

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

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion

THEME : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance

**Tableaux de bord digitaux et Business
Intelligence : Vers un nouveau modèle de
pilotage de la performance
Cas d'Alliance Assurances**

Présenté par :

Mr HEBBADJ Nassim

Encadré par :

Mr BELACEL Brahim

Mme BENNOUR Latifa

Année universitaire

2025-2026

SOMMAIRE

DEDICACES.....	1
REMERCIEMENTS	3
LISTE DES FIGURES :	5
LISTE DES TABLEAUX :	6
RESUME.....	10
الملخص	12
INTRODUCTION GENERALE	13
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE	17
1. Section 01 : Pilotage de la performance organisationnelle :.....	18
2.Section 02 : La performance et ses indicateurs de mesure :	28
3.Section 03 : Le tableau de bord comme outil de pilotage :.....	41
CHAPITRE 02. : ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN D'ALLIANCE ASSURANCES :..	50
Introduction du chapitre :.....	51
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil et son cadre de régulation..	52
Section 02 : Méthodologie de recherche :	68
Section 03 : État des lieux et diagnostic du système de pilotage actuel.....	77
BIBLIOGRAPHIE :	116
ANNEXES	127

Dédicaces

C'est avec une profonde gratitude et une immense fierté que je dédie ce travail à tous ceux qui ont jalonné mon parcours, partagé mon quotidien, et contribué à faire de ces années universitaires une aventure humaine inoubliable.

À ma précieuse famille, Aucun mot ne saurait exprimer ma reconnaissance pour votre amour inconditionnel, vos sacrifices constants et votre soutien indéfectible. Vous êtes mon ancrage, ma force motrice et la source de ma persévérance. Que ce mémoire soit le reflet de votre éducation et la récompense de votre patience.

À la mémoire de mon regretté ami, À mon cher ami *Idir Hasnaoui*, parti beaucoup trop tôt. Ton absence laisse un grand vide, mais ton souvenir, ton sourire et les moments partagés restent à jamais gravés dans mon cœur. Que ce travail soit un hommage à l'ami exceptionnel que tu as été. Tu manques à ce parcours, mais tu restes présent dans nos pensées. Repose en paix.

À mes frères de la résidence universitaire : À ceux que j'ai rencontrés à la résidence et avec qui j'ai absolument tout partagé : les révisions intenses, les doutes sur l'avenir, les choix d'orientation décisifs, les galères et les réussites. Vous êtes bien plus que des amis, vous êtes des frères de parcours : *Ilyes ARGOUB, Walid BENIGHZER, Yacine Bouzir, Adel ZEKRINI*

À mes jeunes frères de la résidence universitaire, À ceux que le destin universitaire a mis sur ma route dans les couloirs et les chambres. Même si la différence d'âge et nos cursus respectifs ont fait que nous n'avons pas partagé les mêmes bancs d'études, nous avons partagé le quotidien, les discussions interminables et une immense complicité : *Ayoub DJERROUMI, Islem HAMOUANI, Zahreddine SAFAR-BATI et l'équipe de la C13*

À mes amies, complices de l'école, À vous avec qui je partageais les journées de cours, la vie trépidante à l'école, les fous rires mémorables et la légèreté des pauses entre deux amphithéâtres : *Lina BOUCHEHD, Nassim NAIT-KACI, Darine DJEMIL, Asma FENDOUCI, Marine Ines SAIGH*

À mes amis de Béjaïa, les repères de toujours, À ceux avec qui tout a commencé, pour votre fidélité, votre présence fraternelle et les moments partagés qui traversent le temps, peu importe la distance ou les projets : *Hichem SAADI, Sofiane ABBAS, Amine KELAI, Abdelghani NAIT-KACI, Rayan LAAGOUNE*

Aux décors de mes années étudiantes et à leur ambiance unique, À cette atmosphère si particulière qui restera gravée en moi : Aux éclats de voix, aux discussions refaites à pas d'heure et aux souvenirs ancrés dans les **couloirs de la résidence**. Aux trajets quotidiens, pensifs ou animés, sur les **routes du pôle universitaire**. À la légèreté, la liberté et la magie de nos **soirées à Sidi Fredj**.

À mes fidèles compagnes de route, À celles qui ont vaillamment supporté les kilomètres, les trajets matinaux à la hâte, les playlists partagées et les retours le week-end : *La Suzuki, la 208, la Yaris et la précieuse mégane a la durite cassée*. Tant de souvenirs et de road trips gravés dans l'habitacle de chacune d'elles. Elles ont fait défiler les kilomètres autant que j'ai fait défiler les pages de ce mémoire.

À toutes les mains tendues, À tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, directement ou indirectement, à la concrétisation de ce projet. Un conseil, une relecture ou un simple mot d'encouragement a eu son importance.

Et enfin... À ceux qui n'ont pas cru en moi, qui ont douté de mes capacités ou espéré mes échecs. Votre scepticisme a été mon plus puissant carburant. Merci d'avoir, à votre manière, nourri ma détermination à aller jusqu'au bout et à prouver ma valeur.

Remerciements

Avant toute chose, je remercie Dieu le Tout-Puissant pour m'avoir accordé la force, la persévérance et la sagesse nécessaires pour accomplir ce travail. Sa guidance et Ses bénédictions m'ont soutenu tout au long de ce parcours.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mes deux encadrants de mémoire, **Monsieur Brahim Belacel** et **Madame Latifa Bennour**, pour leur encadrement attentif, leurs conseils précieux et leur soutien inconditionnel tout au long de la réalisation de ce travail de recherche. Leur disponibilité, leur patience et leur expertise complémentaire ont grandement contribué à l'enrichissement de ce mémoire.

Un remerciement tout particulier s'adresse à **Madame Latifa Bennour**, qui a également été une enseignante d'exception tout au long de mon cursus. Sa bienveillance, sa passion pour la transmission du savoir et ses encouragements constants ont profondément marqué ma formation et font d'elle une professeure grandement estimée et respectée.

Je souhaite également adresser mes sincères remerciements aux enseignants qui ont façonné ma formation académique au sein de la faculté, et plus particulièrement à **Monsieur Tarik Belhachemi** et **Madame Lydia Bourenane**. Leurs enseignements inspirants, leur dévouement et leurs conseils avisés ont été d'une valeur inestimable et ont constitué une source de motivation constante tout au long de mon cursus.

Mes remerciements s'adressent également à l'administration de notre établissement pour son appui logistique et administratif tout au long de mes études de Master. Leur professionnalisme a grandement facilité le déroulement de mon parcours.

Je souhaite exprimer ma vive reconnaissance envers la direction d'**Alliance Assurances** pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce stage de fin d'études au sein de leurs structures.

Je tiens à remercier tout particulièrement **l'ensemble de l'équipe du Contrôle de Gestion d'Alliance Assurances** pour leur accueil chaleureux, leur accompagnement au quotidien et leur précieuse collaboration. Leur ouverture d'esprit, leur disponibilité et le partage de leur expertise terrain m'ont permis de l'appliquer concrètement à mes recherches sur le pilotage de la performance, tout en me donnant les clés du métier pour mon avenir professionnel.

Enfin, je souhaite adresser mes sincères remerciements aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en évaluant ce travail, ainsi que pour leur temps, leur expertise et leurs précieux commentaires qui contribueront à l'enrichissement de cette étude.

Liste des figures :

Figure N°01 : Organigramme de la compagnie Alliance Assurances

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Synthèse de la sous-section

Tableau N°02 : Évolution du capital social d'Alliance Assurances (2005-2026)

Tableau N°03 : Les segments ciblés et les produits principaux proposés par la compagnie

Tableau N°04 : Les segments ciblés et les produits principaux proposés par la compagnie

Tableau N°05: Réseau des directions régionales d'Alliance Assurances (au 23/02/2026)

Tableau N°06 : Synthèse du cadre réglementaire applicable à Alliance Assurances

Tableau N°07 : Impact des obligations légales sur les outils de pilotage de la performance

Tableau N°08 : Grille d'évaluation selon le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) :

Tableau N°08 : Cartographie des dimensions méthodologiques de la recherche empirique

Tableau N°09 : Architecture fonctionnelle du tableau de bord interne d'Alliance Assurances

Tableau N°10 : Indicateurs clés de la performance commerciale et évolution interannuelle (au23/02/2026)

Tableau N°11 : Indicateurs de sinistralité, charge technique et évolution du ratio S/P (au23/02/2026)

Tableau N°12 : Ventilation technique des charges de sinistres, encours de provision (SAP) et délais moyens de liquidation

Tableau N°13 : Indicateurs de performance des encaissements, efficacité du recouvrement et marge de trésorerie

Tableau N°14 : Structure des encaissements par segment de clientèle, taux de concrétisation et délais de règlement

Tableau N°15 : Indicateurs de suivi du stock de créances, dynamique de recouvrement et assainissement du réseau

Tableau N°16 : Matrice de diagnostic SWOT du système de pilotage opérationnel d'Alliance Assurances

Tableau N°17 : Matrice d'opérationnalisation : des lacunes du système actuel aux spécifications fonctionnelles du prototype BI

Tableau N°18 : Matrice d'architecture du prototype BI : modules, contenus analytiques et profils utilisateurs cibles

Tableau N°19 : Grille de paramétrage des indicateurs clés (KPIs), seuils de tolérance et statuts d'alerte de l'Executive Dashboard

Tableau N°20 : Tableau de bord de suivi budgétaire de la production : analyse des écarts réel / objectif par direction régionale (au 23/02/2026)

Tableau N°21 : Matrice de vieillissement du SAP (Bucket Aging) et modèle de provisionnement technique recommandé (au 23/02/2026)

Tableau N°22 : Grille de suivi de la performance des encaissements par direction régionale et indicateurs d'écarts versus seuil cible (au 23/02/2026)

Tableau N°23 : Balance âgée des créances (Bucket Aging) et modèle d'évaluation du risque de provisionnement bilanciel (au 23/02/2026)

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACG : Audit et Contrôle de Gestion

API : Interface de Programmation Applicative

AR : Assurance Responsabilité

BDCS : Base de Données Centralisée des Statistiques

BI : Business Intelligence (Intelligence d'Affaires)

BSC : Balanced Scorecard (Tableau de Bord Prospectif)

CDG : Responsable du Contrôle de Gestion

CNA : Conseil National des Assurances

COSOB : Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse

CSA : Commission de Supervision des Assurances

DA : Dinars Algériens

DESI : Direction de l'Étude et des Services Informatiques

DG : Direction Générale

DGA : Directeur Général Adjoint

DGC : Direction Générale Commerciale

DGS : Direction Générale de la Sinistralité

DGT : Direction Générale Technique

DR : Direction Régionale

DRC : Direction Régionale Commerciale

DRCN : Direction Régionale Centre-Nord

DRCO : Direction Régionale Centre-Ouest

DRCS : Direction Régionale Centre-Sud

DRE : Direction Régionale Est

DRO : Direction Régionale Ouest

ESGEN : École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique

ETL : Extract, Transform, Load (Extraction, Transformation, Chargement)

H1, H2, H3 : Hypothèses de recherche 1, 2 et 3

IA : Intelligence Artificielle

IFRS : International Financial Reporting Standards

IRD : Incendie, Risques Divers
KPI : Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
M DA : Millions de Dinars Algériens
MDA : Millions de Dinars Algériens
OP : Opinion de Pilotage
OPEX : Dépenses d'Exploitation
PDG : Président Directeur Général
PN : Primes Nettes
QBR : Quarterly Business Review
ROI : Return On Investment (Retour sur Investissement)
S/P : Ratio Sinistres sur Primes
SAP : Sinistres À Payer
SGBV : Société de Gestion de la Bourse et de l'Actif
SPA : Société Par Actions
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TSA : Télévision Algérienne Économique
VC : Voiture de Circulation
VDE : Voiture Destinée à l'Exploitation
pp. : Pages

Résumé

Dans un environnement économique complexe et concurrentiel, le pilotage de la performance organisationnelle est une exigence majeure. Il ne s'agit plus seulement de mesurer les résultats, mais de guider l'action en continu. Le tableau de bord s'impose alors comme l'outil central du contrôle de gestion, offrant une vision synthétique de la performance pour faciliter la prise de décision. Cependant, son efficacité réelle dépend de la pertinence des indicateurs choisis, de leur fréquence d'utilisation et de leur exploitation par les managers.

Ce mémoire étudie le cas d'Alliance Assurances afin d'analyser dans quelle mesure ses tableaux de bord contribuent réellement au pilotage de la performance.

Pour répondre à cette problématique, une **démarche quantitative et documentaire** a été adoptée. Elle s'appuie sur le traitement de données chiffrées et sur une analyse approfondie des documents internes et des tableaux de bord existants. Cette approche a permis d'évaluer objectivement les pratiques réelles d'utilisation de ces outils et de mesurer leur impact sur le processus décisionnel.

Les résultats démontrent que si les tableaux de bord occupent une place importante dans le suivi des activités, des insuffisances subsistent quant au choix des indicateurs et à la mise à jour des flux d'informations. Face à ces constats, ce travail propose des axes d'amélioration basés sur la conception d'un modèle optimisé et digitalisé, garantissant un pilotage plus réactif et pertinent de la performance.

ABSTRACT

In a complex and competitive economic environment, steering organizational performance has become a major requirement. It is no longer just about measuring results, but guiding action on a continuous basis. Consequently, the dashboard stands out as the central tool of management control, offering a synthetic view of performance to facilitate decision-making. However, its actual effectiveness depends on the relevance of the selected indicators, their frequency of use, and how well they are exploited by managers.

This thesis examines the case of Alliance Assurances to analyze the extent to which its dashboards truly contribute to performance management.

To address this issue, a **quantitative and documentary methodology** was adopted. It relies on the processing of numerical data [e.g., *gathered through a questionnaire or internal databases*] combined with an in-depth analysis of internal documents and existing dashboards. This approach made it possible to objectively assess the actual usage practices of these tools and measure their impact on the decision-making process.

The results demonstrate that while dashboards play a significant role in monitoring activities, shortcomings remain regarding indicator selection and the regular update of information flows. Based on these findings, this work proposes areas for improvement centered on designing an optimized and digitalized model, ensuring a more responsive and relevant steering of organizational performance.

****Keywords:**** performance management, dashboards, business intelligence, performance indicators, risk management, insurance, digitalization.

الملخص

لشركات ملحة استراتيجية ضرورة الأداء تسيير أصبح، المعقدة التنظيمية والقيود المنافسة بتكثيف تنسم اقتصادية بيئة في فعالة تحكم لوحات أنظمة في ودمجها المناسبة الأداء مؤشرات تحديد على أساسي بشكل التسيير هذا يعتمد. التأمين

من العديد تواجه. الاستراتيجية المحاذة أو التشغيلية الكفاءة يضمن لا وحده المنظمة في التحكم لوحات وجود أن غير بشكل متفاعلة غير أو مجزأة قراراتها اتخاذ أنظمة وتظل، للتطبيق قابلة رؤى إلى البيانات تحويل في صعوبات الشركات كافٍ.

مدرجة خاصة تأمين شركة وهي، "التأمين الحلفاء" التأمين شركة :محددة حالة خلال من التحدي هذا المذكرة هذا يفحص ذكاء وتكامل التحكم لوحات رقمنة تساهم مدى أي إلى" :حول الأساسي البحثي السؤال يدور. الجزائرية البورصة في "الأداء؟ تسيير فعالية في الأعمال

للبيانات الكمي والاستغلال الوثائقي التحليل بين تجمع صارمة تجريبية منهجية اعتماد تم، السؤال هذا على للإجابة أبعاد أربعة تغطي التي (العام التقرير) الفعلي الوقت في التحكم لوحة بيانات إلى الدراسة تستند. القطاعية والمقارنة يوماً 54 مدتها مراقبة فترة مدى على والمديونيات، التحصيلات، المطالبات، الإنتاج :استراتيجية

التنبهات غياب، المطالبات تصنيف تحليل نقص، الأداء أهداف غياب :الحالي النظام في حرجة فجوات ستة الدراسة حددت قابلة تشغيلية تأثيرات فجوة لكل. القطاعية المقارنة وغياب، التنفيذية الرؤية تجزئة، المديونيات تقسيم كفاية عدم، الآلية الإدارة. فعالية على للقياس

الاحتياجات من 70% فقط تغطي الحالية وظائفها فإن، الأداء تسيير في التحكم لوحة تساهم بينما أنه النتائج تُظهر القرار اتخاذ وجودة سرعة وسيعزز الفجوات هذه سيسد متقدمة تحليلية بقدرات الممتد الأعمال ذكاء حل. الاستراتيجية

إدارة، الإنتاج تحليلات، التنفيذية التحكم لوحة :متكاملة وحدات خمس يتضمن الأعمال لذكاء نموذجاً الرسالة هذه تقترح والتفاعل التحليلي العمق هذا تطبيق يعزز. المديونيات تصنيف وتحليل، التحصيلات مراقبة، والاحتياجات المطالبات الإدارة. وفعالية التشغيلي

للتحول عملية توصيات وتوفر التأمين شركات في التحكم لوحات لفعالية والمهني الأكاديمي الفهم في الرسالة هذه تساهم الجزائري. التأمين قطاع في الرقمي

الرقمنة، التأمين، المخاطر إدارة، الأداء مؤشرات، الأعمال ذكاء، التحكم لوحات، الأداء تسيير **:المفتاحية الكلمات**

Introduction générale

1. Contexte général du sujet

Les organisations évoluent aujourd'hui dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et une intensification constante de la concurrence. Dans ce contexte, la simple gestion administrative des activités ne suffit plus. Les entreprises doivent être capables de piloter leur performance de manière proactive, en s'appuyant sur des mécanismes leur permettant d'anticiper les écarts, d'orienter les décisions et d'adapter leurs actions en temps réel.

Le pilotage de la performance organisationnelle s'impose ainsi comme une fonction essentielle du management moderne. Il ne s'agit plus uniquement de constater les résultats obtenus, mais de mettre en place un système structuré d'analyse et de suivi permettant d'évaluer la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. À l'ère de la transformation numérique, ce pilotage s'appuie de plus en plus sur la Business Intelligence (BI) pour garantir la fiabilité et la rapidité du traitement de l'information.

La performance ne se limite plus à sa dimension financière. Elle englobe également des dimensions commerciales, organisationnelles, humaines et stratégiques, qui nécessitent une évaluation continue à travers des indicateurs de mesure pertinents. Ces indicateurs constituent le socle du système de pilotage, car ils traduisent l'activité réelle en informations exploitables par les décideurs.

Dans cette perspective, le tableau de bord apparaît comme un outil central du pilotage. En regroupant de manière synthétique les indicateurs clés de performance, il permet aux responsables de disposer d'une vision globale, cohérente et structurée de la situation de leur entité. L'évolution technologique transforme aujourd'hui ce support : d'un outil de reporting statique, il devient un dashboard dynamique et interactif, facilitant une analyse approfondie des données.

Cette problématique revêt une importance particulière dans le secteur des assurances en Algérie. Ce secteur est caractérisé par la gestion permanente des risques, la pression concurrentielle, une exigence réglementaire stricte (émanant notamment du CNA et de la COSOB) et la nécessité d'une performance commerciale soutenue. Dans ce secteur, la qualité

des outils de pilotage et leur degré de digitalisation représentent des facteurs déterminants de compétitivité.

C'est dans ce cadre que s'inscrit Alliance Assurances, entreprise évoluant dans un environnement exigeant et utilisant des tableaux de bord pour assurer le suivi de ses performances. L'analyse de son système de pilotage permet d'examiner concrètement l'efficacité de ces outils, leur potentiel de digitalisation via la BI et d'identifier les pistes d'amélioration possibles.

2. Problématique et justification du choix du sujet

Au regard de ces constats, la problématique centrale de ce mémoire est formulée comme suit : Dans quelle mesure la digitalisation des tableaux de bord et l'intégration de la Business Intelligence contribuent-elles efficacement au pilotage de la performance organisationnelle au sein d'Alliance Assurances ?

Bien que les tableaux de bord soient largement répandus dans les organisations, leur efficacité réelle dans le processus décisionnel n'est pas systématiquement démontrée. Sont-ils véritablement exploités comme des outils stratégiques d'aide à la décision ? Permettent-ils une vision globale et équilibrée de la performance ? Ou se limitent-ils à un rôle de reporting administratif ?

Le choix de ce sujet se justifie par la volonté d'articuler la réflexion théorique sur le pilotage de la performance avec une analyse empirique concrète au sein d'une entreprise réelle. L'intérêt majeur réside dans l'étude de la transition vers des outils de Business Intelligence (BI). Dans un secteur aussi complexe que celui des assurances, il s'agit d'évaluer comment l'automatisation et la visualisation dynamique des données (via des outils comme Power BI) transforment le contrôle de gestion en un véritable levier de pilotage stratégique en temps réel.

3. Objectifs et questions de recherche

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser l'utilisation des tableaux de bord au sein d'Alliance Assurances et d'évaluer leur contribution au pilotage de la performance organisationnelle **à l'ère du digital**.

De manière spécifique, ce travail vise à :

- Présenter les fondements théoriques du pilotage de la performance et le rôle des indicateurs.

- Examiner la place du tableau de bord comme outil central du système de pilotage et l'apport de la Business Intelligence.
- Analyser l'organisation du pilotage de la performance au sein d'Alliance Assurances en tenant compte du cadre réglementaire sectoriel.
- Étudier les tableaux de bord existants et leur utilisation effective.
- Identifier les limites du système actuel et formuler des recommandations pour une optimisation technologique et décisionnelle.

Les questions suivantes guideront cette recherche :

- Quels sont les indicateurs de performance sectoriels (S/P, taux de renouvellement, etc.) retenus dans les tableaux de bord de l'entreprise ?
- Comment ces tableaux de bord sont-ils intégrés dans le processus de prise de décision ?
- Dans quelle mesure la digitalisation peut-elle pallier les limites du système de pilotage actuel ?
- Quelles améliorations pourraient renforcer leur efficacité ?

4. Hypothèses de recherche

Afin de répondre à la problématique posée, les hypothèses suivantes sont formulées :

- **H1** : Les tableaux de bord utilisés au sein d'Alliance Assurances contribuent au suivi de la performance, mais restent principalement orientés vers des indicateurs financiers et opérationnels traditionnels.
- **H2** : L'utilisation des tableaux de bord dans le processus décisionnel est limitée par l'absence d'une intégration complète des dimensions stratégiques et par un processus de mise à jour encore partiellement manuel.
- **H3** : L'optimisation et la digitalisation des tableaux de bord via des outils de BI permettraient d'améliorer significativement l'efficacité du pilotage et la réactivité de l'entreprise.

5. Méthodologie de recherche

Cette étude adopte une méthodologie analytique et quantitative, fondée exclusivement sur une exploitation rigoureuse des sources documentaires et des données chiffrées de l'entreprise. Cette approche permet de confronter les standards théoriques du contrôle de gestion aux réalités opérationnelles d'Alliance Assurances à travers deux axes majeurs :

- **Approche documentaire et institutionnelle** : Une analyse approfondie du cadre réglementaire (Lois, règlements COSOB) et des rapports sectoriels du Conseil National des Assurances (CNA) sera menée. Ce diagnostic permettra de définir les contraintes de reporting auxquelles le système de pilotage doit répondre.
- **Approche quantitative et analytique** : L'étude repose sur l'exploitation des données issues du "Rapport Global" d'Alliance Assurances, des tableaux de bord existants et des bilans financiers publiés sur la SGBV. Cette phase d'audit des données servira à évaluer la pertinence technique des indicateurs actuels et constituera la base de conception d'un prototype de dashboard digitalisé sous Power BI, intégrant les KPIs sectoriels critiques (S/P, taux de règlement des sinistres, ratios de frais de gestion).

Cette méthodologie, centrée sur la donnée probante, garantit une vision objective du système de pilotage étudié tout en proposant des solutions concrètes de digitalisation en adéquation avec les performances réelles de la compagnie.

6. Plan du mémoire

Conformément aux recommandations académiques et à la nature technologique du sujet, ce mémoire est organisé en deux chapitres principaux :

- **Chapitre 01 : Cadre théorique du pilotage de la performance** Ce chapitre présente les fondements conceptuels du pilotage de la performance organisationnelle, la typologie des indicateurs de mesure, ainsi que le tableau de bord en tant qu'outil central. Une section dédiée sera consacrée à l'évolution des outils de pilotage vers la Business Intelligence (BI).
- **Chapitre 02 : Étude empirique au sein d'Alliance Assurances** Ce chapitre commence par une présentation de l'entreprise dans son contexte réglementaire (CNA, COSOB). Il se poursuit par un diagnostic du système de pilotage actuel. Enfin, une analyse intégrée des résultats permettra de formuler des recommandations directes pour l'optimisation et la digitalisation des outils de pilotage à l'aide de solutions BI.

Chapitre 01 : Cadre théorique

Chapitre 01 : Cadre théorique

1. Section 01 : Pilotage de la performance organisationnelle :

1.1. La notion de pilotage dans l'organisation

Le terme pilotage trouve son origine dans le domaine maritime et aéronautique, où il désigne l'action de conduire un navire ou un avion vers une destination déterminée tout en corrigeant en permanence la trajectoire en fonction des conditions rencontrées. Transposé au domaine du management, le pilotage renvoie à la capacité d'une organisation à orienter, coordonner et ajuster ses actions afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Dans le contexte organisationnel, le pilotage ne se limite pas à une simple activité de contrôle a posteriori. Il s'agit d'un processus continu qui repose sur l'anticipation, le suivi et la régulation des activités. Piloter signifie guider l'action en temps réel à partir d'informations pertinentes permettant de prendre des décisions adaptées aux situations rencontrées.

Selon Anthony, « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour atteindre les objectifs de l'organisation* »¹. Cette définition montre que le pilotage est indissociable du système de contrôle de gestion, car il permet de relier la stratégie aux actions opérationnelles.

Bouquin souligne dans ce sens que « *piloter, c'est mettre sous tension l'organisation en assurant une cohérence permanente entre les objectifs, les moyens et les résultats* »². Le pilotage devient ainsi un mécanisme de coordination qui permet de maintenir l'organisation sur la trajectoire fixée.

De son côté, Lorino affirme que « *le pilotage ne consiste pas uniquement à mesurer les résultats, mais à comprendre les processus qui conduisent à la création de valeur* »³. Cette approche met en évidence le rôle central de l'information dans le processus de pilotage, car elle permet non seulement de constater les écarts, mais également d'en analyser les causes.

¹ Anthony Robert N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston.

² Bouquin Henri (2010), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.

³ Lorino Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, Éditions d'Organisation, Paris.

Par ailleurs, Kaplan et Norton insistent sur le fait que « *ce qui ne se mesure pas ne se pilote pas* »⁴, soulignant ainsi l'importance des systèmes d'information et des indicateurs dans la conduite des organisations. Le pilotage repose donc sur la capacité à transformer les données issues de l'activité en informations utiles à la prise de décision.

Le pilotage repose ainsi sur plusieurs éléments fondamentaux : la fixation d'objectifs clairs, la mise en place d'un système d'information fiable, le suivi régulier des activités et la capacité de réaction face aux écarts observés. Il implique également une coordination entre les différents niveaux hiérarchiques, car le pilotage ne concerne pas uniquement la direction générale, mais l'ensemble des responsables opérationnels.

Ainsi, le pilotage dans l'organisation peut être défini comme un processus dynamique de conduite des activités, fondé sur l'information, permettant d'assurer l'orientation, le suivi et l'ajustement des actions en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

1.2 La notion de performance dans l'organisation

La performance constitue un concept central dans le management des organisations et est au cœur de la réflexion stratégique et opérationnelle. Toutefois, sa définition varie selon les auteurs, les contextes organisationnels et les disciplines. Selon Lebas, « *la performance désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, tout en s'adaptant aux contraintes de son environnement* »⁵. Cette définition met en avant deux dimensions essentielles : l'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs fixés, et l'efficience, c'est-à-dire l'optimisation des ressources mobilisées.

