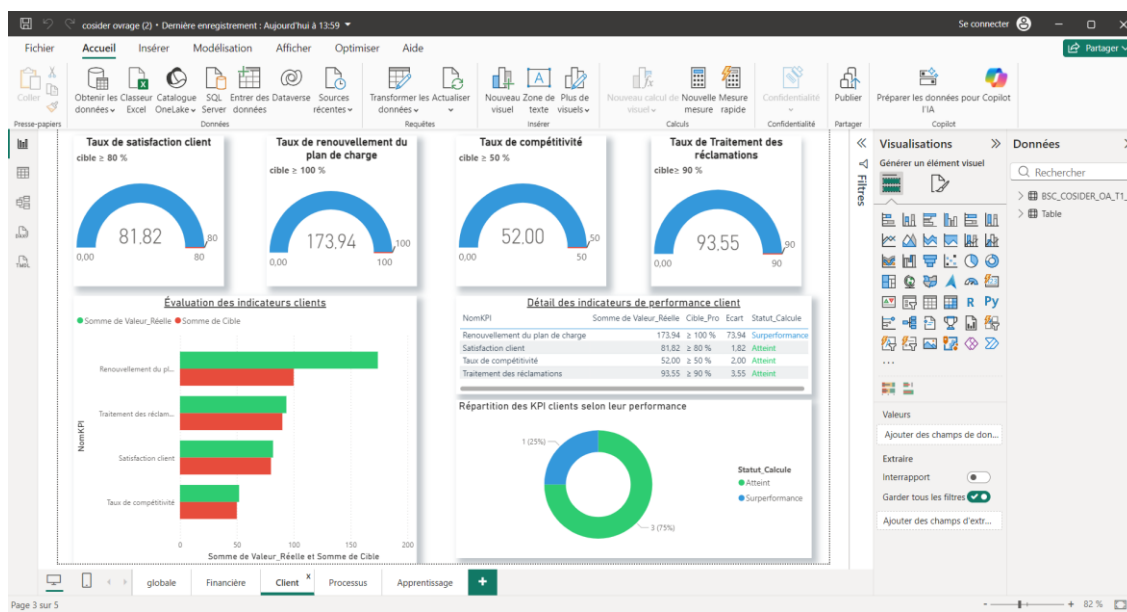
Au regard de la logique causale du BSC, cet axe constitue la résultante finale de l'ensemble des performances et défaillances observées en amont : les tensions sur les ressources humaines (A3 — turnover) se propagent vers la sinistralité (SSE1), qui génère des interruptions

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

d'activité pénalisant la facturation (F2) et alourdissant les charges (F3), et ce en dépit d'un volume d'activité commerciale exceptionnel.

3.4.2.2 Axe Client :

Figure 14: Tableau de bord Power BI — Axe client du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)



Source : Élaboration personnelle des auteurs sous Power BI à partir des données internes de COSIDER OA, exercice 2025

La perspective client occupe, dans la carte stratégique du Balanced Scorecard, une position intermédiaire fondamentale : elle est à la fois la résultante de la performance des processus internes et le vecteur principal de la création de valeur financière durable. Une organisation qui maîtrise ses processus opérationnels est naturellement en mesure de satisfaire ses clients, de renouveler ses engagements contractuels et d'asseoir sa position concurrentielle sur son marché.

La page Power BI consacrée à l'axe Client présente quatre jauges de mesure, un graphique comparatif, un tableau de détail des indicateurs et un graphique en anneau de répartition des statuts. L'homogénéité visuelle de cette page dominée par la couleur bleue de la surperformance, constitue en soi un signal analytique fort.

Les quatre indicateurs mesurés affichent sans exception un statut de surperformance, ce qui est confirmé par le graphique en anneau entièrement bleu (100% surperformance — 4 indicateurs sur 4). Le taux de satisfaction client (C2 : 81,82% pour une cible de 80%) dépasse légèrement l'objectif, reflétant la qualité perçue des prestations par les maîtres d'ouvrage. Le

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

taux de compétitivité (C3 : 52,00% pour une cible de 50%) confirme que COSIDER OA remporte plus de la moitié des appels d'offres auxquels elle concourt, témoignant d'un positionnement tarifaire et technique compétitif sur le marché algérien des ouvrages d'art. Le taux de traitement des réclamations (C5 : 93,55% pour une cible de 90%), avec 29 réclamations traitées sur 31 reçues, illustre la réactivité de l'entreprise dans la gestion de la relation contractuelle.

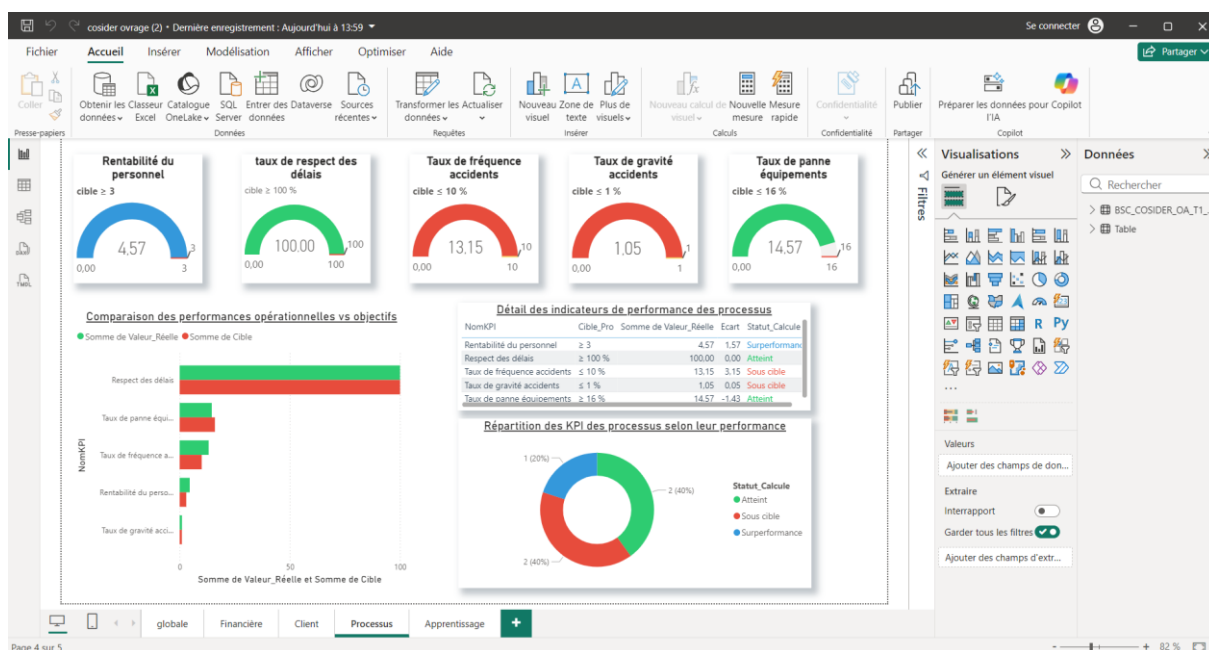
L'indicateur le plus remarquable demeure le renouvellement du plan de charge (C4 : 173,94% pour une cible de 100%) : les nouveaux marchés signés au cours de l'exercice 2025 représentent 1,74 fois la production annuelle cumulée, garantissant à l'entreprise une visibilité opérationnelle et commerciale sur plusieurs exercices consécutifs. Ce résultat exceptionnel traduit la confiance renouvelée des donneurs d'ordre institutionnels dans les capacités d'exécution de COSIDER OA.

Dans la logique causale du BSC, ces résultats clients sont la conséquence directe et mesurable de la performance opérationnelle : le respect intégral des délais de livraison (P6 : 100%) et la maîtrise du parc matériel (P3 : 14,57%) se reflètent fidèlement dans la satisfaction et la fidélisation des maîtres d'ouvrage, alimentant à leur tour la croissance du chiffre d'affaires observée dans l'axe financier.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

3.4.2.3 Axe Processus interne :

Figure 15 : Tableau de bord Power BI — Axe Processus Interne du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)



Source : Élaboration personnelle des auteurs sous Power BI à partir des données internes de COSIDER OA, exercice 2025

La perspective Processus Internes constitue, dans le modèle de Kaplan et Norton, la courroie de transmission entre les capacités humaines et organisationnelles de l'entreprise et la valeur délivrée à ses clients. C'est à travers la qualité, la fiabilité et la sécurité de ses processus d'exécution que COSIDER OA traduit ses ressources en prestations conformes aux exigences contractuelles de ses maîtres d'ouvrage.