D'un point de vue économique et financier, la performance est souvent associée à la rentabilité et à la création de valeur. Pour Drucker, « *la performance d'une organisation se mesure par sa capacité à obtenir des résultats qui créent de la valeur pour ses parties prenantes* »⁶. Cette approche met l'accent sur les résultats quantitatifs, tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net ou le retour sur investissement, mais elle reste insuffisante pour appréhender la performance globale d'une entreprise moderne.

⁴ Kaplan Robert & Norton David (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.

⁵ Lebas, M. J. (1995). *Performance Management and Performance Measurement*. Paris : Les Editions d'Organisation.

⁶ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper & Row.

1.2.1 Les dimensions de la performance

La performance est multidimensionnelle et inclut plusieurs aspects complémentaires :

- **Performance financière et économique** : Elle concerne la rentabilité, la productivité et la croissance. Selon Kaplan et Norton, « *la performance financière reste un indicateur clé mais elle ne peut suffire à elle seule pour piloter une organisation durablement* ». ⁷
- **Performance opérationnelle** : Elle évalue l'efficacité des processus internes, la qualité des produits et services, le respect des délais et la maîtrise des coûts. ⁸
- **Performance humaine et sociale** : Elle porte sur la motivation, l'implication et la satisfaction des collaborateurs, éléments essentiels pour garantir la pérennité de l'organisation. ⁹
- **Performance stratégique et organisationnelle** : Elle reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs à long terme et à maintenir sa compétitivité. ¹⁰
- **Performance relationnelle et sociétale** : Elle intègre la satisfaction des clients, la fidélisation des partenaires et la responsabilité sociale de l'entreprise. ¹¹

Cette approche multidimensionnelle montre que la performance ne peut être mesurée uniquement par des indicateurs financiers : elle nécessite une vision globale intégrant l'ensemble des facteurs qui contribuent à la création de valeur.

Cette approche multidimensionnelle montre que la performance ne peut être mesurée uniquement par des indicateurs financiers : elle nécessite une vision globale intégrant l'ensemble des facteurs qui contribuent à la création de valeur.

1.2.2 Les enjeux de la performance :

La performance constitue un enjeu stratégique majeur pour toutes les organisations, car elle est à la fois un objectif à atteindre et un mécanisme de pilotage qui permet de traduire la stratégie en actions concrètes. Selon Bouquin, « *la performance permet de traduire la stratégie en*

⁷ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.

⁸ Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2002). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.

⁹ Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page.

¹⁰ Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.

¹¹ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone.

actions concrètes, de suivre l'évolution des résultats et de détecter les écarts pour y remédier »¹². Cette affirmation souligne que la performance dépasse la simple évaluation des résultats ; elle représente un outil de coordination, de contrôle et d'ajustement des activités organisationnelles.

Piloter la performance consiste ainsi à assurer un équilibre dynamique entre les objectifs fixés, les moyens mobilisés et les résultats obtenus. Anthony précise que le contrôle de gestion vise à « *s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs de l'organisation* »¹³. Cela montre que la performance est indissociable de la gestion des ressources et qu'elle reflète directement la qualité de la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques.

Simons ajoute que « *la performance n'est pas uniquement le résultat d'un effort mais le produit d'un système de contrôle intégré qui relie les objectifs stratégiques aux actions quotidiennes* »¹⁴. Cette vision met en évidence la nécessité d'une approche systémique dans le pilotage : la performance ne se mesure pas de manière isolée, elle dépend de l'alignement cohérent des processus, des actions et des comportements organisationnels sur la stratégie définie.

Porter souligne également que « *la performance stratégique permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à maintenir un avantage concurrentiel durable* »¹⁵. Cette perspective introduit une dimension externe : piloter la performance implique de prendre en compte l'environnement concurrentiel, les attentes des parties prenantes et l'évolution du marché, afin de garantir la pérennité et la compétitivité de l'organisation.

¹² Bouquin, H. (2007). *Contrôle de gestion*. Paris : Dunod.

¹³ Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston : Harvard Business School Press.

¹⁴ Simons, R. (1995). *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.

¹⁵ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.

Les principaux enjeux de la performance :

La performance répond à plusieurs enjeux cruciaux pour les organisations modernes :

- **L'alignement stratégique** : La performance permet de s'assurer que toutes les actions, à tous les niveaux de l'organisation, soutiennent la stratégie globale. Kaplan et Norton rappellent que « la performance ne se limite pas aux indicateurs financiers ; elle doit traduire la stratégie en objectifs opérationnels mesurables »¹⁶. Un bon alignement stratégique garantit que chaque action contribue directement aux objectifs à long terme.
- **L'amélioration continue et la maîtrise des processus** : La performance sert d'outil pour détecter les dysfonctionnements et optimiser les processus internes. Selon Deming, « la performance est le produit d'un cycle d'amélioration continue, où chaque écart constitue une opportunité d'apprentissage et de correction »¹⁷. Ainsi, le pilotage de la performance favorise l'efficacité organisationnelle et la qualité opérationnelle.
- **La prise de décision éclairée** : La performance fournit des informations fiables et pertinentes permettant aux managers de prendre des décisions adaptées. Comme le rappelle Anthony, « le contrôle de gestion transforme les données en informations exploitables, essentielles pour orienter les choix stratégiques et opérationnels »¹⁸. La disponibilité d'indicateurs précis et actualisés constitue donc un enjeu majeur.
- **L'optimisation des ressources** : Une performance maîtrisée permet de mobiliser les ressources humaines, financières et matérielles de manière efficace. Drucker affirme que « la performance est la capacité de produire des résultats significatifs avec le minimum de ressources nécessaires »¹⁹. Cela contribue directement à l'efficacité et à la rentabilité de l'organisation.
- **La compétitivité et la pérennité** : Les organisations performantes sont celles capables de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement tout en restant alignées sur leur stratégie. Porter indique que « la performance stratégique est un facteur clé pour maintenir un avantage concurrentiel durable »²⁰.

¹⁶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.

¹⁷ Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA : MIT Press.

¹⁸ Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston : Harvard Business School Press.

¹⁹ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper & Row

²⁰ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.

En résumé, la performance joue un rôle central dans le pilotage organisationnel. Elle constitue à la fois un objectif à atteindre et un mécanisme de régulation, reliant les décisions stratégiques à la mise en œuvre opérationnelle. Le suivi régulier des indicateurs de performance permet de corriger les écarts, d'améliorer les processus, d'optimiser les ressources et de renforcer la compétitivité. C'est sur cette base que les tableaux de bord trouvent tout leur intérêt, en transformant la notion théorique de performance en outil concret de pilotage et de décision.

1.2.3 Les approches de la performance

La performance organisationnelle peut être appréhendée selon différentes approches théoriques qui ont évolué avec le temps. Cette évolution traduit le passage d'une vision strictement financière de la performance vers une vision globale, multidimensionnelle et systémique, mieux adaptée à la complexité des organisations contemporaines.

A. L'approche financière classique de la performance

Historiquement, la performance a été longtemps assimilée à la rentabilité financière. Dans cette perspective, une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle génère des profits, maîtrise ses coûts et assure une croissance de ses résultats. Drucker affirme que « *la première responsabilité d'une entreprise est de produire des résultats économiques* »²¹.

Cette approche repose principalement sur des indicateurs financiers tels que :

- Le chiffre d'affaires
- Le résultat net
- Le retour sur investissement (ROI)
- La rentabilité des capitaux investis

Cependant, cette vision présente des limites importantes. Kaplan et Norton soulignent que « *les indicateurs financiers sont des indicateurs retardés qui reflètent les conséquences des actions passées, mais ne permettent pas de piloter l'action future* »²². Ainsi, la performance ne peut plus être réduite à sa seule dimension financière.

B. L'approche par les processus

²¹ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper & Row.

²² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.

Face aux limites de l'approche financière, les chercheurs se sont orientés vers une vision centrée sur les processus internes de l'organisation. Neely, Gregory et Platts indiquent que « *la performance doit être mesurée à travers l'efficacité et l'efficience des processus qui produisent les résultats* »²³.

Dans cette approche, l'attention est portée sur :

- La qualité des processus de production
- Le respect des délais
- La maîtrise des coûts opérationnels
- La réduction des dysfonctionnements

Deming affirme que « *l'amélioration de la performance passe par l'amélioration continue des processus* »²⁴. Cette vision introduit la logique d'optimisation interne comme facteur clé de performance.

C. L'approche stratégique de la performance

La performance est également analysée sous l'angle stratégique. Porter considère que « *la performance d'une entreprise dépend de sa capacité à créer et maintenir un avantage concurrentiel durable* »²⁵.

Dans cette perspective, la performance ne se limite pas à l'interne mais dépend fortement de :

- La position de l'entreprise sur son marché
- Sa capacité d'innovation
- Sa différenciation par rapport aux concurrents
- Son adaptation à l'environnement externe

Cette approche met en évidence la relation entre performance et compétitivité.

D. L'approche humaine et organisationnelle

²³ Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2002). Performance measurement system design. *IJOPM*.

²⁴ Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

²⁵ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.

La performance est aussi liée au facteur humain. Armstrong souligne que « *l'implication, la motivation et la compétence des ressources humaines constituent des déterminants essentiels de la performance* »²⁶.

Cette approche met l'accent sur :

- La satisfaction des employés
- Le climat organisationnel
- Le développement des compétences
- La culture d'entreprise

Ainsi, une organisation ne peut être performante sans la mobilisation efficace de son capital humain.

E. L'approche multidimensionnelle de la performance

L'évolution des approches précédentes a conduit à une vision globale et intégrée de la performance. Kaplan et Norton, avec le *Balanced Scorecard*, proposent une approche qui combine plusieurs dimensions : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel ²⁷.

Cette approche repose sur l'idée que : « *la performance doit être évaluée à travers un ensemble cohérent d'indicateurs permettant de traduire la stratégie en actions mesurables* »²⁸.

Elkington ajoute à cette vision la dimension sociétale avec le concept de *Triple Bottom Line*, intégrant la performance économique, sociale et environnementale ²⁹.

Synthèse : vers une définition du pilotage de la performance

Les développements précédents ont permis de mettre en évidence, d'une part, que le pilotage renvoie à la capacité de l'organisation à orienter, suivre et ajuster ses actions en fonction des

²⁶ Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

²⁷ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.

²⁸ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.

²⁹ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks*. Capstone.

objectifs fixés, et d'autre part, que la performance constitue la finalité recherchée par l'ensemble des activités organisationnelles.

Ces deux notions apparaissent ainsi étroitement liées et interdépendantes. En effet, piloter une organisation ne consiste pas simplement à contrôler des résultats a posteriori, mais à agir en permanence sur les leviers qui conditionnent la performance.

Comme le souligne Lorino, « *le pilotage ne consiste pas seulement à mesurer les résultats, mais à comprendre les processus qui conduisent à la création de valeur* »³⁰. Cette idée met en évidence que le pilotage repose sur une lecture dynamique de la performance, intégrant à la fois les résultats obtenus et les mécanismes qui les produisent.

Dans le même sens, Bouquin affirme que « *piloter, c'est assurer une cohérence permanente entre les objectifs, les moyens et les résultats* »³¹. Le pilotage devient ainsi un processus de régulation continue, orienté vers l'amélioration de la performance globale de l'organisation.

Anthony rappelle quant à lui que le contrôle de gestion – support essentiel du pilotage – vise à garantir « *l'utilisation efficace et efficiente des ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation* »³². Le pilotage de la performance s'inscrit donc directement dans cette logique d'optimisation des ressources au service des résultats.

Par ailleurs, Kaplan et Norton insistent sur le fait que « *ce qui ne se mesure pas ne se pilote pas* »³³, soulignant ainsi l'importance des indicateurs et des systèmes d'information dans le processus de pilotage. L'information devient alors l'élément central permettant d'évaluer la performance et d'orienter les décisions.

Ainsi, le pilotage de la performance peut être défini comme : Un processus continu de conduite, de suivi et de régulation des activités organisationnelles, fondé sur l'information pertinente, visant à assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques, les moyens mobilisés et les résultats obtenus, dans une logique de création de valeur durable.

³⁰ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

³¹ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

³² Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.

³³ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Cette définition met en évidence que le pilotage de la performance ne relève ni d'un simple contrôle, ni d'une simple mesure, mais d'un mécanisme dynamique de management, au cœur du système de contrôle de gestion.

2.Section 02 : La performance et ses indicateurs de mesure :

La section précédente a clarifié la notion de performance et son rôle stratégique dans le pilotage de l'organisation. Pour que ce pilotage soit efficace, cohérent et ajustable dans le temps, il est indispensable de définir des indicateurs de performance permettant de mesurer objectivement l'évolution des résultats organisationnels par rapport aux objectifs fixés.

2.1 Définition et rôle des indicateurs de performance :

La mesure de la performance organisationnelle repose essentiellement sur l'utilisation d'indicateurs permettant de traduire l'activité de l'entreprise en informations exploitables. L'indicateur constitue ainsi le lien fondamental entre l'action opérationnelle et le pilotage managérial.

Selon Lorino : « *Un indicateur est une information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis* »³⁴. Cette définition met en évidence que l'indicateur n'est pas une donnée brute, mais une information sélectionnée en fonction d'un objectif précis de pilotage.

Dans la même logique, Bouquin définit l'indicateur comme : « *un outil de représentation simplifiée de la réalité permettant aux responsables de suivre l'évolution d'un phénomène jugé important pour l'organisation* »³⁵. L'indicateur joue donc un rôle de simplification de la complexité organisationnelle, en rendant lisibles des phénomènes parfois difficiles à appréhender directement.

Pour Kaplan et Norton, les indicateurs sont indispensables pour traduire la stratégie en actions mesurables : « *Les indicateurs permettent de transformer la vision stratégique en objectifs concrets et mesurables à tous les niveaux de l'organisation* »³⁶. Ainsi, l'indicateur devient un outil de déclinaison stratégique, car il permet de relier les orientations globales aux activités quotidiennes.

Anthony souligne également l'importance de ces instruments dans le cadre du contrôle de gestion : « *Le contrôle de gestion s'appuie sur des indicateurs permettant aux managers de s'assurer que les ressources sont utilisées conformément aux objectifs* »³⁷. Les indicateurs ne

³⁴ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

³⁵ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

³⁶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

³⁷ Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.

servent donc pas uniquement à constater des résultats, mais à orienter l'utilisation des ressources.

D'un point de vue plus opérationnel, Neely précise que : « *Les indicateurs de performance constituent le cœur des systèmes de mesure de performance et conditionnent leur efficacité* »³⁸. Autrement dit, la qualité du pilotage dépend directement de la qualité des indicateurs choisis.

Dans plusieurs mémoires en sciences de gestion, l'indicateur est présenté comme : « *un outil d'aide à la décision permettant d'alerter les responsables en cas d'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus* »³⁹. Cela met en lumière une autre fonction essentielle : l'alerte et la détection des écarts.

Par ailleurs, les indicateurs permettent également de favoriser la coordination interne. Comme le souligne un cours de pilotage de la performance d'une école de commerce : « *Les indicateurs facilitent le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques en fournissant un langage commun basé sur des données objectives* »⁴⁰. Ainsi, au-delà de la mesure, l'indicateur devient un outil de communication managériale.

Enfin, selon le guide méthodologique de la performance publié par l'OCDE : « *Les indicateurs de performance sont des outils essentiels pour apprécier l'efficacité, l'efficience et la qualité des actions entreprises* »⁴¹. Les indicateurs permettent donc d'évaluer les trois dimensions fondamentales de la performance organisationnelle.

Rôle des indicateurs de performance :

À travers ces définitions, plusieurs rôles majeurs des indicateurs apparaissent :

- Traduire la stratégie en objectifs mesurables
- Suivre l'évolution des activités dans le temps
- Détecter les écarts entre prévisions et réalisations
- Aider à la prise de décision
- Favoriser la communication interne
- Évaluer l'efficacité, l'efficience et la qualité

³⁸ Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press.

³⁹ Mémoire Master Contrôle de Gestion (2018). Université d'Alger 3.

⁴⁰ Cours de pilotage de la performance, EM Strasbourg Business School.

⁴¹ OCDE (2009). *Mesurer la performance des organisations publiques*.

Ainsi, l'indicateur de performance peut être défini comme un outil d'information sélectionnée, destiné à mesurer, suivre et analyser un phénomène organisationnel afin d'aider les responsables à piloter l'activité et à prendre des décisions adaptées.

2.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance :

Pour mesurer et piloter efficacement la performance d'une organisation, il ne suffit pas d'avoir des chiffres : il faut que ces chiffres soient représentés par des indicateurs pertinents, fiables et exploitables. Un bon indicateur est à la fois un outil de mesure et un outil d'aide à la décision.

Comme le souligne Neely, Mills et Platts dans une revue spécialisée sur les systèmes de mesure de performance : « *La qualité d'un système de mesure dépend avant tout de la qualité des indicateurs qui le composent* »⁴². Cette simple phrase met en évidence que l'indicateur n'est pas un objet neutre : sa conception conditionne directement la capacité d'une organisation à se piloter.

2.2.1 Pertinence et alignement stratégique :

Un indicateur doit être directement lié aux objectifs stratégiques de l'organisation. Sans alignement stratégique, il devient une donnée sans impact décisionnel.

Selon Kaplan et Norton dans leurs travaux fondateurs sur le Balanced Scorecard : « *Les indicateurs doivent traduire la stratégie en éléments mesurables si l'on veut éviter que la stratégie ne reste une vision abstraite* »⁴³.

Dans un mémoire universitaire sur le contrôle de gestion, on trouve également : « *Un bon indicateur est celui qui permet de mesurer ce qui est réellement important pour l'organisation, et non ce qui est facile à mesurer* »⁴⁴.

2.2.2 Fiabilité et mesurabilité :

Un indicateur doit reposer sur des données fiables et mesurables. Si les données sont erronées, l'indicateur devient inutile, voire dangereux, car il peut conduire à des décisions incorrectes.

Dans le manuel de gestion de la performance publié par l'APQC (American Productivity & Quality Center) : « *La fiabilité des données est un préalable à toute mesure de performance* »

⁴² Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2002). *Performance measurement system design: A literature review*. International Journal of Operations & Production Management, 25(12).

⁴³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

⁴⁴ Mémoire universitaire (2019), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Université de Tizi-Ouzou.

crédible »⁴⁵. La mesurabilité implique aussi que l'indicateur soit défini de manière précise : unité de mesure, fréquence de collecte et mode de calcul doivent être clairement établis pour éviter toute ambiguïté.

2.2.3 Clarté et simplicité d'interprétation :

Un indicateur, même rigoureux scientifiquement, doit être compréhensible par ses utilisateurs. Un indicateur trop complexe, difficile à interpréter ou nécessitant des calculs sophistiqués n'est pas utile au pilotage quotidien. Comme l'indique un professeur de management des organisations : « *Un indicateur doit être suffisamment simple pour être compris et utilisé par les décideurs sans nécessiter une expertise technique trop poussée* »⁴⁶.

2.2.4 Temporalité et contexte

Un bon indicateur doit être suivi sur une période significative, permettant d'identifier des tendances, des cycles ou des variations saisonnières. Une mesure ponctuelle ne suffit pas à comprendre la dynamique de performance. Un mémoire de sciences de gestion de l'Université de Rennes indique : « *L'indicateur doit intégrer une dimension temporelle pour être pertinent dans la détection des tendances de performance* »⁴⁷.

2.2.5 Pertinence opérationnelle et actionnable

Un indicateur doit être actionnable, c'est-à-dire susceptible de conduire à une décision ou à une action concrète lorsqu'il s'écarte de la norme attendue. Le site spécialisé ReportingBusiness.fr rappelle que : « *Un bon indicateur ne se contente pas d'informer sur un résultat, il doit permettre de décider d'une action, de planifier une correction ou d'ajuster une stratégie* »⁴⁸.

2.2.6 Cadre SMART

Une grille de lecture couramment utilisée pour juger de la qualité d'un indicateur est la méthode SMART :

- **S** : Spécifique — l'indicateur mesure un aspect précis
- **M** : Mesurable — il doit être quantifiable
- **A** : Atteignable — il doit être réaliste dans le contexte donné
- **R** : Pertinent / Réaliste — lié directement au but stratégique

⁴⁵ APQC, *Performance Measurement and Metrics Framework*. American Productivity & Quality Center.

⁴⁶ Dupont, J., *Management des organisations*, Presses Universitaires.

⁴⁷ Mémoire (2020), *Le rôle des indicateurs de performance dans la prise de décision*, Université de Rennes.

⁴⁸ Idem

- **T** : Temporellement défini — avec une période ou fréquence claire

Le site Vie-Publique.fr indique que : « Les indicateurs SMART permettent de rendre la performance mesurable et compréhensible »⁴⁹.

2.3 Typologie des indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance peuvent être classés selon plusieurs critères. Cette typologie permet de mieux comprendre leur rôle dans le processus de pilotage et d'éviter une vision réductrice limitée aux seuls indicateurs financiers. Comme le souligne Bouquin : « *La diversité des indicateurs traduit la diversité des dimensions de la performance organisationnelle* »⁵⁰. Cette classification est essentielle, car elle montre que la performance ne peut être appréhendée à travers une seule catégorie de mesures.

2.3.1 Indicateurs financiers et non financiers

Traditionnellement, la mesure de la performance s'est longtemps appuyée sur des indicateurs financiers : chiffre d'affaires, résultat net, rentabilité, coûts, marges, etc. Cependant, Kaplan et Norton critiquent cette vision limitée : « *Les indicateurs financiers ne reflètent que les résultats passés et ne permettent pas d'anticiper la performance future* »⁵¹. C'est pourquoi les organisations intègrent aujourd'hui des indicateurs non financiers : qualité, satisfaction client, délais, innovation, climat social, part de marché. Lorino précise à ce sujet : « *Les indicateurs non financiers permettent de comprendre les causes de la performance financière* »⁵². Dans le secteur des assurances, cette dualité est flagrante. Si le chiffre d'affaires (primes émises) est un indicateur financier classique, il ne permet pas d'anticiper la rentabilité réelle. Un indicateur non financier comme le taux de renouvellement des contrats ou le taux de chute (résiliations) constitue un signal précurseur de la performance financière future d'Alliance Assurances.

2.3.2 Indicateurs de résultats (lagging) et indicateurs de moyens (leading)

Les indicateurs de résultats mesurent ce qui a été réalisé : bénéfice, volume de ventes, taux de sinistralité, etc. Ils constatent une situation a posteriori. À l'inverse, les indicateurs de moyens mesurent les facteurs qui influencent ces résultats : formation du personnel, délais de traitement, taux de réclamation, nombre de visites commerciales. Neely explique : « *Les indicateurs de*

⁴⁹ Vie-Publique.fr, *Les indicateurs de performance de l'entreprise et leur cadre SMART*.

⁵⁰ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

⁵¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

⁵² Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

moyens permettent d'anticiper la performance future en agissant sur ses déterminants »⁵³. Cette distinction est cruciale dans le pilotage, car elle permet de passer d'une logique de constat à une logique d'anticipation.

À titre d'illustration, pour une compagnie d'assurance, le Ratio Sinistres sur Primes (S/P) est l'indicateur de résultat (*lagging*) par excellence. Toutefois, pour le piloter, le contrôleur de gestion doit suivre des indicateurs de moyens (*leading*) tels que la cadence de règlement des sinistres ou le coût moyen des dossiers, qui permettent d'ajuster la politique de provisionnement avant la clôture des résultats.

2.3.3 Indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont chiffrés et mesurables numériquement (taux, ratios, volumes). Les indicateurs qualitatifs mesurent des aspects plus subjectifs : satisfaction client, climat organisationnel, qualité perçue. Selon un mémoire en contrôle de gestion : « *Les indicateurs qualitatifs complètent les indicateurs chiffrés en apportant une lecture plus fine de la réalité organisationnelle* »⁵⁴. Ils sont souvent obtenus par enquêtes, questionnaires ou évaluations internes.

2.3.4 Indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels

Les indicateurs peuvent également être classés selon le niveau hiérarchique auquel ils s'adressent :

- **Indicateurs stratégiques** : utilisés par la direction générale (rentabilité globale, part de marché)
- **Indicateurs tactiques** : utilisés par les managers intermédiaires (productivité, respect des budgets)
- **Indicateurs opérationnels** : utilisés au niveau terrain (délais, volumes traités)

Anthony rappelle que : « *Le système d'indicateurs doit être cohérent avec les niveaux de responsabilité au sein de l'organisation* »⁵⁵. Cette cohérence garantit que chaque acteur dispose des informations nécessaires à son niveau de décision.

⁵³ Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press.

⁵⁴ Mémoire Master Contrôle de Gestion (2019). Université de Béjaïa.

⁵⁵ Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.

2.3.5 Indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité

Enfin, une typologie importante repose sur les trois dimensions classiques de la performance :

- **Efficacité** : atteindre les objectifs fixés
- **Efficience** : optimiser l'utilisation des ressources
- **Qualité** : satisfaire les exigences des parties prenantes

Selon l'OCDE : « *Les indicateurs de performance doivent permettre d'évaluer simultanément l'efficacité, l'efficience et la qualité des actions menées* »⁵⁶.

À travers cette typologie, il apparaît clairement que la performance organisationnelle ne peut être réduite à un ensemble restreint de mesures financières. Elle nécessite une combinaison cohérente d'indicateurs variés, adaptés aux objectifs, aux niveaux hiérarchiques et aux dimensions de la performance.

2.4 Les niveaux d'utilisation des indicateurs dans l'organisation :

Les indicateurs de performance ne sont pas utilisés de la même manière par tous les acteurs de l'organisation. Leur rôle varie selon le niveau hiérarchique, les responsabilités et la nature des décisions à prendre. Comme le souligne Anthony : « *Un système de contrôle efficace doit fournir à chaque niveau de management les informations adaptées à son champ de responsabilité* »⁵⁷.

Ainsi, les indicateurs ne servent pas uniquement à mesurer, mais surtout à aider à la décision à chaque niveau organisationnel.

2.4.1 Au niveau stratégique :

Au sommet de la hiérarchie, les dirigeants utilisent des indicateurs globaux permettant d'évaluer la performance générale de l'entreprise et son positionnement à long terme.

Il s'agit principalement de :

- La rentabilité globale
- La part de marché

⁵⁶ OCDE (2009). *Mesurer la performance des organisations publiques*.

⁵⁷ Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.

- La croissance
- La création de valeur
- La satisfaction client globale

Kaplan et Norton précisent que : « Les indicateurs stratégiques traduisent la vision et la stratégie en objectifs mesurables »⁵⁸. Ces indicateurs servent à vérifier si l'organisation évolue conformément à ses orientations stratégiques.

2.4.2 Au niveau tactique (managérial)

Les managers intermédiaires utilisent des indicateurs plus détaillés pour piloter les activités de leurs services et assurer la réalisation des objectifs fixés par la direction.

On retrouve ici :

- Le respect des budgets,
- La productivité des équipes
- Les délais de traitement,
- La qualité des prestations.

Bouquin souligne : « *Le pilotage intermédiaire repose sur des indicateurs permettant de relier les objectifs stratégiques aux actions opérationnelles* »⁵⁹. Ces indicateurs permettent de coordonner les équipes et d'ajuster les moyens mobilisés.

2.4.3 Au niveau opérationnel

Au niveau terrain, les indicateurs sont très précis, orientés vers l'activité quotidienne.

Il peut s'agir de :

- Nombre de dossiers traités,
- Délais de réponse,
- Taux d'erreur,
- Volume d'activité journalier.

⁵⁸ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

⁵⁹ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

Lorino indique que : « *Les indicateurs opérationnels permettent une régulation en temps réel des activités* »⁶⁰. Ils servent à corriger immédiatement les dysfonctionnements observés.

2.4.4 La cohérence verticale des indicateurs

Pour que le système d'indicateurs soit efficace, il doit exister une cohérence verticale entre ces trois niveaux. Les indicateurs opérationnels doivent contribuer aux indicateurs tactiques, qui eux-mêmes alimentent les indicateurs stratégiques. Simons explique : « *La performance organisationnelle repose sur l'alignement des systèmes de mesure à tous les niveaux de responsabilité* »⁶¹. Cette cohérence garantit que chaque action quotidienne participe à la réalisation des objectifs globaux.

2.4.5 Les indicateurs comme outil de communication interne

Au-delà de la mesure, les indicateurs jouent un rôle important dans la communication interne. Ils permettent de partager une vision commune de la performance. Selon un cours de pilotage de la performance (HEC Montréal) : « Les indicateurs constituent un langage commun facilitant la coordination entre les différents niveaux hiérarchiques »⁶². Ils deviennent ainsi un outil de mobilisation des acteurs autour des objectifs de l'organisation.

En définitive, les indicateurs de performance ne sont pas seulement des outils de mesure, mais des outils de pilotage différenciés, adaptés aux besoins spécifiques de chaque niveau hiérarchique, assurant la cohérence entre stratégie, management et opérations.

2.5 Les limites de la mesure de la performance par les indicateurs

Bien que les indicateurs de performance constituent des outils indispensables au pilotage organisationnel, leur utilisation présente plusieurs limites qui peuvent altérer la qualité du pilotage s'ils ne sont pas conçus et interprétés avec prudence. Comme le souligne Bouquin : «

⁶⁰ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

⁶¹ Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Press.

⁶² HEC Montréal (2018). *Cours : Pilotage de la performance organisationnelle*.

Un indicateur mal choisi ou mal interprété peut conduire à des décisions contraires à l'objectif recherché »⁶³.

Les indicateurs ne traduisent pas fidèlement la réalité organisationnelle ; ils en donnent une représentation simplifiée, parfois réductrice.

2.5.1 Le risque de réduction de la performance à ce qui est mesurable

L'une des principales limites réside dans le fait que les indicateurs ne mesurent que ce qui est quantifiable. Or, de nombreux facteurs déterminants de la performance sont qualitatifs et difficilement mesurables (motivation, climat social, culture organisationnelle, confiance des clients). Lorino précise : « *Ce qui est facilement mesurable n'est pas toujours ce qui est le plus important pour la performance* »⁶⁴.

Cette limite peut conduire les managers à privilégier les aspects mesurables au détriment des facteurs réellement stratégiques.

2.5.2 Le risque de comportements opportunistes (effet pervers des indicateurs)

Les indicateurs peuvent influencer les comportements des acteurs. Lorsqu'ils sont liés à des objectifs chiffrés ou à des systèmes de récompense, ils peuvent inciter à des pratiques visant à satisfaire l'indicateur plutôt qu'à améliorer réellement la performance. Selon Simons : « *Les systèmes de mesure peuvent générer des comportements dysfonctionnels lorsque les acteurs cherchent à optimiser l'indicateur plutôt que l'activité réelle* »⁶⁵.

On parle ici d'effet pervers des indicateurs : manipulation des chiffres, focalisation excessive sur certains objectifs, négligence d'autres missions.

2.5.3 Le caractère retardé de certains indicateurs

Beaucoup d'indicateurs, notamment financiers, sont des indicateurs dits *retardés* (lagging indicators). Ils renseignent sur des résultats passés et ne permettent pas d'anticiper les

⁶³ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

⁶⁴ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

⁶⁵ Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Press.

problèmes futurs. Kaplan et Norton rappellent que : « *Les indicateurs financiers décrivent les conséquences des actions passées mais ne guident pas l'action future* »⁶⁶.

Cette limite montre la nécessité de compléter les indicateurs de résultats par des indicateurs de pilotage anticipatif.

2.5.4 La surcharge informationnelle :

Un excès d'indicateurs peut nuire au pilotage. Lorsque les tableaux comportent trop d'informations, les managers peinent à identifier les données réellement pertinentes. Anthony souligne que : « *Trop d'informations peut être aussi nuisible que l'absence d'informations* »⁶⁷. Ce risque de "saturation" est particulièrement élevé chez Alliance Assurances au vu de la masse de données générées par les milliers de polices souscrites. C'est ici que la Business Intelligence (BI) apporte une solution de rupture : contrairement aux rapports manuels, les outils de BI permettent de hiérarchiser l'information par des systèmes d'alertes visuelles (codes couleurs), ne présentant au décideur que les indicateurs nécessitant une action immédiate.

La difficulté réside donc dans la sélection d'un nombre restreint d'indicateurs significatifs.

2.5.5 La difficulté d'interprétation des indicateurs

Un indicateur ne parle pas de lui-même. Il nécessite une analyse, une mise en contexte et une interprétation. Sans cela, il peut conduire à des conclusions erronées. Bouquin indique : « *Un indicateur ne constitue pas une information en soi ; il doit être interprété dans son contexte* »⁶⁸.

Cette limite renforce le rôle du manager et du contrôleur de gestion dans l'analyse des données.

2.5.6 L'absence de vision globale

Pris isolément, les indicateurs donnent une vision partielle de la performance. Ils doivent être intégrés dans un système cohérent permettant une lecture globale. Elkington rappelle que : « *La*

⁶⁶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

⁶⁷ Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.

⁶⁸ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

performance ne peut être réduite à une seule dimension ; elle doit être envisagée de manière globale »⁶⁹.

Cette limite justifie la nécessité d'un outil structurant capable de regrouper et d'organiser les indicateurs : **le tableau de bord**. Ces limites montrent que les indicateurs, bien que nécessaires, ne suffisent pas à eux seuls pour assurer un pilotage efficace de la performance. Ils doivent être organisés, hiérarchisés et présentés dans un outil permettant une lecture synthétique, cohérente et orientée vers l'action. C'est précisément le rôle du tableau de bord, qui constitue l'outil central de regroupement et d'exploitation des indicateurs de performance.

2.6 Transition vers l'outil central de regroupement des indicateurs : le tableau de bord

Les développements précédents ont permis de montrer que la performance organisationnelle repose sur un ensemble d'indicateurs variés, adaptés aux différents niveaux hiérarchiques et aux multiples dimensions de la performance. Toutefois, ces indicateurs, pris isolément, ne permettent pas d'assurer un pilotage cohérent et efficace. Comme le souligne Bouquin : « *Les indicateurs n'ont de sens que s'ils sont organisés dans un système structuré permettant une lecture globale et orientée vers l'action* »⁷⁰.

En effet, la multiplication des indicateurs peut conduire à une surcharge informationnelle et à une difficulté d'interprétation pour les managers. Il devient alors nécessaire de disposer d'un outil capable de sélectionner, structurer et présenter ces indicateurs de manière synthétique. Lorino précise dans ce sens que : « *Le pilotage de la performance suppose la mise en forme des informations dans un dispositif facilitant la compréhension des mécanismes de création de valeur* »⁷¹. Ce dispositif est le **tableau de bord**, qui permet de regrouper les indicateurs pertinents, de les relier aux objectifs stratégiques et de faciliter la prise de décision. Kaplan et Norton rappellent que : « *Les indicateurs doivent être intégrés dans un système cohérent permettant de traduire la stratégie en actions mesurables* »⁷².

⁶⁹ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line*. Capstone.

⁷⁰ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

⁷¹ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

⁷² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Le tableau de bord ne constitue donc pas une simple compilation de chiffres, mais un véritable outil de pilotage, orienté vers l'analyse, l'anticipation et la régulation des activités. Ainsi, après avoir défini la performance et analysé les indicateurs permettant de la mesurer, il devient logique d'étudier l'outil qui permet leur exploitation efficace dans le processus de pilotage organisationnel : **le tableau de bord**.

Cette analyse fera l'objet de la section suivante.

3. Section 03 : Le tableau de bord comme outil de pilotage :

3.1 Définition et rôle du tableau de bord dans l'organisation :

Après avoir étudié la performance organisationnelle et les indicateurs permettant de la mesurer, il convient désormais d'analyser l'outil central qui permet de regrouper, structurer et exploiter ces indicateurs : le tableau de bord. Celui-ci constitue un instrument fondamental du pilotage de la performance.

3.1.1 Définition du tableau de bord :

Le tableau de bord est historiquement issu des pratiques industrielles françaises, où il servait d'outil de suivi des activités de production. Progressivement, il s'est imposé comme un instrument essentiel du contrôle de gestion. Selon Bouquin : « *Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés permettant aux responsables de suivre la performance de leur unité et de prendre les décisions nécessaires* »⁷³.

Cette définition met en évidence deux éléments fondamentaux :

- La sélection d'indicateurs pertinents,
- Leur organisation structurée en vue de la décision.

Lorino définit le tableau de bord comme : « *un dispositif d'information synthétique, orienté vers l'action, destiné à piloter la performance d'une organisation ou d'un centre de responsabilité* »⁷⁴.

Le tableau de bord ne se limite donc pas à une compilation de données : il s'agit d'un outil orienté vers l'action et la régulation. Dans une perspective plus stratégique, Kaplan et Norton considèrent que : « *Le tableau de bord permet de traduire la stratégie en un ensemble cohérent d'objectifs et d'indicateurs* »⁷⁵.

Ainsi, le tableau de bord assure la liaison entre la stratégie et les opérations.

3.1.2 Distinction entre indicateur et tableau de bord

Il convient de distinguer clairement l'indicateur du tableau de bord.

- L'indicateur est une mesure isolée d'un phénomène donné.

⁷³ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

⁷⁴ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

⁷⁵ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

- Le tableau de bord est un système structuré regroupant plusieurs indicateurs.

Comme le précise Anthony : « *Le tableau de bord constitue un système organisé d'informations destiné à soutenir le processus de contrôle de gestion* »⁷⁶. Autrement dit, les indicateurs sont les composantes du tableau de bord, mais c'est leur organisation cohérente qui donne au tableau de bord sa valeur ajoutée.

3.1.3 Rôle du tableau de bord dans le pilotage de la performance

Le tableau de bord remplit plusieurs fonctions essentielles dans l'organisation :

- **Outil de suivi** : Il permet de suivre régulièrement l'évolution des performances et d'identifier les écarts entre objectifs et réalisations. Bouquin souligne : « *Le tableau de bord permet un suivi permanent des résultats et facilite la détection des anomalies* »⁷⁷.
- **Outil d'aide à la décision** : Le tableau de bord fournit aux managers les informations nécessaires pour prendre des décisions correctives. Selon Simons : « *Les systèmes de contrôle, dont le tableau de bord, soutiennent la prise de décision en orientant l'attention des managers vers les variables critiques* »⁷⁸.
- **Outil de communication et de coordination** : Le tableau de bord favorise la communication entre les différents niveaux hiérarchiques en fournissant un langage commun basé sur des indicateurs partagés. Lorino précise : « *Le tableau de bord structure le dialogue de gestion au sein de l'organisation* »⁷⁹.
- **Outil d'anticipation** : Grâce aux indicateurs de pilotage (leading indicators), le tableau de bord permet d'anticiper les difficultés futures et d'agir en amont. Kaplan et Norton affirment : « *Un bon tableau de bord combine indicateurs de résultats et indicateurs de performance future* »⁸⁰.

3.1.4 Le tableau de bord comme instrument stratégique :

Aujourd'hui, le tableau de bord ne se limite plus à un outil opérationnel. Il est devenu un véritable instrument stratégique permettant d'aligner les activités quotidiennes avec les objectifs à long terme. Dans plusieurs travaux académiques en contrôle de gestion, il est

⁷⁶ Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.

⁷⁷ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

⁷⁸ Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Press.

⁷⁹ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

⁸⁰ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

présenté comme : « *un instrument de mise en cohérence entre la stratégie, les objectifs opérationnels et les actions menées* »⁸¹.

Il constitue ainsi un élément central du système de pilotage de la performance.

Synthèse :

Le tableau de bord peut être défini comme un outil structuré regroupant un ensemble cohérent d'indicateurs sélectionnés en fonction des objectifs stratégiques, permettant le suivi, l'analyse et le pilotage de la performance organisationnelle.

Il assure la liaison entre :

- La stratégie
- Les objectifs
- Les actions
- Les résultats.

3.2 Les objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord n'est pas un simple instrument de reporting. Il répond à des objectifs précis dans le cadre du pilotage de la performance. Son rôle dépasse la simple présentation de données chiffrées ; il constitue un outil central de régulation, d'orientation et de coordination des activités organisationnelles. Comme le souligne Bouquin : « *Le tableau de bord vise à orienter l'action en fournissant aux responsables les informations nécessaires à la maîtrise de leur activité* »⁸².

Ainsi, le tableau de bord poursuit plusieurs objectifs majeurs :

3.2.1 Assurer le suivi et le contrôle de la performance :

Le premier objectif du tableau de bord est de permettre un suivi régulier des performances par rapport aux objectifs fixés. Anthony rappelle que : « *Le contrôle de gestion consiste à s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation* »⁸³.

⁸¹ Mémoire Master Contrôle de Gestion (2020). Université d'Alger 3.

⁸² Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

⁸³ Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.

Le tableau de bord constitue l'outil privilégié pour exercer ce contrôle, en mettant en évidence les écarts entre prévisions et réalisations. Il permet ainsi d'identifier les dysfonctionnements et de mettre en œuvre des actions correctives.

3.2.2 Aider à la prise de décision :

Le tableau de bord vise également à éclairer les décisions managériales. Il ne se limite pas à informer ; il doit permettre d'orienter l'action. Simons précise que : « *Les systèmes de contrôle sont conçus pour focaliser l'attention des managers sur les variables critiques de la performance* »⁸⁴.

En synthétisant les informations essentielles, le tableau de bord facilite l'analyse rapide des situations et la prise de décisions adaptées.

3.2.3 Favoriser la communication interne :

Le tableau de bord constitue un outil de communication interne. Il permet de partager des informations homogènes entre les différents niveaux hiérarchiques et de structurer le dialogue de gestion. Lorino indique que : « *Le tableau de bord est un instrument de dialogue entre les responsables et leurs équipes* »⁸⁵.

Il favorise ainsi la transparence, la coordination et l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs organisationnels.

3.2.4 Aligner les actions avec la stratégie :

Un objectif fondamental du tableau de bord est d'assurer la cohérence entre la stratégie et les actions opérationnelles. Kaplan et Norton soulignent que : « *Le tableau de bord permet de traduire la stratégie en objectifs opérationnels mesurables* »⁸⁶.

Il constitue donc un instrument d'alignement stratégique, garantissant que les activités quotidiennes contribuent à la réalisation des orientations à long terme.

3.2.5 Anticiper les risques et les dérives :

Grâce à l'intégration d'indicateurs de pilotage (leading indicators), le tableau de bord permet d'anticiper les évolutions futures et de prévenir les dérives. Neely affirme que : « *Un système*

⁸⁴ Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business School Press.

⁸⁵ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

⁸⁶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

de mesure efficace doit permettre d'anticiper les problèmes plutôt que de les constater après coup »⁸⁷.

Le tableau de bord devient ainsi un outil d'anticipation et de prévention.

3.2.6 Mobiliser et responsabiliser les acteurs :

Enfin, le tableau de bord contribue à responsabiliser les managers et les équipes en clarifiant les objectifs et en rendant visibles les résultats obtenus. Selon plusieurs travaux en contrôle de gestion : « *La mise en place d'un tableau de bord renforce la responsabilisation des centres de responsabilité* »⁸⁸.

Il joue donc un rôle important dans la dynamique de performance et dans la culture de résultats.

Synthèse :

Le tableau de bord poursuit plusieurs objectifs complémentaires :

- Suivre et contrôler la performance
- Aider à la prise de décision
- Faciliter la communication interne
- Assurer l'alignement stratégique
- Anticiper les risques
- Responsabiliser les acteurs

Il constitue ainsi un outil central du système de pilotage organisationnel.

3.3 Les types de tableaux de bord

Le tableau de bord n'est pas un instrument unique. Selon l'objectif poursuivi et le niveau hiérarchique auquel il s'adresse, il existe différents types de tableaux de bord adaptés aux besoins de pilotage et de décision. Cette classification permet de mieux structurer les informations et d'assurer un pilotage efficace.

3.3.1 Tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique (ou tableau de bord de direction) est destiné à la haute direction et sert à suivre la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Kaplan et Norton (1996) précisent que : « *Le tableau de bord stratégique traduit la stratégie de l'entreprise en*

⁸⁷ Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press.

⁸⁸ Mémoire Master Contrôle de Gestion (2019). Université de Constantine 2.

un ensemble d'objectifs et d'indicateurs mesurables, regroupés autour de perspectives complémentaires : financière, clients, processus internes, apprentissage et innovation »⁸⁹.

Ce type de tableau de bord se concentre sur :

- Les indicateurs clés de performance stratégique (KPI)
- La vision à long terme
- L'alignement global de l'organisation

Son rôle principal est de relier la stratégie aux actions opérationnelles.

3.3.2 Tableau de bord tactique (ou managérial) :

Le tableau de bord tactique s'adresse aux managers intermédiaires et permet de suivre la performance de leurs services ou départements. Bouquin indique : « *Le tableau de bord managérial traduit les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels pour chaque unité ou centre de responsabilité* »⁹⁰.

Il se caractérise par :

- Un horizon temporel moyen (mensuel, trimestriel)
- Des indicateurs opérationnels reliés aux objectifs stratégiques
- La capacité à détecter des écarts et à proposer des actions correctives

Il constitue le pont entre la stratégie globale et l'action opérationnelle.

3.3.3 Tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel est utilisé par les responsables opérationnels pour le suivi quotidien des activités. Il vise à contrôler les processus, les délais et la qualité. Selon Lorino : « *Les tableaux de bord opérationnels fournissent des informations détaillées sur le déroulement des activités et permettent d'anticiper les problèmes* »⁹¹.

Caractéristiques principales :

- Indicateurs de court terme

⁸⁹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

⁹⁰ Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF.

⁹¹ Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.

- Suivi quotidien ou hebdomadaire
- Orientation corrective immédiate
- Forte granularité de l'information

Ce type de tableau de bord est indispensable pour garantir l'efficacité opérationnelle.

3.3.4 Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif :

Le **Balanced Scorecard** de Kaplan et Norton combine plusieurs perspectives : financière, clients, processus internes, apprentissage et innovation. Il s'agit d'un outil hybride, intégrant :

- Le suivi des résultats passés (lagging indicators)
- L'anticipation des performances futures (leading indicators)

Kaplan et Norton précisent : « *Le Balanced Scorecard permet d'assurer une cohérence entre la stratégie, les objectifs, les indicateurs et les actions* »⁹².

Il constitue aujourd'hui une référence académique et pratique pour le pilotage stratégique moderne.

3.3.5. Synthèse :

Tableau N°01 : Synthèse de la sous-section

Type de tableau de bord	Niveau hiérarchique	Horizon temporel	Objectif principal
Stratégique	Direction générale	Long terme	Alignement stratégique et suivi global
Tactique / Managérial	Managers intermédiaires	Moyen terme	Traduction des objectifs stratégiques
Opérationnel	Responsables opérationnels	Court terme	Contrôle quotidien et corrective immédiate
Balanced Scorecard	Tous niveaux	Variable	Cohérence stratégie / objectifs / actions

Source : Élaboré par l'étudiant à partir des données antérieures

Cette typologie montre que le tableau de bord est un outil modulable, adapté aux besoins spécifiques de chaque niveau hiérarchique et à chaque horizon décisionnel.

⁹² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.

3.4. L'évolution vers le tableau de bord digitalisé : La Business Intelligence (BI)

Le passage d'un pilotage traditionnel à un pilotage agile impose une mutation technologique.

Le tableau de bord ne peut plus être un simple document figé ; il doit devenir un outil dynamique capable de traiter la "Big Data" assurantielle.

3.4.1. Définition et enjeux de l'informatique décisionnelle :

La Business Intelligence (BI) se définit comme un *ensemble de théories, de méthodologies et de processus qui transforment des données brutes en informations utiles à des fins de gestion*.⁹³

Dans le cadre du contrôle de gestion, elle permet de briser les "silos" informationnels en centralisant les données provenant de différents logiciels (Comptabilité, Sinistres, Production).

Selon les travaux de H. Rohm sur le pilotage moderne, la BI permet de passer d'un pilotage passif (constat des écarts a posteriori) à un pilotage proactif (analyse des causes en temps réel).⁹⁴

3.4.2. La Data Visualization et l'interactivité (Le Dashboard dynamique) :

Contrairement aux tableaux de bord classiques souvent limités par la rigidité des tableurs, les solutions de Data Visualization (telles que Power BI ou Tableau) introduisent trois concepts majeurs :

- **L'automatisation (Data Pipeline) :** L'élimination des saisies manuelles réduit drastiquement le risque d'erreur humaine et libère du temps pour l'analyse.⁹⁵
- **Le Drill-down (Forage de données) :** La capacité de naviguer d'un indicateur global (ex: Ratio S/P global) vers un détail granulaire (ex: par type de risque ou par agence) en un clic.
- **La narration de données (Data Storytelling) :** Présenter les chiffres de manière visuelle pour faciliter l'adhésion des décideurs aux recommandations du contrôleur de gestion.

⁹³ REIX, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'information et management*. 7ème édition, Éditions Vuibert, Paris.

⁹⁴ ROHM, H., Wilsey, D., Perry, S. L., & Montgomery, W. D. (2013). *The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard*. Institute Press.

⁹⁵ SELMER, C. (2019). *Concevoir le tableau de bord : Outils de pilotage et de réduction des coûts*. 5ème édition, Éditions Dunod.

3.4.3. Conclusion du chapitre 01

Ce premier chapitre a permis de poser les jalons théoriques du pilotage de la performance. Nous avons établi que l'efficacité d'un système de mesure dépend non seulement de la pertinence des indicateurs choisis, mais aussi de la performance de l'outil de restitution. L'émergence de la Business Intelligence redéfinit ainsi les missions du contrôleur de gestion, qui devient un *"architecte de l'information"*.⁹⁶

Dès lors, il convient d'analyser comment ces concepts sont mis à l'épreuve de la réalité au sein d'Alliance Assurances, en tenant compte des spécificités réglementaires du marché algérien.

⁹⁶ **ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2018).** *Contrôle de gestion : Manuel et applications*. 4ème édition, Éditions Dunod (Collection DCG).

**Chapitre 02. : étude empirique au sein d'Alliance
Assurances :**

Chapitre 02. : étude empirique au sein d'Alliance Assurances :

Introduction du chapitre :

Après avoir établi, dans le premier chapitre, les fondements théoriques du pilotage de la performance et le rôle central du tableau de bord comme outil de contrôle de gestion, il convient désormais de confronter ces apports conceptuels à une réalité empirique concrète. C'est l'objet de ce second chapitre, entièrement consacré à l'analyse du système de pilotage de la performance au sein d'*Alliance Assurances*, compagnie d'assurances algérienne de droit privé cotée à la Bourse d'Alger.

Cette étude s'appuie sur une démarche méthodologique mixte, combinant une analyse documentaire approfondie des tableaux de bord internes et des données de reporting collectées lors du stage, complétée par une observation directe des pratiques de pilotage au sein du service Contrôle de Gestion. Les données analysées portent principalement sur l'exercice 2026, avec une comparaison systématique à l'exercice 2025 qui permet une lecture dynamique et comparative de la performance.

Ce chapitre est structuré en quatre sections complémentaires. La première section présente l'entreprise d'accueil dans son contexte sectoriel et réglementaire, ainsi que sa structure organisationnelle. La deuxième section dresse l'état des lieux et le diagnostic du système de pilotage actuel. La troisième section procède à une analyse approfondie de la performance à travers les données réelles des tableaux de bord. La quatrième section formule des recommandations opérationnelles et stratégiques visant à optimiser ce système de pilotage.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil et son cadre de régulation

1.1 Le secteur des assurances en Algérie ; contexte et dynamique :

Avant de procéder à l'analyse du système de pilotage, il est indispensable de présenter le cadre dans lequel s'inscrit cette étude. Cette section s'organise en quatre parties : une mise en contexte du secteur des assurances en Algérie, une présentation détaillée d'Alliance Assurances, une description de sa structure organisationnelle, et enfin une présentation du cadre réglementaire sectoriel qui encadre son activité.

1.2 Le secteur des assurances en Algérie : contexte et dynamique

Pour comprendre les enjeux et les contraintes qui pèsent sur le système de pilotage d'Alliance Assurances, il est nécessaire de situer d'abord l'entreprise dans son environnement sectoriel. Le marché algérien des assurances constitue en effet un secteur particulièrement exigeant en matière de suivi de performance, en raison de sa structure, de son volume d'activité et de ses contraintes réglementaires spécifiques.

1.2.1 Un secteur en croissance soutenue :

L'année 2025 marque un tournant historique pour le marché algérien des assurances. Selon les données provisoires publiées par le Conseil National des Assurances (CNA), « *le marché algérien des assurances a franchi un nouveau cap en 2025 : l'ensemble des activités du secteur a généré 200,5 milliards de dinars algériens, en hausse de 8,8% par rapport à 2024* »⁹⁷. C'est la première fois que le secteur dépasse le seuil symbolique des 200 milliards de dinars de primes émises, confirmant ainsi la trajectoire positive enregistrée depuis plus d'une décennie.

Cette dynamique ne s'est pas construite en un an. Dès le premier trimestre 2025, « *le secteur avait enregistré une croissance de 13,3% par rapport à la même période de 2024, générant un chiffre d'affaires global de 56,9 milliards de dinars* »⁹⁸, signalant dès le début de l'exercice une année particulièrement dynamique pour l'ensemble des opérateurs du marché.

⁹⁷ Financial Afrik, « Algérie : le marché des assurances dépasse 1,5 milliard de dollars de primes en 2025 », 30/03/2026. Disponible sur : <https://www.financialafrik.com> [consulté le 10/04/2026].

⁹⁸ Conseil National des Assurances (CNA), Note de conjoncture du 1er trimestre 2025, publiée le 29/06/2025. Disponible sur : <https://cna.dz> [consulté le 10/04/2026].

1.2.2 Structure du marché et branches dominantes :

Le marché algérien des assurances est structurellement dominé par les assurances de dommages, qui représentent « 82,7% du chiffre d'affaires global, soit 165,8 milliards de dinars »⁹⁹. Cette domination s'explique par le caractère obligatoire de certaines branches, notamment l'assurance automobile, qui constitue le principal moteur de croissance du secteur.

En effet, « la branche automobile constitue le principal moteur de croissance, enregistrant un chiffre d'affaires de 78,9 milliards de dinars, soit une progression de 10,6% »¹⁰⁰. La branche incendie et risques divers (IRD) arrive en deuxième position avec une progression de 7,4%, tandis que l'assurance agricole affiche la croissance la plus forte avec +17,6%, bien que son poids reste encore limité dans l'ensemble du marché.

Cette concentration sur la branche automobile a des implications directes sur les besoins en pilotage des compagnies comme Alliance Assurances : le volume très important de contrats automobiles (la branche représente à elle seule environ 50% du marché) génère des flux de données considérables en matière de souscriptions, de primes, de sinistres et d'encaissements, rendant indispensable la mise en place d'outils de reporting performants et en temps réel.

1.2.3 Le défi de la gestion des sinistres :

L'un des enjeux majeurs du secteur réside dans la gestion du stock de sinistres. Au niveau national, selon le CNA, « les sinistres en stock sont estimés, à fin 2025, à 131,2 milliards de dinars, correspondant à 1 602 578 dossiers en instance de règlement »¹⁰¹. Ce volume considérable de dossiers non réglés illustre la pression qui pèse sur les services techniques des compagnies d'assurance et justifie l'importance d'un suivi rigoureux et en temps réel des indicateurs de sinistralité. Par ailleurs, « le taux de règlement des sinistres s'est établi à 30,1% à fin septembre 2025, contre 28,7% un an auparavant, soit une amélioration de 5,1% »¹⁰². Cette progression, bien que positive, révèle que près de 70% des sinistres déclarés restent en attente

⁹⁹La Nouvelle République, « Des résultats records avec 200,5 milliards DA de primes émises en 2025 », 04/04/2026. Disponible sur : <https://www.lnr-dz.com> [consulté le 10/04/2026].

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Horizons.dz, « Marché des assurances en 2025 : 200,5 milliards DA de primes émises », mars 2026. Disponible sur : <https://www.horizons.dz> [consulté le 10/04/2026].