La page Power BI dédiée à cet axe mobilise cinq jauges de mesure, un graphique comparatif réalisé versus objectif, un tableau de détail et un graphique en anneau. Les jauges offrent une lecture instantanée du positionnement de chaque indicateur par rapport à son seuil cible, tandis que le graphique en anneau synthétise la répartition des statuts : 1 indicateur en surperformance (20%), 3 indicateurs atteints (60%) et 1 indicateur sous cible (20%).

Sur le plan de l'efficacité opérationnelle, les résultats sont globalement satisfaisants. La rentabilité du personnel (P5 : 4,57 pour une cible de 3) affiche une surperformance notable, traduisant une productivité par agent significativement supérieure au seuil minimal attendu. Le respect des délais de livraison (P6 : 100,00% pour une cible de 100%) confirme la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements contractuels dans les délais impartis, résultat d'autant

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

plus significatif qu'il se maintient dans un contexte de forte tension sur les ressources humaines. Le taux de panne des équipements (P3 : 14,57% pour une cible de 16%) demeure en deçà du seuil admissible, bien qu'une dégradation observée en début d'exercice 2026 (18%) signale un risque de dépassement si aucune action de maintenance préventive n'est rapidement engagée.

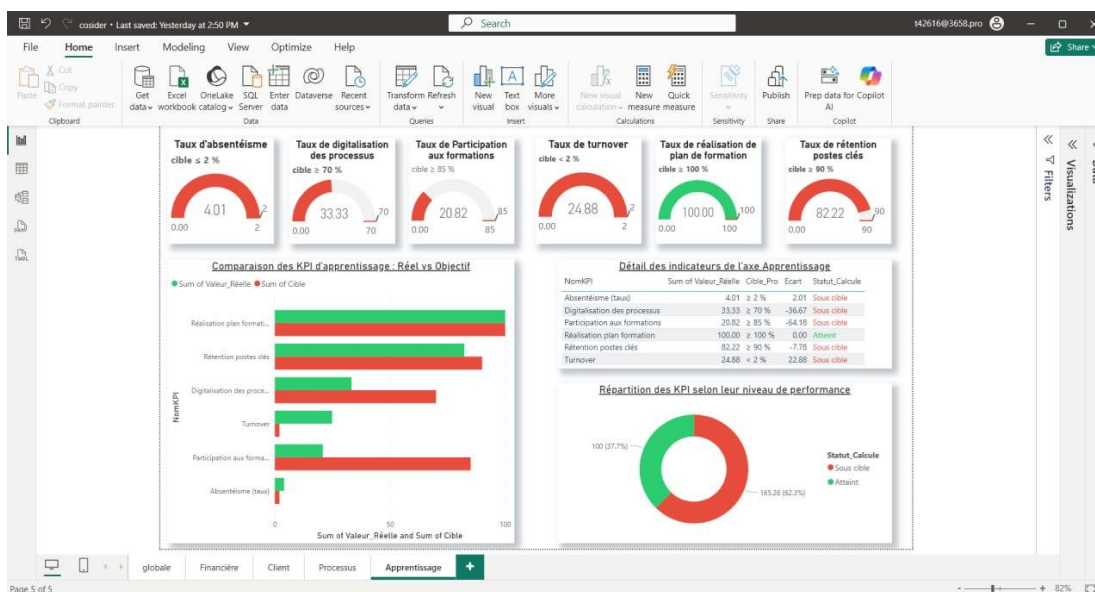
Toutefois, les indicateurs de sécurité au travail constituent le point de vigilance majeur de cet axe. Le taux de fréquence des accidents (SSE1 : 13,15 pour une cible de 10) dépasse de 31,5% le seuil fixé, indiquant qu'en moyenne 13,15 accidents ont été déclarés pour chaque million d'heures travaillées. Le taux de gravité (SSE2 : 1,05 pour une cible de 1,00) frôle sa limite avec 1,05 journée perdue pour mille heures travaillées. Ces résultats s'inscrivent dans un lien de causalité direct avec les défaillances de la perspective Apprentissage : des équipes fragilisées par un turnover structurel élevé et une formation opérationnelle insuffisante présentent statistiquement une exposition accrue aux risques professionnels, particulièrement dans un secteur à haute intensité de danger comme la construction d'ouvrages d'art.

Dans la logique de causalité du BSC, cet axe joue un rôle pivot : les défaillances de la perspective Apprentissage se propagent vers la sinistralité (SSE1), génèrent des arrêts de chantier qui menacent la continuité des processus opérationnels, et compromettent à terme la capacité de l'entreprise à maintenir le niveau de satisfaction client observé en 2025.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

3.4.2.4 Axe Apprentissage et Développement

Figure 16 : Tableau de bord Power BI — Axe apprentissage du BSC de COSIDER Ouvrages d'Art (2025)



Source : Élaboration personnelle des auteurs sous Power BI à partir des données internes de COSIDER OA, exercice 2025

La perspective Apprentissage et Développement occupe, dans la hiérarchie causale du Balanced Scorecard, une position fondatrice : elle ne mesure pas des résultats, mais des capacités. Kaplan et Norton (1996) la définissent comme l'ensemble des infrastructures que l'organisation doit construire pour générer une amélioration à long terme, en distinguant le capital humain, le capital informationnel et le capital organisationnel. C'est à l'aune de cette triple exigence que les résultats de COSIDER Ouvrages d'Art pour l'exercice 2025 révèlent les fragilités les plus structurelles de l'organisation.

La page Power BI dédiée à cet axe mobilise six jauges de mesure, un graphique à barres horizontales comparant les valeurs réelles aux objectifs cibles, un tableau de détail avec calcul des écarts, et un graphique en anneau synthétisant la répartition des statuts. Ce dernier est éloquent : il affiche **62,3% d'indicateurs sous cible** contre seulement 37,7% atteints, faisant de cet axe le plus défaillant du tableau de bord 2025.

Sur le plan du capital humain, le taux de turnover (A3 : 24,88% pour une cible inférieure à 2%) constitue l'anomalie la plus sévère du BSC, traduisant une inadéquation structurelle entre les conditions d'emploi, notamment sur les chantiers du Grand Sud et les attentes du personnel. Il entraîne une déstabilisation des équipes opérationnelles, une perte de savoir-faire tacite et une dégradation du taux de rétention des postes clés (A1 : 82,22%). Le taux d'absentéisme (A2 :

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

4,01% pour une cible de 2%) vient confirmer un climat social dégradé, particulièrement sur les chantiers à forte exposition aux risques physiques.

Sur le plan du capital informationnel, la digitalisation des processus (A6 : 33,33% pour une cible de 70%) révèle un retard de transformation numérique significatif qui pénalise directement la facturation et le pilotage de la marge. Sur le plan du capital organisationnel, le paradoxe entre un plan de formation intégralement réalisé (A4 : 100%) et une participation effective de seulement 20,82% (A5) révèle une rupture entre la planification institutionnelle de la DRH et le déploiement réel sur le terrain.

Dans la logique causale du BSC, les défaillances de cet axe se propagent vers l'ensemble de la chaîne stratégique : le turnover alimente la sinistralité (SSE1), la sous-formation fragilise la qualité d'exécution, et le retard de digitalisation comprime la marge nette (F3) en ralentissant les circuits de facturation. Ces leviers constituent les priorités d'action les plus urgentes pour COSIDER Ouvrages d'Art à l'horizon 2026–2028.

3.5 Analyse critique des résultats : les paradoxes d'une entreprise en croissance non consolidée

L'application du Balanced Scorecard proposé aux données réelles de COSIDER Ouvrages d'Art pour l'exercice 2025 produit un profil de performance qui, au-delà des chiffres, révèle une tension stratégique fondamentale : celle d'une entreprise qui croît plus vite qu'elle ne se structure. La lecture transversale des résultats obtenus sur les quatre axes fait apparaître trois paradoxes analytiques majeurs qui méritent d'être interrogés avec rigueur avant de formuler toute recommandation.

3.5.1 Premier paradoxe : Une performance commerciale portée par des ressources humaines fragilisées

Le résultat le plus frappant de ce tableau de bord est la coexistence entre un renouvellement du plan de charge de 173,94% (C4), un respect intégral des délais (P6 : 100%), une production dépassant les prévisions de 20,88% (F5), et simultanément un turnover de 24,88% (A3), un taux d'absentéisme de 4,01% (A2) et un taux de fréquence des accidents de 13,15 (SSE1).

Ce premier paradoxe révèle une logique de croissance prédatrice : l'entreprise affiche des résultats commerciaux et opérationnels élevés tout en fragilisant son capital humain, comme en témoigne un turnover de 24,88%. Autrement dit, la performance de court terme est en partie

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

construite au détriment de la stabilité des équipes, de la mémoire organisationnelle et de la soutenabilité future.

Ce mécanisme, non soutenable à moyen terme, explique simultanément le niveau élevé d'absentéisme, la sinistralité dépassant les seuils admissibles, et l'érosion progressive de la rétention des postes clés. En d'autres termes, les bons résultats de 2025 ont été en partie financés par une consommation accélérée du capital humain, une dette organisationnelle silencieuse qui hypothèque la performance future.

3.5.2 Deuxième paradoxe : Un chiffre d'affaires record pour une marge insuffisante

Le taux de réalisation du chiffre d'affaires atteint 117,71% (F1) et la production dépasse 120% des prévisions (F5), mais la marge nette ne s'établit qu'à 9,86% (F3), soit 5 points en deçà de la cible de 15%. Une entreprise qui réalise plus de travaux que prévu mais dégage moins de rentabilité qu'attendu signale un problème de **structure de coûts**, et non de volume d'activité.

Plusieurs facteurs explicatifs convergent : l'encours non facturé de 5 mois (F2) immobilise une part significative de la valeur produite, les arrêts de chantier liés aux accidents (SSE1) génèrent des surcoûts directs non anticipés dans les prix de revient, et l'absence de comptabilité analytique rigoureuse par chantier empêche l'identification précoce des opérations déficitaires. Ce paradoxe illustre une limite classique du contrôle de gestion dans les entreprises publiques algériennes : la priorité systématiquement accordée au volume d'activité sur la maîtrise des marges.

3.5.3 Troisième paradoxe : Un plan de formation accompli sans impact mesurable

La réalisation intégrale du plan de formation (A4 : 100%) constitue en apparence un résultat satisfaisant. Elle devient paradoxale dès lors qu'on la confronte au taux de participation effectif de seulement 20,82% (A5) et à la persistance d'une sinistralité élevée (SSE1), qui devrait théoriquement diminuer avec la montée en compétences des agents.

Ce paradoxe met en lumière une défaillance de conception : un plan de formation peut être « réalisé » au sens administratif du terme : sessions organisées, formateurs mobilisés, budgets consommés, sans produire l'effet de diffusion des compétences qui constitue sa finalité réelle.

Le paradoxe de la formation traduit quant à lui une gestion de conformité : l'action formatrice est réalisée sur le plan administratif, mais elle ne se transforme pas en véritable levier

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

de compétence. Le fait de cocher la case "plan réalisé" ne suffit pas à produire une amélioration réelle si la participation effective reste limitée à 20,82%.

3.5.4 Lecture synthétique : Ce que le BSC révèle que le contrôle classique masque

Au-delà de chaque paradoxe pris isolément, la valeur analytique principale du BSC proposé réside dans sa capacité à rendre visible ce que le contrôle de gestion traditionnel masque. Un tableau de bord exclusivement financier aurait enregistré en 2025 une année de forte croissance pour COSIDER Ouvrages d'Art : chiffre d'affaires en hausse, production dépassant les prévisions, recouvrement satisfaisant. C'est précisément la multi-dimensionnalité du BSC en intégrant les axes Apprentissage, Processus et Client qui permet de révéler les tensions sous-jacentes : fragilité du capital humain, retard de digitalisation, compression silencieuse de la marge par des coûts cachés structurels. Cette capacité révélatrice constitue, en définitive, la contribution la plus significative du BSC proposé à COSIDER Ouvrages d'Art.

3.6 Du diagnostic au pilotage : recommandations pour la mise en œuvre effective du BSC

À l'issue de l'analyse critique des résultats, les recommandations formulées ci-après poursuivent un double objectif : apporter des réponses concrètes aux défaillances identifiées, et poser les conditions organisationnelles nécessaires à l'adoption institutionnelle du BSC au sein de COSIDER Ouvrages d'Art. Conformément à la logique causale ascendante du modèle de Kaplan et Norton (1996), elles sont présentées de l'axe fondateur vers l'axe de résultat.

3.6.1 Reconstruire le capital humain : priorité absolue

La priorité absolue de cette feuille de route est la **reconstruction du capital humain** de l'entreprise. Ce terme est choisi délibérément : il ne s'agit pas simplement de stabiliser les effectifs, mais de reconstituer un actif stratégique qui a été progressivement consommé par la croissance. En l'état, le turnover structurel (A3 : 24,88 %) et la faible participation aux formations (A5 : 20,82 %) rendent inopérante toute démarche de pilotage stratégique : un outil de mesure de la performance ne peut produire ses effets que si les équipes qui le font vivre sont stables, compétentes et engagées. Une organisation dont le capital humain se dégrade ne peut pas être durablement performante, quels que soient ses résultats commerciaux de court terme.

Il est recommandé de mettre en place une politique de fidélisation différenciée par zone géographique, accordant une attention particulière aux chantiers du Grand Sud : prime d'éloignement structurée, rotation des équipes sur cycles de quatre semaines, amélioration des conditions d'hébergement sur site, et formalisation d'un parcours d'évolution professionnelle

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

pour les agents d'exécution. L'objectif est de ramener le turnover en deçà de 10% à l'horizon 2026. Pour la formation, la migration vers un modèle décentralisé multisites, formations courtes animées sur chantier, modules e-learning accessibles sur tablette, compagnonnage interne, vise un taux de participation effectif de 60% en 2026 et de 85% en 2027.

3.6.2 Engager la transformation numérique comme condition de pilotage

Le retard de digitalisation (A6 : 33,33% pour une cible de 70%) n'est pas un indicateur isolé : il conditionne directement la capacité de l'entreprise à collecter, consolider et exploiter les données nécessaires à l'alimentation du BSC. Sans numérisation des flux d'information, le tableau de bord restera un exercice ponctuel plutôt qu'un instrument de pilotage opérationnel.

La digitalisation ne doit pas être appréhendée comme un gadget technologique ou un projet d'image, mais comme la **condition de la fiabilité du pilotage** et de la réduction des encours non facturés. Tant que la remontée des données depuis les chantiers reste partiellement manuelle, les délais de consolidation fragilisent la qualité des décisions et permettent à des encours non facturés de cinq mois de s'accumuler sans alerte précoce. La transformation numérique est donc la condition préalable à la crédibilité de tout outil de pilotage, y compris du BSC lui-même.

Il est recommandé d'adopter une feuille de route numérique triennale 2026–2028 articulée autour de trois priorités : la dématérialisation complète du circuit de validation des situations de travaux entre chantiers et direction administrative, le déploiement d'un système de gestion de chantier en temps réel permettant le suivi d'avancement et le contrôle des coûts par projet, et la mise en place d'un tableau de bord BSC sous Power BI accessible aux responsables opérationnels depuis les sites distants. Cette transformation constitue la condition sine qua non de la résorption de l'encours non facturé (F2) et de l'amélioration durable de la marge nette (F3).

3.6.3 Renforcer le système de management de la sécurité

Le dépassement du taux de fréquence des accidents (SSE1 : 13,15 pour une cible de 10) révèle que les conditions de sécurité sur les chantiers demeurent en deçà des standards attendus. Dans un secteur où les risques liés au travail en hauteur, à l'excavation profonde et au bétonnage en milieu confiné sont omniprésents, cette défaillance représente un risque humain, juridique et réputationnel pour l'entreprise.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Trois actions prioritaires sont recommandées : la généralisation des audits de sécurité mensuels sur l'ensemble des chantiers actifs, l'institution d'un système de déclaration et d'analyse des (*Near-misses*) permettant d'agir en prévention avant tout accident déclaré, et le déploiement de formations sécurité spécifiques aux risques propres aux ouvrages d'art. Ces actions, combinées à la stabilisation des équipes, devraient permettre de ramener le taux de fréquence en deçà de 10 dès 2026.

3.6.4 Restaurer la rentabilité par la maîtrise de la facturation et des coûts

Malgré une activité commerciale exceptionnelle, la rentabilité demeure insuffisante. L'encours non facturé (F2 : 5 mois) et la marge comprimée (F3 : 9,86%) traduisent un décalage structurel entre la réalisation des travaux et leur valorisation financière.