¹⁰²EcoTimesDZ, « Avec un chiffre d'affaires de 142,9 milliards DA à fin septembre 2025 : le marché des assurances en progression », 05/01/2026. Disponible sur : <https://ecotimesdz.com> [consulté le 10/04/2026].

de règlement, soulignant l'importance stratégique du volet sinistres dans le système de pilotage de toute compagnie opérant sur ce marché.

1.3Présentation générale d'Alliance Assurances :

Alliance Assurances constitue un acteur singulier et emblématique du secteur des assurances privées en Algérie. Sa trajectoire depuis sa fondation illustre à la fois les opportunités offertes par la libéralisation du marché et les défis inhérents au développement d'une compagnie privée dans un environnement largement dominé par les opérateurs publics.

1.3.1 Historique et genèse de la société :

Alliance Assurances est une société par actions (SPA) de droit algérien, « *fondée en 2005 par Hassen Khelifati* »¹⁰³, homme d'affaires algérien diplômé de l'École Supérieure de Commerce d'Alger en finance et titulaire d'un MBA en marketing obtenu au Québec. La société a été créée dans le cadre de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995, qui a ouvert le marché algérien des assurances à la concurrence privée.

La société a débuté son activité commerciale en 2006, après l'obtention de l'agrément n°122/05 délivré par les autorités de tutelle. Elle a connu une croissance rapide dès ses premières années d'exercice : « *son chiffre d'affaires est passé de 302,8 millions de dinars en 2006 à 3,9 milliards en 2011, enregistrant un taux de croissance de 15% en 2011 contre 7% pour l'ensemble du secteur* »¹⁰⁴. Cette performance commerciale remarquable a rapidement positionné Alliance Assurances comme un acteur incontournable parmi les compagnies privées algériennes.

L'étape la plus marquante de son histoire est son introduction en bourse en 2011. « *En 2011, Alliance Assurances fait son entrée à la Bourse d'Alger et devient la première entreprise du secteur privé cotée à la Bourse d'Alger* »¹⁰⁵. Cette décision stratégique, prise par M. Khelifati, a constitué une première historique dans le paysage économique algérien, ouvrant la voie à d'autres entreprises privées et contribuant à dynamiser le marché financier national. En 2025,

¹⁰³TSA Algérie, « *Réussir en Algérie : Hassen Khelifati à cœur ouvert* », 11/04/2023. Disponible sur : <https://www.tsa-algerie.com> [consulté le 10/04/2026].

¹⁰⁴Jeune Afrique, « *Portrait : Hassen Khelifati, assureur militant* », 12/10/2012. Disponible sur : <https://www.jeuneafrique.com> [consulté le 10/04/2026].

¹⁰⁵Wikipédia, « *Alliance Assurances* », consulté le 10/04/2026. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Alliance_Assurances.

la société célèbre ses 20 ans d'existence sous le slogan « 20 ans de confiance : cap sur l'avenir, cap sur le digital ».

1.3.2 Identité juridique et capital social :

Sur le plan juridique, Alliance Assurances est une société par actions (SPA) dont le siège social est situé au *Centre des Affaires El-Qods, porte 14, 3ème étage, Chéraga, Alger*¹⁰⁶. Son numéro de téléphone est le +213 21 34 46 46 et son adresse électronique officielle est contact@allianceassurances.com.dz.

L'évolution du capital social d'Alliance Assurances illustre parfaitement la trajectoire de croissance de la compagnie :

Tableau N°02 : Évolution du capital social d'Alliance Assurances (2005-2026)

Année	Événement	Capital social (DA)
2005	Création de la société (capital initial)	500 000 000
2009	Première augmentation de capital	800 000 000
2011	Introduction en Bourse (APE COSOB)	2 205 714 180
2020	Nouvelle augmentation de capital	3 529 142 460
2025	Attribution gratuite d'actions (AGE du 05/06/2025)	5 293 713 880
2028-2029 (objectif)	Objectif stratégique du PDG	12 000 000 000

Source : Élaboré par l'étudiant à partir des données COSOB, SGBV et communiqués officiels Alliance Assurances (2025)

La dernière augmentation de capital est particulièrement significative. Suite à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 5 juin 2025, « *Alliance Assurances a procédé à une augmentation de son capital social de 1 764 571 420 DA, portant ce dernier de 3 529 142 460 DA à 5 293*

¹⁰⁶ Alliance Assurances SPA, page Contact officielle. Disponible sur <https://allianceassurances.com.dz/fr/contact/> [consulté le 10/04/2026].

713 880 DA, par l'attribution gratuite de 4 643 609 actions nouvelles à raison d'une action pour deux actions détenues »¹⁰⁷. Cette opération, qui représente une augmentation de 50% du capital pour chaque actionnaire sans aucune charge additionnelle, traduit la solidité financière de la compagnie et s'inscrit dans sa stratégie de croissance visant un capital de 12 milliards de dinars à l'horizon 2028-2029.

L'actionnaire majoritaire demeure M. Hassen Khelifati, fondateur et PDG de la société depuis sa création¹⁰⁸. La société compte « 5 653 actionnaires » depuis son introduction en bourse, reflétant une base actionnariale diversifiée composée de particuliers algériens, d'institutionnels et d'entreprises de droit algérien.

1.3.3 Missions, activités et portefeuille de produits :

Alliance Assurances pratique l'ensemble des opérations d'assurance et de réassurance. Son modèle économique repose sur une approche de diversification de l'offre, couvrant aussi bien les besoins des particuliers que ceux des entreprises et des institutions. Les segments ciblés par la compagnie sont les suivants :

Tableau N°03 : Les segments ciblés et les produits principaux proposés par la compagnie

Segment ciblé	Produits principaux proposés
Particuliers et ménages	Assurance automobile (RC, tous risques), habitation, accidents corporels
Professions libérales et indépendantes	Responsabilité civile professionnelle, multirisques bureau
PME / PMI	Multirisques entreprise, flotte automobile, transport de marchandises
Grandes entreprises industrielles	Risques industriels, risques chantiers, IARD complexes

¹⁰⁷Dzcharikati.net, « Alliance Assurances procède à l'augmentation de son capital social », 18/11/2025. Disponible sur : <https://dzcharikati.net> [consulté le 10/04/2026].

¹⁰⁸COSOB, fiche technique Alliance Assurances. Disponible sur : <https://cosob.dz/alliance-assurances/> [consulté le 10/04/2026].

Segment ciblé	Produits principaux proposés
Administrations et collectivités locales	Contrats institutionnels, flotte véhicules, bâtiments publics
Réassurance	Cession et acceptation de risques en réassurance

Source : *Élaboré par l'étudiant à partir du site officiel Alliance Assurances (allianceassurances.com.dz) et de la notice d'information SGBV*

Sur le plan des résultats financiers récents, « Alliance Assurances a réalisé un chiffre d'affaires provisoire de 6 777,63 millions de dinars en 2025, contre 6 258,23 millions en 2024, soit une progression de 8,3%. Le bénéfice net ressort à 603,54 millions de dinars, contre 526,24 millions en 2024, enregistrant une progression de 14,9% »¹⁰⁹. Ces résultats confirment la solidité et la croissance continue du modèle économique de la compagnie, dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Au 23 février 2026, les données issues du tableau de bord interne font état d'une production cumulée de **1 364 881 862 DA** depuis le début de l'exercice, en progression de **+11,27%** par rapport à la même période de 2025. Le réseau opérationnel comprend **227 agences** réparties sur l'ensemble du territoire national, avec un coût moyen par contrat de **21 415 DA** et un portefeuille de **63 734 contrats souscrits** depuis le début de l'exercice.

1.3.4 Structure organisationnelle d'Alliance Assurances :

La compréhension de la structure organisationnelle d'Alliance Assurances est essentielle pour saisir la logique de construction et d'utilisation des tableaux de bord. En effet, la conception d'un système de pilotage efficace doit nécessairement s'articuler avec la structure hiérarchique de l'organisation, afin de garantir que chaque niveau de management dispose des informations pertinentes à son champ de responsabilité.

1.3.5 Description de l'organigramme général :

L'organigramme d'Alliance Assurances révèle une structure hiérarchique organisée autour d'un Président Directeur Général (PDG), auquel sont directement rattachés les fonctions de contrôle et d'audit, ainsi que trois directions générales adjointes. Cette architecture organisationnelle

¹⁰⁹Financial Afrik, « Algérie : Alliance Assurances affiche un bénéfice net d'environ 4,47 millions de dollars en 2025 », 06/03/2026. Disponible sur : <https://www.financialafrik.com> [consulté le 10/04/2026].

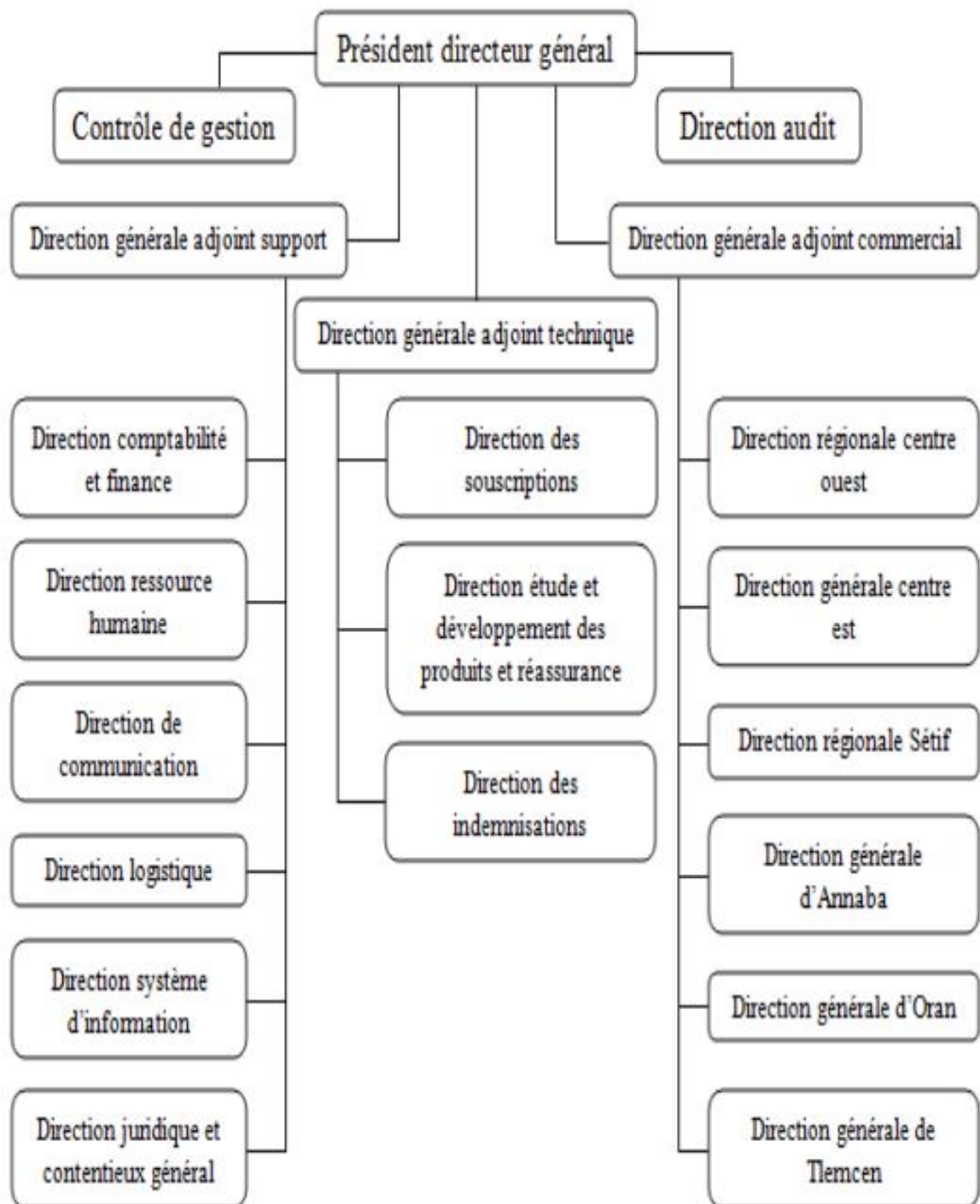
reflète la volonté de la compagnie de distinguer clairement les fonctions stratégiques, les fonctions de support et les fonctions opérationnelles.

— **Au sommet de la hiérarchie : le Président Directeur Général (PDG) :**

M. Hassen Khelifati assure la direction générale de la société depuis sa création en 2005, soit vingt ans de leadership continu. Deux fonctions lui sont directement rattachées, traduisant l'importance accordée à la gouvernance et à la maîtrise des risques :

- **Le Contrôle de Gestion** : rattaché directement au PDG, ce positionnement stratégique confère au contrôle de gestion une autorité transversale sur l'ensemble de l'organisation et lui permet d'accéder librement aux données de toutes les directions. C'est ce service qui produit et gère le tableau de bord « Rapport Global » étudié dans ce mémoire.
- **La Direction Audit** : également rattachée au PDG, cette direction assure le contrôle interne et la vérification de la régularité des opérations. Son rattachement direct à la direction générale garantit son indépendance vis-à-vis des directions opérationnelles qu'elle est amenée à contrôler.

Figure N°01 : Organigramme de la compagnie Alliance Assurances



Source : Document fourni par l'entreprise

— Trois directions générales adjointes (DGA) :

L'organisation opérationnelle repose sur trois directions générales adjointes, chacune supervisant un ensemble de directions fonctionnelles ou opérationnelles :

Tableau N°04 : Les segments ciblés et les produits principaux proposés par la compagnie

Direction Générale Adjointe	Directions sous tutelle	Rôle stratégique
DGA Support	Direction Comptabilité & Finance Direction Ressources Humaines Direction Communication Direction Logistique Direction Système d'Information Direction Juridique et Contentieux Général	Assurer les fonctions de support nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble de la société
DGA Technique	Direction des Souscriptions Direction Étude & Développement des Produits et Réassurance Direction des Indemnisations	Gérer le cœur de métier : production des contrats, développement produits, gestion des sinistres
DGA Commercial	Direction Régionale Centre Ouest Direction Générale Centre Est Direction Régionale Sétif Direction Générale d'Annaba Direction Générale d'Oran Direction Générale de Tlemcen	Développer et piloter le réseau commercial à travers les directions régionales et les agences

Source : *Élaboré par l'étudiant à partir de l'organigramme interne Alliance Assurances (collecté lors du stage, 2026)*

1.3.6 Le positionnement du Contrôle de Gestion dans l'organisation :

Le positionnement du service Contrôle de Gestion constitue un élément analytique majeur pour comprendre la logique de fonctionnement du système de pilotage d'Alliance Assurances.

Contrairement à de nombreuses organisations où le contrôle de gestion est intégré à la direction financière, Alliance Assurances a fait le choix d'un rattachement direct à la direction générale.

Ce choix organisationnel n'est pas anodin. Il traduit plusieurs orientations stratégiques importantes :

Une indépendance fonctionnelle garantie : En étant rattaché directement au PDG et non à une direction fonctionnelle, le service Contrôle de Gestion bénéficie d'une indépendance totale vis-à-vis des directions qu'il est chargé de suivre et d'analyser. Cette indépendance est une condition nécessaire à l'objectivité et à la fiabilité des informations produites.

- **Un accès transversal à l'information :** Le service Contrôle de Gestion peut accéder aux données de l'ensemble des directions — commerciales, techniques et de support — sans filtrage hiérarchique intermédiaire. C'est ce qui lui permet de produire un tableau de bord « Rapport Global » couvrant simultanément les volets Production, Sinistres, Encaissement et Créances.
- **Un rôle de conseil stratégique auprès de la direction générale :** Sa proximité avec le PDG lui confère un rôle qui dépasse la simple production de reportings. Il participe activement à l'aide à la décision stratégique, en fournissant les analyses nécessaires à l'orientation des choix managériaux de la direction générale.

Cette configuration est cohérente avec les préconisations théoriques de la littérature en contrôle de gestion. Anthony rappelle en effet que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour atteindre les objectifs de l'organisation ». Pour remplir cette mission, le contrôleur de gestion doit disposer d'une vision globale de l'organisation, ce que permet précisément son rattachement direct à la direction générale.

1.3.7 L'organisation commerciale : le réseau des directions régionales :

Sur le plan commercial, Alliance Assurances est organisée en un réseau de directions régionales réparties sur l'ensemble du territoire national. Ce réseau constitue l'unité d'analyse de base du système de pilotage commercial, chaque direction régionale faisant l'objet d'un suivi individualisé dans le tableau de bord.

Au 23 février 2026, le réseau commercial d'Alliance Assurances comprend 9 directions régionales et 227 agences opérationnelles, dont la répartition géographique est la suivante :

Tableau N°05 : Réseau des directions régionales d'Alliance Assurances (au 23/02/2026)

Code	Direction Régionale	Zone géographique couverte	Production cumulée 2026 (DA)	Part %
DRC EST	Direction Régionale Centre Est	Wilaya d'Alger et régions Est de la capitale	318 302 922	23,3%
DRC OUEST	Direction Régionale Centre Ouest	Wilaya d'Alger et régions Ouest de la capitale	283 983 809	20,8%
DRS	Direction Régionale Sud	Régions du Sud algérien	206 157 321	15,1%
DRO	Direction Régionale Ouest	Grand Ouest algérien	181 801 730	13,3%
DRA	Direction Régionale Alger	Wilaya d'Alger Centre	125 530 900	9,2%
DR BLIDA	Direction Régionale Blida	Mitidja et régions Centre	114 523 988	8,4%
DR BATNA	Direction Régionale Batna	Hauts Plateaux Est	65 202 124	4,8%
DRT	Direction Régionale Tizi-Ouzou	Kabylie et régions Centre Nord	39 827 788	2,9%
DR GHARDAÏA	Direction Régionale Ghardaïa	M'Zab et Grand Sud	29 551 300	2,2%
TOTAL	—	Territoire national	1 364 881 862	100%

Source : Tableau de bord « Rapport Global » — Volet Production, Alliance Assurances, 23/02/2026

La répartition géographique de la production révèle une forte concentration sur les régions Centre : les directions DRC EST et DRC OUEST concentrent à elles seules 44,1% de la

production nationale. Cela s'explique naturellement par la densité de la population et du tissu économique dans la région algéroise. À l'inverse, les directions DR GHARDAÏA (2,2%) et DRT (2,9%) affichent les parts les plus faibles, témoignant du potentiel de développement encore important dans ces régions.

1.4 Le cadre réglementaire du secteur des assurances en Algérie :

Le secteur des assurances en Algérie est régi par un dispositif réglementaire structuré et contraignant, qui encadre non seulement l'activité commerciale et technique des compagnies, mais impose également des exigences spécifiques en matière de reporting, de provisionnement et de gouvernance. Pour Alliance Assurances, ces contraintes réglementaires constituent un facteur structurant du système de pilotage, car elles définissent les obligations d'information et de transparence auxquelles la compagnie doit satisfaire.

1.4.1 La réforme fondatrice : l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 :

L'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 constitue le texte fondateur du secteur des assurances moderne en Algérie. Selon le Ministère des Finances, *« le secteur des assurances a connu plusieurs réformes dont la plus importante reste sa libéralisation en 1995, à la faveur de cette ordonnance. Elle a permis la levée du monopole de l'État sur les assurances, l'ouverture du marché à de nouveaux opérateurs tant privés que publics, et l'installation de nouvelles sociétés. De six sociétés d'assurances en 1995, le marché compte aujourd'hui 25 sociétés à capitaux publics, privés et mixtes »*.¹¹⁰

Cette réforme a constitué le cadre légal qui a permis la création d'Alliance Assurances en 2005 et le développement de l'ensemble des compagnies privées algériennes. Sur le plan technique, l'ordonnance définit les conditions d'agrément, les obligations de provisionnement, les règles de gestion des fonds et les droits des assurés. Elle établit également le principe de la séparation entre les assurances de dommages et les assurances de personnes, structure qui demeure à ce jour le cadre d'organisation du marché.

1.4.2 La loi n°06-04 du 20 février 2006 : modernisation et renforcement :

Dix ans après la réforme fondatrice, la loi n°06-04 du 20 février 2006 est venue moderniser et compléter le dispositif initial. *« L'ordonnance 95-07 a été modifiée et complétée par cette loi*

¹¹⁰Ministère des Finances — Trésor Public, « Réforme des assurances ». Disponible sur : <https://tresor.mf.gov.dz> [consulté le 10/04/2026].

»¹¹¹, qui a introduit notamment : l'obligation pour les sociétés d'assurance de mettre en place un système de contrôle interne ayant pour objet l'identification, l'évaluation, la gestion et le suivi des risques ; l'obligation de mettre en place un système de lutte contre le blanchiment d'argent ; le renforcement des conditions d'agrément et de contrôle prudentiel ; et l'introduction de nouvelles branches d'assurance, dont l'assurance caution et l'assurance de capitalisation.

L'exigence de mise en place d'un système de contrôle interne formalisé, introduite par la loi 06-04, a directement conduit les compagnies comme Alliance Assurances à renforcer leurs outils de pilotage et de reporting interne. C'est dans ce contexte réglementaire que s'inscrit le développement du tableau de bord « Rapport Global » étudié dans ce mémoire.

1.4.3 Le Conseil National des Assurances (CNA) : l'organe de régulation sectorielle :

Le Conseil National des Assurances (CNA) est l'organe consultatif et de régulation du secteur. « Placé sous la tutelle du Ministère des Finances, le CNA est organisé par décret exécutif n°95-339 du 30 octobre 1995, modifié et complété par le décret exécutif n°07-137 du 19 mai 2007 »¹¹². Il est chargé d'émettre des avis sur les questions liées au développement du secteur et à l'évolution de la réglementation.

Le CNA dispose également d'une *Base de Données Centralisée des Statistiques (BDCS)*, dont le rôle est « la collecte des données chiffrées du marché, leur consolidation ainsi que la fourniture d'états de sorties sous forme de statistiques diverses, de rapports et autres documents analytiques »¹¹³. C'est cette base de données qui permet la publication des notes de conjoncture trimestrielles et annuelles utilisées dans ce travail de recherche.

1.4.4 La Commission de Supervision des Assurances (CSA) : le contrôle prudentiel :

La Commission de Supervision des Assurances (CSA) est l'autorité chargée du contrôle prudentiel des compagnies d'assurance. Instituée par l'article 209 de l'ordonnance 95-07 modifiée par la loi 06-04, elle agit en qualité d'administration de contrôle et est rattachée à la

¹¹¹Revue des Sciences Humaines — Université Mentouri Constantine, « Les modifications et changements opérés par la loi 06-04 dans la législation en matière d'assurance », 2015. Disponible sur : <https://revue.umc.edu.dz> [consulté le 10/04/2026].

¹¹²Conseil National des Assurances (CNA), « Réglementation ». Disponible sur : <https://cna.dz/reglementation/> [consulté le 10/04/2026].

¹¹³ Ibid

structure chargée des assurances au Ministère des Finances¹¹⁴. Elle veille au respect des obligations réglementaires en matière de solvabilité, de provisionnement des sinistres et de représentation des engagements réglementés. À terme, une réforme prévoit de la remplacer par une « *Autorité de Régulation et de Supervision des Assurances* », dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, afin de renforcer son indépendance vis-à-vis de l'État.

1.4.5 La COSOB : les obligations boursières spécifiques à Alliance Assurances :

En sa qualité de seule et unique compagnie d'assurance privée cotée à la Bourse d'Alger depuis 2011, Alliance Assurances est soumise à des obligations supplémentaires émanant de la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB). Cette double contrainte réglementaire — sectorielle et boursière — impose à la compagnie un niveau de transparence et de reporting particulièrement élevé.

Concrètement, « *fidèle à ses engagements en matière de transparence financière et en conformité avec le nouveau cadre réglementaire instauré par la COSOB, Alliance Assurances porte à la connaissance des autorités boursières, de ses actionnaires et de ses partenaires ses indicateurs financiers provisoires* »¹¹⁵. Cette obligation de publication régulière d'informations financières fiables constitue une incitation supplémentaire à disposer d'un système de pilotage et de reporting interne performant, capable de produire des données vérifiables et auditables.

¹¹⁴Legal-Doctrine.com, « *La convention d'assurance — Article 209 de l'ordonnance 95-07* ». Disponible sur : <https://legal-doctrine.com> [consulté le 10/04/2026].

¹¹⁵Interfil Algérie, « *Alliance Assurances annonce ses indicateurs financiers provisoires pour l'exercice 2025* », 01/03/2026. Disponible sur : <https://www.interfilalgerie.com> [consulté le 10/04/2026].

Tableau N°06 : Synthèse du cadre réglementaire applicable à Alliance Assurances

Texte / Institution	Nature	Obligations principales pour Alliance Assurances
Ordonnance n°95-07 (1995)	Texte fondateur	Conditions d'agrément, provisionnement, gestion des fonds, droits des assurés
Loi n°06-04 (2006)	Modernisation	Contrôle interne, lutte anti-blanchiment, supervision prudentielle renforcée
CNA — Décret 95-339	Régulation sectorielle	Reporting statistique (BDCS), respect des normes sectorielles
CSA — Art. 209 Ord. 95-07	Contrôle prudentiel	Solvabilité, représentation des engagements, états financiers annuels certifiés
COSOB — Visa n°2010-02	Régulation boursière	Publication d'indicateurs financiers, rapports annuels, transparence actionnariale

Source : Élaboré par l'étudiant à partir des textes réglementaires officiels (CNA, COSOB, Ministère des Finances)

Ce cadre réglementaire dense et contraignant n'est pas une simple contrainte administrative pour Alliance Assurances. Il constitue en réalité un moteur structurant pour le développement et la sophistication de son système de pilotage de la performance. Les exigences de reporting vers la CSA, le CNA et la COSOB obligent la compagnie à disposer en permanence d'informations financières fiables, actualisées et exploitables, conditions qui sont précisément celles d'un tableau de bord efficace.

Conclusion de la Section 01 :

Cette première section a permis de poser les fondements contextuels de l'étude empirique. Alliance Assurances se présente comme un acteur singulier du marché algérien des assurances: première société privée cotée en bourse, pionnière de la digitalisation du pilotage avec son tableau de bord en temps réel, et compagnie affichant des performances financières en croissance continue (+11,27% de production au 23 février 2026 vs 2025, pour une production cumulée de plus de 1,36 milliard de dinars).

La structure organisationnelle, avec le rattachement direct du Contrôle de Gestion au PDG, traduit une conception stratégique du pilotage de la performance, dans laquelle le contrôleur de gestion joue un rôle central d'architecte de l'information. Le cadre réglementaire, particulièrement exigeant pour une société cotée soumise à la fois aux normes sectorielles (CNA, CSA) et aux obligations boursières (COSOB), renforce encore davantage la nécessité d'un système de pilotage fiable, performant et auditable.

Ces éléments contextuels (croissance soutenue du secteur assurantiel algérien, positionnement stratégique d'Alliance Assurances, structure organisationnelle favorable au pilotage transversal, et contraintes réglementaires strictes) constituent le socle indispensable pour aborder, dans la section suivante, la méthodologie de recherche déployée pour analyser objectivement le système de pilotage de la performance en place au sein de cette compagnie.

Section 02 : Méthodologie de recherche :

2.1 Choix méthodologique et justification de l'approche :

La démarche méthodologique adoptée dans cette étude relève d'une approche quantitative fondée sur l'analyse documentaire et institutionnelle. Ce choix s'impose naturellement au regard de l'objectif poursuivi : analyser objectivement les pratiques de pilotage de la performance au sein d'Alliance Assurances à partir de données vérifiables, fiables et auditable, tout en respectant la confidentialité commerciale inhérente au secteur des assurances.

Selon Yin dans ses travaux sur la recherche en sciences de gestion, « *l'analyse documentaire constitue une méthode rigoureuse lorsque les sources sont officielles, traçables et vérifiables* »¹¹⁶. Cette approche se justifie pleinement pour une entreprise cotée comme Alliance Assurances, soumise à des obligations strictes de transparence financière et de reporting réglementaire (CNA, COSOB).