Concernant l'encours, il est recommandé d'instaurer une procédure systématique d'avenant contractuel déclenchée dans un délai maximum de trente jours à compter de tout travail supplémentaire non prévu, accompagnée d'un tableau de bord mensuel de suivi des décomptes en attente de validation. Concernant la marge, le renforcement de la comptabilité analytique par chantier avec une clôture mensuelle des coûts réels par projet, permettra l'identification précoce des opérations déficitaires avant que les dépassements ne soient irréversibles. Ces deux mesures conjuguées visent une marge de 12% en 2026 et de 15% en 2027.

3.6.5 Conditions d'adoption institutionnelle du BSC

La mise en œuvre pérenne du BSC proposé requiert une appropriation organisationnelle à trois niveaux :

- **Désignation d'un responsable BSC** au sein de la DCGSI, chargé de la collecte mensuelle des indicateurs, de la production du tableau de bord et de l'animation des revues de performance trimestrielles avec l'ensemble des directions concernées.
- **Intégration des objectifs BSC dans les contrats de performance** des cadres dirigeants, afin d'aligner les comportements managériaux sur les priorités stratégiques identifiées et de responsabiliser chaque direction sur les indicateurs relevant de son périmètre.
- **Extension du périmètre de mesure à l'exercice 2024**, afin de disposer d'une comparaison interannuelle permettant d'identifier les tendances structurelles et d'ajuster les cibles lors de chaque révision annuelle.

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

Au terme de cette démarche, le Balanced Scorecard proposé pourra remplir pleinement la fonction que lui assignent Kaplan et Norton (1996) : non pas mesurer le passé, mais traduire la stratégie en action, en alignant les ressources humaines, informationnelles et organisationnelles de COSIDER Ouvrages d'Art sur une vision de performance cohérente, mesurable et partagée à tous les niveaux de l'entreprise.

3.6.6 Avantages de l'intégration du BSC dans Power BI

Au-delà des conditions organisationnelles, le choix de Power BI comme support de visualisation présente en lui-même des avantages décisifs pour l'ancrage durable du BSC dans les pratiques de pilotage de COSIDER OA

a) L'intégration du BSC dans Power BI permet d'abord de centraliser, au sein d'un même environnement, des données aujourd'hui dispersées entre la DCGSI, le SMI, la Direction des Travaux et les services RH. Power BI peut, en outre, être connecté directement au serveur SQL de l'entreprise, ce qui autorise une alimentation automatique et sécurisée des indicateurs à partir des bases de données opérationnelles (application de suivi des chantiers, ERP, outils QSSE). Les tableaux Excel, rapports QSSE, synthèses de la Revue de Direction et états financiers ne sont plus consultés séparément, mais alimentent automatiquement un tableau de bord unique structuré selon les quatre perspectives du BSC. Cette centralisation réduit la saisie manuelle, limite les risques d'incohérences entre sources et améliore la fiabilité de l'information disponible pour la Direction générale.

b) Lecture interactive et gain de temps pour le pilotage :

L'usage de Power BI transforme un dispositif de mesure statique en un outil de pilotage interactif : les responsables peuvent filtrer les indicateurs par axe, par période, par direction ou par type de chantier, et visualiser immédiatement les écarts par rapport aux cibles. Cette capacité de navigation dynamique est particulièrement précieuse dans une entreprise comme COSIDER OA, où la DCGSI doit analyser chaque mois la performance d'une vingtaine de chantiers en parallèle. Elle réduit le temps consacré à la préparation des réunions de gestion et permet de consacrer davantage d'énergie à l'analyse des causes et à la décision.

c) Suivi structuré des alertes et des plans d'action :

Power BI offre également la possibilité d'associer à chaque indicateur en alerte un commentaire structuré et un plan d'action immédiat, puis de suivre l'état d'avancement de ce plan directement dans le tableau de bord. Concrètement, lorsqu'un seuil est dépassé (par exemple sur l'encours non facturé, le taux de fréquence des accidents ou le turnover), le

Chapitre 2 : Vers un pilotage stratégique multidimensionnel : conception, application et évaluation d'un balanced Scorecard pour une entreprise publique de travaux d'art

responsable concerné peut documenter la cause, définir des actions correctives et mettre à jour leur statut sans multiplier les fichiers circulant par courriel. Le problème est signalé à la direction compétente et son traitement est suivi sans déplacements inutiles ni pertes de temps supplémentaires.

d) Appropriation progressive du BSC par les acteurs :

Enfin, la visualisation du BSC sous Power BI facilite l'appropriation de l'outil par les différents niveaux hiérarchiques. Les cartes KPI, codes couleur et graphiques par perspective rendent la logique du BSC plus lisible qu'un simple tableau d'indicateurs, en particulier pour les responsables de chantier et les pilotes de processus peu familiers avec le vocabulaire académique. Cette meilleure compréhension favorise l'ancrage du BSC dans les pratiques quotidiennes et augmente la probabilité que les indicateurs soient réellement utilisés comme supports de dialogue de gestion, et non comme une exigence documentaire supplémentaire

La section 3 constitue le cœur empirique de ce mémoire. Partant de l'insuffisance des outils de pilotage actuels de COSIDER Ouvrages d'Art, elle s'est attachée à construire, appliquer et évaluer un Balanced Scorecard adapté aux spécificités d'une entreprise publique algérienne de construction.

La conception d'une carte stratégique originale articulant 20 indicateurs répartis sur quatre axes interdépendants a permis, dans un premier temps, de traduire les orientations du plan triennal 2025–2027 en objectifs concrets et mesurables. Sa mise en œuvre sous Power BI a ensuite produit un tableau de bord interactif renseigné à partir des données réelles de l'exercice 2025, livrant un profil sans équivoque : 6 indicateurs atteints, 5 en surperformance et 9 en sous-cible, celui d'une entreprise en croissance forte mais non consolidée, dont les résultats commerciaux exceptionnels dissimulent des fragilités profondes sur les axes Apprentissage et Processus.

L'analyse critique a confirmé que les performances de 2025 ont été en partie financées par une dette organisationnelle silencieuse : turnover élevé, marge comprimée, sinistralité dépassant les seuils, qui hypothèque la performance future. Les recommandations formulées en réponse proposent une feuille de route articulée autour de cinq priorités : reconstruction du capital humain, transformation numérique, renforcement de la sécurité, maîtrise de la facturation et adoption institutionnelle du BSC.

Conclusion générale

Piloter la performance d'une entreprise publique de travaux publics en Algérie, c'est naviguer en permanence entre deux logiques difficilement conciliables : satisfaire les exigences de rentabilité imposées par la tutelle étatique, tout en assumant des missions d'intérêt général que la seule arithmétique financière ne saurait appréhender dans leur totalité. C'est cette tension fondamentale qui a motivé notre interrogation centrale : dans quelle mesure l'utilisation du Balanced Scorecard peut-elle améliorer le pilotage de la performance globale d'une entreprise publique algérienne de travaux publics ? Pour y répondre avec rigueur, nous avons articulé une revue de littérature approfondie et une investigation empirique conduite au sein de COSIDER Ouvrages d'Art.

Le premier chapitre a établi les fondements conceptuels de notre étude en retraçant l'évolution du contrôle de gestion et en précisant, avec Bourguignon (1995, 2000), Lebas (1995), Lorino (2003) et Bouquin (2006), que la performance organisationnelle est multidimensionnelle, construite socialement et irréductible à sa seule expression financière. Ce socle théorique nous a permis d'identifier les insuffisances des outils classiques dans les organisations publiques et de présenter le Balanced Scorecard, ses quatre perspectives interdépendantes et sa logique causale ascendante, tels que définis par Kaplan et Norton (1992, 1996, 1998), comme une réponse cohérente à ces limites. Le second chapitre, à caractère empirique, a mobilisé une approche qualitative par étude de cas unique, reposant sur des entretiens semi-directifs auprès de cinq responsables, l'analyse de sept documents stratégiques internes et une observation participante de trois mois au sein de la DCGSI. Sur cette base, nous avons conçu un BSC original articulé autour de vingt indicateurs clés répartis sur quatre perspectives, mis en œuvre sous Power BI à partir des données réelles de l'exercice 2025.

Les résultats obtenus répondent affirmativement à notre problématique. Sur les vingt indicateurs renseignés, six ont atteint leur cible, cinq l'ont dépassée et neuf sont restés en deçà, révélant un profil de performance bien plus nuancé que celui qu'aurait produit un tableau de bord exclusivement financier. L'analyse croisée des quatre perspectives a surtout mis en évidence trois paradoxes stratégiques que le pilotage classique n'aurait jamais rendus visibles. Le premier expose une tension entre surperformance commerciale : plan de charge renouvelé à 173,94 %, production dépassant les prévisions de 20,88 %, et fragilisation silencieuse du capital humain, révélant une logique de croissance prédatrice : la performance de court terme est partiellement construite au détriment de la stabilité des équipes, comme en témoignent un turnover de 24,88 %, un taux d'absentéisme de 4,01 % et un taux de fréquence des accidents de 13,15. Le deuxième révèle qu'un chiffre d'affaires réalisé à 117,71 % coexiste avec une marge

nette de 9,86 % seulement, loin de la cible de 15 %, en raison d'un encours non facturé de cinq mois et de surcoûts liés aux arrêts de chantier. Le troisième illustre une gestion de conformité : le plan de formation est exécuté à 100 % sur le plan administratif, sans se traduire en montée en compétences réelle, comme l'atteste un taux de participation effectif de seulement 20,82 %. C'est la logique causale du BSC, intégrant simultanément les quatre axes dans une lecture systémique, qui a rendu ces tensions lisibles et actionnables.

Ces résultats permettent de confirmer les trois hypothèses formulées en introduction. La première est pleinement corroborée : le dispositif de pilotage de COSIDER OA repose essentiellement sur des indicateurs financiers, les dimensions client, processus et développement humain ne faisant l'objet d'aucun suivi structuré, alors même qu'elles conditionnent à moyen terme la soutenabilité de la performance économique. Ce déséquilibre entretient une dette organisationnelle silencieuse : les déficits humains et sécuritaires non mesurés aujourd'hui se matérialiseront demain en sinistres, en contentieux et en pertes de compétences irréversibles. La deuxième est confirmée avec nuance : le BSC s'est avéré être le cadre le mieux adapté aux contraintes du secteur BTPH, dépendance à la commande publique, dispersion géographique, nécessité de concilier rentabilité et mission d'intérêt général, tout en restant compatible avec les systèmes d'information existants. La troisième est confirmée techniquement : le BSC a été entièrement alimenté par des données internes disponibles, visualisé sous Power BI de manière interactive et actualisable, la principale condition de réussite demeurant d'ordre organisationnel.

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à un champ encore peu exploré dans la littérature algérienne en sciences de gestion : l'adaptation du BSC aux entreprises publiques à vocation industrielle. Sur le plan managérial, le dispositif proposé constitue un outil directement exploitable par la Direction Générale et la DCGSI, capable d'enrichir le dialogue de gestion, d'anticiper les dérives et d'aligner les objectifs opérationnels sur la vision stratégique à tous les niveaux hiérarchiques. Notre travail présente néanmoins des limites qu'il convient de reconnaître : l'étude de cas unique ne permet pas la généralisation statistique ; le BSC n'ayant été renseigné que sur un seul exercice, les tendances interannuelles restent à établir ; certains indicateurs ont dû être construits à partir de données indirectes, faute de dispositif formalisé de mesure de la satisfaction client. Ces limites ouvrent des perspectives prometteuses : extension comparative aux autres filiales du groupe COSIDER, intégration d'une cinquième perspective dédiée à la responsabilité sociale et environnementale, et évaluation longitudinale après deux

ou trois années de déploiement effectif pour valider empiriquement les relations causales postulées dans la carte stratégique.

En définitive, les entreprises publiques algériennes ne peuvent plus se permettre de piloter leur performance avec les seuls instruments d'un paradigme révolu. Le Balanced Scorecard n'est pas une panacée, mais il constitue une réponse rigoureuse et adaptable à l'exigence de pilotage intégré que requiert une organisation comme COSIDER Ouvrages d'Art. Sa force réside moins dans la sophistication des indicateurs qu'il produit que dans la discipline cognitive qu'il impose : ne jamais se satisfaire d'une lecture partielle de la réalité. C'est cette capacité à *traduire la stratégie en action* pour reprendre la formulation fondatrice de Kaplan et Norton (1996) et à rendre visible ce que les tableaux de bord financiers masquent, qui fonde, selon nous, la pertinence durable de cet outil pour les entreprises publiques algériennes en quête d'une performance à la fois économique, opérationnelle et profondément humaine.

Bibliographie :

I. Ouvrages

- AFNOR (1992), cité dans GUENNOU P. (2001), *Les indicateurs de performances*, Éditions Hermès, Paris.
- ALAZARD Claude et SÉPARÉ Sabine (2007), *Contrôle de gestion — Manuel et Applications*, Dunod, Paris.
- ALAZARD Claude et SÉPARÉ Sabine (2010), *Contrôle de gestion — Manuel et applications, DCG II*, Dunod, Paris.
- ANTHONY Robert N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston.
- ARGYRIS Chris (1952), *The Impact of Budgets on People*, Controllershship Foundation, New York.
- BARTOLI Annie (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris.
- BERLAND Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*, IAE Paris.
- BOISVERT Hugues (1989), *La comptabilité de management*, ERPI, France.
- BONNEFOUS Chantal et COURTOIS Alain (2001), *Indicateurs de performance*, Éditions Hermès, Paris.
- BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- BOUQUIN Henri (2006), *Le contrôle de gestion*, 7^e éd., PUF, Paris.
- DEMEESTERE René, LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- FERNANDEZ Alain (1999), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Éditions d'Organisation, Paris.
- GERVAIS Michel (2005), *Contrôle de gestion*, 8^e éd., Economica, Paris.
- GIBERT Patrick (1980), *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Éditions d'Organisation, Paris.
- GIRAUD Françoise et al. (2004), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^e éd., Gualino, Paris.
- GRANGER Laurent (2020), *Le guide du benchmarking*, Dunod, Paris.
- GRENIER Claude (1990), *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris.

- GUERNY Jacques et GUIRIEC Jean-Claude (1998), *Contrôle de gestion et choix stratégique*, Éd. DELMAS, 6^e éd., Paris.
- HOFSTEDE Geert (1967), *The Game of Budget Control*, Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- IRIBARNE Philippe (2003), *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod, Paris.
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1998), *Le tableau de bord prospectif — Pilotage stratégique des quatre axes du succès*, Éditions d'Organisation, Paris.
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard School Press, Boston.
- LAUFER Romain et BURLAUD Alain (1980), *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, Paris.
- LORINO Philippe (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris.
- LORINO Philippe (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Éditions d'Organisation, Paris.
- LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^e éd., Éditions d'Organisation, Paris.
- LÖNING Hélène et al. (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^e éd., Dunod, Paris.
- MENDOZA Carla et al. (2002), *Tableaux de bord et Balanced Scorecards*, La Revue Fiduciaire, Paris.
- TOMAS Jean-Louis (1994), *Benchmarking : méthode et pratiques*, Masson, Paris.

II. Articles scientifiques

- AIB M. et BELMOKHTAR O. (2010), « Conception d'un tableau de bord stratégique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 243-244, pp. 121-131.
- BOURGUIGNON Annick (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66.
- BOURGUIGNON Annick (2000), « La performance, modèles et mesures », *Revue Française de Gestion*, n° 127, p. 934.
- BOUQUIN Henri et PESQUEUX Yvon (1999), « Vingt ans de contrôle de gestion... », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai, p. 94.

- HASSIN K. (2011), [titre non confirmé], *Revue El Bahith*, n° 9, pp. 4-5.
- HOPWOOD Anthony (1972), An Empirical Study of the Role of Accounting Data, *Journal of Accounting Research*, Supplement, vol. 10, pp. 156-182.
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1, pp. 71-79.
- LAMBERT Caroline et SPONEM Samuel (2008), « La fonction contrôle de gestion », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 14, n° 2, pp. 1-30.
- LEBAS Michel (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66.
- NAAS Abdelkader et BOURI Chahinez (2019), « Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique », *Revue LAROS*, n° 18, pp. 367-386.
- SHAH A. et PATEL D. (2018), Keys to Successful BSC Implementation, *Journal of Technology Management*.
- SPONEM Samuel et CHATELAIN-PONROY Stéphanie (2007), « Évolutions et permanence du contrôle de gestion », *Économie et Management*, n° 123, pp. 12-18.

III. Colloques et séminaires

- CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise (2005), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Angers.