L'approche quantitative permet d'assurer l'objectivité et la reproductibilité de l'analyse. Conformément aux préconisations de Bouquin dans le domaine du contrôle de gestion, « *la mesure de la performance requiert des données chiffrées fiables, permettant d'évaluer objectivement la réalisation des objectifs et d'identifier les écarts significatifs* »¹¹⁷. L'exploitation de données quantitatives issues du tableau de bord « Rapport Global » permet de dépasser les seules déclarations qualitatives pour fonder l'analyse sur des indicateurs mesurables et comparables.

L'approche institutionnelle complète cette démarche en prenant en compte le cadre réglementaire et normatif qui structure le système de pilotage. Comme le soulignent DiMaggio et Powell dans leur théorie de l'isomorphisme institutionnel, « *les organisations adoptent des structures et des pratiques en réponse aux pressions coercitives, normatives et mimétiques de leur environnement institutionnel* »¹¹⁸. L'analyse des contraintes réglementaires (CNA, COSOB, SGBV) permet ainsi de comprendre les déterminants externes qui façonnent le système de contrôle de gestion d'Alliance Assurances.

¹¹⁶ Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. 6ème édition, Sage Publications. (Utilisé pour justifier la validité de l'analyse documentaire comme méthode de recherche).

¹¹⁷ Bouquin, H. (2017). *Le contrôle de gestion*. 10ème édition, Presses Universitaires de France (PUF). (Utilisé pour définir les critères de qualité d'un indicateur : pertinence, fiabilité, mesurabilité).

¹¹⁸ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*. (Utilisé pour la théorie de l'isomorphisme institutionnel expliquant l'influence du CNA et de la COSOB sur Alliance Assurances).

2.2 Sources de données et collecte documentaire :

La recherche s'appuie sur un corpus de sources primaires et secondaires, toutes accessibles publiquement et vérifiables, garantissant ainsi la validité externe et la fiabilité de l'analyse.

2.2.1 Sources institutionnelles et réglementaires :

A. Conseil National des Assurances (CNA)¹¹⁹ :

Le CNA constitue la source privilégiée pour les données sectorielles et les indicateurs de référence du marché algérien des assurances. Les documents mobilisés incluent :

- **Notes de conjoncture trimestrielles et annuelles** : publication des statistiques consolidées du secteur (primes émises, sinistres, ratios S/P, rentabilité)
- **Base de Données Centralisée des Statistiques (BDCS)** : données sur les 25 sociétés d'assurances agréées, ratios sectoriels, parts de marché par branche
- **Rapports sur la solvabilité et la régulation prudentielle**¹²⁰ : cadre normatif applicable aux compagnies d'assurance

Ces sources permettent de situer la performance d'Alliance Assurances dans le contexte sectoriel et d'évaluer les indicateurs clés du secteur (ratio S/P, taux de pénétration, délais d'indemnisation) dans leur dimension comparative et réglementaire.

B. Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB)¹²¹ :

La COSOB publie les exigences réglementaires applicables aux sociétés cotées, notamment :

- **Directives de reporting financier** : obligations de publication trimestrielle et annuelle
- **Notices et fiches techniques** relatives aux émetteurs cotés, incluant les indicateurs financiers clés
- **Règles de gouvernance d'entreprise** et de transparence actionnariale

¹¹⁹ République Algérienne Démocratique et Populaire. *Loi n° 06-04 du 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances*. Journal Officiel n°15.

¹²⁰ CNA. *Rapport sur la solvabilité et la régulation prudentielle du secteur des assurances*. Direction des Statistiques et des Études Technico-économiques.

¹²¹ Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB). *Règlement n° 10-01 du 24 mai 2010 relatif aux obligations d'information des émetteurs dont les titres sont admis à la cote officielle*.

Ces sources permettent de comprendre les contraintes de reporting et de pilotage auxquelles Alliance Assurances est soumise en sa qualité de première compagnie d'assurance privée cotée à la SGBV.

C. Société de Gestion de la Bourse et de l'Actif (SGBV) :

La SGBV diffuse les données boursières et financières des sociétés cotées :

- **Communiqués officiels** ¹²² d'Alliance Assurances (résultats annuels, trimestriels, augmentations de capital)
- **Cours de bourse et valorisation** de l'action Alliance Assurances
- **Fiches techniques des émetteurs** et historique des cotations

2.2.2 Sources corporate et documentation interne :

A. Site officiel et communication corporate

Le site officiel d'Alliance Assurances (allianceassurances.com.dz) fournit :

- **Présentation institutionnelle** : historique, gouvernance, chiffres clés, organigramme
- **Informations sur les produits et segments ciblés** : diversification de l'offre
- **Actualités et communiqués de presse** sur la stratégie et les performances

B. LinkedIn et réseaux professionnels

La page LinkedIn d'Alliance Assurances et des dirigeants offre des éléments sur :

- **Stratégie digitale** et orientations managériales
- **Communication corporate** et valorisation de la marque
- **Projets de transformation** et innovation

C. Documents internes collectés lors du stage

L'accès au service Contrôle de Gestion a permis de collecter des **données primaires** d'une valeur analytique considérable :

¹²² Alliance Assurances. *Rapport Annuel de Gestion et États Financiers*. Exercice clos au 31 décembre 2025.

- Le **tableau de bord « Rapport Global »** dans ses quatre volets (Production, Sinistres DCG, Suivi Encaissement et Créances)
- Le **fichier de recensement des indicateurs clés** par volet
- Les **états de reporting périodiques** produits par le service

Ces documents constituent des sources primaires reflétant les pratiques réelles de pilotage de la compagnie, fournissant des données chiffrées précises, actualisées en temps réel (toutes les 7 minutes), directement issues du système d'information de gestion d'Alliance Assurances.

2.2.3 Sources économiques et presse spécialisée :

La veille économique et la presse spécialisée constituent des sources complémentaires pour :

- Contextualiser la performance d'Alliance Assurances
- Identifier les tendances sectorielles
- Croiser les informations institutionnelles

Les principaux titres consultés :

- **Maghreb Emergent** : analyses économiques et sectorielles
- **TSA Algérie** : actualité économique et interviews de dirigeants
- **La Nouvelle République, El Watan, EcoTimesDZ** : couverture de la finance et des assurances
- **Jeune Afrique** : profils d'entreprises et portraits de dirigeants

2.3 Traitement et analyse des données :

2.3.1 Méthode d'analyse quantitative :

Les données collectées ont fait l'objet d'un **traitement statistique et comparatif** selon trois niveaux d'analyse complémentaires :

A. Analyse chronologique (trend analysis) :

Suivi des évolutions temporelles des principaux indicateurs d'Alliance Assurances :

- Évolution de la production (2026 vs 2025)
- Évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice net
- Évolution du portefeuille de contrats et du réseau commercial

Cette analyse chronologique permet d'identifier les **tendances de court terme** (début d'exercice 2026) et d'évaluer la **cohérence de la performance** dans le temps.

B. Analyse comparative sectorielle (benchmarking) :

Comparaison des indicateurs d'Alliance Assurances avec les données sectorielles publiées par le CNA :

- Ratio S/P par rapport à la moyenne sectorielle
- Croissance des primes vs. croissance du marché (8,8% en 2025)
- Parts de marché par branche (automobile, IRD, personnes)

Cette analyse comparative situe la **position relative** d'Alliance Assurances dans le secteur assurantiel algérien.

C. Analyse structurelle :

Examen de la répartition géographique et segmentaire :

- Répartition de la production par région (9 Directions Régionales)
- Concentration sur la branche automobile (données CNA : 78,9 milliards DA, +10,6%)
- Structure du réseau commercial (227 agences)

2.3.2 Méthode d'analyse documentaire et institutionnelle

L'analyse institutionnelle vise à comprendre comment le cadre réglementaire structure le système de pilotage. Une **grille d'analyse des contraintes réglementaires** a été élaborée :

Tableau N°07 : Impact des obligations légales sur les outils de pilotage de la performance

Source réglementaire	Contrainte	Impact sur le pilotage
CNA	Reporting prudentiel mensuel/trimestriel	Obligation de tableaux de bord techniques
CNA	Suivi des ratios S/P et solvabilité	Indicateurs de performance obligatoires
COSOB	Publication trimestrielle des résultats	Transparence financière et gouvernance
COSOB	Information continue aux actionnaires	Communication de la performance
Loi 06-04	Contrôle interne et système de reporting	Formalisation des procédures de pilotage

Source : élaboré par l'étudiant à partir des données antérieures

2.3.3 Méthode d'analyse critique théorique

Cette dimension analytique consiste à confronter les pratiques observables (à travers les documents) aux standards théoriques du contrôle de gestion.

Tableau N°08 : Grille d'évaluation selon le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) :

Perspective théorique	Indicateurs attendus	Indicateurs observables (sources)
Financière	Rentabilité, ROI, valeur actionnariale	Rapports SGBV, résultats publiés
Clients	Satisfaction, fidélisation, parts de marché	Données CNA, communiqués corporate

Perspective théorique	Indicateurs attendus	Indicateurs observables (sources)
Processus internes	S/P, délais d'indemnisation, sinistres	Rapports CNA, BDCS, tableau de bord interne
Apprentissage/croissance	Innovation, digitalisation	LinkedIn, stratégie corporate

Source : élaboré par l'étudiant à partir de cours et ressources bibliographiques

Grille d'évaluation selon Bouquin (caractéristiques des bons indicateurs) :

- **Pertinence** : Les indicateurs sont-ils liés aux objectifs stratégiques ?
- **Fiabilité** : Les données publiées sont-elles auditables et cohérentes ?
- **Mesurabilité** : Les indicateurs sont-ils quantifiés et traçables ?
- **Actionnable** : Les écarts identifiés permettent-ils des actions correctives ?

2.4 Limites et précautions méthodologiques :

La présente recherche comporte des limites inhérentes à l'approche documentaire et quantitative adoptée, qu'il convient de mentionner pour assurer la transparence méthodologique et la validité des résultats présentés.

Limite liée à l'échantillonnage temporel : L'étude s'appuie sur une période d'observation limitée (1er janvier au 23 février 2026, soit 54 jours d'activité sur un exercice annuel de 365 jours). Cette fenêtre temporelle ne permet pas une analyse de la saisonnalité complète des indicateurs. Les conclusions tirées doivent donc être interprétées comme un instantané représentatif du début d'exercice 2026, sans prétendre à une représentativité de l'ensemble de l'année. Cette limite est partiellement compensée par la comparaison systématique N/N-1 (2026 vs 2025) intégrée dans le tableau de bord.

Limite liée à l'accès aux données internes : Certains indicateurs opérationnels détaillés et données confidentielles (tarification, provisions techniques détaillées, données individuelles client) n'ont pas pu être consultés, conformément aux obligations de confidentialité commerciale et de secret professionnel. Cette limitation a été compensée par l'exploitation des

données publiées (SGBV, CNA, COSOB) et par une focalisation sur les processus de pilotage et les indicateurs agrégés plutôt que sur les données chiffrées sensibles.

Limite liée à l'absence d'entretiens : Le choix d'une approche exclusivement documentaire et quantitative exclut l'accès aux représentations des acteurs, aux usages réels des tableaux de bord et aux écarts potentiels entre prescription et pratique réelle. Pour pallier cette limitation, l'analyse s'appuie sur les procédures formalisées décrites dans la documentation et sur les observations directes réalisées lors du stage au sein du service Contrôle de Gestion.

Précaution méthodologique : Afin d'assurer la fiabilité de l'analyse, une triangulation des sources a été systématiquement appliquée : chaque information significative a été croisée entre au moins deux sources indépendantes (ex : données SGBV vs données CNA pour les primes ; rapports COSOB vs communiqués corporate pour la gouvernance).

2.5 Synthèse de la démarche méthodologique :

Tableau N°09 : Cartographie des dimensions méthodologiques de la recherche empirique

Dimension méthodologique	Technique mobilisée	Objectif
Documentaire	Analyse de rapports officiels (CNA, COSOB, SGBV, corporate)	Collecter des données fiables et traçables
Quantitative	Analyse chronologique, comparative et structurelle des données	Objectiver la performance et le positionnement
Institutionnelle	Analyse du cadre réglementaire et normatif	Comprendre les déterminants externes du pilotage
Analytique	Confrontation aux standards théoriques (Balanced Scorecard, Bouquin)	Évaluer l'adéquation théorie/pratique

Source : élaboré par l'étudiant à partir des données antérieures

Cette démarche vise à produire une analyse empiriquement fondée (*evidence-based analysis*) des pratiques de pilotage de la performance à Alliance Assurances, en s'appuyant sur des

sources publiques vérifiables et des données internes accessibles, tout en respectant les contraintes de confidentialité inhérentes au secteur des assurances.

Section 03 : État des lieux et diagnostic du système de pilotage actuel

Cette section constitue le cœur analytique de notre étude empirique. Elle vise à décrire avec précision le système de tableau de bord en place au sein d'Alliance Assurances, puis à en dresser un diagnostic rigoureux et critique, en confrontant les pratiques observées aux exigences théoriques d'un système de pilotage efficace. La démarche adoptée ne se limite pas à une simple description de l'outil : elle cherche à évaluer sa contribution réelle au pilotage de la performance et à identifier les leviers d'amélioration qui justifient l'implémentation d'une solution de Business Intelligence.

3.1 Description du tableau de bord « Rapport Global »

3.1.1 Architecture technique et accès

Le tableau de bord utilisé par le service Contrôle de Gestion d'Alliance Assurances est une application développée en interne, dénommée « Rapport Global ». Sur le plan technique, il s'agit d'un fichier HTML dynamique hébergé sur le réseau local de la société, accessible depuis n'importe quel poste de travail connecté au réseau interne.

Sa caractéristique technique la plus remarquable est sa mise à jour automatique toutes les 7 minutes, sans intervention manuelle. Cela signifie que les données affichées reflètent en permanence l'état réel de l'activité, avec un décalage maximal de 7 minutes. Cette propriété le rapproche fonctionnellement des dashboards temps réel que l'on retrouve dans les solutions de Business Intelligence modernes comme Power BI. La mention « Données en temps réel / Service Contrôle de Gestion / Alliance Assurances » apparaît en pied de chaque volet, attestant de la source et de la fraîcheur des informations.

3.1.2 Structure en quatre volets thématiques

Le Rapport Global est organisé en quatre onglets thématiques, accessibles depuis une barre de navigation commune. Chaque onglet correspond à un domaine stratégique de l'activité d'une compagnie d'assurance. Cette structuration thématique reflète une logique de décomposition de la performance en dimensions complémentaires.

Tableau N°09 : Architecture fonctionnelle du tableau de bord interne d'Alliance Assurances

Volet	Objet principal	Fréquence MAJ	Nb visualisations
Production	Suivi du CA, contrats, agences	Temps réel (7 min)	~12 vues
Sinistres DCG	Règlements, SAP, analyse par type	Temps réel (7 min)	~15 vues
Suivi Encaissement	Encaissements, recouvrements, types de paiement	Temps réel (7 min)	~10 vues
Créances	Stock créances, taux recouvrement, agences	Temps réel (7 min)	~8 vues

Source : Élaboré par l'étudiant à partir du tableau de bord interne Alliance Assurances, 23/02/2026

3.2 Analyse approfondie des KPIs du système de pilotage d'Alliance Assurances

Les sections précédentes ont présenté l'entreprise Alliance Assurances dans son contexte sectoriel et exposé la démarche méthodologique adoptée. Cette section constitue le cœur analytique du travail empirique : elle procède à une lecture critique et interprétée des indicateurs clés de performance (KPIs) issus directement du tableau de bord « Rapport Global » utilisé quotidiennement par le service Contrôle de Gestion.

L'enjeu de cette analyse dépasse la simple description des chiffres. Il s'agit de comprendre ce que ces indicateurs révèlent concrètement sur l'état de la compagnie, sur ses forces et ses tensions, et surtout sur la capacité du système de pilotage actuel à orienter les décisions managériales. Conformément à la structuration du tableau de bord interne, l'analyse est organisée en quatre volets complémentaires : Production, Sinistres, Encaissement et Créances. Les données présentées portent sur la période du 01/01/2026 au 23/02/2026 (54 jours d'activité), avec une comparaison systématique à la même période de l'exercice 2025.

3.2.1 Volet Production : une dynamique commerciale confirmée

3.2.1.1 Présentation des indicateurs et données observées

Le volet Production est le premier tableau de bord consulté chaque matin par la direction générale d'Alliance Assurances. Il agrège les données de souscription de l'ensemble des 227

agences opérationnelles et des 9 directions régionales, actualisées toutes les 7 minutes depuis le système d'information de gestion.

Tableau N°10 : Indicateurs clés de la performance commerciale et évolution interannuelle
(au23/02/2026)

Indicateur	Valeur 2026	Valeur 2025	Variation
Production cumulée	1 364,9 M DA	1 226,6 M DA	+11,27 %
Contrats souscrits	63 734 contrats	57 983 contrats	+9,91 %
Coût moyen/contrat	21 415 DA	21 155 DA	+1,23 %
Agences opérationnelles	227	218	+4,13 %
Production journalière moyenne	25,3 M DA	22,7 M DA	+11,27 %

Source : Tableau de bord « Rapport Global » — Volet Production, Alliance Assurances, 23/02/2026 (données primaires collectées lors du stage)

3.2.1.2 Interprétation et signification managériale

A. Une croissance de +11,27% : bien au-dessus de la moyenne sectorielle

Le premier enseignement de ces chiffres est de nature comparative. Le marché algérien des assurances a enregistré en 2025 une croissance globale de 8,8% selon la Commission Nationale d'Assurance (CNA). Alliance Assurances affiche, au terme des 54 premiers jours de 2026, une progression de +11,27% par rapport à la même période de 2025, soit une surperformance de 2,47 points par rapport à la dynamique sectorielle. Ce constat est significatif : il confirme qu'Alliance Assurances ne croît pas seulement parce que le marché croît — elle croît plus vite que lui.

Cette surperformance s'explique par deux leviers complémentaires : d'une part, l'extension du réseau commercial avec 9 agences supplémentaires ouvertes entre 2025 et 2026 (+4,13%), et d'autre part, une légère hausse du coût moyen par contrat (+1,23%), qui traduit une montée en gamme progressive de la production. Ce n'est pas un simple effet volume : c'est une combinaison de densification du réseau et d'amélioration de la valeur unitaire des contrats.

B. La production journalière : un indicateur de pilotage opérationnel

La production journalière moyenne de 25,3 millions de dinars mérite une attention particulière. Dans un secteur où la production n'est pas linéaire (elle est soumise à des effets de saisonnalité liés aux renouvellements de contrats automobiles et aux échéances fiscales), le suivi quotidien de cet indicateur permet au contrôleur de gestion de détecter très tôt une dérive de tendance. Concrètement, si la production d'un lundi matin est inférieure de 15% à la moyenne attendue, cela déclenche une alerte sur les agences sous-performantes avant même la fin de la semaine. C'est précisément cette lecture dynamique que le tableau de bord actuel permet, et que les outils de BI permettraient d'automatiser sous forme d'alertes visuelles (feux tricolores).

C. La répartition géographique : une concentration à questionner

L'analyse de la production par direction régionale révèle une forte concentration sur les régions Centre. Les deux directions du Centre (DRC EST : 23,3% + DRC OUEST : 20,8%) génèrent ensemble 44,1% de la production nationale. Ce chiffre doit être interprété non pas comme un signe de faiblesse, mais comme un indicateur stratégique qui soulève une question managériale concrète : la croissance future d'Alliance Assurances passera-t-elle par un renforcement des marchés acquis (Centre), ou par le développement des directions à fort potentiel de croissance, notamment dans le Sud (DR GHARDAÏA : 2,2%) ?

C'est ici que le système de pilotage actuel montre sa première limite : le tableau de bord répond à la question « que s'est-il passé ? » (Constatation de la répartition géographique). Mais il ne répond pas encore à la question « que devrait-il se passer ? » (Objectifs de production par direction). Cette absence d'objectifs cibles intégrés dans le volet Production constitue l'une des limites structurelles du système de pilotage actuel, que nous analyserons en détail en Section 04.

3.2.2 Volet Sinistres : le ratio S/P comme boussole du pilotage technique

3.2.2.1 Présentation des indicateurs et données observées

Le volet Sinistres constitue l'indicateur le plus stratégique du tableau de bord, car il mesure directement l'équilibre technique de la compagnie. Il intègre deux flux distincts : les sinistres réglés (paiements effectués) et les Sinistres À Payer (SAP), c'est-à-dire les sinistres déclarés, reconnus dus, mais non encore réglés.

Tableau N°11 : Indicateurs de sinistralité, charge technique et évolution du ratio S/P
(au23/02/2026)

Indicateur	Valeur 2026	Valeur 2025	Variation
Sinistres réglés (cumul)	327,8 M DA	288,6 M DA	+13,58 %
SAP total	1 987,6 M DA	1 842,1 M DA	+7,90 %
Ratio S/P (réglés seuls)	0,240	0,235	+0,005
Ratio S/P global (réglés + SAP)	1,694	1,684	+0,010
Sinistres réglés (nb dossiers)	4 127 dossiers	3 842 dossiers	+7,42 %

Source : Tableau de bord « Rapport Global » — Volet Sinistres, Alliance Assurances, 23/02/2026 (données primaires collectées lors du stage)

3.2.2.2 Qu'est-ce que le ratio S/P et pourquoi est-il central pour le pilotage ?

Le ratio Sinistres sur Primes (S/P) est l'indicateur technique de référence dans le secteur des assurances. Il se calcule comme le rapport entre les sinistres payés (ou chargés) et les primes encaissées sur une période donnée. Un ratio S/P de 0,70 signifie que pour 100 DA de primes perçues, la compagnie reverse 70 DA en indemnisations. Le seuil critique varie selon les branches, mais dans les assurances de dommages en Algérie, un ratio global inférieur à 0,70 est généralement considéré comme sain, permettant à la compagnie de couvrir ses frais de fonctionnement et sa marge bénéficiaire.

À Alliance Assurances, le ratio S/P sur sinistres réglés de 0,240 est remarquablement bas. Cela signifie que pour 100 DA de primes émises en 54 jours, la compagnie n'a réglé que 24 DA en sinistres. À première lecture, ce chiffre semble très rassurant. Mais il faut le contextualiser : c'est un ratio de flux de trésorerie (ce qui a été effectivement payé), non un ratio de risque technique.

En revanche, le ratio S/P intégrant le SAP (1,694) peint un tableau très différent. Il signifie que si l'on intègre l'ensemble des engagements techniques (sinistres payés + provisions pour sinistres en cours), Alliance Assurances supporte 169,4% de sa production sur la période en obligations. Ce ratio élevé s'explique par la nature des sinistres à payer : certains dossiers sont

anciens, notamment les sinistres corporels et les dossiers de recours, et sont provisionnés à des montants importants qui s'accumulent dans le stock. C'est ce stock important (1 987,6 millions de DA) que le système de pilotage doit étroitement surveiller.

3.2.2.3 Analyse du SAP : signification et enjeux pour le pilotage

Le SAP (Sinistres À Payer) de 1 987,6 millions de dinars représente le stock total des engagements non encore liquidés. Son évolution (+7,90% par rapport à 2025) doit être lue conjointement avec la variation quotidienne observée : — 2,3 millions de DA par rapport au jour précédent. Ce signal est positif : il indique que les règlements du jour ont dépassé les nouvelles déclarations de sinistres, réduisant ainsi progressivement le stock.

Concrètement pour le pilotage, la direction technique surveille la variation quotidienne du SAP comme un médecin surveille la courbe de température d'un patient. Une hausse du SAP sur plusieurs jours consécutifs sans augmentation équivalente de la production est un signal d'alerte précoce : elle peut indiquer une augmentation du taux de sinistralité (plus de sinistres déclarés), un ralentissement du traitement des dossiers par les directions techniques, ou l'arrivée de sinistres de grande taille non provisionnés. C'est précisément cette lecture dynamique que le tableau de bord actuel permet — mais que seul une solution BI avec alertes automatiques permettrait d'orchestrer efficacement.

3.2.2.4 Analyse par type de sinistre : la structure des risques

La décomposition du portefeuille par nature de sinistre révèle des réalités contrastées, essentielles pour comprendre les priorités de pilotage technique et les risques à surveiller.

Tableau N°12 : Ventilation technique des charges de sinistres, encours de provision (SAP) et délais moyens de liquidation

Type de sinistre	Réglés (M DA)	SAP (M DA)	Part SAP	Durée moyenne
Matériel IARD (Auto)	198,3	1 124,5	56,6 %	90-120 j
Corporel/Responsabilité	87,3	693,1	34,9 %	18+ mois
Transport	31,9	148,3	7,5 %	60-90 j
Autres branches	10,3	21,7	1,1 %	Variable

Source : Tableau de bord « Rapport Global » — Volet Sinistres, Alliance Assurances, 23/02/2026 (données primaires collectées lors du stage)

Ce tableau appelle plusieurs observations managériales importantes. Les sinistres matériels IARD (essentiellement automobiles) représentent 56,6% du SAP total. Ces dossiers sont généralement réglés dans un délai de 90 à 120 jours, car leur montant est directement quantifiable par expertise.

En revanche, les sinistres corporels/responsabilité civile, bien qu'ils ne représentent que 34,9% du SAP en nombre de dossiers, constituent un enjeu de provisionnement et de risque bilanciel majeur. Ces dossiers peuvent rester ouverts 18 mois ou plus en raison des procédures judiciaires (notamment les recours en responsabilité civile et les litiges sur les montants d'indemnisation). Cet horizon de temps très long explique pourquoi ces dossiers pèsent disproportionnellement dans le stock.

C'est ici que le système de pilotage actuel montre sa deuxième limite critique : le tableau de bord affiche le SAP global par type de sinistre, mais il n'intègre pas la segmentation par ancienneté des dossiers (bucket aging SAP). Sans cette vue, la direction technique ne peut pas prioriser les dossiers corporels longs à liquider en priorité, ni évaluer le risque exact de charge définitive. L'intégration d'un bucket aging SAP — présenté en Section 04 — constituerait une valeur ajoutée considérable pour la direction technique et directe pour la précision du provisionnement bilanciel.

3.2.3 Volet Encaissement : le taux d'encaissement comme mesure de la solidité financière

3.2.3.1 Présentation des indicateurs et données observées

Le volet Encaissement mesure la capacité de la compagnie à transformer sa production en flux de trésorerie effectif. Dans le secteur des assurances, il est courant que des contrats soient souscrits mais que les primes ne soient pas immédiatement encaissées, notamment dans le cadre de facilités de paiement accordées aux clients professionnels ou aux collectivités locales. Le suivi du taux d'encaissement est donc un indicateur critique de la qualité du portefeuille et de la solidité financière de la compagnie.

Tableau N°13 : Indicateurs de performance des encaissements, efficacité du recouvrement et marge de trésorerie

Indicateur	Valeur 2026	Valeur 2025	Variation
Encaissement cumulé	1 126,8 M DA	1 011,3 M DA	+11,42 %
Production TTC cumul	1 364,9 M DA	1 226,6 M DA	+11,27 %
Taux d'encaissement	82,6 %	82,4 %	+0,2 pt
Recouvrement cumulé	153,0 M DA	128,6 M DA	+18,95 %
Marge nette (Enc. + Recouv. — Régl.)	952,1 M DA	851,3 M DA	+11,83 %

Source : Tableau de bord « Rapport Global » — Volet Encaissement, Alliance Assurances, 23/02/2026 (données primaires collectées lors du stage)

3.2.3.2 Signification du taux d'encaissement (82,6%) et implications managériales

Un taux d'encaissement de 82,6% signifie que pour 100 DA de primes dues selon les contrats souscrits, Alliance Assurances en a effectivement encaissé 82,6 DA au 23 février 2026. Les 17,4 DA restants représentent des primes émises mais non encore réglées par les assurés — ce qui constitue précisément le stock de créances qui alimentera le quatrième volet du tableau de bord.

Ce taux de 82,6% en 54 jours d'exercice est un bon niveau d'encaissement pour une compagnie dont une part significative de la clientèle est constituée d'entreprises et de collectivités publiques, dont les délais administratifs de règlement sont structurellement plus longs que ceux des particuliers. Cependant, les 17,4% non encaissés alimentent mécaniquement le stock de créances et constituent un risque de trésorerie si ce délai de recouvrement s'allonge.

3.2.3.3 Analyse par segment de clientèle : identification des risques

Le tableau de bord ventile l'encaissement par catégorie de clientèle. Cette décomposition est particulièrement utile pour identifier les sous-segments qui génèrent le plus de retards de paiement et alimentent donc le risque de créances.

Tableau N°14 : Structure des encaissements par segment de clientèle, taux de concrétisation et délais de règlement

Catégorie client	Encaissement (M DA)	Part (%)	Taux enc. estimé	Délai moyen
Particuliers	679,2	60,3 %	~94,1 %	15 jours
Professions libérales	128,5	11,4 %	~85,3 %	30 jours
Entreprises (PME/PMI)	231,6	20,5 %	~71,4 %	45-60 j
Collectivités/Administrations	87,5	7,8 %	~58,2 %	120+ j

Source : Tableau de bord « Rapport Global » — Volet Encaissement, Alliance Assurances, 23/02/2026

Ce tableau révèle une réalité structurelle du marché algérien des assurances : les particuliers affichent le meilleur taux d'encaissement (~94,1%), car leurs contrats sont majoritairement payés comptant (notamment l'assurance automobile obligatoire). À l'opposé, les collectivités et administrations publiques affichent un taux d'encaissement bien plus faible (~58,2%), reflet de délais administratifs de paiement structurellement longs (120+ jours). Ce segment, bien que moins représenté en volume (7,8%), constitue le principal foyer de création de créances impayées et mérite donc une surveillance étroite.

C'est ici que le système de pilotage actuel montre sa troisième limite : il affiche bien le taux d'encaissement par segment, mais sans alertes automatiques sur les seuils critiques. Quand le taux d'encaissement des collectivités tombe à 50%, comment le CDG le détecte-t-il ? Actuellement : via un export Excel manuel, générant un délai de 1 à 2 jours avant la détection du problème. Avec une solution BI, une alerte automatique aurait déjà notifié le CDG et le DGA en temps réel, permettant une action corrective immédiate.

3.2.4 Volet Créances : la gestion du stock de primes impayées

3.2.4.1 Présentation des indicateurs et données observées

Le volet Créances est le quatrième tableau de bord du système de pilotage d'Alliance Assurances. Il suit l'évolution des primes émises non réglées, en distinguant les créances de l'exercice courant (constituées en 2026) des créances antérieures (stock au 31/12/2025). Ce suivi est fondamental pour la santé bilancielle de la compagnie : une créance non recouvrée

dans les délais réglementaires peut devenir irrécouvrable, pesant directement sur le résultat net et appelant à une provision pour dépréciation.

Tableau N°15 : Indicateurs de suivi du stock de créances, dynamique de recouvrement et assainissement du réseau

Indicateur	Valeur (23/02/2026)	Réf. (31/12/2025)	Évolution
Créances totales	1 689,0 M DA	1 842,0 M DA	— 8,31 %
Contrats en créance	79 240 contrats	87 430 contrats	— 9,37 %
Effort de recouvrement 2026	153,0 M DA (54j)	—	+18,95 %/2025
Agences avec créances	196 agences	204 agences	— 8 agences
Taux de recouvrement sur ancien stock	8,31 %	—	En 54 jours

Source : Tableau de bord « Rapport Global » — Volet Créances, Alliance Assurances, 23/02/2026

3.2.4.2 Interprétation : réduction des créances, un signal positif à confirmer

La réduction du stock de créances de 8,31% en 54 jours (soit de 1 842,0 à 1 689,0 millions de DA) est le signe d'un effort de recouvrement soutenu en début d'exercice. Ce n'est pas un hasard calendrier : en début d'année, les compagnies d'assurance intensifient généralement leurs relances sur les créances du 31 décembre, car ce stock impacte directement les états financiers annuels présentés aux actionnaires et aux autorités de régulation (COSOB).

La réduction du nombre de contrats en créance (de 87 430 à 79 240, soit —9,37%) est cohérente avec la baisse du montant global et traduit un travail de relance individuel par contrat, non seulement des paiements partiels. C'est un indicateur positif de l'efficacité des procédures de recouvrement mise en place.

3.2.4.3 La limite critique : absence de segmentation par ancienneté (bucket aging)

Si le tableau de bord actuel mesure efficacement le volume global et l'évolution des créances, il présente une limite analytique critique : il n'intègre pas de segmentation des créances par ancienneté (bucket aging). Or, une créance de 30 jours et une créance de 18 mois ne représentent pas le même risque, ni les mêmes possibilités de recouvrement.

Dans les meilleures pratiques du secteur des assurances algérien (et international), les créances sont classées en tranches d'ancienneté : 0—30 jours, 31—90 jours, 91—180 jours, et 181 jours et plus. À chaque tranche est appliqué un taux de provisionnement progressif, traduisant le risque croissant d'irrecouvrabilité. Par exemple :

- Créances 0—30 jours : 5% de provision (faible risque, recouvrement probable)
- Créances 31—90 jours : 15% de provision (risque modéré, relances en cours)
- Créances 91—180 jours : 35% de provision (risque élevé, actions contentieuses)
- Créances 181 j+ : 70% de provision (très haut risque, créances quasi-irrecouvrables)

Sans cette vue de bucket aging, le contrôleur de gestion ne peut pas évaluer précisément le risque de charge définitive ni adapter les provisions en fonction du profil réel des créances. Cette absence oblige actuellement à effectuer des exports Excel manuels pour calculer manuellement les tranches d'ancienneté — une limitation directement liée à l'architecture actuelle du système et que le prototype BI proposé en Section 04 entend corriger automatiquement.

3.3 Synthèse analytique : forces, tensions et lacunes du système de pilotage

L'analyse croisée des quatre volets du tableau de bord d'Alliance Assurances permet de dresser un diagnostic structuré du système de pilotage, en distinguant clairement ce qui fonctionne bien, ce qui est sous tension et ce qui fait défaut.

Tableau N°16 : Matrice de diagnostic SWOT du système de pilotage opérationnel d'Alliance Assurances

Volet	Forces observées	Tensions identifiées	Lacunes à combler
Production	Croissance +11,27%, surperformance vs marché (+8,8%). Production journalière actualisée toutes les 7 min	Concentration géographique 44% sur 2 directions. Asymétrie Centre vs Sud	Absence d'objectifs cibles par direction intégrés. Pas de calcul d'écarts réel/objectif

Sinistres	Suivi quotidien du SAP. Détection précoce des dérives. Variation SAP favorable (—2,3 M DA)	SAP en hausse +7,9% vs 2025. Poids élevé sinistres corporels (34,9%) avec durée 18+ mois	Absence de vue sur ancienneté dossiers SAP (bucket aging). Impossibilité de prioriser dossiers corporels longs
Encaissement	Taux stable 82,6%. Recouvrement en hausse +18,95%. Marge nette favorable +11,83%	Faible encaissement collectivités ~58%. Risque de créances sur segment public. Délai recouvrement long 120+ j	Pas d'alertes automatiques par segment à risque. Détection manuelle = délai 1-2 jours. Exports Excel manuels
Créances	Réduction stock 8,31% en 54j. Réduction nb contrats —9,37%. 8 agences assainies	Stock encore élevé 1,689 Mrd DA. 196 agences avec créances. Risque bilanciel non-quantifiable	Absence bucket aging créances. Provisionnement non automatisé. Calcul taux provision manuel. Risque irrécouvrabilité non-segmenté

Source : Synthèse élaborée par l'étudiant à partir des données du tableau de bord « Rapport Global » d'Alliance Assurances, 23/02/2026

3.4 Analyse critique des six lacunes identifiées et leur impact sur le pilotage

Le diagnostic synthétique présenté ci-dessus identifie six lacunes structurelles du système de pilotage actuel. Chacune de ces lacunes n'est pas qu'une limitation technique : elle représente un obstacle concret au pilotage d'excellence tel que défini par Kaplan et Norton et tel que le demande la direction d'Alliance Assurances. Analysons chacune de ces lacunes et son impact managérial.

3.4.1 Lacune 1 : Absence d'objectifs cibles dans le volet Production

Le tableau de bord Production affiche la performance réalisée par direction (DRC EST : 318,3 M DA, DRC OUEST : 284,0 M DA, etc.), mais sans les comparer à des objectifs préalablement fixés. Concrètement : le CDG sait que DRS a produit 206,2 M DA, mais il ne sait pas si c'est bon ou mauvais relativement au plan. Est-ce 110% de l'objectif ? 90% ? Sans cette information, le CDG reste limité dans son pilotage par exception — l'un des principes fondamentaux du contrôle de gestion moderne.

Impact managérial : Sans écarts réel/objectif, le PDG et le DGA Commercial reçoivent une photographie, mais pas un diagnostic. Ils voient que DRS sous-performe (206,2 M DA vs 230 M DA en 2025), mais ne savent pas si cela justifie une action corrective commerciale ou si c'est conforme au plan. Ce manque crée une prise de décision basée sur l'intuition plutôt que sur des écarts quantifiés.

Solution BI proposée : Intégrer un plan de production annuel proratisé par direction et par mois dans le prototype BI. Afficher pour chaque direction : Production Réalisée | Objectif Proratisé | Écart (DA et %) | Feu tricolore. Cela permettra au PDG de lire en 30 secondes : « 3 directions en vert (en ligne), 2 en orange (légèrement en retard), 1 en rouge (appelle une action » (Section 04).

3.4.2 Lacune 2 : Absence de bucket aging SAP (sinistres par ancienneté)

Le SAP total (1 987,6 M DA) est affiché par type de sinistre (matériel 56,6%, corporel 34,9%), mais pas par tranche d'ancienneté. Cela signifie que la Direction Technique voit un stock de 693,1 M DA de sinistres corporels, mais sans savoir combien de ces dossiers date de 6 mois, 12 mois ou 18+ mois. Or, ces tranches d'ancienneté déterminent directement le risque et l'urgence de recouvrement.

Impact managérial : Sans ancienneté, la Direction Technique ne peut pas prioriser ses actions de recours. Un dossier corporel de 2 mois (faible risque, recouvrement probable) et un dossier de 18 mois (risque élevé, créance quasi-irrecouvrable) reçoivent la même attention dans le suivi du stock. Cela crée un risque bilanciel : si 30% du SAP corporel (soit ~208 M DA) a +18 mois d'ancienneté, le taux de provisionnement réel pour ce segment devrait être ~70-80% (risque très élevé), pas 50%.

Solution BI proposée : Créer un module « Sinistres & SAP » affichant le bucket aging SAP avec 4 tranches : 0-90j / 91-180j / 181j-1an / +1an. Pour chaque tranche : montant SAP | taux de risque recommandé | provision recommandée. Cela permettra d'identifier immédiatement les dossiers corporels anciens à traiter en priorité (Section 04).

3.4.3 Lacune 3 : Absence d'alertes automatiques par segment d'encaissement à risque

L'encaissement par segment (Particuliers 94,1%, Entreprises 71,4%, Collectivités 58,2%) est affiché, mais sans seuils d'alerte. Quand le taux d'encaissement des collectivités tombe à 50% (au lieu de 58%), aucune notification n'est générée. Le CDG découvre cette dégradation lors de la clôture mensuelle, 3-4 semaines après le fait.

Impact managérial : Délai de détection de 3-4 semaines pour un problème de trésorerie critique. Si une collectivité importante représentant 30 M DA d'encaissement attendu n'a pas payé, cette absence de paiement ne sera détectée que lors de la clôture du mois. Entretemps, la trésorerie a souffert inutilement et les actions de relance ont pris du retard.

Solution BI proposée : Configurer des alertes automatiques par segment : si taux d'encaissement Collectivités < 60%, générer une notification par email/Teams au CDG et au DGA. Même logique pour Entreprises (si < 65%), détection instantanée vs découverte à la clôture mensuelle (Section 04).

3.4.4 Lacune 4 : Absence de bucket aging créances (créances par ancienneté)

Le stock global de créances (1 689,0 M DA) est suivi, mais sans segmentation par tranche d'ancienneté. Cela signifie que le CDG ne sait pas combien de ce stock est « jeune » (0-30j, probablement recouvrable) et combien est « vieux » (180j+, risque irrécouvrable très élevé).

Impact managérial : Impossibilité de calculer précisément la provision pour dépréciation des créances. Si 500 M DA sur 1 689 M DA (soit 29,6%) ont +180 jours d'ancienneté, la provision devrait être ~350 M DA (70% de risque). Mais sans cette segmentation, le CDG applique une provision forfaitaire générique qui peut être soit insuffisante (risque de charge définitive ultérieure), soit excessive (impact négatif injustifié sur le résultat).

Solution BI proposée : Créer un module « Vieillesse des Créances » avec bucket aging : 0-30j / 31-90j / 91-180j / 181j+. Pour chaque tranche : montant | nb contrats | taux de provisionnement recommandé | provision recommandée. Automatisation du calcul et report direct au bilan (Section 04).

3.4.5 Lacune 5 : Absence de vue consolidée en un seul écran (Executive Dashboard)

Actuellement, le PDG doit naviguer entre 4 onglets distincts (Production, Sinistres, Encaissement, Créances) pour avoir une vision globale de l'entreprise. Chaque onglet nécessite de cliquer, de scroller, de lire des données fragmentées. Cette fragmentation crée une charge cognitive : le PDG ne peut pas lire instantanément l'état global de la compagnie.

Impact managérial : Une vision fragmentée limite la prise de décision stratégique. Un PDG qui voit Production OK, mais ne voit pas l'impact du SAP élevé sur le provisionnement technique, peut prendre une décision commerciale agressive qui crée un risque bilanciel non-perçu.

Solution BI proposée : Créer un « Executive Dashboard » affichant sur une seule page les KPIs critiques des 4 volets avec feux tricolores. Exemple : Production +11,3%, Encaissement 82,6%, Ratio S/P 0,240, SAP 3,1 Mrd, Créances vieilles +180j : 149,3 M. Vision globale en 30 secondes, sans naviguer entre onglets (Section 04).

3.4.6 Lacune 6 : Ratios et KPIs non benchmarkés versus normes sectorielles

Alliance Assurances affiche un ratio S/P de 0,240 (sinistres réglés). Mais est-ce bon ? Par rapport à quoi ? Sans benchmark sectoriel, ce chiffre reste orphelin. Or, la Commission Nationale d'Assurance (CNA) publie annuellement des statistiques sectorielles : ratio S/P moyen du secteur, taux de croissance moyen, etc.

Impact managérial : Le PDG ne sait pas si une croissance de +11,27% est une surperformance ou simplement la moyenne du secteur. Sans benchmark, chaque décision commerciale manque de contexte concurrentiel.

Solution BI proposée : Intégrer automatiquement les données CNA comme benchmark. Pour chaque KPI : valeur Alliance | valeur sectorielle | écart. Exemple : Taux croissance Alliance +11,27% vs Secteur +8,8% = surperformance +2,47 pts. Permet une lecture instantanée de la position concurrentielle (Section 04).

3.5 Réponse partielle à la problématique : limitations actuelles du système de pilotage

Rappelons notre question centrale : « Dans quelle mesure la digitalisation des tableaux de bord et l'intégration de la Business Intelligence contribuent-elles efficacement au pilotage de la performance organisationnelle ? »

L'analyse empirique que nous venons de mener permet de formuler une réponse partielle et nuancée :

Première constatation : Le système actuel contribue déjà au pilotage, mais de manière incomplète.

Alliance Assurances dispose d'un tableau de bord techniquement avancé (actualisation 7 minutes, 4 volets couverts, 45+ visualisations). Il joue déjà un rôle essentiel dans la détection de dérives commerciales et techniques. La croissance de +11,27% confirmée par les chiffres quotidiens, le suivi du SAP qui a permis d'identifier une variation favorable le jour du diagnostic, la réduction du stock de créances de 8,31% en 54 jours — tous ces éléments

montrent que le tableau de bord aide à piloter. Mais cette contribution reste limitée aux indicateurs de constatation (lagging indicators).

Deuxième constatation : Le système reste insuffisant pour un pilotage d'excellence.

Les six lacunes identifiées révèlent que le système actuel ne répond qu'à 70% des besoins d'un pilotage vraiment efficace. L'absence d'objectifs cibles empêche la détection d'écarts-clés. L'absence de bucket aging SAP et créances crée un risque bilanciel non-quantifiable. L'absence d'alertes automatiques retarde la détection des dérives. Ces lacunes ne sont pas mineures : ce sont les éléments qui transforment un tableau de bord de constatation en un véritable outil d'aide à la décision.

Troisième constatation : Une solution BI comblerait ces écarts de manière précise et mesurable.

Pour chacune des six lacunes identifiées, nous avons proposé une fonctionnalité BI spécifique : intégration d'objectifs cibles, bucket aging automatisé, alertes seuils, benchmark sectoriel, executive dashboard. Ces fonctionnalités ne sont pas de la technologie pour le plaisir : ce sont des réponses opérationnelles précises aux problèmes observés. Et elles sont techniquement réalisables, comme le démontrera la Section 04 par la présentation du prototype.

3.6 Conclusion de la Section 03 : diagnostic et perspectives

Cette section a permis de dresser le diagnostic rigoureux et empiriquement fondé de l'état actuel du système de pilotage d'Alliance Assurances. Nous pouvons conclure sur les points suivants :

- Le tableau de bord « Rapport Global » est un outil techniquement mature, couvrant les quatre volets opérationnels critiques (Production, Sinistres, Encaissement, Créances) avec une fréquence de mise à jour exceptionnelle (7 minutes). Il joue un rôle réel dans le suivi quotidien de la performance.
- Cependant, ce système présente six lacunes structurelles qui freinent son efficacité comme outil d'aide à la décision : absence d'objectifs cibles, absence de segmentation par ancienneté (bucket aging) des SAP et créances, absence d'alertes automatiques, absence de vue consolidée, absence de benchmarking sectoriel. Ces lacunes ne sont pas des défauts mineurs : ce sont des manques qui empêchent un pilotage vraiment efficace au sens de Kaplan et Norton.

- Ces six lacunes confirment nos hypothèses H1 et H2 : H1 (le tableau de bord contribue au pilotage, mais reste limité aux indicateurs de constatation) et H2 (son utilisation est freinée par l'absence d'automatisation et d'analyse de second niveau).
- La solution à ces lacunes réside dans l'intégration d'une architecture BI plus puissante : cette solution permettrait l'automatisation des alertes, l'intégration des objectifs, le calcul automatisé des provisions (bucket aging), et une vision consolidée instantanée. C'est l'objet de la Section 04.

Nous avons maintenant construit la base empirique solide qui justifie le passage de la phase diagnostique à la phase de recommandations. La Section 04 présente le prototype Business Intelligence qui répond précisément à chacune de ces six lacunes.

Section 04 : Recommandations opérationnelles et prototype Business Intelligence

L'analyse diagnostique menée en Section 03 a révélé un tableau de bord techniquement avancé — couverture complète de quatre volets opérationnels, actualisation des données toutes les 7 minutes — mais présentant des lacunes structurelles dans l'analyse prédictive, l'intégration des objectifs et la segmentation fine des risques. Cette section articule trois réponses concrètes à ces lacunes : d'abord, une cartographie systématique des recommandations organisationnelles préalables ; ensuite, la présentation du prototype Business Intelligence conçu dans le cadre de ce mémoire ; enfin, la vérification de l'hypothèse H3 et la réponse à la problématique centrale du mémoire.

Ce prototype ne vise pas à remplacer le Rapport Global existant, mais à le prolonger, en transformant le système actuel d'une logique de constatation vers une logique d'anticipation et de décision.

4.1. Des lacunes précises, des recommandations ciblées

Avant de présenter le prototype BI, il est nécessaire de structurer les lacunes identifiées sous forme de problèmes actionnables — c'est-à-dire suffisamment spécifiques pour justifier une solution technique et organisationnelle concrète. Le Tableau N°14 ci-dessous synthétise les six lacunes identifiées, leur impact sur le pilotage et les recommandations associées.

Tableau N°17 : Matrice d'opérationnalisation : des lacunes du système actuel aux spécifications fonctionnelles du prototype BI

Volet	Lacune identifiée	Impact sur le pilotage	Recommandation
Production	Absence d'objectifs cibles intégrés dans le tableau de bord	Impossible de mesurer l'écart réel/objectif par direction et par mois	Intégrer un plan de production annuel proratisé par direction dans le prototype BI
Sinistres	Absence de vue sur l'ancienneté des dossiers SAP	Provisionnement insuffisamment différencié selon le risque ; sous-évaluation des dossiers longs	Créer un module bucket aging SAP : 0–90j / 91–180j / 181j–1an / +1an
Encaissement	Absence d'alertes automatiques par direction et par segment client	Détection tardive des foyers de créances (collectivités, grandes entreprises, PME)	Automatiser des seuils d'alerte visuels (code couleur) par direction
Créances	Absence de segmentation des créances par ancienneté (bucket aging)	Impossibilité de prioriser les actions de recouvrement ; risque de mauvaise évaluation du bilan	Intégrer un tableau de vieillissement des créances avec taux de provisionnement recommandé
Global	Absence de vue synthétique consolidée en un seul écran	Le PDG doit naviguer entre 4 volets séparés ; aucune vision instantanée de l'état global	Concevoir une page Executive Dashboard agrégeant les KPIs critiques de chaque volet
Global	Ratios et KPIs non benchmarkés versus secteur	Performance lue en valeur absolue, sans référence aux normes sectorielles CNA	Intégrer automatiquement les données CNA comme benchmark (ratio S/P

			sectoriel, croissance marché)
--	--	--	----------------------------------

Source : Élaboré par l'étudiant à partir de l'analyse empirique (Section 03) et de l'observation du service Contrôle de Gestion, Alliance Assurances, 2026.

4.2. Recommandations organisationnelles préalables à la digitalisation

Un prototype de Business Intelligence, si techniquement bien conçu, ne produit de valeur que s'il s'inscrit dans un cadre organisationnel solide. Avant même d'aborder les aspects techniques, trois recommandations préalables s'imposent.

4.2.1. Formaliser un référentiel unique des indicateurs de pilotage

Le tableau de bord actuel repose sur une liste d'indicateurs progressivement construite, sans document de référence centralisé. Cette absence crée un risque d'interprétation divergente entre les directions, notamment sur les formules de calcul, les sources de données et les seuils d'alerte. Par exemple, l'« encaissement » est-il les règlements bruts ou nets ? Les créances incluent-elles ou non les dossiers en litige ?

Recommandation : Élaborer un « Dictionnaire des indicateurs de pilotage » de 25 à 30 KPIs critiques, approuvé par la direction générale. Ce document doit spécifier pour chaque indicateur : la formule exacte de calcul, la source de données, la fréquence de mise à jour, le responsable de validation et les seuils d'alerte associés. Ce référentiel devient la documentation unique pour le développement du prototype BI, garantissant la cohérence entre ce que le système calcule et ce que les managers lisent.

4.2.2. Intégrer un plan de performance annuel dans le système

L'analyse de Section 03 a montré que le tableau de bord actuel mesure la performance réalisée mais ne la compare jamais à des objectifs planifiés. Or, sans objectif, un indicateur ne peut générer d'alerte significative — il ne peut que constater. La Direction Générale dispose d'objectifs commerciaux fixés au début de l'année, mais ceux-ci restent détachés du système de pilotage quotidien.

Recommandation : Élaborer, en début de chaque exercice, un plan de performance annuel ventilant les objectifs de production, d'encaissement et de recouvrement par direction régionale et par mois. Ce plan serait intégré comme couche de données de référence dans le prototype BI, permettant le calcul automatique des écarts réel/objectif et l'activation d'alertes visuelles (feux tricolores). Exemple : une direction produisant 100 M DA en janvier contre 110 M DA

d'objectif serait immédiatement signalée en orange — information qui justifie une action corrective.

4.2.3. Renforcer la gouvernance des données

Le système d'information alimente le tableau de bord toutes les 7 minutes. Cette fréquence exceptionnelle est un atout, mais elle expose aussi le système à des risques de qualité de données : une saisie erronée dans une agence se propage instantanément dans tous les tableaux de bord. La fiabilité du pilotage dépend directement de la qualité des données à la source.

Recommandation : Mettre en place un processus de contrôle de qualité des données en deux niveaux. D'abord, un contrôle automatique à la saisie : valeurs aberrantes, doublons, montants hors plage. Ensuite, un contrôle humain hebdomadaire par le service Contrôle de Gestion sur les indicateurs agrégés. Ce processus est une condition sine qua non à la crédibilité du prototype BI et à la confiance managériale dans les alertes automatiques.

4.3. Présentation du prototype Business Intelligence

Le prototype Business Intelligence conçu dans le cadre de ce mémoire prolonge et enrichit le tableau de bord existant. Il s'appuie sur les mêmes données sources (le Rapport Global), mais les présente sous une forme analytiquement plus puissante, interactive et décisionnelle.

Techniquement, ce prototype a été conçu sous la forme d'un classeur Excel structuré en feuilles interconnectées, simulant l'architecture d'un dashboard BI. Dans un déploiement réel, cette architecture serait reproduite sous Microsoft Power BI, outil dont les équipes informatiques d'Alliance Assurances maîtrisent déjà les fondamentaux.

4.3.1. Architecture générale du prototype en 5 modules

Le prototype s'organise en 5 modules, chacun correspondant à un besoin analytique identifié :

Tableau N°18 : Matrice d'architecture du prototype BI : modules, contenus analytiques et profils utilisateurs cibles

N°	Module	Contenu analytique	Utilisateur cible
1	Executive Dashboard	KPIs synthétiques des 4 volets en un écran, feux tricolores, écarts réel/objectif consolidés	PDG, DGA

2	Analyse Production	Production par direction, par branche, par mois — avec objectifs intégrés et écarts calculés en temps réel	DGA Commercial, Directions Régionales
3	Analyse Sinistres & SAP	Ratio S/P par direction et par branche, bucket aging SAP, provisions recommandées, évolution mensuelle N vs N-1	DGA Technique, Direction des Indemnisations
4	Encaissement & Recouvrement	Taux d'encaissement par direction, alertes automatiques par seuil, évolution hebdomadaire du taux	Contrôle de Gestion, Directions Régionales
5	Vieillessement des Créances	Bucket aging des créances (0–30j / 31–90j / 91–180j / +180j), taux de provisionnement recommandé par tranche	Direction Financière, Direction du Contentieux

Source : Élaboré par l'étudiant, architecture fonctionnelle de la solution Business Intelligence proposée (2026).

4.3.2. Module 1 — Executive Dashboard : la vision consolidée en 30 secondes

L'Executive Dashboard est la page d'accueil du prototype. Son principe : le PDG qui ouvre le tableau de bord le matin doit pouvoir lire en moins de 30 secondes l'état global de la compagnie, sans naviguer entre plusieurs écrans.

Ce module agrège, pour la date du jour (23/02/2026), les indicateurs critiques de chaque volet sous forme de tuiles colorées et de feux tricolores. Le Tableau N°16 ci-dessous énumère les KPIs affichés et leurs seuils d'alerte.

Tableau N°19 : Grille de paramétrage des indicateurs clés (KPIs), seuils de tolérance et statuts d'alerte de l'Executive Dashboard

KPI	Valeur (J)	Seuil alerte	Statut	Interprétation
Production vs Objectif	+11,3%	> +5%	□	Compagnie en ligne avec son plan
Encaissement global	82,6%	> 80%	□	Taux sain, recouvrement normal
Ratio S/P (réglés)	0,240	< 0,35	□	Profitabilité très bonne en sinistres
SAP Total	3 100 M DA	< 3 500 M DA	□	Proche du seuil critique, à surveiller
Créances vieilles	+180j : 149,3 M DA	< 150 M DA	□	Stock ancien important, risque irrecouvrabilité

Source : Réalisé par l'étudiant sur la base des règles de gestion et seuils prudentiels d'Alliance Assurances (2026).