IV. Thèses universitaires

- ZIAN Houda (2013), *Contribution à l'étude des tableaux de bord prospectifs et de leur impact sur la performance des entreprises*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux IV.

V. Chapitres dans ouvrages collectifs

- KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (1994), « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les quatre axes du succès » [dans] *Les systèmes de mesure de la performance*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999, p. 157.

VI. Divers

- NAAS Abdelkader (2024), *Contrôle de gestion : théories et pratiques*, Polycopié de cours, Université Oran 2, Oran.

Annexes :

Annexe I : Guide d'entretien semi-directif : Audit des systèmes de pilotage de la performance (COSIDER Ouvrages d'Art)

Annexe II : Canevas de collecte de données (DCGSI, RH, Travaux)

Annexe III : Tableau de bord Power BI (vue globale et quatre axes du BSC)

Annexe IV : Les neuf fiches descriptives de processus du SMI (Approvisionnements & sous-traitance, Amélioration continue, Gouvernance & pilotage, Commercial, Gestion & Maintenance du matériel, SSE, Travaux, Études, Ressources humaines & Formation)

Annexe V : Document Objectifs et indicateurs 2024

Annexe VI : Revue de Direction 2024 (RDD) ; extrait de 2 pages sur 42

Annexe VII : Rapport mensuel QSE (Qualité, Sécurité, Environn

Annexe I :

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Audit des systèmes de pilotage de la performance

COSIDER Ouvrages d'Art

Direction : _____ Date : ____ / ____ / ____

Contexte : *Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master portant sur la proposition d'un Balanced Scorecard pour COSIDER Ouvrages d'Art. Il vise à recueillir, auprès des responsables de l'entreprise, une lecture approfondie du fonctionnement actuel du pilotage de la performance et des pistes d'amélioration envisageables.*

Confidentialité : *Les réponses recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle et exploitées uniquement à des fins académiques.*

I. Profil du répondant

Q1. Quelle est votre fonction et votre direction d'affectation au sein de COSIDER OA ?

Directrice de direction du contrôle de gestion et système d'information

Q2. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?

Plus 20 années d'expériences avant la création de l'entreprise par le groupe

Q3. Quel est votre niveau d'implication dans l'utilisation ou la production des tableaux de bord ?

Je suis responsable principalement et développer le logiciel qui produit les tableaux aussi je suis responsable vérifié les tableaux et justifier les écarts dans les réunions

II. État des lieux des outils de pilotage actuels

Q4. Quels sont les principaux tableaux de bord ou outils de suivi utilisés dans votre direction ou sur vos chantiers ?

Un tableau de bord opérationnelle

Q5. Sous quels formats ces outils sont-ils produits et diffusés ?

PDF

Q6. À quelle fréquence ces tableaux de bord sont-ils mis à jour ?

Chaque 15 jours après le mois concerner

Q7. Comment se déroule concrètement la collecte des données ? Ce processus est-il manuel, partiellement ou totalement automatisé ?

Partiellement automatiser en utilise un système d'information intégrer chaque chef chantier remplir leur donner concerne leur chantier et Ya des donner qui reste produis par Excel

Q8. Quelles directions participent à la production et à la validation de ces tableaux de bord ?

La direction de contrôle gestion et système information seule qui produise ce tableau qui focalise sur la dimension opérationnel et financier et la SMI focus sur les autres dimensions

III. Contenu et pertinence des indicateurs

Q9. Quels domaines de performance sont réellement couverts par vos tableaux de bord actuels ?

Tous qui a relation avec l'opération charge produit facture.....

(Financier, commercial, technique, QSSE, RH, autre...)

Q10. Selon vous, les indicateurs suivis reflètent-ils fidèlement les priorités stratégiques de COSIDER OA ?

Les indicateurs de ce suivies les prétoires financiers avant tous

Q11. Quels indicateurs vous paraissent les plus utiles pour piloter efficacement les activités de l'entreprise ?

Le chiffre d'affaires la marge bénéficiaire et la production relaie

Q12. Existe-t-il des dimensions de la performance encore insuffisamment mesurées ou absentes des tableaux de bord ?

Oui, dans ce tableau par exemple il 'Ya pas des indicateurs qui reflet sur la satisfaction de client ou aussi indicateur d RH

Q13. Vos tableaux de bord intègrent-ils des seuils d'alerte, des comparaisons avec les objectifs ou des analyses d'écarts ?

Oui absolument

IV. Perception de l'efficacité actuelle

Q14. Quels sont, selon vous, les points forts des tableaux de bord actuels de COSIDER OA ?

Le point fort il mesure parfaitement les écarts financiers et la défaillance aussi nous permet avoi la production réelle en temps réelle

Q15. Quelles sont leurs principales limites ou insuffisances ?

Partie des informations reste un fiable car il y a un manque de digitalisation aussi y a un manque de relation avec des autres dimension pour un pilotage globale

Q16. Dans quelle mesure ces outils contribuent-ils réellement à la prise de décision ?

Le top management avec le PDG pour établir les plans d'action

Q17. Les tableaux de bord permettent-ils d'anticiper les difficultés, ou se limitent-ils à constater les résultats a posteriori ?

V. Vers un modèle intégré de type Balanced Scorecard

Q18. Êtes-vous familier avec le concept de Balanced Scorecard ? En avez-vous entendu parler dans un contexte professionnel ?

Oui, il apparait mieux pour un pilotage global

Q19. Pensez-vous qu'un outil intégrant les quatre dimensions du BSC — finances, clients, processus internes et apprentissage — serait utile pour COSIDER OA ? Pourquoi ?

Oui pour avoir la relation entre par exemple la production et le taux d'absentéisme.

Q20. Quels seraient les principaux bénéfices attendus d'un tel dispositif pour l'entreprise ?

.....

Q21. Quelles difficultés de mise en œuvre anticipez-vous dans le contexte de COSIDER OA ?

Maintenant y a un manque de coordinations entre les directions et aussi la fiabilité d'information

Q22. Quelles conditions vous paraissent nécessaires pour garantir le succès d'un tel projet ?

VI. Pistes d'amélioration

Q23. Si vous pouviez améliorer le système de pilotage actuel, quelles seraient vos trois priorités ?

Q24. Souhaitez-vous être associé(e) à une éventuelle phase de conception ou de test d'un nouveau dispositif ?

Q25. Avez-vous d'autres remarques, observations ou propositions à formuler ?

Annexe II :

Canvas de collecte de donné (DCSGI, RH, Travaux)

4					
5	Objet	Collecte des données nécessaires au calcul des indicateurs BSC confiés à la DCSGI.			
6	Indicateurs	F1 �� F2 �� F3 �� F4 �� F5 �� C4 �� P3 �� P5 �� A6 à soit 9 indicateurs sur 21.			
7	Périodes	Janvier, Février, Mars 2025 Janvier, Février, Mars 2026 Référentiel annuel 2025 (Jan��D��c).			
8	Saisie	Remplissez uniquement les cellules en jaune. Ne modifiez pas les formules (cellules vertes).			
9	Retour	Renvoyer le fichier complété à l'équipe de recherche avant le 10 mai 2026.			
10					
11					
12		INDICATEURS CONCERNÉS			
13	Code	Nom de l'indicateur	Mode de calcul	Cible	Unité
14	F1	Chiffre d'affaires réalisé	$CA_{réalisé} / CA_{pr��visi��mel} \times 100$	$\geq 95\%$ du CA prévu	%
15	F2	Travaux en cours (stockés) �� mois ��q.	$Encours / Production_{moy. mensuelle}$	≤ 3 mois	Mois
16	F3	Marge globale	$R��sultats_{réalisés} / Production_{réalisée} \times 100$	$\geq 15\%$	%
17	F4	Taux de recouvrement des créances	$Montant_{cr��ances\ recouvrees} / Cr��ances_{totales} \times 100$	$\geq 30\%$	%
18	F5 ��	Taux de réalisation des objectifs de production	$Production_{réalisée} / Production_{prévue} \times 100$	$\geq 100\%$	%
19	C4	Taux de renouvellement du plan de charge	$Nouveaux_{march��s\ signés} / Production_{cumulée} \times 100$	$\geq 100\%$	%
20	P3	Taux de panne	$Valeur_{heures\ pannes} / Potentiel_{du\ mois} \times 100$	$\leq 16\%$	%
21	P5	Rentabilité du personnel	$Productivit��_{par\ agent} / Co��t_{par\ agent} \times 100$	$\geq 3\%$	%
22	A6 ��	Taux de digitalisation des processus	$Processus_{digitalisés} / Total_{processus} \times 100$	$\geq 70\%$	%
23					
< > Instructions Saisie Données Synthèse Résultats +					

Veuillez suivre le lien ci-dessous pour plus de détails :

DCSGI :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KVtdUaIOhDwoNB1hfsFBLSauiKTarnUVbQlhqorBBbs/edit?usp=sharing>

RH :

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yfHzBMNkz5f9D6V8UyHmolXk88f3Zh9qOtg_wB5ayms/edit?usp=sharing

Travaux :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GmCIyRGXLXqnLWbbI1noLVgql-IkQRjo73LAvGAUn2w/edit?usp=sharing>

Annexe III :

	QUESTIONNAIRE SATISFACTION CLIENT	Révision: 04
		Date : 31/03/2024
		Page 2 sur 4

ANNEXE I

Quatre niveaux d'appréciation de satisfaction sont proposés pour chaque critère, de différentes notes sont attribuées selon le niveau d'appréciation de ce dernier à savoir : *Satisfait (5) - Peu satisfait (2) - Pas satisfait (0)*.

Cette note sera multipliée par un coefficient correspondant au critère concerné :

Critères	Coefficient pour les chantiers	Coefficient pour l'unité P03
Êtes-vous satisfait de la disponibilité et réactivité de notre personnel, son sens de communication et de coordination ?	1	3
Êtes-vous satisfait du respect des principes et règles de sécurité et de santé dans le chantier ?	2	2
Êtes-vous satisfait de la qualité de nos études ou l'offre de prix* ?	2	2
La qualité de nos réalisations (produit) répond-elle entièrement à vos attentes ?	3	3
Êtes-vous satisfait du respect du délai de réalisation des travaux (de livraison) ?	3	3
Le traitement des produits non conforme est-il toujours efficace ?	2	2
Êtes-vous satisfait par la durée de traitement de vos réclamations ?	2	2
Êtes-vous satisfait de la gestion de nos déchets et rejets dans le chantier ?	1	1
$\Sigma(\text{coefficients} \times 5)$	80	90

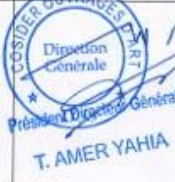
La mesure de la satisfaction globale du client se calcule par le responsable technique en utilisant la formule :

$$\text{Taux} = (\Sigma \text{Coefficient} \times \text{note} / \Sigma \text{Coefficients} \times 5) \times 100 \%$$

NB : Si l'une des appréciations ne correspondent pas au niveau de satisfaction attendu (satisfait) une analyse doit être effectuée pour mettre en place les actions les plus adéquates.

Annexe IV : les neuf Processus

1 Fiche descriptive du Processus Approvisionnements et sous-traitance

		Fiche descriptive du Processus Approvisionnement et sous- traitance	Révision : 04 Date : 23/09/2024 Page 1 sur 11
	Rédacteur Pilote processus	Vérificateur Responsable Management Intégré	Approbateur Président Directeur Général
Nom et prénom :	BOUKRIA Abdeldjalil	DAHMANI Yasmina	AMER YAHIA Tarik
Date :	03/11/2025	05/11/2025	06/11/2025
Visa :	 		  T. AMER YAHIA
Typologie du processus : Management ☐ Réalisation ☐ Support ☒			
Pilote processus : Directeur des Approvisionnements		Acteurs internes du processus : - Responsable qualité (Représentant SMI). - Assistante de direction. - Chefs de département. - Chefs de service. - Chefs de section. - Cadres d'études. - Gestionnaires des achats et démarcheurs. - Responsables approvisionnement au niveau des Pôles/Unités	
Finalité du processus : Satisfaire les besoins des structures et chantiers en mettant à disposition, dans les délais, des biens et services conformes, tout en garantissant la maîtrise des exigences de qualité, d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement.			
Ce document est la propriété de COSIDER OUVRAGES D'ART			

2.Fiche descriptive du Processus Amélioration continue

	Fiche descriptive du Processus évaluation des performances et amélioration continue	Révision : 04
		Date : 23/09/2024
		Page 1 sur 5

	Rédacteur : Pilote processus	Vérificateur Responsable Management Intégré	Approbateur : Président Directeur Général
Nom et prénom :	DAHMANI Yasmina		AMER YAHIA Tarik
Date :	24/09/2024		26/09/2024
Visa :			 Président Directeur Général T. AMER YAHIA

Typologie du processus : Management ☒ Réalisation ☐ Support ☐	
Pilote processus : Assistante PDG chargée du SMI	Acteurs internes du processus : Chef de département QSE Chef de service QHSE Responsables Q/HSE/QHSE

Finalité du processus : Vérifier la mise en œuvre effective du système de management intégré et dynamiser son amélioration continue.
--

4.Fiche descriptive du Processus Commercial

	Fiche descriptive du Processus Commercial	Révision : 04
		Date : 23/09/2024
		Page 1 sur 4

	Rédacteur : Pilote processus		Vérificateur Responsable Management Intégré	Approbateur : Président Directeur Général
Nom et prénom :	IRENE Rachid	OUALID LOUNES	DAHMANI Yasmina	AMER YAHIA Tarik
Date :	23/09/2024	23/09/2024	26/09/2024	29/09/2024
Visa :				 T. AMER YAHIA

Typologie du processus : Management ☐ Réalisation ☒ Support ☐	
Pilote processus : Directeur des Travaux Ouvrages d'Art Directeur des Travaux des Ouvrages Spécifiques	Acteurs internes du processus : Chef de département Commercial Chef de services Commercial Chef de services Contrat Cadre commercial

Finalité du processus : Assurer un plan de charge en continue pour l'entreprise.
--

5.Fiche descriptive du Processus Gestion Maintenance du matériel

	Fiche descriptive du Processus Gestion & Maintenance du matériel	Révision : 04
		Date : 23/09/2024
		Page 1 sur 7

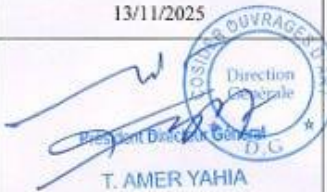
	Rédacteur : Pilote processus	Vérificateur Responsable Management Intégré	Approbateur : Président Directeur Général
Nom et prénom :	BENAMARA Mohamed Arab	DAHMANI Yasmína	AMER YAHIA Tarik
Date :	09/11/2025	11/11/2025	13/11/2025
Visa :	  M. BENAMARA	  Mme DAHMANI Yasmína	  Président Directeur Général

Typologie du processus : Management ☐ Réalisation ☐ Support ☒	
Pilote processus : Directeur de matériel	Acteurs internes du processus : - Chef de département de maintenance - Chef de département de gestion et exploitation du matériel - Inspecteurs du matériel. - Chef de service Management QHSE (SMI). - Chefs de services maintenance. - Chefs de services gestion et exploitation du matériel - Chefs d'ateliers maintenance. - Coordinateur et ingénieurs de mécanique. - Responsables du matériel des pôles et unités.

Finalité du processus :
Garantir la disponibilité, la fiabilité et la conformité du matériel mis à disposition des structures de l'entreprise, tout en assurant la sécurité des opérateurs, la prévention des risques professionnels et la protection de l'environnement.

6.Fiche descriptive du Processus SSE

cosider Construction كوسيدار	Fiche descriptive du Processus SSE	Révision : 04 Date : 23/09/2024 Page 1 sur 6
---	---	--

	Rédacteur / Pilote processus	Vérificateur Responsable Management Intégré	Approbateur : Président Directeur Général
Nom et prénom :	HADI Nassim	DAHIMANI Yasmina	AMER YAHIA Tarik
Date :	09/11/2025	11/11/2025	13/11/2025
Visa :			 T. AMER YAHIA

Typologie du processus : Management ☐ Réalisation ☐ Support ☒	
Pilote processus : Assistante-PDG chargée du SMI	Acteurs internes du processus : - Responsable QHSE - Responsable HSE - Ingénieur QHSE / HSE - Cadre HSE - animateur HSE

Finalité du processus : Assurer une gestion efficace des risques en matière de santé, sécurité et environnement dans l'entreprise afin de procurer un cadre de travail sain et sûr et réduire l'impact de nos activités sur l'environnement.
--

7.Fiche descriptive du Processus Travaux

	Fiche descriptive du Processus Travaux	Révision : 04 Date : 23/09/2024 Page 1 sur 6
---	---	--

	Rédacteur : Pilote processus		Vérificateur Responsable Management Intégré	Approbateur : Président Directeur Général
Nom et prénom :	SAB Tamazouzt	OUALID Lounes	DAHMANI Yasmina	AMER YAHIA Tarik
Date :	04/11/2025	04/11/2025	06/11/2025	09/11/2025
Visa :				

Typologie du processus : Management ☐ Réalisation ☒ Support ☐

Pilote processus :

Directeur des Travaux Ouvrages d'Art
Directeur des Travaux des Ouvrages Spécifiques

Acteurs internes du processus :

Directeurs des chantiers
Chefs de département
Chefs de service
Responsables Technique/Responsable Travaux
Ingénieurs

Finalité du processus :

Réaliser et livrer des ouvrages conformes aux exigences contractuelles, réglementaires et normatives, en assurant la qualité et le respect des délais, tout en garantissant la santé et la sécurité des travailleurs, la protection de l'environnement et la prévention des pollutions, afin d'assurer la satisfaction durable du client et des parties prenantes.