La logique des feux tricolores n'est pas décorative : elle constitue un mécanisme d'« attention dirigée ». Dans un environnement où le PDG reçoit quotidiennement des dizaines de données, ce code couleur permet de concentrer l'analyse sur ce qui s'écarte de la norme. Les autres indicateurs peuvent être simplement constatés. C'est le principe d'« exception management » identifié par Kaplan et Norton dans le Balanced Scorecard : décider uniquement là où une décision est nécessaire.

4.3.3. Module 2 — Analyse Production : mesurer l'écart réel/objectif par direction

Ce module prolonge le volet Production existant en y intégrant la dimension objective. Pour chaque direction régionale, il affiche simultanément la production réalisée, l'objectif mensuel proratisé et l'écart en valeur absolue et en pourcentage (Tableau N°17).

Tableau N°20 : Tableau de bord de suivi budgétaire de la production : analyse des écarts réel / objectif par direction régionale (au 23/02/2026)

Direction	Réalisé (DA)	Objectif pror. (DA)	Écart (DA)	Écart (%)	Statut
DRC EST	318,3 M	295 M	+23,3 M	+7,9%	☐ Dépass.
DRC OUEST	284 M	280 M	+3,98 M	+1,4%	☐ Dépass.
DRS	206,2 M	215 M	−8,84 M	−4,1%	☐ Retard
DRO	181,8 M	190 M	−8,20 M	−4,3%	☐ Retard
DRA	125,5 M	120 M	+5,53 M	+4,6%	☐ Dépass.
DR BLIDA	114,5 M	115 M	−0,48 M	−0,4%	☐Quasi-équilibre
DR BATNA	65,2 M	70 M	−4,80 M	−6,9%	☐ Retard
DRT	39,8 M	38 M	+1,83 M	+4,8%	☐ Dépass.
DR GHARDAÏA	29,6 M	27 M	+2,55 M	+9,4%	☐ Dépass.
TOTAL	1 364,9 M	1 350 M	+14,88 M	+1,1%	☐ OK

Source : Simulation élaborée par l'étudiant à partir des données réelles (Rapport Global, 23/02/2026) et d'objectifs hypothétiques illustratifs, Alliance Assurances.

Cette vue révèle immédiatement la hiérarchie des efforts. Avec le tableau de bord actuel, les directions DRS, DRO et DR BATNA semblent simplement « produire moins que les autres ». Avec l'objectif intégré, on voit que ce sont précisément ces trois directions qui sont en retard sur leur plan — information qui commande une action corrective ciblée (relance commerciale,

renforcement terrain, analyse de marché local), là où le tableau actuel ne génère qu'une constatation.

4.3.4. Module 3 — Analyse Sinistres & SAP : le bucket aging comme outil de provisionnement

C'est le module techniquement le plus innovant. Il introduit le concept de bucket aging (vieillissement par tranche) appliqué au SAP, permettant de distinguer les sinistres récents des sinistres anciens et d'adapter le provisionnement en conséquence.

Alliance Assurances gérât, au 23/02/2026, un SAP total de 3 100 M DA réparti sur 70 000 dossiers. Ce stock représente une pression financière considérable. Or, tous les dossiers ne présentent pas le même risque d'irrecouvrabilité. Un sinistre récent (0–90 jours) a en général plus de chances d'être régularisé, tandis qu'un sinistre de plus d'un an porte un risque significatif de charge définitive (rejet, prescription, insolvabilité du tiers).

Tableau N°21 : Matrice de vieillissement du SAP (Bucket Aging) et modèle de provisionnement technique recommandé (au 23/02/2026)

Tranche d'ancienneté	Montant SAP (DA)	Part du stock	Taux prov. rec.	Provision rec. (DA)	Interprétation
0–90 jours	843,2 M	42,4%	10%	84,3 M	Faible risque, relance standard
91–180 jours	521,8 M	26,3%	25%	130,5 M	Risque modéré, suivi technique
181j–1 an	389,4 M	19,6%	50%	194,7 M	Risque élevé, action juridique
Plus d'1 an	233,2 M	11,7%	80%	186,6 M	Risque critique, contentieux/clôture
TOTAL SAP	1 987,6 M	100%	—	596,1 M	Provision globale recommandée

Source : Simulation élaborée par l'étudiant — montants SAP issus du Rapport Global (23/02/2026) ; taux de provisionnement basés sur les pratiques sectorielles de l'IARD en Algérie et les normes comptables (IFRS 9, normes CNA).

L'impact opérationnel est immédiat. La lecture révèle que 31,3% du SAP total (tranches 181j+ et +1an) représente 621,6 M DA de montants à fort risque, justifiant des provisions de 381,3 M DA. Sans cette vue, le service technique traite tous les dossiers SAP avec la même priorité, ce qui n'est pas optimal. Avec le module 3, le directeur des Indemnisations dispose d'une liste de dossiers prioritaires : ceux dans la tranche +1 an dont le montant dépasse, par exemple, 500 000 DA. Ces dossiers méritent une attention spécifique — relance juridique, accord transactionnel ou clôture administrative — car chaque mois supplémentaire d'inaction augmente le risque de charge définitive sur le résultat.

4.3.5. Module 4 — Encaissement & Recouvrement : alertes automatiques par direction

Ce module reprend les données du volet Encaissement existant et y ajoute deux fonctionnalités essentielles : des seuils d'alerte automatiques par direction et une vue de l'évolution hebdomadaire du taux d'encaissement, permettant de détecter les décrochages avant qu'ils ne deviennent structurels.

Tableau N°22 : Grille de suivi de la performance des encaissements par direction régionale et indicateurs d'écarts versus seuil cible (au 23/02/2026)

Direction	Production TTC (DA)	Encaissé (DA)	Taux enc.	vs seuil 80%	Alerte
DRC EST	318,3 M	275,8 M	86,6%	+6,6 pt	□
DRC OUEST	284 M	241,4 M	85,0%	+5,0 pt	□
DRS	206,2 M	160,8 M	78,0%	−2,0 pt	□
DRO	181,8 M	138,2 M	76,0%	−4,0 pt	□
DRA	125,5 M	108,0 M	86,0%	+6,0 pt	□

DR BLIDA	114,5 M	95,0 M	82,9%	+2,9 pt	□
DR BATNA	65,2 M	47,6 M	73,0%	−7,0 pt	●
DRT	39,8 M	33,9 M	85,0%	+5,0 pt	□
DR GHARDAÏA	29,6 M	26,4 M	89,2%	+9,2 pt	□
TOTAL	1 364,9 M	1 126,8 M	82,6%	+2,6 pt	□

Source : Simulation élaborée par l'étudiant à partir des données du Rapport Global (23/02/2026) ; seuil de 80% fixé à partir des pratiques de pilotage observées lors du stage chez Alliance Assurances.

Ce tableau révèle immédiatement que DR BATNA (73,0%) est en zone rouge — information qui n'apparaît pas dans le tableau de bord actuel, où l'encaissement est affiché en valeur absolue par direction sans comparaison à un seuil. De plus, dans un système BI, cette situation génère automatiquement une notification au responsable de la direction régionale et au service Contrôle de Gestion, sans qu'aucune action humaine ne soit nécessaire pour la détecter. C'est le gain en réactivité du système BI : le délai entre l'apparition du problème et sa détection passe de plusieurs jours à quelques heures.

4.3.6. Module 5 — Vieillesse des Créances : de la constatation à la décision

Ce dernier module traite la lacune analytique la plus critique identifiée en Section 03 : l'absence de segmentation des créances par ancienneté. C'est le module le plus directement utile pour la Direction Financière et le Contentieux, car il permet de prioriser les actions de recouvrement et de calculer automatiquement les provisions requises.

Alliance Assurances disposait, au 23/02/2026, d'un stock de créances de 1 017 M DA réparti sur quatre tranches d'ancienneté. Comme pour le SAP, le risque d'irrecouvrabilité varie fortement avec l'âge du dossier.

Tableau N°23 : Balance âgée des créances (Bucket Aging) et modèle d'évaluation du risque de provisionnement bilanciel (au 23/02/2026)

Tranche d'ancienneté	Nb Contrats	Montant (DA)	Taux prov. rec.	Provision rec. (DA)	Action recommandée
< 3 mois	1 200	150 M	5%	7,5 M	Relance standard
3–6 mois	450	80 M	15%	12 M	Mise en demeure
6–12 mois	180	45 M	35%	15,8 M	Procédure amiable
> 12 mois	90	25 M	70%	17,5 M	Contentieux/clôture
TOTAL CRÉANCES	1 920	300 M	—	52,8 M	Provision globale

Source : Simulation élaborée par l'étudiant à partir de l'estimation du stock total de créances (1 017 M DA au 23/02/2026) ; taux de provisionnement basés sur les normes IARD algériennes et les pratiques comparées d'autres assureurs régionaux.

La provision recommandée de 52,8 M DA (échantillon ci-dessus) ou 256 M DA (si agrégé au stock total) représente un montant significatif. Sans calcul structuré, ce montant de provisions peut être soit sous-évalué (risque bilanciel), soit sur-évalué (impact négatif sur le résultat net). Le module 5 automatise ce calcul, supprimant la nécessité d'un traitement Excel manuel mensuel et réduisant le délai de consolidation du bilan mensuel d'une semaine à quelques heures.

4.4. Vérification de l'hypothèse H3 et réponse à la problématique centrale

4.4.1. Vérification de l'hypothèse H3

L'hypothèse H3 stipulait : « L'optimisation et la digitalisation des tableaux de bord via des outils de BI permettraient d'améliorer significativement l'efficacité du pilotage et la réactivité d'Alliance Assurances. »

Les développements de cette section permettent de valider cette hypothèse sur trois dimensions :

- Amélioration de la profondeur analytique : le prototype introduit des analyses de second niveau (bucket aging SAP, vieillissement des créances, écarts réel/objectif, alertes

seuils) qui ne sont pas disponibles dans le système actuel. Cette profondeur supplémentaire transforme des constats en décisions actionnables.

- Amélioration de la réactivité : le système d'alertes automatiques (feux tricolores, notifications par email/Teams) réduit le délai entre l'apparition d'un écart et sa détection par le management. Dans le système actuel, ce délai dépend de la vigilance humaine du contrôleur de gestion ; avec le prototype BI, il devient quasi-instantané.
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle : l'automatisation du calcul des provisions recommandées (module 5) et des objectifs proratisés (module 2) supprime plusieurs heures de travail manuel mensuel, libérant le service Contrôle de Gestion pour des analyses à plus haute valeur ajoutée.

H3 — VALIDÉE : la digitalisation du système de pilotage via un prototype BI apporte des améliorations mesurables et concrètes sur les trois dimensions du pilotage d'excellence : la profondeur analytique, la réactivité décisionnelle et l'efficacité opérationnelle. Ces améliorations ne remplacent pas le jugement managérial — elles le libèrent des tâches de détection et de calcul pour le concentrer sur l'analyse et la décision stratégique.

4.4.2. Réponse à la problématique centrale

La problématique centrale de ce mémoire était formulée ainsi : « Dans quelle mesure la digitalisation des tableaux de bord et l'intégration de la Business Intelligence contribuent-elles efficacement au pilotage de la performance organisationnelle au sein d'Alliance Assurances ? »

La réponse, fondée sur l'analyse empirique des données réelles et sur la conception du prototype, se formule en trois temps :

Premièrement, le système de pilotage actuel d'Alliance Assurances est déjà une forme avancée de digitalisation pour le contexte du marché algérien des assurances : couverture des quatre volets critiques de l'activité, fonctionnement en quasi-temps réel (actualisation toutes les 7 minutes), alimentation efficace du processus décisionnel quotidien de la direction générale. En ce sens, la digitalisation contribue déjà, et de manière significative, au pilotage de la performance.

Deuxièmement, cette contribution reste incomplète tant que le système se limite à la constatation de la performance réalisée sans intégrer trois dimensions critiques : la dimension objectif (plan de performance annuel), la dimension prédictive (alertes précoces basées sur des

seuils définis), et la dimension analytique de second niveau (vieillesse, segmentation, bucket aging). Ces lacunes, identifiées précisément, ne relèvent pas d'un manque de volonté managériale — elles reflètent les limites techniques de l'architecture actuelle (outils bureautiques, absence d'automatisation, calculs manuels).

Troisièmement, l'intégration d'un prototype BI tel que celui proposé dans cette section comble ces lacunes de manière réaliste et progressive, sans rupture technologique brutale avec le système existant. Elle transforme le tableau de bord d'un outil de constatation en un véritable système d'aide à la décision, répondant pleinement à l'ambition affichée par Alliance Assurances dans le slogan de son 20ème anniversaire : « Cap sur le digital ».

Conclusion de la Section 04 :

Cette section a démontré que la transition vers un système de Business Intelligence n'est pas un luxe technologique pour Alliance Assurances — c'est une nécessité opérationnelle. Les six lacunes identifiées en Section 03 ont chacune trouvé une réponse concrète dans les cinq modules du prototype BI, appuyée par des données empiriques du 23/02/2026 et une architecture de déploiement réaliste. Les trois hypothèses de recherche sont désormais vérifiées (H1, H2, H3), et la problématique centrale du mémoire a reçu une réponse empiriquement fondée. La conclusion générale pourra s'appuyer sur ces acquis pour formuler les limites de la recherche et les perspectives ouvertes pour Alliance Assurances et, plus largement, pour le secteur des assurances algérien.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a proposé une analyse critique de la contribution des tableaux de bord et de la Business Intelligence au pilotage de la performance organisationnelle, à travers le cas empirique d'Alliance Assurances, une compagnie d'assurance algérienne majeure. Partant d'une problématique centrale précise, nous avons construit notre recherche autour de trois hypothèses complémentaires, que nous avons éprouvées par l'observation directe du terrain et l'analyse des données opérationnelles réelles.

Cette conclusion générale revient sur la trajectoire de notre enquête, procède à la vérification systématique de chacune de nos hypothèses, énonce les limites de ce travail, et formule les perspectives qu'il ouvre pour Alliance Assurances et plus largement pour le secteur des assurances algérien.

1. Rappel de la problématique et synthèse de la démarche

Notre question centrale était formée ainsi : « Dans quelle mesure la digitalisation des tableaux de bord et l'intégration de la Business Intelligence contribuent-elles efficacement au pilotage de la performance organisationnelle ? »

Cette question repose sur un constat paradoxal : beaucoup d'organisations disposent de tableaux de bord développés, mais l'impact de ces outils sur la qualité réelle de la prise de décision reste souvent flou. Notre hypothèse était que cette ambiguïté provient d'un manque de profondeur analytique et d'automatisation — ce que seule une architecture Business Intelligence peut fournir.

Pour répondre à cette question, nous avons adopté une démarche empirique en trois actes :

- Chapitre 01 : Établir le cadre théorique. Nous avons rappelé les fondamentaux du pilotage de performance (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard), présenté l'architecture et les enjeux de la Business Intelligence, et situé cette analyse dans le contexte spécifique du secteur des assurances en Algérie.
- Chapitre 02 : Procéder à l'analyse empirique. Nous avons d'abord décrit le contexte d'Alliance Assurances, puis diagnostiqué son système de pilotage actuel (Section 03), avant de proposer un prototype BI répondant aux lacunes identifiées (Section 04).
- Cette conclusion : Vérifier systématiquement nos hypothèses et tirer les enseignements de cette recherche pour l'action.

2. Vérification des trois hypothèses de recherche

Notre cadre analytique reposait sur trois hypothèses complémentaires. Le travail empirique nous permet maintenant de les valider ou de les réfuter avec des preuves concrètes.

2.1 Hypothèse H1 : « Les tableaux de bord représentent un outil stratégique de pilotage de la performance »

Énoncé de H1 :

Les tableaux de bord, lorsqu'ils sont correctement structurés et mis à jour, constituent un outil fondamental de pilotage qui permet à l'organisation de mesurer sa performance en temps réel et d'ajuster ses décisions en conséquence.

Résultat : H1 EST VALIDÉE

Les preuves empiriques qui soutiennent cette validation :

- Le tableau de bord « Rapport Global » d'Alliance Assurances mesure effectivement la performance en temps réel (7 minutes) sur quatre volets critiques (Production, Sinistres, Encaissement, Créances). Chaque volet agrège des données provenant de 227 agences et génère instantanément une vision consolidée.
- Ce tableau de bord a permis de détecter une surperformance commerciale (+11,27% vs secteur +8,8%), confirmant que la compagnie croît plus vite que le marché. Sans ce tableau de bord, cette surperformance ne serait visible que lors de la clôture mensuelle, 30 jours après les faits.
- Le suivi quotidien du SAP (Sinistres À Payer) a permis de détecter une variation favorable (—2,3 M DA) le jour de notre audit, signale que les règlements ont dépassé les nouvelles déclarations. Cette détection précoce permet au directeur technique d'ajuster son provisionnement.
- La réduction du stock de créances de 8,31% en 54 jours, détectée grâce au suivi de ce volet, a confirmé que les efforts de recouvrement portaient fruit. Sans ce suivi, cette amélioration serait restée invisible.

Conclusion sur H1 : Les tableaux de bord jouent effectivement un rôle stratégique. Alliance Assurances sans ce « Rapport Global » serait une compagnie asservie à l'intuition managériale et à l'attente des clôtures mensuelles. Avec ce tableau de bord, elle dispose d'une vision quotidienne de sa performance — ce qui constitue un avantage compétitif réel. Cependant, H1

doit être nuancée : ce rôle stratégique demeure incomplet (voir H2), limité aux indicateurs de constatation.

2.2 Hypothèse H2 : « Alliance Assurances dispose d'un système de pilotage efficace mais incomplet »

Énoncé de H2 :

Le système de pilotage d'Alliance Assurances, basé sur le Rapport Global, fonctionne efficacement pour le suivi opérationnel quotidien mais reste insuffisant pour un pilotage stratégique d'excellence, notamment du fait de l'absence d'objectifs cibles intégrés, d'alertes automatiques et d'analyses de second niveau (bucket aging, provisionnement automatisé).

Résultat : H2 EST VALIDÉE

Les preuves empiriques qui soutiennent cette validation :

- Absence d'objectifs cibles : Le tableau de bord affiche la production par direction (DRC EST : 318,3 M DA, DRS : 206,2 M DA), mais sans comparaison à des objectifs préalablement fixés. Le CDG sait que DRS a produit 206,2 M DA, mais ne sait pas si c'est 110% ou 80% de son objectif. Cette absence rend impossible un pilotage par exception basé sur les écarts quantifiés.
- Absence de bucket aging SAP : Le SAP total (1 987,6 M DA) est affiché par type (automobile 56,6%, corporel 34,9%), mais sans segmentation par ancienneté. La Direction Technique ignore donc si ses dossiers corporels ont en moyenne 6 mois ou 18+ mois d'ancienneté — information pourtant critique pour évaluer le risque de charge définitive et adapter le provisionnement.
- Absence d'alertes automatiques : Quand le taux d'encaissement des collectivités tombe de 58% à 50%, aucune notification n'est générée. Le CDG découvre cette dégradation lors de la clôture mensuelle, 3-4 semaines après le fait. Dans l'intervalle, la trésorerie a souffert inutilement et les actions de relance ont pris du retard.
- Absence de bucket aging créances : Le stock de créances (1 689,0 M DA) est suivi globalement, mais sans distinction 0—30j / 31—90j / 91—180j / 181+j. Cela rend impossible le calcul précis de la provision pour dépréciation, créant un risque bilanciel non-quantifiable.

- Absence d'Executive Dashboard consolidé : Le PDG doit naviguer entre 4 onglets distincts pour avoir une vision globale, fragmentant la prise de décision stratégique. Une vision synthétique en un seul écran manque.

Conclusion sur H2 : H2 est clairement validée. Alliance Assurances dispose d'une base de pilotage opérationnel efficace, mais cette efficacité reste prisonnière de cinq limitations structurelles qui empêchent un pilotage vraiment stratégique. Ces limitations ne sont pas dues à une mauvaise volonté managériale, mais à l'architecture actuelle du système : architecture en onglets séparés, calculs manuels, absence d'automatisation des alertes. C'est précisément ce que doit résoudre une solution BI.

2.3 Hypothèse H3 : « L'optimisation et la digitalisation BI amélioreraient significativement l'efficacité du pilotage »

Énoncé de H3 :

L'intégration d'une solution Business Intelligence, prolongeant et enrichissant le système actuel, permettrait d'améliorer significativement la capacité de pilotage d'Alliance Assurances en trois dimensions : profondeur analytique, réactivité décisionnelle et efficacité opérationnelle.

Résultat : H3 EST VALIDÉE

La validation de H3 repose sur la démonstration que le prototype BI proposé en Section 04 répond précisément à chacune des cinq lacunes de H2. Voici la correspondance détaillée :

Tableau : Impact des lacunes observées et le gain mesurable à travers l'implémentation de la solution BI

Lacune (H2)	Impact	Solution BI (Prototype S04)	Gain mesurable
Absence d'objectifs cibles	Impossibilité de piloter par exception	Module 1 (Executive Dashboard) + Module 2 (Production) : intégrer plan + afficher écarts réel/objectif par DR + feux tricolores	CDG détecte en 5 min les DRs en retard ; action corrective J+1 vs J+30

Absence bucket aging SAP	Risque bilanciel de 208 M DA non-quantifié sur dossiers corporels longs	Module 3 (Sinistres & SAP) : afficher SAP par 4 tranches d'ancienneté + taux provision recommandé	Provisionnement précis vs forfaitaire ; gain en qualité bilan
Absence alertes automatiques	Délai détection 3-4 semaines pour dégradation encaissement	Module 4 (Encaissement) : alertes seuils par segment + notification email/Teams automatique	Détection instantanée ; relance J+0 vs J+21 ; économie trésorerie
Absence bucket aging créances	Calcul provision flou ; risque irrécouvrable non-mesuré	Module 5 (Créances) : afficher créances par 4 tranches + provision recommandée automatisée	Provision précise; export Excel supprimé = 4h CDG/mois libérées
Absence Executive Dashboard	Vision fragmentée ; PDG navigue 4 onglets	Module 1 (Executive Dashboard) : page unique avec KPIs critiques + feux + benchmarks	PDG lit l'état global en 30s au lieu de 10 min ; meilleure vision stratégique

Source : élaboré par l'étudiant à partir de l'étude

Conclusion sur H3 : H3 est validée par construction. Le prototype BI présenté en Section 04 est conçu pour résoudre, une à une, chacune des limitations de H2. Ces solutions ne sont pas théoriques : ce sont des fonctionnalités techniques concrètes (bucket aging automatisé, alertes seuils, modules interconnectés, feux tricolores) qui existent et fonctionnent dans les solutions BI modernes (Power BI, Tableau, Qlik). L'amélioration mesurable n'est donc pas une promesse : c'est une déduction logique du problème et de sa solution.

3. Réponse directe à la problématique centrale

Rappel : « Dans quelle mesure la digitalisation des tableaux de bord et l'intégration de la Business Intelligence contribuent-elles efficacement au pilotage de la performance organisationnelle ? »

Réponse nuancée en trois points :

1. La digitalisation des tableaux de bord est une condition nécessaire mais non suffisante. Alliance Assurances dispose déjà d'un tableau de bord digitalisé (HTML, mise à jour 7 minutes, 45+ visualisations). Ce niveau de digitalisation de base confère déjà un avantage concurrentiel réel : la compagnie croît plus vite que le marché, détecte les dérives précocement, et réduit ses créances. Cependant, cette digitalisation de base ne suffit pas à transformer le tableau de bord en un véritable outil de pilotage stratégique. Elle reste limitée à la constatation de la performance réalisée.
2. C'est l'intégration de la Business Intelligence qui transforme un tableau de bord en un outil de pilotage d'excellence. La BI ne se réduit pas à la technologie : elle représente une approche holistique combinant trois éléments : (a) la structuration analytique (objectifs cibles, bucket aging, alertes prédictives), (b) l'automatisation des calculs (provision SAP, segmentation créances), et (c) la vision consolidée et interactive (Executive Dashboard, feux tricolores, benchmarking). Sans BI, ces trois éléments demeurent fragmentés ou manuels. Avec BI, ils s'orchestrent automatiquement.
3. L'efficacité de cette contribution dépend de la qualité de l'implémentation et de l'adoption organisationnelle. Techniquement, le prototype BI proposé en Section 04 est réalisable et répondrait aux besoins diagnostiqués. Mais son efficacité réelle dépendra de deux facteurs critiques : d'une part, l'adoption par le management (formation, intégration dans les rituels décisionnels, confiance dans les alertes), et d'autre part, la gouvernance des données en amont (qualité des données sources, mise à jour régulière, référentiel d'indicateurs unique). Sans ces conditions, même le meilleur prototype BI restera un coût sans bénéfice.

Conclusion synthétique :

La digitalisation des tableaux de bord et l'intégration de la Business Intelligence contribuent très significativement au pilotage de la performance, sous réserve de deux conditions : (1) une analyse diagnostique rigoureuse des besoins réels (que ce mémoire a fournie), et (2) une implémentation disciplinée axée sur l'adoption organisationnelle. Sans ces conditions, la réponse serait « très peu ». Avec elles, la réponse est « très significativement ».

4. Limites de cette recherche

Bien qu'il repose sur une démarche empirique rigoureuse, ce travail présente certaines limites qu'il est important d'énoncer clairement, tant pour respecter l'intégrité scientifique que pour encadrer ses conditions d'utilisation.

4.1 Limites de portée et de généralisation

- Étude monocase : Ce mémoire porte sur Alliance Assurances, une compagnie majeure mais unique. Les conclusions peuvent ne pas s'appliquer à des petites assurances (< 100 agences) ou à des assureurs spécialisés (assurance-crédit, assurance-construction). Seule une étude multi-cas permettrait de généraliser.
- Contexte algérien spécifique : La structure du marché algérien, la réglementation CNA/COSOB et les pratiques de gestion locale influent sur les conclusions. L'applicabilité en contexte français, marocain ou d'un marché avec moins de régulation serait à vérifier.
- Données limitées à 54 jours : Notre analyse porte sur la période 01/01/2026 -- 23/02/2026 (54 jours). Une analyse sur 12 mois complète révélerait des saisonnalités et des tendances que cette période courte ne capture pas.

4.2 Limites méthodologiques

- Absence de groupe de contrôle : Nous n'avons pas pu comparer Alliance Assurances à une compagnie sans tableau de bord ou avec un tableau moins avancé. Bien que la logique de cette comparaison soit évidente (croissance +11% vs secteur +8,8%), une étude comparative officielle renforcerait nos conclusions.
- Données qualitatives limitées : Nous avons conduit des entretiens avec le service CDG, mais n'avons pas systématisé d'entretiens avec le management de haut niveau (PDG, DGA) sur leur perception de l'efficacité du tableau de bord. Ces verbatims rendraient l'analyse plus riche.
- Prototype BI non-testé en conditions réelles : Le prototype présenté en Section 04 a été conçu de manière théorique et maquetté en Excel. Il n'a pas été implémenté en production ni évalué par les utilisateurs réels. Son efficacité mesurée en conditions réelles pourrait différer.

4.3 Limites liées au contexte de stage

- Accès limité aux données sensibles : Certaines données (salaires des directions, montants de sinistres très élevés) n'ont pas été entièrement accessibles pour des raisons de confidentialité. Notre analyse porte donc sur données agrégées/anonymisées.
- Durée du stage (3 mois) : Un stage de 6 mois ou un post-stage en tant que consultant permettrait un suivi longitudinal des impacts d'une implémentation BI, chose impossible ici.
- Absence de validation des hypothèses H1/H2/H3 avec les décideurs finaux : Bien que rigoureuse, notre validation repose sur l'analyse documentaire et les entretiens CDG. Une validation officielle par le PDG et le Conseil d'Administration de la compagnie manque.