8.Fiche descriptive du Processus Etudes

	Fiche descriptive du Processus Etudes	Révision :04
		Date : 23/09/2024
		Page 1 sur 5

	Pilote processus	Responsable Management Intégré	Président Directeur Général
Nom et prénom :	OUALI Hacene	DAHMANI Yasmina	AMER YAHIA Tarik
Date :	23/09/2024	25/09/2024	30/09/2024
Visa :			

Typologie du processus :	☐ Management	☒ Réalisation	☐ Support
Pilote processus :	Directrice Technique		
	Acteurs internes du processus :		
	Chef de département Technique		
	Chef de département méthodes et développement		
	Chef de projet		
	Ingénieurs seniors		

Finalité du processus :
Elaboration des études d'exécution conformes aux exigences clients pour permettre la réalisation des projets
Assistance technique aux chantiers

9.Fiche descriptive du Processus RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION

	Fiche descriptive du Processus RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION	Révision : 04
		Date : 23/09/2024
		Page 1 sur 7

	Rédacteur : Pilote processus	Vérificateur Responsable Management Intégré	Approbateur : Président Directeur Général
Nom et prénom :	Mme MALLEK Meriem	DAHMANI Yasmina	AMER YAHIA Tarik
Date :	02/11/2025	05/11/2025	06/11/2025
Visa :	 	 	 

Président Directeur Général
T. AMER YAHIA

Typologie du processus : Management ☐ Réalisation ☐ Support ☒	
Pilote processus : Directrice des Ressources Humaines et de la formation	Acteurs internes du processus : - Chef département RH/paie - Chef département formation & apprentissage - Chef service // section RH/paie - Chef service formation - Responsable qualité - GRH (Pôle, Unités)

Finalité du processus :
• Mettre à disposition des différents processus un personnel suffisant et qualifié dans les délais requis, tout en respectant les dispositions légales, conventionnelles et réglementaires. • Développer en permanence les compétences des employés afin qu'ils puissent répondre efficacement aux exigences de l'entreprise, tout en favorisant leur évolution professionnelle, leur bien-être au travail et la prévention des risques professionnels. • Contribuer ainsi à la performance globale, durable et responsable de l'organisation, en intégrant les principes HSE dans toutes les activités liées à la gestion du personnel.

Annexe V :

Colier Presse-papier Police Paragraphe Styles Édition Adobe Ac... Voix Rédacteur Compléments					
		Taux d'auto-surveillance et la conformité des rejets liquides autres que domestiques	100%	50%	Une réflexion doit être portée sur l'affectation de cet indicateur au processus travaux pour une meilleur remonté d'information
		Renforcer le volet SSE dans le plan de formation	Nombre de personnes formées en SSE	≥ Nbre de personnes formées (N-1) 185	La non-atteinte de la cible est due à la non réalisation de d'auto-surveillance de la conformité des rejets liquides autres que domestiques par certains pôles et unités ayant des bacs de décantation non conforme
Renforcer le leadership et l'engagement de tous nos managers pour améliorer nos performances liées à la santé, à la sécurité et à la protection de l'environnement	Atteinte des objectifs HSE	Taux d'attente des objectifs HSE	≥ 80%	25%	
	Développement d'un plan de formation QSE pour les managers	Efficacité des formation QSE dédiées aux managers	≥ 90 %	Non calculé	Une formation faite : développer son leadership L'évaluation à froid de cette formation sera prononcée en AVRIL et JUIN 2025
Atteint			15		
Non atteint			8		
Non calculé			8		
Total			31		

Veuillez suivre le lien ci-dessous pour plus de détails :

https://docs.google.com/document/d/1LqXPKP8gpdyqjk_JCpX1GTyw4HiSqjVX9NVkFQCUhYM/edit?usp=sharing

Annexe VI : le revu du direction (RDD)

Exemple de 2 pages sur 42 pages.

	Synthèse des éléments d'entrée de la revue de direction	Révision : 01
		Date : 28/06/2021
		Page 1 sur 43

SYNTHESE DES ELEMENTS D'ENTREE DE LA REVUE DE DIRECTION

N°11
Période : année 2024

Date : 15 avril 2025

L'Assistante du PDG chargée du SMI

Assistante du PDG
Chargée du SMI
DAHMANI Yasmina

< Ce document est la propriété de COSIDER OUVRAGES D'ART, il ne peut être reproduit sans l'autorisation du PDG >

	Synthèse des éléments d'entrée de la revue de direction	Révision : 01
		Date : 28/06/2021
		Page 2 sur 42

Les éléments d'entrée de la revue de direction sont :

a) *L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;*

b) *Les modifications :*

- 1) Des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management (SMI);
- 2) Des risques et opportunités;
- 3) Des besoins et attentes des parties intéressées;
- 4) Des obligations de conformité (les exigences légales et autres exigences);
- 5) Des aspects environnementaux significatifs;
- 6) Les risques professionnels;

c) *Les informations sur la performance et l'efficacité du SMI y compris les tendances concernant :*

1. La satisfaction des clients
2. Les retours d'information des parties intéressées pertinentes ;
3. Le degré de réalisation des objectifs ;
4. La performance des processus et la conformité des produits et services;
5. Les non-conformités et les actions correctives;
6. Les résultats de la surveillance et de la mesure;
7. Les résultats d'audit et l'obligation de conformité (à renseigner par l'ensemble des processus) ;
8. Les performances des prestataires externes;
9. La consultation et la participation des travailleurs

d) *L'adéquation des ressources;*

e) *La communication pertinente avec les parties intéressées y compris les plaintes*

f) *L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités*

g) *Les opportunités d'amélioration*

< Ce document est la propriété de COSIDER OUVRAGES D'ART, il ne peut être reproduit sans l'autorisation du PDG >

Annexe VII :

Rapport QSE

Événement indésirable

Dans le cadre de la démarche de prévention, le suivi rigoureux des événements indésirables est primordiale, ce qui permet de prendre connaissance et d'évaluer la situation du milieu de travail en matière de santé et sécurité afin de pouvoir prendre les mesures adaptées.

Il est donc important que les données du pôle/unité soient renseignées dans la ligne correspondante (uniquement les cellules blanches). Les autres cellules rouges qui contiennent des formules sont calculées et mises à jour automatiquement.

Les cellules qui sont en rouge (Cumulés et le nombre des événements indésirables globales) sont calculés automatiquement. **A ne pas renseignés**

		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Nombre Globale 2023	Objectif
Accident avec arrêt	Nombre d'Accident Mortel													0	
	Nombre d'Accident de travail avec arrêt													0	
	Nombre d'Accident trajet avec arrêt													0	
	Cumulé (YTD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accident sans arrêt	Nombre d'Accident de travail sans arrêt													0	
	Nombre d'Accident trajet sans arrêt													0	
	Cumulé (YTD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cumulé (YTD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Presque accident	Nombre d'Accident presque accident													0	
	Cumulé (YTD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incident	Nombre d'Incidents													0	
	Cumulé (YTD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'événements indésirables Globale (par mois)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Mettre le nombre des événements indésirables (Accidents avec arrêt, Accident sans arrêt, presque accidents et incidents) dans les cellules qui sont en blanc

Guide d'utilisation | Définitions | Page de garde | Événement indésirable | Plan d'action des inspections

Veuillez suivre le lien ci-dessous pour plus de détails :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Vo8j6WVuVScIVMe1tirPmt-nzFPhV9YFaykSQ04CI2k/edit?usp=sharing>