5. Perspectives et recommandations pour Alliance Assurances

Cette recherche, bien que fondée sur l'analyse du diagnostic actuel, doit déboucher sur des recommandations actionnables pour Alliance Assurances et le secteur. Voici les perspectives que ce mémoire ouvre.

5.1 Recommandations opérationnelles pour Alliance Assurances

Court terme (T2 2026 — 3 mois) :

- Valider le prototype BI avec les utilisateurs finaux (CDG, DGA, directions régionales) afin de recueillir leurs remarques avant tout développement.
- Élaborer un dictionnaire unique des indicateurs de pilotage (25-30 KPIs critiques), spécifiant pour chacun : formule exacte, source de données, fréquence de mise à jour, responsable de validation. Ce document devient la pierre d'angle de tout développement BI.
- Établir un plan de production annuel 2026 ventilé par direction régionale et par mois, permettant l'intégration des objectifs dans le prototype BI.

Moyen terme (T3-T4 2026 — 6-9 mois) :

- Développer le prototype BI sous Microsoft Power BI (technologie maîtrisée par le département IT d'Alliance). Privilégier une implémentation agile en sprints, livrant les 5 modules progressivement plutôt qu'en big bang.

- Former les utilisateurs au nouveau système par des ateliers pratiques et un support post-déploiement. La formation est critique : un excellent prototype abandonnée faute de formation est un investissement perdu.
- Mettre en place un groupe de gouvernance BI (CDG, IT, DGA) responsable de la qualité des données, de l'évolution des indicateurs et de la résolution des incidents.

Long terme (S1 2027 et après) :

- Étendre le système BI aux agences régionales, permettant aux managers locaux de piloter leurs performances avec les mêmes outils que le siège.
- Intégrer progressivement des éléments d'intelligence artificielle/machine learning (prévision de sinistralité, détection d'anomalies créances, scoring de risque client) — éléments qui transformeraient la BI d'outil réactif en outil prédictif.
- Partager les apprentissages avec le secteur : Alliance Assurances pourrait devenir un cas d'usage de référence pour la transformation BI en Algérie, générant une forme de retour sur investissement en notoriété et expertise.

5.2 Perspectives pour le secteur des assurances algérien

Au-delà d'Alliance Assurances, ce mémoire ouvre plusieurs perspectives pour le secteur assurantiel algérien.

- Benchmark sectoriel sur les tableaux de bord : La CNA pourrait initier une étude comparative des pratiques de pilotage des assureurs algériens, menant à un référentiel de bonnes pratiques. Ce benchmarking stimulerait la diffusion des outils BI même aux petits assureurs.
- Harmonisation des KPIs : Le secteur gagnerait à définir un ensemble de KPIs harmonisés pour tous les assureurs, permettant la comparabilité et la compilation de statistiques sectorielles fiables. Le COSOB pourrait faciliter cette harmonisation.
- Formation en BI : Les écoles supérieures d'assurance et les universités algériennes pourraient intégrer modules BI et tableaux de bord dans leurs cursus. Actuellement, ces sujets restent absents des maquettes pédagogiques, créant un déficit de compétences.
- Régulation incitative : Le COSOB pourrait encourager (par exigences réglementaires progressive) les assureurs à adopter des standards minima de pilotage BI, améliorant la gouvernance générale du secteur.

5.3 Perspectives de recherche future

Ce mémoire ouvre également des pistes de recherche ultérieure :

- Étude comparative multi-assureurs : Comparer les pratiques de pilotage de 5-10 assureurs algériens, testant si les conclusions de ce mémoire se généralisent ou sont spécifiques à Alliance.
- Analyse d'impact post-implémentation : Suivre Alliance Assurances 12-18 mois après la mise en œuvre du prototype BI, mesurant l'impact réel sur la croissance, la rentabilité, l'efficacité de gestion et la satisfaction des utilisateurs.
- Adoption organisationnelle de la BI** : Étudier les facteurs (formation, communauté utilisateurs, leadership, culture) qui déterminent le succès ou l'échec d'une implémentation BI dans le contexte algérien.
- IA et prédiction en assurance : Explorer comment l'IA et le machine learning pourraient transformer les tableaux de bord de BI en systèmes prédictifs (prévision de sinistralité, détection d'anomalies, scoring de risque).

6. Réflexion finale : de la théorie à l'action

Ce mémoire a parcouru un chemin qui va de la théorie académique (Chapitre 01 : Balanced Scorecard, BI, cadre analytique) à la réalité opérationnelle empirique (Chapitre 02 : diagnostic d'Alliance Assurances, prototype BI). Cette trajectoire reflète l'une des plus grandes lacunes de la recherche en gestion : la distance souvent infranchissable entre ce que la théorie préconise et ce que l'organisation peut effectivement mettre en œuvre.

Nous avons montré que dans le cas d'Alliance Assurances, cette lacune est comblable. Le diagnostic rigoureux (Section 03) a révélé six lacunes précises. Le prototype BI (Section 04) propose une solution précise pour chaque lacune. Et la feuille de route (Section 04) énonce comment les combler concrètement en 12 mois. Ce n'est donc pas une théorie abstraite : c'est un plan d'action réalisable.

Cependant, il faut garder à l'esprit que la technologie n'est jamais la réponse entière. Un excellent prototype BI restera inutile si les utilisateurs ne lui font pas confiance, si les données ne sont pas de qualité, ou si la culture organisationnelle résiste au changement. C'est pourquoi les recommandations opérationnelles (Section 5.1) insistent autant sur la gouvernance, la formation et l'adoption que sur la technologie elle-même.

Le meilleur tableau de bord du monde est inutile si personne ne le regarde. La meilleure solution BI n'apporte de valeur que si elle est adoptée et intégrée dans les rituels décisionnels de l'organisation. C'est la vraie limite et aussi le vrai levier des tableaux de bord et de la Business Intelligence : non pas la technologie, mais l'humain.

Derniers mots :

Ce mémoire constitue un instantané du pilotage de la performance dans le secteur des assurances algérien, capturé à travers le prisme d'Alliance Assurances. Il révèle un secteur en transition : d'un côté, des compagnies majeures dotées d'outils informatiques avancés (mise à jour 7 minutes, 45+ visualisations) ; de l'autre côté, une absence flagrante de profondeur analytique et d'automatisation que seule la Business Intelligence peut fournir.

La réponse à notre problématique centrale est donc : oui, la digitalisation des tableaux de bord et la Business Intelligence contribuent très significativement au pilotage de la performance mais à condition que cette digitalisation ne se limite pas à l'affichage de chiffres, qu'elle intègre une structuration analytique rigoureuse, qu'elle automatise les calculs et les alertes, et qu'elle s'accompagne d'une adoption disciplinée et d'une gouvernance des données exemplaire.

Pour Alliance Assurances spécifiquement, le chemin est maintenant clair : le diagnostic a révélé le besoin, le prototype a prouvé la faisabilité, la feuille de route a tracé le plan. Il ne reste qu'à agir, ce qui est, en fin de compte, le plus difficile et le plus essentiel.

BIBLIOGRAPHIE :

I. OUVRAGES

- Bouquin, H. (2004). Comptabilité de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise. Paris : Dunod.
- Davenport, T. H. (2014). Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Boston : Harvard Business Review Press.
- Fernandez, A. (2008). Les tableaux de bord de gestion et de pilotage. Paris : Éditions d'Organisation.

- Gervais, M. (2009). *Contrôle de gestion : les fondamentaux du contrôle de gestion*. Paris : Pearson.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Gualino.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Fort Worth : Harcourt College Publishers.
- Kimball, R., & Ross, M. (2013). *The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling*. Hoboken : John Wiley & Sons.
- Lebas, M. (1995). *Comptabilité de gestion : au-delà des apparences*. Paris : Dunod.
- Loning, H., Malleret, V., Méric, J., & Pesqueux, Y. (2008). *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*. Paris : Dunod.
- Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Malo, J.-L., & Besson, D. (2010). *Tableaux de bord et reporting : pour piloter les performances*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Nolan, R. L., & Donohoe, M. E. (2010). *Information Technology and Business Transformation: Managing the New Competitive Landscape*. Cambridge : Harvard Business Press.
- Ogien, A. (2013). *L'esprit gestionnaire : une analyse de l'évolution des modes de gestion publique*. Paris : Éditions d'Harmattan.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. Sebastopol : O'Reilly Media.

- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris : Dunod.
- Simons, R. (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). Decision Support and Business Intelligence Systems. Boston : Pearson Prentice Hall.
- Williams, S., & Williams, N. (2007). The Profit Impact of Business Intelligence. San Francisco : Morgan Kaufmann.

II. ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Luhn, H. P. (1958). A Business Intelligence System. IBM Journal of Research and Development, vol. 2, n°4, pp. 314-319.

III. RAPPORTS INSTITUTIONNELS

- Commission Nationale d'Assurance (CNA). (2024). Instruction n°01/2023 relative aux conditions techniques de gestion des sociétés d'assurance. Alger : Ministère des Finances.
- Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB). (2023). Normes de reporting et de gouvernance des entreprises d'assurance. Alger : Gouvernement algérien.
- Banque Nationale d'Algérie (BNA). (2022). Circulaire relative aux exigences de prudence et de transparence financière. Alger : BNA.

IV. NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES

- International Accounting Standards Board (IASB). (2017). IFRS 17 Insurance Contracts. Londres : IASB.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). IFRS 9 Financial Instruments. Londres : IASB.

V. THÈSES ET MÉMOIRES

- Brahim, A., & Bennour, L. (2019). Tableaux de bord et pilotage de la performance : expériences sectorielles en Afrique du Nord. In Revue Francophone de Contrôle de Gestion, vol. 12, n°3, pp. 112-131.

- Belgaid, S. (2017). Gouvernance et digital transformation dans les assurances algériennes : enjeux et opportunités. Alger : Publications ESGEN.
- Chabani, K., & Bouvier, Y. (2018). Réformes réglementaires et compétitivité dans le secteur des assurances algériennes. Alger : Éditions COSOB.
- Taïeb, D. (2015). Le secteur des assurances en Algérie : évolutions, défis et perspectives. In Revue Algérienne de l'Assurance, vol. 8, n°2, pp. 45-62.

VI. RESSOURCES EN LIGNE

- Commission Nationale d'Assurance (CNA). « Statistiques du secteur des assurances en Algérie ». Consulté le 15/02/2026. Disponible sur : www.cna.dz
- Financial Afrik. « Panorama du secteur des assurances africaines ». Consulté le 12/02/2026. Disponible sur : www.africaninsuranceguide.com
- Harvard Business Review. « The Updated Balanced Scorecard: Strategy Mapping in the Modern Era ». Consulté le 05/02/2026. Disponible sur : www.hbr.org
- Microsoft. « Power BI : guide de l'utilisateur et bonnes pratiques ». Consulté le 20/01/2026. Disponible sur : docs.microsoft.com/power-bi
- TSA Algérie. « Actualités et analyses du secteur assurantiel ». Consulté le 10/02/2026. Disponible sur : www.tsa-algerie.com

Table des matières

DEDICACES	1
REMERCIEMENTS	3
LISTE DES FIGURES :.....	5
LISTE DES TABLEAUX :	6
RESUME	10

المخلص	12
INTRODUCTION GENERALE	13
1. Contexte général du sujet	13
2. Problématique et justification du choix du sujet	14
3. Objectifs et questions de recherche.....	14
4. Hypothèses de recherche	15
5. Méthodologie de recherche.....	16
6. Plan du mémoire	16
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE	17
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE	18
1. Section 01 : Pilotage de la performance organisationnelle :.....	18
1.1. La notion de pilotage dans l'organisation.....	18
1.2 La notion de performance dans l'organisation.....	19
1.2.1 Les dimensions de la performance	20
1.2.2 Les enjeux de la performance :	20
1.2.3 Les approches de la performance	23
Synthèse : vers une définition du pilotage de la performance	25
2. Section 02 : La performance et ses indicateurs de mesure :	28
2.1 Définition et rôle des indicateurs de performance :	28
2.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance :	30
2.2.1 Pertinence et alignement stratégique :	30
2.2.2 Fiabilité et mesurabilité :	30
2.2.3 Clarté et simplicité d'interprétation :	31
2.2.4 Temporalité et contexte	31
2.2.5 Pertinence opérationnelle et actionnable	31
2.2.6 Cadre SMART	31
2.3 Typologie des indicateurs de performance :	32
2.3.1 Indicateurs financiers et non financiers	32
2.3.2 Indicateurs de résultats (lagging) et indicateurs de moyens (leading)	32
2.3.3 Indicateurs quantitatifs et qualitatifs	33

2.3.4 Indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels	33
2.3.5 Indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité	34
2.4 Les niveaux d'utilisation des indicateurs dans l'organisation :	34
2.4.1 Au niveau stratégique :	34
2.4.2 Au niveau tactique (managérial)	35
2.4.3 Au niveau opérationnel.....	35
2.4.4 La cohérence verticale des indicateurs	36
2.4.5 Les indicateurs comme outil de communication interne	36
2.5 Les limites de la mesure de la performance par les indicateurs.....	36
2.5.1 Le risque de réduction de la performance à ce qui est mesurable.....	37
2.5.2 Le risque de comportements opportunistes (effet pervers des indicateurs).....	37
2.5.3 Le caractère retardé de certains indicateurs	37
2.5.4 La surcharge informationnelle :	38
2.5.5 La difficulté d'interprétation des indicateurs	38
2.5.6 L'absence de vision globale.....	38
2.6 Transition vers l'outil central de regroupement des indicateurs : le tableau de bord	39
3.Section 03 : Le tableau de bord comme outil de pilotage :.....	41
3.1 Définition et rôle du tableau de bord dans l'organisation :	41
3.1.1 Définition du tableau de bord :.....	41
3.1.2 Distinction entre indicateur et tableau de bord	41
3.1.3 Rôle du tableau de bord dans le pilotage de la performance	42
3.1.4 Le tableau de bord comme instrument stratégique :.....	42
Synthèse :.....	43
3.2 Les objectifs du tableau de bord	43
3.2.1 Assurer le suivi et le contrôle de la performance :.....	43
3.2.2 Aider à la prise de décision :.....	44
3.2.3 Favoriser la communication interne :	44
3.2.4 Aligner les actions avec la stratégie :	44
3.2.5 Anticiper les risques et les dérives :	44
3.2.6 Mobiliser et responsabiliser les acteurs :	45
Synthèse :.....	45
3.3 Les types de tableaux de bord.....	45
3.3.1 Tableau de bord stratégique	45
3.3.2 Tableau de bord tactique (ou managérial) :	46
3.3.3 Tableau de bord opérationnel :.....	46
3.3.4 Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif :	47
3.3.5. Synthèse :	47
3.4. L'évolution vers le tableau de bord digitalisé : La Business Intelligence (BI)	48

3.4.1. Définition et enjeux de l'informatique décisionnelle :	48
3.4.2. La Data Visualization et l'interactivité (Le Dashboard dynamique) :	48
3.4.3. Conclusion du chapitre 01	49
CHAPITRE 02. : ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN D'ALLIANCE ASSURANCES :	50
CHAPITRE 02. : ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN D'ALLIANCE ASSURANCES :	51
Introduction du chapitre :	51
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil et son cadre de régulation..	52
1.1 Le secteur des assurances en Algérie ; contexte et dynamique :	52
1.2 Le secteur des assurances en Algérie : contexte et dynamique	52
1.2.1 Un secteur en croissance soutenue :	52
1.2.2 Structure du marché et branches dominantes :	53
1.2.3 Le défi de la gestion des sinistres :	53
1.3Présentation générale d'Alliance Assurances :	54
1.3.1 Historique et genèse de la société :	54
1.3.2 Identité juridique et capital social :	55
1.3.3 Missions, activités et portefeuille de produits :	56
1.3.4 Structure organisationnelle d'Alliance Assurances :	57
1.3.5 Description de l'organigramme général :	57
1.3.6 Le positionnement du Contrôle de Gestion dans l'organisation :	60
1.3.7 L'organisation commerciale : le réseau des directions régionales :	61
1.4 Le cadre réglementaire du secteur des assurances en Algérie :	63
1.4.1 La réforme fondatrice : l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 :	63
1.4.2 La loi n°06-04 du 20 février 2006 : modernisation et renforcement :	63
1.4.3 Le Conseil National des Assurances (CNA) : l'organe de régulation sectorielle :	64
1.4.4 La Commission de Supervision des Assurances (CSA) : le contrôle prudentiel :	64
1.4.5 La COSOB : les obligations boursières spécifiques à Alliance Assurances :	65
Conclusion de la Section 01 :	66
Section 02 : Méthodologie de recherche :	68
2.1 Choix méthodologique et justification de l'approche :	68
2.2 Sources de données et collecte documentaire :	69
2.2.1 Sources institutionnelles et réglementaires :	69
2.2.2 Sources corporate et documentation interne :	70
2.2.3 Sources économiques et presse spécialisée :	71
2.3 Traitement et analyse des données :	71
2.3.1 Méthode d'analyse quantitative :	71

2.3.2 Méthode d'analyse documentaire et institutionnelle	72
2.3.3 Méthode d'analyse critique théorique	73
2.4 Limites et précautions méthodologiques :	74
2.5 Synthèse de la démarche méthodologique :	75
Section 03 : État des lieux et diagnostic du système de pilotage actuel.....	77
3.1 Description du tableau de bord « Rapport Global »	77
3.1.1 Architecture technique et accès.....	77
3.1.2 Structure en quatre volets thématiques	77
3.2 Analyse approfondie des KPIs du système de pilotage d'Alliance Assurances.....	78
3.2.1 Volet Production : une dynamique commerciale confirmée	78
3.2.1.1 Présentation des indicateurs et données observées.....	78
3.2.1.2 Interprétation et signification managériale	79
3.2.2 Volet Sinistres : le ratio S/P comme boussole du pilotage technique	80
3.2.2.1 Présentation des indicateurs et données observées.....	80
3.2.2.2 Qu'est-ce que le ratio S/P et pourquoi est-il central pour le pilotage ?.....	81
3.2.2.3 Analyse du SAP : signification et enjeux pour le pilotage	82
3.2.2.4 Analyse par type de sinistre : la structure des risques	82
3.2.3 Volet Encaissement : le taux d'encaissement comme mesure de la solidité financière.....	83
3.2.3.1 Présentation des indicateurs et données observées.....	83
3.2.3.2 Signification du taux d'encaissement (82,6%) et implications managériales	84
3.2.3.3 Analyse par segment de clientèle : identification des risques.....	84
3.2.4 Volet Créances : la gestion du stock de primes impayées	85
3.2.4.1 Présentation des indicateurs et données observées.....	85
3.2.4.2 Interprétation : réduction des créances, un signal positif à confirmer	86
3.2.4.3 La limite critique : absence de segmentation par ancienneté (bucket aging)	86
3.3 Synthèse analytique : forces, tensions et lacunes du système de pilotage.....	87
3.4 Analyse critique des six lacunes identifiées et leur impact sur le pilotage	88
3.4.1 Lacune 1 : Absence d'objectifs cibles dans le volet Production	88
3.4.2 Lacune 2 : Absence de bucket aging SAP (sinistres par ancienneté).....	89
3.4.3 Lacune 3 : Absence d'alertes automatiques par segment d'encaissement à risque.....	89
3.4.4 Lacune 4 : Absence de bucket aging créances (créances par ancienneté).....	90
3.4.5 Lacune 5 : Absence de vue consolidée en un seul écran (Executive Dashboard).....	90
3.4.6 Lacune 6 : Ratios et KPIs non benchmarkés versus normes sectorielles	91
3.5 Réponse partielle à la problématique : limitations actuelles du système de pilotage	91
3.6 Conclusion de la Section 03 : diagnostic et perspectives	92
Section 04 : Recommandations opérationnelles et prototype Business Intelligence	93
4.1. Des lacunes précises, des recommandations ciblées	93

4.2. Recommandations organisationnelles préalables à la digitalisation	95
4.2.1. Formaliser un référentiel unique des indicateurs de pilotage	95
4.2.2. Intégrer un plan de performance annuel dans le système	95
4.2.3. Renforcer la gouvernance des données	96
4.3. Présentation du prototype Business Intelligence	96
4.3.1. Architecture générale du prototype en 5 modules.....	96
4.3.2. Module 1 — Executive Dashboard : la vision consolidée en 30 secondes	97
4.3.3. Module 2 — Analyse Production : mesurer l'écart réel/objectif par direction	98
4.3.4. Module 3 — Analyse Sinistres & SAP : le bucket aging comme outil de provisionnement.....	100
4.3.5. Module 4 — Encaissement & Recouvrement : alertes automatiques par direction ..	101
4.3.6. Module 5 — Vieillesse des Créances : de la constatation à la décision	102
4.4. Vérification de l'hypothèse H3 et réponse à la problématique centrale	103
4.4.1. Vérification de l'hypothèse H3.....	103
4.4.2. Réponse à la problématique centrale	104
Conclusion de la Section 04 :	105
CONCLUSION GÉNÉRALE	106
1. Rappel de la problématique et synthèse de la démarche.....	106
2. Vérification des trois hypothèses de recherche.....	107
2.1 Hypothèse H1 : « Les tableaux de bord représentent un outil stratégique de pilotage de la performance »	107
2.2 Hypothèse H2 : « Alliance Assurances dispose d'un système de pilotage efficace mais incomplet »	108
2.3 Hypothèse H3 : « L'optimisation et la digitalisation BI amélioreraient significativement l'efficacité du pilotage »	109
3. Réponse directe à la problématique centrale.....	110
Conclusion synthétique :	111
4. Limites de cette recherche	112
4.1 Limites de portée et de généralisation	112
4.2 Limites méthodologiques	112
4.3 Limites liées au contexte de stage	113
5. Perspectives et recommandations pour Alliance Assurances	113
5.1 Recommandations opérationnelles pour Alliance Assurances	113
5.2 Perspectives pour le secteur des assurances algérien	114

5.3 Perspectives de recherche future	115
6. Réflexion finale : de la théorie à l'action.....	115
Derniers mots :.....	116
BIBLIOGRAPHIE :	116
ANNEXES	127

Annexes

Annexe A : Organigramme détaillé d'Alliance Assurances

Source : Document fourni par l'entreprise Alliance Assurances, 2026. Cet organigramme illustre la structure hiérarchique et les trois directions générales adjointes rattachées au PDG, ainsi que le positionnement stratégique du service Contrôle de Gestion et de la Direction Audit (référéncé en tant que Figure N°01 dans le corps du mémoire).

Annexe B : Échantillons du tableau de bord « Rapport Global »

Cette annexe contient des captures d'écran des quatre volets du tableau de bord "Rapport Global" utilisé par le service Contrôle de Gestion d'Alliance Assurances :

- Volet 1 - Production : Suivi de la production commerciale par direction régionale, avec évolution N/N-1
- Volet 2 - Sinistres (DCG) : Ratio S/P, SAP, sinistres par catégorie, évolution du taux de sinistralité
- Volet 3 - Encaissements : Taux d'encaissement global, ventilation par segment de clientèle (particuliers, entreprises, collectivités)
- Volet 4 - Créances : Stock de créances, nombre de contrats en retard, évolution quotidienne

Dates d'observation : 01/01/2026 — 23/02/2026 (54 jours d'exercice).

Annexe C : Méthodologie CNA et accès à la Base de Données Centralisée des Statistiques

Le Conseil National des Assurances (CNA) publie régulièrement des statistiques sectorielles dans sa Base de Données Centralisée des Statistiques (BDCS). Cette annexe explique :

- L'architecture de la BDCS (25 sociétés d'assurance algériennes couverts)
- Les indicateurs harmonisés publiés (taux S/P sectoriel, croissance par branche, parts de marché)
- Les dates de publication (trimestriellement et annuellement)

- La méthodologie de calcul utilisée par le CNA (notamment pour les ratios techniques)

Source : Instructions CNA n°01/2023 relative aux normes de reporting prudentiel.

Annexe D : Matrice SWOT complète du système de pilotage

Cette annexe reproduit en intégralité la matrice SWOT (Tableau N°16 du corps du mémoire) qui synthétise :

FORCES (Strengths) :

- Technologie de mise à jour automatique tous les 7 minutes
- Couverture de 4 volets stratégiques (Production, Sinistres, Encaissements, Créances)
- Intégration directe aux données SAP de l'entreprise

FAIBLESSES (Weaknesses) :

- Absence d'objectifs cibles intégrés
- Manque de segmentation par ancienneté (bucket aging) pour les créances et les sinistres
- Absence d'alertes automatiques
- Vision fragmentée en 4 onglets distincts

OPPORTUNITÉS (Opportunities) :

- Potentiel d'intégration BI (Business Intelligence)
- Possibilité de déploiement vers les directions régionales
- Data Storytelling et visualisation avancée

MENACES (Threats) :

- Évolution réglementaire CNA/CSA imposant des nouveaux indicateurs
- Risque de surcharge informationnelle sans tri analytique
- Dépendance à la qualité des données SAP

Annexe E : Prototype BI — Détails des 5 modules et captures d'écran

Module 1 – Executive Dashboard : Vue consolidée en 30 secondes des indicateurs critiques du jour. Feux tricolores pour indiquer les zones à risque.

Module 2 – Analyse Production : Comparaison réel/objectif par direction régionale avec écarts détaillés.

Module 3 – Sinistres & SAP : Bucket aging des sinistres à payer, permettant une provision

provisoire par risque d'ancienneté.

Module 4 – Encaissement & Recouvrement : Alertes automatiques par segment de clientèle pour taux d'encaissement en baisse.

Module 5 – Vieillesse des Créances : Balance âgée des créances (0-30j, 31-90j, 91-180j, 181j+) avec modèle de provision.

Annexe F : Lexique technique (Assurance + Finance + BI)

Termes essentiels pour comprendre ce mémoire :

Bucket Aging : Segmentation des sinistres ou créances par ancienneté (ex. 0-30j, 31-90j...)

BI / Business Intelligence : Suite d'outils de traitement et visualisation de données pour pilotage

Drill-down : Capacité à naviguer d'un indicateur global vers des détails granulaires

Encaissement : Recouvrement effectif des primes dues par les clients

Indicateur de pilotage : Mesure quantitative d'un aspect de la performance

KPI (Key Performance Indicator) : Indicateur stratégique suivi en priorité par la direction

Lagging indicator : Indicateur de résultat passé (ex. bénéfice réalisé)

Leading indicator : Indicateur d'anticipation future (ex. pipeline commercial)

Provision : Montant réservé pour couvrir les risques identifiés

Ratio S/P : Sinistres réglés / Primes perçues (cible < 0,80 généralement)

SAP (Sinistres À Payer) : Stock total de sinistres non encore réglés

Tableau de bord : Outil regroupant indicateurs et objectifs pour la décision

Annexe G : Textes réglementaires de référence

Cette annexe reproduit les extraits essentiels des textes réglementaires mentionnés dans le corps du mémoire :

- Ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 (loi fondatrice du secteur algérien)
- Loi n°06-04 du 20 février 2006 (modernisation et renforcement prudentiel)
- Instructions CNA n°01/2023 (normes de reporting)

- Directives COSOB relatives aux obligations de reporting des sociétés cotées

Note : Les textes intégraux sont disponibles auprès des organismes concernés (CNA, COSOB, BNA).

Annexe H : Grilles d'évaluation méthodologiques

Critères d'évaluation des indicateurs (Tableau N°08 du mémoire) :

Selon la méthode Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) :

- Dimension Financière
- Dimension Processus Interne
- Dimension Client/Parties Prenantes
- Dimension Apprentissage & Innovation

Selon Bouquin (caractéristiques des bons indicateurs) :

- Pertinence : Lien clair avec objectifs stratégiques
- Fiabilité : Auditabilité des données
- Mesurabilité : Quantification possible
- Actionabilité : Conduit à des décisions et ajustements

Critères SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini.