

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management de Projets et Entrepreneuriat

***Détermination des indicateurs clés de performance en vue de l'élaboration
d'un tableau de bord en suivant la méthode Balanced scorecard***

Cas pratique : FitAlliance Pharmaceutical

Élaboré par :

Mlle Fatma Zohra REZOUALI

Encadré par :

Dr. Mehdi BOUCHETARA

Année universitaire 2020/2021

RÉSUMÉ

Toute entreprise en phase de lancement cherche à instaurer un système de mesure de performance efficace pour atteindre les objectifs stratégiques. Notre étude a pour objectif de déterminer les indicateurs clés de performance pour élaborer un tableau de bord prospectif. Pour ce faire, une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, menée auprès de six managers appartenant à des entreprises multinationales et petites et moyennes entreprises.

Les résultats montrent, une similitude entre le système de mesure de performance dans les multinationales et dans les moyennes et petites entreprises algériennes opérant dans le secteur pharmaceutique qui adoptent le tableau de bord *balanced scorecard* ; et le profil des dirigeants des petites entreprises influence sur le choix de ces indicateurs.

Mots clés : Performance, Tableau de Bord, *Balanced Scorecard*, Entreprise

ABSTRACT

The establishment of an effective performance measurement system to achieve strategic goals, is the aim of any company in the start-up. Our study searches to identify the key performance indicators, to build a balanced scorecard. For this purpose, we use a qualitative study, based on half perspective interviews of six pharmaceutical managers working in multinational companies and in small and medium-sized firms.

The results show an analogy of performance measurement system, between pharmaceutical multinational companies and pharmaceutical small and medium-sized firms. Also, the manager's profile, in the small and medium-sized firms, influence the choice of the indicators.

Keywords: Performance, Dashboard, Balanced Scorecard, Company.

ملخص

كل الشركات، في مرحلة إنطلاقها، تبحث لإنشاء نظام فعال لقياس الأداء، لغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية. الهدف من دراستنا، تحديد مقاييس الأداء المفتاحية لغاية إنشاء لوحة قيادية متوازنة. من أجل ذلك، قمنا بدراسة نوعية باستعمال مقابلات شبه موجهة، مع ستة مدراء من شركات متعددة الجنسيات و من شركات صغيرة و متوسطة. تشير نتائج دراستنا إلى وجود تشابه بين أنظمة القياس المستعملة في الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات الصغيرة و المتوسطة العاملة

في مجال الصيدلة. كما تشير نتائجنا إلى وجود علاقة بين إختبار المقاييس و شخصية المدير في الشركة الصغيرة و المتوسطة.

الكلمات المفتاحية:

الأداء، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، شركة.

REMERCIEMENTS

Je présente ma reconnaissance et mes remerciements à mon encadrant Dr. Mehdi BOUCHETARA, pour avoir été patient et compréhensif avec moi durant tous ces mois de réalisation de ce mémoire.

Je remercie mon amie DJOULAH Samah de m'avoir aidée, soutenue et motivée pour réaliser ce travail.

Je remercie toute l'équipe FitAlliance et à leur tête Dr Mohamed SIDI ALI, pour leur accueil chaleureux et leur aide précieuse pour la réalisation de ce mémoire.

Je remercie Maman, qui m'a encouragée à reprendre les études à l'âge de 30 ans et d'avoir été mon bras droit durant ces années sans se plaindre de la lourdeur de sa tâche, ainsi je remercie Papa, Ali et Amel pour leur soutien infailible durant ces deux années au sein de l'école.

Je remercie l'ENSM et à travers elle ses enseignants qui m'ont ouvert la porte vers le monde du management sur une meilleure base et de meilleures connaissances.

A la fin je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire qui est le fruit de deux années de travail acharné, de fatigue et d'apprentissage.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTES DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....	10
Section 1 : Revue de littérature.....	11
1.1. Système de mesure de performance	11
Dans toutes les organisations, la mesure de la performance occupe une place essentielle	11
1.2. Approche du tableau de bord prospectif (<i>Balanced Scorecard</i>)	14
Section 2 : Indicateurs de performance	16
2.1. Définition des indicateurs de performance.....	16
2.2. Les Types d'indicateurs.....	17
2.2.1. Indicateur clé de performance.....	17
2.2.2. Indicateurs de résultat	17
2.2.3. Les indicateurs de pilotage.....	18
2.3. Critères de choix des indicateurs	18
Section 3 : Tableau de bord	18
3.1. Notion du tableau de bord	18
3.2. Objectifs du tableau de bord.....	19
3.3. Types de tableau de bord.....	19
3.3.1. Tableau de bord stratégique.....	19

3.3.2. Tableau de bord opérationnel	20
Section 4 : Tableau de bord prospectif (<i>balanced scorecard</i>).....	20
4.1. Notion et importance du <i>Balanced Scorecard</i>	20
4.2. Structure du <i>Balanced Scorecard</i>	20
4.2.1. L'axe financier.....	21
4.2.2. L'axe client	22
4.2.3. L'axe processus interne	22
4.2.4. L'axe d'apprentissage et croissance	22
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	24
1. Positionnement méthodologique	25
1.1. Paradigme ontologique	25
1.2. Paradigme épistémologique.....	25
1.3. Le choix du mode de raisonnement.....	26
1.4. Le choix d'une approche qualitative	26
□ La population étudiée	26
□ Les outils de collecte des données.....	27
- L'observation	27
- L'entretien semi-directif.....	27
2. Le guide d'entretien	29
3. Outils d'analyse des données	29
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION	30
Section 1 : Présentation des résultats.....	31
1. Informations sur les interviewés	31
2. La performance commerciale.....	32
3. Le tableau de bord	34
4. Les indicateurs de performance.....	34
Section 2 : Discussion des résultats	37

Section 3 : La proposition du tableau de bord SihaClick	39
3.1 Les indicateurs financiers	39
3.1.1. Chiffre d’affaire global	40
3.1.2. Les indicateurs par produit	40
3.2. Indicateurs satisfaction client	41
3.2.1. Indicateur de la satisfaction client vis-à-vis du délégué médical.....	41
3.2.2. Indicateur de satisfaction du client vis-à-vis le produit	42
3.3. Indicateurs processus interne.....	42
3.4. Indicateurs apprentissage et croissance	43
3.5. La collecte d’information	44
CONCLUSION	46
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	49
References	50
ANNEXE A : ORGANIGRAMME ACTUEL DE SIHACLICK.....	61
ANNEXE B : GUIDE D’ENTRETIEN	63
ANNEXE C : REPORTING JOURNALIER.....	66
ANNEXE D : RAPPORT DUO	68
ANNEXE E : QUESTIONNAIRE SATISFACTION CLIENT	70

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : information FitAlliance Pharmaceutical.....	5
Tableau 2 : présentation des managers interviewés	28
Tableau 3: résultat verbatim sur le recours à la mesure de la performance commerciale des VM.....	31
Tableau 4: verbatim de l'évaluation de la performance commerciale.....	32
Tableau 5 : verbatim de l'utilité de l'analyse de la performance commerciale.....	33
Tableau 6: verbatim de l'outil de mesure de la performance commerciale.....	34
Tableau 7: verbatim de l'application utilisée de la mesure de la performance	34
Tableau 8: Verbatim des types d'indicateurs clés de performance	35
Tableau 9: indicateur CA global.....	40
Tableau 10: les indicateurs par produit.....	40
Tableau 11: Indicateur satisfaction client vis-à-vis du délégué médical	41
Tableau 12 : indicateur de satisfaction client vis-à-vis SihaClick.....	42
Tableau 13: Indicateur de satisfaction client vis-à-vis FitAlliance	42
Tableau 14: indicateurs de processus internes.....	42
Tableau 15: : Indicateurs de connaissance et croissance.....	43
Tableau 16: Tableau récapitulatif des sources des données.	44

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Logo de FitAlliance Pharmaceutical.....	5
Figure 2Logo SihaClik	8
Figure 3Représentation du Balanced ScoreCard.....	21
Figure 4: organigramme SihaClik	62

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ADV: Aide de visite

BSC: Balanced Scorecard

CRM: Customer Relationship Management

FCS : Facteur clé de succès

IT : Information Technology

KOL : Key Leader Opinion

PDM : Part de marché

PDS : Personnel de santé

PME : Petite et moyenne entreprise

SMP : Système de mesure de la performance

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

VM : Visiteur médical

INTRODUCTION

La mesure et le pilotage de la performance des organisations, par les méthodes traditionnelles seulement, ne répondent plus aux exigences des projets globaux de management de la performance (Amifi, H. et Benlakouiri , A., 2019).

D'ailleurs, avec le contexte actuel, dans lequel évoluent les organisations et qui est caractérisé par un environnement complexe, incertain (RHERIB.N & al., 2021) et en perpétuels changements, ces dernières cherchent de plus en plus la croissance d'efficience et d'efficacité dans la réalisation de leurs activités (Bouamama, 2015) ; (ENNESRAOUI, 2017).

De ce fait, opter uniquement pour une gestion traditionnelle, qui se base sur les ressources et les moyens, ne garantit pas la survie de ces organisations, ce qui les pousse à adopter de nouvelles approches orientées sur la performance, avec lesquelles elles cherchent à améliorer leurs processus et à évaluer leurs résultats. Ainsi, avec l'émergence de la gestion et le pilotage de la performance, le tableau de bord devient un outil incontournable de la mesure de la performance (VOYER, 2006).

« *Représenter une réalité complexe par un schéma simplifié* », c'est par cette expression, que VOYER (2006) illustre le rôle du tableau de bord. Ce dernier, est défini par Aim R., (2011, p. 3) comme étant : « *Une représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants (entrepreneurs, gouvernements...) pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapport aux projets ou projections* ». Cette définition met l'accent sur les notions d'indicateurs de gestion, de contrôle et en fin celle de l'anticipation.

En effet, depuis plusieurs décennies, la mesure de la performance prend une place centrale dans les travaux de recherche et chez les professionnels (MEDORI et STEEPLE, 2000).

Nortan et Kaplan (1992, 1993, 1996, 2000) proposent d'établir le *Balanced scorecard*, d'autres chercheurs comme Nanni et al. (1992) recommandent aux entreprises d'avoir un lien entre leur stratégie et les indicateurs utilisés dans leurs tableaux de bord. Ces travaux suggèrent aux entreprises, d'avoir un système de mesure de performance qui contient des indicateurs financiers et non financiers (Bouamama, 2015).

La performance de l'entreprise est un concept qui constitue un élément fondamental tenant compte de l'ensemble de ses engagements (CABY J. et HIRIGOYEN G., 2001). En effet, la performance est, aujourd'hui, au cœur de la prise de décision et de la stratégie de toute

entreprise (Bouamama, 2015). Elle est, de ce fait, une variable clé pour assurer l'équilibre, à la fois sur l'aspect économique, financier, et social de toute organisation.

C'est dans cette optique, que nous citons le tableau de bord prospectif (*Balanced scorecard*), qui assurent la cohérence entre 4 axes principaux : l'axe « financier » pour mesurer le niveau de la performance financière de l'entreprise, l'axe « client » qui mesure la satisfaction client au présent et au futur, l'axe « processus interne » qui vise à mesurer la capacité de l'entreprise à offrir des avantages concurrentiels et enfin l'axe « apprentissage organisationnel » qui mesure la gestion des ressources humaines et les savoirs pour atteindre les objectifs stratégiques. (RHERIB.N & al., 2021).

Ce tableau de bord prospectif proposé par KAPLAN R.S. et NORTON D.P, (1996) regroupe des indicateurs qui ont pour mission de traduire les objectifs stratégiques de l'entreprise qui vont permettre d'analyser si ces objectifs ont été atteints. Ces objectifs peuvent être financiers, quantitatifs et qualitatifs, ainsi ils reflètent la stratégie dans toute sa complexité et proposent une vision multidimensionnelle de la performance de l'entreprise (Ziane H., 2013).

Dans le contexte des petites et moyennes entreprises, les recherches dans ce thème sont encore en développement (Garengo, P. et Biazzo, S., 2012) et sont même encore en retard (Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. et Bititci, U., 2013).

Germain (2005) soulève des interrogations sur les réalités recouvertes par les tableaux de bord dans les petites et moyennes entreprises. Le caractère embryonnaire du système d'information de la PME (Fallery, 1983 ; et Sabora 1986) qui reste peu formalisé et qui produit un contenu limité aux données comptables obligatoires (Holmes, S. et D. Nicholls, 1988), car selon (DUCHÉNEAUT, 1997) la prise de décision du dirigeant du chef de l'entreprise repose sur l'intuition, l'expérience et sur des logiques qui ne nécessitent pas la mise en place d'un système de mesure de performance formel et très développé (Dupuy, 1987).

Pourtant les PME sont soumises, de plus en plus, aux changements de l'environnement mondial mais également à une pression concurrentielle très forte (Boutary, M. et Monnoyer, M.C., 2014), et peuvent alors avoir besoin de recourir à « *mieux formaliser leur stratégie et de comprendre leurs sources de performance, la nature et l'articulation des éléments de leur chaîne de valeur, afin de réduire leur vulnérabilité et améliorer leur compétitivité* » (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017)

C'est dans ce contexte, que notre mémoire s'inscrit dans l'identification des indicateurs de performance pertinents utilisés par les grandes entreprises pharmaceutiques en Algérie, et les appliquer au contexte de FitAlliance Pharmaceutical pour élaborer son tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*).

Pour mieux comprendre notre problématique, nous avons posé cette question de recherche :

Quels sont les indicateurs de performance adéquats pour élaborer le tableau de bord de FitAlliance Pharmaceutical ?

Cette question de recherche se décline en 3 sous-questions :

- A quel degré pouvons-nous appliquer les indicateurs de performance utilisés par les grandes entreprises dans le contexte PME ?
- Quel est le degré de formalisation du système de mesure de la performance chez FitAlliance ?
- Le profil du dirigeant de PME est-il un facteur de contingence pour le choix des indicateurs de performance ?

Pour répondre à ces questions, notre étude s'appuie sur une étude qualitative basée sur l'induction, qui permet la construction de la connaissance, et qui fournit une meilleure flexibilité (Thietar. R-A et al, 2014) (Gaudet & Robert, 2018).

En premier lieu nous avons mené une observation en adoptant la posture du participant complet (Thietar. R-A et al, 2014, p. 278) Étant donné que nous avons occupé, par le passé, des postes managériaux et de déléguée médicale dans l'industrie pharmaceutique.

Après l'observation nous avons mené des entretiens semi-directifs (Savoie-Zajc, 2008) auprès de 6 managers ayant différents profils et occupants différents postes dans l'industrie pharmaceutique. Puis nous avons procédé à une analyse de données thématiques (PAILLE, P., & MUCCHIELLI, A., 2008).

Notre choix du thème « détermination des indicateurs clés de performance en vue de l'élaboration d'un tableau de bord en suivant la méthode *Balanced Scorecard* » a été le fruit de notre réflexion, notre lecture mais également suite à la sollicitation de notre organisme d'accueil FitAlliance Pharmaceutical, qui voulait mettre en place un tableau de bord prospectif pour sa plateforme de service médical, pour mesurer sa performance commerciale en se basant sur les pratiques des grands groupes pharmaceutiques sur le marché algérien.

Notre thème a un intérêt managérial majeur pour l'entreprise FitAlliance Pharmaceutical. Il l'aidera à avoir un système de contrôle de gestion efficace qui contribuera à l'atteinte de ses objectifs et l'amélioration de sa performance.

Nous avons passé 4 mois au sein de FitAlliance Pharmaceutical et avons travaillé sur leur nouveau projet de plateforme de service médical « Sihadlik ». FitAlliance Pharmaceutical est une entreprise de solutions Marketing créée en 2016 opérant dans l'industrie Pharmaceutique.

Figure 1: Logo de FitAlliance Pharmaceutical



Source : document interne FitAlliance

Tableau 1 : information FitAlliance Pharmaceutical

FITTALIANCE pharmaceutical	
Création	2016
Fondateur	Dr SIDI ALI Mohamed
Forme juridique	SARL
Slogan	Meilleur service pour une meilleur santé
Siège social	Boufarik, Blida (Algérie)
Directeur	Dr BOUAKKAZ Ghania

Activité	Solutions Marketing dans l'industrie pharmaceutique
Effectif	18

Source : document interne de l'entreprise

La structure hiérarchique de FitAlliance Pharmaceutical est présentée en **Annexe A**.

FitAlliance Pharmaceutical offre les services suivants :

Consulting :

- Consulting Marketing (Diagnostic des problématiques, mise en place d'un plan d'action stratégique, d'un plan tactique et enfin implémentation des stratégies mise en place et accompagnement)
- Consulting Management (Audit Management / Diagnostic / Optimisation du Management / Solutions Management / Indicateurs de performance)
- Consulting RH (Recrutement / GPEC / Marketing RH / KEI / KPI ...)

Etudes environnementales :

- Macroenvironnement
- Microenvironnement
- Marché
- Concurrence
- Comportement des consommateurs
- Etudes de marché (Etudes Qualitatives / Etudes Quantitatives)

Outsourcing :

- Force de vente
- Information médicale
- Animations
- Conception matériel promotionnel
- Communication digitale
- Gestion de portefeuilles client et CRM

Tableaux de bord et outils de gestion :

- Mise en place de tableaux de bord de performance : Gestion de la FDV, Fixation d'objectifs, Gestion des RH et primes RH.

Project Management :

- Pilotage de projets de petite ou grande envergure

Evénements :

- Congrès / Symposiums
- Séminaires
- Focus groupe
- Réunions de cycle
- Interviews
- Team Building

Relations publiques & Lobbying :

- Mises en relation
- Influence Médias

Formations :

- Marketing Stratégique
- Stratégies de communication
- Management de la relation client CRM
- Economie de santé
- Management des RH et Leadership
- Marketing
- Management
- Economie de Santé
- Pharmaco économie
- Gestion de projets
- Communication
- Leadership
- Gestion de la ressource humaine
- Intelligence économique
- Entrepreneuriat et création d'entreprises

- Développement de tableaux de bord stratégiques et opérationnels
- Force de vente en industrie pharmaceutique
- Chef de produit en industrie pharmaceutique
- Entrepreneuriat Pharmaceutique

En plus de ces services FitAlliance Pharmaceutical a décidé de se lancer dans les services santé en élaborant une plateforme en ligne de service médical « SihaClik » pour les professionnels de la santé et le grand public, ci-après son logo.

Figure 2 : Logo SihaClik



Source : document interne de l'entreprise

SIHA CLIK est la plateforme santé la plus complète, qui offre le plus large choix de services, rapides et efficaces, sous un nom facile à prononcer et mémorisable, exprimé en arabe *صحة* qui se traduit en santé et *ليك* qui signifie une clique, et rappelle aussi le mot arabe "Lik" qui veut dire "Pour toi".

Présenté par un logo mixte, le stéthoscope symbolise la santé et une main qui clique représente la digitalisation, peint en deux couleurs différentes ; le bleu et le noir qui sont particulièrement dynamique et différent par rapport aux autres slogans habituellement rencontrés.

Cette dernière propose les meilleures fonctionnalités dédiées aux professionnels de la santé et aux patients avec un prix abordable et une interface facile à utiliser tout en respectant la confidentialité et la sécurité des données des utilisateurs.

SIHAcLIK est issue de la coopération de deux grandes entreprises, l'une activant dans le secteur pharmaceutique « Fittalliance Pharmaceutical » et l'autre dans le domaine de l'informatique « Pro Help Corporate ». Une collaboration dont le mot d'ordre est « PERFORMANCE ».

Notre document est organisé comme suit :

Une « *Introduction* » qui offre une vue globale du contexte et de l'intérêt du thème, elle identifie la problématique et la question de recherche, présenté également le modèle de recherche et une présentation de notre organisme d'accueil.

Chapitre I qui présente le cadre théorique sous quatre sections : (1) une revue de littérature, (2) indicateurs de performance, (3) tableaux de bord et en dernier (4) le tableau de bord prospectif.

Chapitre II présente le cadre méthodologique où nous allons présenter le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre travail, la population étudiée, les différents outils utilisés dans la collecte des données à savoir l'observation et les entretiens semi-directifs et en fin la méthode d'analyses de ces données.

Chapitre III présente les résultats, la discussion des résultats et enfin la proposition des indicateurs en vue de l'élaboration du tableau de bord prospectif.

En dernier, une « conclusion » qui contient les limites et les perspectives de notre étude.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Section 1 : Revue de littérature

1.1. Système de mesure de performance

Dans toutes les organisations, la mesure de la performance occupe une place essentielle (Jebrane, E.-M et Zerouali, O., 2020) et le contrôle de gestion assure aux entreprises que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs (Henriot J., Gorin S., Khenniche S., 2021). Sa maîtrise nécessite l'implication de toutes ses parties prenantes (Amifi, H. et Benlakouiri , A., 2019). Une entreprise performante, est une entreprise qui a la capacité d'atteindre ses objectifs fixés (efficacité) avec le minimum de ressource (efficience) (Amifi, H. et Benlakouiri , A., 2019) (Alazard, C., & Sépari, S., 2015).

Ces dernières années la recherche sur le contrôle de gestion en petites et moyennes entreprises s'est développée (Meyssonnier, 2015 b) (Meyssonnier, F. et Zawadzki, C., 2008) (Nobre, T. et Zawadzki, C., 2013) (Nobre, T. et Zawadzki, C., 2015). Plusieurs spécialistes du contrôle de gestion dans les PME considèrent que les fondamentaux du pilotage de la performance sont universels malgré le besoin de les contextualiser dans le cas des PME (Nobre, 2001) (GERMAIN, C., 2005) (Granlund M., Taipaleenmäki J., 2005) (Davila A, Foster G, 2005) (Davila A, Foster G, 2007); (Meyssonnier, F. et Zawadzki, C., 2008); (Meyssonnier F., 2015 a) (Meyssonnier, 2015 b); (Barbelivien D., Meyssonnier F., 2018).

Malgré la diversité des petites et moyennes entreprises, elles ont des caractéristiques spécifiques différentes de celles des grandes entreprises (Julien, P.-A., 2005). A cause d'une proximité spatiotemporelle, fonctionnelle, hiérarchique, et d'une coordination de proximité (Torrès, O., 2007), le contrôle de gestion s'exécute souvent d'une manière informelle. Les besoins spécifiques des petites et moyennent entreprises peuvent influencer la conception et la mise en place de leurs systèmes de contrôle (Condor, R., 2012).

Les chercheurs qui étudient les systèmes de mesure de la performance en petites et moyennes entreprises recommandent l'application des systèmes élaboré par et pour les grandes entreprises (Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. et Nudurupati, S., 2012); (Taticchi, P., Tonelli, F. et Cagnazzo, L., 2010). L'utilisation du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton est suggéré par plusieurs auteurs (Fernandes, K.J., Raja, V. et Whalley, A., 2006) (Garengo, P., Biazzo, S. et Bititci, U., 2005); (Gumbus, A. et Lussier, R.N., 2006); (Ziane H., 2013) Ce modèle semble cependant peu utilisé en petites et moyennes entreprises

(TAKOUDJOU NIMPA A., TIODJO DOGMO A. et NDJANYOU L., 2021) ; (Garengo, P. et Biazzo, S., 2012); (Hudson-Smith, M. et Smith, D., 2007).

Les chercheurs ont identifié des barrières importantes à l'instauration des tableaux de bord prospectifs ou système de mesure de la performance pensés pour les grandes organisations, selon eux, ils ne respecteraient pas assez le besoin de réactivité et de simplicité des petites et moyennes entreprises (McAdam, R., 2000).

Parmi ces barrières, le manque des ressources financières qui semblent être le plus important freins (Perera, S. et Baker, P., 2007). La fiabilité des systèmes d'information et la disponibilité des données sont parmi les freins cités (Cocca, P. et Alberti, M.) ; (Tennant, C. et Tanoren, M., 2005). Le manque des ressources humaines nécessaire pour la conception et la mise en œuvre des systèmes de mesure de performance qui nécessitent de collecter et analyser les données (Garengo, P. et Bernardi, G., 2007), le recrutement et la fidélisation de ces compétences sont difficiles (Sousa, S., Aspinwall, E. et Rodriguez, A., 2006) et les dirigeants des petites et moyennes entreprises accordent peu de temps à ce type de projet (McAdam, R., 2000) ; (Perera, S. et Baker, P., 2007).

Enfin, certains auteurs considèrent la mise en place d'un système de mesure de performance comme une source de bureaucratisation et un obstacle à la flexibilité stratégique (Garengo, P. et Biazzo, S., 2012); (Hudson-Smith, M. et Smith, D., 2007), en partie, à cause du nombre important d'indicateurs à mesurer (Tennant, C. et Tanoren, M., 2005), l'excès de mesure pouvant être perçu comme un obstacle à la confiance managériale (Oriot, F. et Misiaszek, E., 2012).

En somme, les études sur les systèmes de la mesure de la performance en petites et moyennes entreprises suivent deux voies (Taticchi, P., Tonelli, F. et Cagnazzo, L., 2010). La première voie, suggère aux petites et moyennes entreprises, l'application des systèmes de mesure de performance développés pour les grandes organisations et leur propose d'établir le plus d'indicateurs, afin de mesurer, d'une manière exhaustive, toutes les dimensions de leur performance. La petites et moyennes entreprises lorsqu'elle grandit tendra vers la formalisation (Moore, K. et Yuen, S., 2001) et que l'informel n'est plus adéquat (Davila, T., 2005) ; (Davila, T. et Foster, G., 2007) ; (Davila, T. et Oyon, D., 2009).

La deuxième voie, qu'il serait utile de déployer selon Taticchi, Tonelli et Cagnazzo (2010), propose de développer des systèmes de mesure de performance distinctifs aux petites et

moyennes entreprises (Hudson, M., Lean, J. et Smart, A., 2001). En considérant le rôle élémentaire des dirigeants et de leurs besoins différenciés (Raymond, L., St-Pierre, J. et Marchand, M., 2009). Pour cela, il est nécessaire de mieux connaître les pratiques des dirigeants et de considérer leur expérience, leur connaissance de l'organisation et leur contiguïté aux équipes (Torrès, O., 2007).

Sûrement, très engagés dans la mise en place de leurs système de mesure de performance (Hudson, M., Smart, A. et Bourne, M, 2001), les dirigeants de petites et moyennes entreprises admettent vouloir des systèmes de pilotage personnalisés (Marchand, M., 2009) (Marchand, M., 2013), basé sur leurs besoins informationnels propres (Oriot, F. et Misiaszek, E., 2012). Par ailleurs, les systèmes de mesure de performance, en petites et moyennes entreprises peuvent avoir d'autres aspects que ceux des modèles connus (Marchand, M., 2009).

Les modèles de système de mesure de performance sont nombreux (Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A., & Visani, F., 2015) (Franco-Santos, M. et al., 2007), nous citerons, la pyramide de la performance, le prisme de la performance (Lynch, R.L. et Cross, K.F., 1991) ; (Neely, A., Adams, C. et Kennerley, M. , 2002) et le tableau de bord prospectif (Kaplan, R.S. et Norton, D.P., 2001) (Kaplan, R.S. et Norton, D.P., 2004).

Ces modèles ont différentes forment néanmoins ils se différencient d'autres systèmes d'aide à la décision managériale et partagent des traits communs (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017) et remplissent un but commun, celui de mettre en place un tableau de bord qui reflète les objectifs de l'entreprise en instaurant une adéquation entre les indicateur financiers et non financiers (Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A., & Visani, F., 2015) que Issor (2007) définit ainsi les SMP « *un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure* ».

En analysant la littérature sur les systèmes de la mesure de performance nous distinguons trois niveaux récurrents à leur définition : (1) un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, (2) coordonnés à des objectifs stratégiques, et (3) liés entre eux par des relations de « cause à effet ».

Le premier niveau, correspond à ce que les chercheurs appellent, la variété des mesures (Chenhall, R.H, 2005) (Ittner, C., Larcker, D. et Randall, T, 2003) pour identifier tous les

composants stratégiques de la performance d'une entreprise au moyen des indicateurs financiers et non financiers (Ittner, C. et Larcker, D., 2009).

Le deuxième niveau est le fait de correspondre ces mesures sur les objectifs stratégiques et sur les facteurs clés de succès, qui sont les qualités, activités et compétences qu'une entreprise estime comme importantes pour atteindre ses objectifs (Ferreira, A. et Otley, D., 2009).

Le troisième niveau est le « modèle cause-effet » (Chenhall, R.H, 2005) ; (Ittner, C. et Larcker, D., 2009) ; (Nørreklit, H., 2000) qui met en relation les facteurs clés de succès aux objectifs stratégiques et les développent en un système de mesures. Ce modèle a été formalisé par les « cartes stratégiques » de Kaplan et Norton (2004) (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017).

Ces cartes offrent la possibilité d'observer comment des indicateurs amont, qui mesurent les actions déterminant la performance, sont rattachés à des indicateurs aval qui mesurent la performance résultante, à travers des relations de causalité : par exemple, la mesure des prises de commande peut permettre d'anticiper le chiffre d'affaires (CA) et la mesure de la ponctualité des livraisons peut renseigner sur la fidélisation future des clients. (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017).

Ces trois niveaux constituent alors un socle commun sur lequel nous pouvons s'appuyer pour étudier les systèmes de mesure de performance dans les contextes spécifiques de la petite et moyenne entreprise (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017). Néanmoins c'est une définition minimale des systèmes de mesure de performance, strictement formelle, qui met l'accent sur les systèmes de mesure. Les systèmes de mesure de performance peuvent aussi être mis dans un sens élargi du contrôle (Ferreira, A. et Otley, D., 2009).

1.2. Approche du tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*)

Le *Balanced scorecard*, ou dans sa traduction française le tableau de bord prospectif, a vu le jour en 1992 grâce à la réflexion ; de Robert S. Kaplan, professeur à la *Harvard Business School*, et Davis P. Norton, consultant et fondateur directeur du groupe *Palladium* ; autour de la transformation des entreprises, dans un cadre de concurrence basée sur l'information et l'exploitation des actifs intangibles est devenue décisive plus que la gestion et l'investissement dans les actifs physiques (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1993) (Nimpa, A., & Teulon, F., 2018).

Le tableau de bord prospectif est un outil développé principalement pour mesurer la performance (KAPLAN R.S. et NORTON D.P., 1992) (Mamabolo, A., & Myres, K., 2020). Ils suggèrent quatre paramètres de mesure :

- Financiers : mesurer la performance financière de l'entreprise,
- Client : calculer le degré de satisfaction des clients
- Processus interne : apprécier les innovations et la possibilité d'acquérir les avantages concurrentiels
- Apprentissage et croissance : mesurer le niveau d'intégration de la ressource humaine et leur développement organisationnel. (KAPLAN R.S. et NORTON D.P., 1992) ; (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1993) ; (RHERIB.N & al., 2021).

Le tableau de bord prospectif offre un cadre complet, aux dirigeants, qui exprime les objectifs de l'entreprise en une composition cohérente de mesure de performance. Contrairement aux indicateurs financiers qui ne se focalisent que sur les intérêts des actionnaires, l'utilisation des paramètres financiers et non financiers permet d'accentuer la relation entre la stratégie de l'entreprise et les opérations effectuées. (Bouamama, M., Basly, S., & Zian, H., 2021). Son aspect prospectif est le résultat de sa capacité d'identifier les facteurs clés de succès en appréhendant les performances passées et les futures. (RHERIB.N & al., 2021).

Le *balanced scorecard* est plus qu'un outil de mesure c'est un système de management (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1993) ; (Costantini, A., Landi, S., & Bonazzi, M., 2020) car sa particularité réside dans l'obligation des dirigeants à se focaliser sur les mesures les plus critiques qui visent la vision stratégique de l'entreprise. (KAPLAN R.S. et NORTON D.P., 1992) ; (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1993) ; (KAPLAN R. S. et NORTON D. P, 2000). De ce fait, le choix des indicateurs les plus pertinents et la limitation du nombre de mesure est primordial dans le *balanced scorecard* (Libaert, T., & Suart, J., 2019).

Les indicateurs sont considérés comme bons lorsqu'ils répondent à des objectifs précis, clairs et limités dans le temps, ils doivent être en adéquation avec la stratégie adoptée, répondre au besoin d'évaluation et servir comme un pilier dans le processus de pilotage (Libaert, T., & Suart, J., 2019).

En dépit des barrières et certaines difficultés techniques qui peuvent être liées à la mise en place des tableaux de bord prospectifs, la gestion des ressources humaines peut expliquer le

succès de l'approche du *balanced scorecard* (Bouamama, M., Basly, S., & Zian, H., 2021). En effet, il est primordial d'impliquer les employés en instaurant une coopération entre les managers, contrôleurs de gestion et autres employés, la culture axée sur la performance et l'engagement de la direction ; ce sont les facteurs organisationnels clés qui conduisent la mise en œuvre du système de mesure de la performance (Bouamama, M., Basly, S., & Zian, H., 2021) ; (Hassan, A., Nordin, N., & Azamin, A., 2021).

Le tableau de bord prospectif est utilisé principalement pour uniformiser la stratégie et les objectifs et développer les processus métiers et la communication au sein des entreprises (Costantini, A., Landi, S., & Bonazzi, M., 2020).

Section 2 : Indicateurs de performance

Les entreprises utilisent des instruments de contrôle de gestion pour mesurer et piloter l'ensemble de ses performances et activités, parmi ces outils nous retrouvons les indicateurs de performance.

2.1. Définition des indicateurs de performance

Amifi, H. et Benlakouiri, A. (2019) définissent les indicateurs comme l'un des outils les plus utilisés dans le contrôle de gestion, qui ont pour objectif principal l'amélioration des performances sur le court, le moyen et le long terme.

Un indicateur de performance est « *associé à un objectif chiffré. Il porte sur le critère correspondant à l'objectif et permet de voir si l'organisation mise en place permet de l'atteindre. Cet outil contient différents types d'informations qui permettent de décider d'actions en fonction des résultats obtenus* » (Pommeret, 2019). Ce sont des mesures qui peuvent être associées à une équipe ou un ensemble d'équipe qui ont un objectif commun et travaillent en étroite collaboration, ce qui implique la responsabilité de ces individus sur les bonnes ou mauvaises performances. Ces mesures apportent la clarté et l'appropriation. (Parmenter, 2015).

L'objectif de l'indicateur de performance est de vérifier l'efficacité des opérations mises en place pour l'atteinte des objectifs. Il permet de savoir dans le temps, la performance de l'organisation et vérifier l'atteinte de l'objectif. En fonction du résultat obtenu, cet outil

permet de décider les actions à mettre en place pour améliorer la performance. (Pommeret, 2019).

2.2. Les Types d'indicateurs

2.2.1. Indicateur clé de performance

Kerzner (2017) définit les indicateurs clés de performance comme suit : « *Un KPI est une mesure de l'efficacité avec laquelle l'organisation ou un individu réalise notre activité opérationnelle, tactique ou stratégique essentielle au succès actuel et futur de l'organisation* ».

Les indicateurs clés de performance sont un signal d'alerte précoces, qui indiquent qu'un résultat pourrait être mauvais si une condition défavorable existe et n'est pas traitée. (Kerzner, 2017). Son objectif principal est d'identifier les actions pour améliorer les performances et maintenir le bon déroulement de la stratégie (Kerzner, 2017) ; (Pommeret, 2019). Une bonne implémentation ainsi que leur développement se manifestent par une différence positive pour l'organisation (Parmenter, 2015). Les KPI's peuvent être affichés dans des tableaux de bord, des cartes de pointage, des rapports ou des graphes. (Kerzner, 2017) (Pommeret, 2019).

L'importance de ces indicateurs clés de performance, est dans leur obligation de refléter des facteurs contrôlables, dans le but d'atteindre l'objectif des systèmes de mesure de performance qui est, l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité des organisations. (Kerzner, 2017).

2.2.2. Indicateurs de résultat

Ce sont des indicateurs liés à la fin de la période calendaire. Ils ont pour objectif l'évaluation des résultats des actions mises en œuvre par les équipes dans un domaine précis, par rapport à un objectif fixé (Parmenter, 2015) (Thierry Libaert, & Jacques Suart., 2019). Les analyses permettent de définir les actions à déployer pour améliorer l'efficacité de l'organisation. (Pommeret, 2019).

2.2.3. Les indicateurs de pilotage

« Ils permettent la conduite d'un programme en évolution. Ce sont ceux qui permettent de vérifier que l'on va bien dans la bonne direction. Si des écarts sont constatés, ou si des facteurs nouveaux risquent de compromettre la bonne marche, les données affichées apportent une aide à la décision pour un éventuel changement de cap ou pour prendre des mesures correctives » (Thierry Libaert, & Jacques Suart., 2019).

2.3. Critères de choix des indicateurs

Les critères de choix des indicateurs pour l'évaluation des performances sont :

- Représentativité : « L'objet d'une mesure est de décrire ce qui s'est passé et de comprendre les mécanismes de ce mouvement vers plus de complexité et toujours plus de performance. Pour être considéré comme efficace, le système de mesure doit reconnu comme précis, objectif et vérifiable » (Selmer, 2019)
- Objectivité : « Une mesure objective est réalisée de façon indépendante et vérifiable ; elle ne laisse pas d'ambiguïté » (Selmer, 2019) la subjectivité d'une mesure peut être une source de conflit.
- Réactivité : elle implique que les indicateurs soient continus ou relevés à des courtes fréquences (Thierry Libaert, & Jacques Suart., 2019)

Section 3 : Tableau de bord

« Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et de contrôle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers » (TOUCHER , O. , & LOULID , M., 2020)

3.1. Notion du tableau de bord

Alazard et Sépari (2015) définissent le tableau de bord comme un outil de pilotage qui regroupe des informations chiffrées sur plusieurs variables des domaines de gestion et les présente d'une manière synthétique. Il contient également des indicateurs à caractère commercial, financier, technique et/ou humain utiles au pilotage de la performance (Béatrice et Francis Grandguillot, 2015)

Il sert comme « *un outil de synthèse et un instrument d'information à court terme, conçu pour chaque centre de responsabilité et centré sur les variables d'action de manière à permettre aux responsables d'engager rapidement des actions correctives* » (Béatrice et Francis Grandguillot, 2015, p. 13).

3.2. Objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord a plusieurs dimensions, il sert d'un outil de contrôle et de comparaison, de dialogue et de communication et aide à la décision (RHERIB.N & al., 2021). Toujours est-il, la décision doit être prise en temps réel, adaptée à la personne qui prend la décision et permet le pilotage des objectifs (Amifi, H. et Benlakouiri, A., 2019).

Le tableau de bord a deux fonctions, le pilotage et le *reporting* (Béatrice et Francis Grandguillot, 2015) :

- Le pilotage : aide à « *suivre l'avancement des plans d'actions et les résultats obtenus. Ces tableaux de bord servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit pour l'aider à piloter son activité dans le cadre d'une aide au diagnostic. Ils sont liés soit au suivi d'actions en cours, soit à des points sur lesquels le responsable souhaite maintenir un état de vigilance en contrôlant les résultats atteints* » (Ragaigne, A., & Tahar, C., 2015)
- Le *reporting* : permet de « *rendre des comptes sur les résultats obtenus et de dialoguer entre différents niveaux hiérarchiques. Ces tableaux de bord sont la contrepartie des délégations accordées. Ils servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs en tant qu'outil de motivation* » (Ragaigne, A., & Tahar, C., 2015)

3.3. Types de tableau de bord

Il existe plusieurs types de tableau de bord, nous citerons

3.3.1. Tableau de bord stratégique

« Le tableau de bord stratégique aide à piloter les choix stratégiques et à suivre les actions engagées. Il facilite le pilotage global de l'entreprise et de ses activités, dans le respect des grands équilibres. Il permet de suivre la réalisation des objectifs stratégiques » (Selmer, 2019). Ce tableau de bord suppose l'existence d'une vision stratégique des dirigeants claire.

3.3.2. Tableau de bord opérationnel

« *Le tableau de bord opérationnel est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant à un responsable d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations, et de prendre des décisions d'orientation de la gestion, afin d'atteindre les objectifs issus de la stratégie* » (Selmer, 2019). Il reflète le degré d'implication de l'opérationnel à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en traduisant les objectifs en plans d'action concrets.

Le tableau de bord opérationnel offre aux équipes opérationnelles la possibilité de fixer les mesures et les cibles. Pour ce faire, il est important que le nombre de mesures soit limité et que le choix est fait en impliquant tous les collaborateurs pour qu'ils approprient ces mesures. (Selmer, 2019)

Section 4 : Tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*)

Le tableau de bord prospectif se veut dans le cadre d'une démarche d'intégration du pilotage de la performance des organisations (Makhloufi , T., Sadaoui, F., & Badi, A., 2021) car il cherche à exprimer la stratégie de l'entreprise et à décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels (Amifi, H. et Benlakouiri , A., 2019)

4.1. Notion et importance du *Balanced Scorecard*

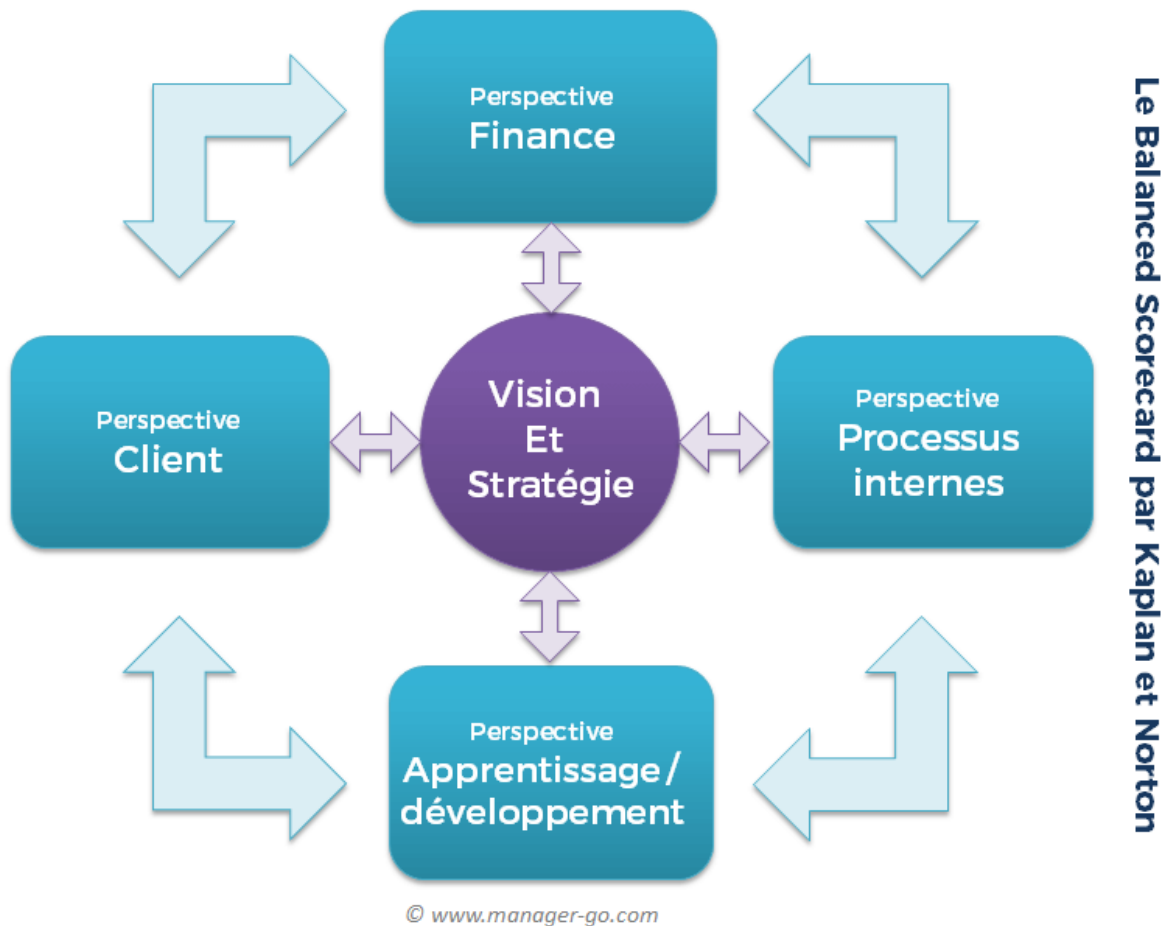
Le BSC peut être défini comme suit « *un tableau de bord intégrant, en plus des indicateurs financiers, des indicateurs non financiers. L'idée fondamentale et novatrice réside dans la recherche d'un équilibre entre les objectifs de court terme et de long terme, la performance externe (actionnaires et clients) et internes (employés efficaces et innovants)* » (Nimpa, A., & Teulon, F., 2018). Il permet de réaliser des améliorations tels que le développement des produits, des processus, des clients et des marchés. (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1993)

4.2. Structure du *Balanced Scorecard*

Le tableau de bord prospectif est caractérisé par sa structure qui englobe plusieurs perspectives qui rassemblent tous les axes de l'organisation (finance, ressources humaines, innovation, apprentissage organisationnel etc.). Il est constitué de quatre principaux axes, qui sont : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et

croissance, d'autres axes peuvent être ajoutés selon les motivations de l'organisation (Parmenter, 2015).

Figure 3 : Représentation du Balanced ScoreCard



Source : web (www.manager-go.com) le 08/10/2021 à 17 :43

4.2.1. L'axe financier

La mesure de la performance financière se focalise sur le contrôle des entrées (liquidités, disponibilités, dépenses) et des sorties (revenues, bénéfices) financière de l'entreprise. Ces contrôles peuvent mettre l'accent sur la réalisation des objectifs à court terme. (Kunc, 2019)

Lors de la construction de *balanced scorecard*, il est important de lier les objectifs financiers des unités commerciales avec la stratégie de l'entreprise. Ils doivent avoir une relation de causalité avec les autres axes du tableau afin d'améliorer les performances financières et atteindre sur le long terme la performance économique souhaitée. (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1996).

4.2.2. L'axe client

Cet axe permet aux entreprises d'identifier les segments de clientèle et de marché dans lesquels elles ont d'être concurrentielles. L'avis du client permettra aux entreprises d'aligner leurs principales mesures de résultats pour le client, à savoir, satisfaction, fidélité, maintien, acquisition et rentabilité, sur les clients et les segments de marché ciblés. Il leur donne la possibilité aussi d'identifier et de mesurer, d'une façon claire et précise, les propositions de valeur qu'elles offriront aux clients et segments de marché ciblés. (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1996)

4.2.3. L'axe processus interne

Les objectifs et les indicateurs de l'axe processus interne sont généralement mis en place après l'élaboration des objectifs et des indicateurs des autres axes ; financier et client (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1996)

Cette étape permet aux organisations de concentrer les indicateurs des processus internes sur les processus qui permettent d'atteindre les objectifs fixés pour les clients et les actionnaires (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1996)

Les systèmes de mesure de la performance existants se concentrent sur le développement des processus opérationnels actuels. Kaplan et Norton recommande pour le tableau de bord prospectif de définir une chaîne de valeur complète des processus internes qui commence par le processus d'innovation, allant au processus d'exploitation puis la fourniture des produits et services existants aux clients existants, et se termine par le service après-vente. Cette dernière ajoute à la chaîne de valeur que les clients reçoivent des offres de produits et de services de l'organisation (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1996)

4.2.4. L'axe d'apprentissage et croissance

L'atteinte du succès concurrentiel est conduite par l'ensemble des indicateurs basés sur le client et les processus opérationnels internes, introduits dans le *BSC*. Ils identifient les champs dans lesquels l'organisation doit exceller pour atteindre une performance révolutionnaire. Les entreprises sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et processus déjà existants et d'avoir la capacité d'introduire des produits entièrement nouveaux avec des capacités étendues. Cette aptitude de pénétrer de nouveaux marchés, augmentera ses revenus et ses marges, ainsi que la valeur pour les actionnaires. (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1996)

Les objectifs dans cet axe d'apprentissage et croissance fournissent la capacité d'atteindre les objectifs ambitieux dans les trois autres axes. Les objectifs dans cet axe sont les moteurs de la réalisation d'excellents résultats dans les trois premiers axes du tableau de bord à savoir, finance, client et processus interne. (KAPLAN R.S. et NORTON D.P, 1996)

A la fin de ce chapitre, et après analyse de la littérature, le modèle du tableau de bord prospectif est le mieux adapté à notre entreprise d'accueil. Car le *Balanced Scorecard* offre la flexibilité d'adaptation des axes de performance selon le contexte de l'entreprise et ses objectifs stratégiques. De plus, le tableau de bord prospectifs est adaptable à toutes les fonctions de l'entreprise et également la fonction commerciale qui est l'objet de notre étude.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique dans lequel s'inscrit notre travail, la population étudiée ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données empiriques.

1. Positionnement méthodologique

La validité d'un travail de recherche ne dépend pas uniquement des méthodes et outils utilisés pour la collecte des données empiriques, mais elle relève fortement de la cohérence, la rigueur et la transparence dans le choix et la prise de décisions dans le processus de la recherche scientifique. Donc, tout un travail scientifique doit être justifié par un choix méthodologique (Gaudet & Robert, 2018). Selon les mêmes auteurs : « *La réflexion qui s'effectue au cours du processus de prise de décision constitue la méthodologie* ».

Pour Thietar et al. (2014), la détermination du cadre épistémologique d'un travail de recherche, revient à rapporter des réponses aux interrogations concernant la nature de la réalité à connaître, la nature de la connaissance produite, la manière dont la connaissance est produite et en fin les valeurs portées par la connaissance.

1.1. Paradigme ontologique

« *L'ontologie est une discussion ou une réflexion sur la nature de l'état d'être ou sur les sortes d'objets qui ont une existence* » (Gaudet & Robert, 2018, p. 6).

Il existe deux façons de voir la réalité, soit elle existe indépendamment de notre perception, soit elle y est étroitement liée. Ceci renvoie à deux sortes d'ontologie, la première est de nature réaliste et la seconde est de nature constructiviste (Thietar & et al., 2014, p. 22), (Gaudet & Robert, 2018, p. 13).

Etant donné qu'un tableau de bord doit impérativement être élaboré de façon spécifique à chaque entreprise, notre travail, avec lequel nous cherchons à déterminer les indicateurs de performances commerciales pour élaborer le tableau de bord selon les besoins et les objectifs du dirigeant de FitAlliance, s'inscrit dans une ontologie non réaliste.

1.2. Paradigme épistémologique

« *Un paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » M. L. Gavard-Perret, et al. (2008, p. 20). L'épistémologie revient à ce que nous croyons pouvoir savoir au sujet de la connaissance produite, celle-ci dépend

fortement du paradigme ontologique choisi, d'ailleurs, pour une ontologie constructiviste, Gaudet & Robert (2018) distinguent deux types d'épistémologie : l'un renvoie au constructionnisme où la réalité est construite d'une façon subjective, et l'autre renvoie au constructivisme qui défend une ontologie relativiste où tout ce qui existe est socialement créé. Notre travail s'inscrit dans le second paradigme.

1.3. Le choix du mode de raisonnement

Thietar & al. (2014) distinguent principalement deux processus de construction des connaissances : l'exploration et le test, le premier renvoie à l'induction et le second à la déduction.

Pour notre travail, nous avons opter pour une approche inductive avec laquelle on vise à construire de nouvelles connaissances à partir de l'étude de situations empiriques (Thietar & et al., 2014).

1.4. Le choix d'une approche qualitative

Pour Thietar & al. (2014) et Gaudet & Robert (2018) il existe deux façons d'appréhender la dimension empirique de sa recherche, soit par une démarche qualitative ou bien par une démarche quantitative.

Pour notre étude, nous avons opté pour une méthodologie qualitative qui est basé sur l'induction, qui permet la construction de la connaissance et qui fournit une meilleure flexibilité.

- **La population étudiée**

Beaud, (2008, p. 257) déclare : « *D'une population, nous dirons qu'il s'agit d'une collection d'individus, d'objets, c'est-à-dire, pour reprendre la définition de Christian Gourieroux, d'un ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse*¹⁵ ». *Ces individus peuvent être humains ou non : l'unité élémentaire en sciences sociales, c'est souvent, une personne ; mais c'est parfois aussi un groupe, une ville, un syndicat, un pays. La population est alors un ensemble de personnes, de groupes, de villes, de syndicats, de pays.* ».

Afin de répondre au besoin du responsable de Fitalliance, qui consiste dans un premier temps, à l'identification des indicateurs clés de performance utilisés par les firmes multinationales opérant dans le secteur pharmaceutique pour la mesure de la performance de leurs équipes de force de vente qui peuvent être mobilisés par une PME opérant dans le

même secteur, et par la suite, l'élaboration du tableau de bord adéquat, la population ciblée par notre étude n'est autre que les managers de ce genres d'entreprise (PME et multinationales) occupants des postes managériaux à différents niveaux hiérarchiques. Ce choix est fondé sur les rôles de ces managers, au sein de leurs organisations, dans la prise de décision et leur connaissance d'informations dont nous avons besoin (Quesado, P., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L., 2016).

Dans le choix de nos interviewés, nous avons convenu de choisir la méthode d'échantillonnage à choix raisonné selon la démarche recommandée par Thiétart et al (2014, p233). Cette méthode s'appuie sur le jugement du chercheur dans la sélection des interviewés qui peut être tout aussi efficace que la méthode probabiliste sur les échantillons réduits.

- **Les outils de collecte des données**

Dans une recherche qualitative, la construction d'une base empirique se fait par le biais d'un seul ou de la combinaison de plusieurs de ces outils de collecte de données : les observations, les entretiens et les documents. (Gaudet & Robert, 2018).

Pour notre étude, nous avons opté pour l'observation et l'entretien semi-directif.

- **L'observation**

L'observation est définie comme étant : « *une activité du chercheur qui interagit dans un milieu, où il passe un temps relativement long afin de documenter de façon détaillée les expériences qui y sont vécues* » (Gaudet & Robert, 2018). C'est l'observation qui permet la compréhension des phénomènes mal connus.

Selon la position adoptée par le chercheur par rapport à l'objet étudié, quatre postures vis-à-vis l'observation : le participant complet, le participant observateur, l'observateur-participateur et l'observateur complet (Thietar et al. ,2014, p. 278). Etant donné que nous avons déjà occupé le poste de Déléguée médicale et de Directrice régionale dans le pharma, c'est la posture de participant complet que nous avons adopté.

- **L'entretien semi-directif**

Savoie-Zajc, (2008, p. 339) définit l'entretien comme « *une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence* ».

Parmi les trois types d'entretien individuel, à savoir : l'entretien dirigé, l'entretien semi-dirigé et l'entretien non dirigé, nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui est défini par Savoie-Zajc (2008, p. 340) comme : « *L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé* ».

Nous avons interviewé un groupe de manager dans le secteur pharmaceutique travaillant dans différents laboratoires pharmaceutiques et boîte de marketing, quatre managers hommes et deux managers femmes. Ils sont issus de différentes formations et occupent des postes de responsabilité sur plusieurs niveaux hiérarchiques dans des multinationales et des PME Algériennes.

Tableau 2 : présentation des managers interviewés

Manager	Sexe	Formation	Poste occupé
M1	Homme	Vétérinaire	Directeur de la visite médicale dans un laboratoire pharmaceutique multinational
M2	Femme	Professeur Médecine Interne	Directeur général boîte marketing pharmaceutique
M3	Homme	Pharmacien/MBA marketing pharmaceutique	Directrice générale d'une boîte marketing pharmaceutique algérienne
M4	Homme	Vétérinaire	Directeur régional dans un laboratoire pharmaceutique multinational région est
M5	Homme	Biologiste	Directeur régional laboratoire pharmaceutique national
M6	Femme	Biologiste/MBA marketing	Chef de produit dans un laboratoire pharmaceutique privé national

Source : élaboré par nous-même.

2. Le guide d'entretien

Pour élaborer notre guide d'entretien nous nous sommes basés sur l'apport de la revue de la littérature et sur notre expérience et observation.

Le guide d'entretien est organisé comme suit

- **Introduction** : Présentation de l'enquêteur, du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.
Conditions de déroulement de l'entretien
- **Thème 1 : Informations sur les interviewés** : L'objectif de ses questions est de bien connaître les participants aux entretiens, connaître leurs expériences, leurs potentiels ainsi que les aspects de leur métier.
- **Thème 2 : La performance commercial** ; nous avons posé trois questions ouvertes afin d'identifier la compréhension et la perception de l'interviewé du concept de la performance commerciale.
- **Thème 3 : Tableau de bord commercial** ; nous avons posé deux questions ouvertes pour nous aider à travers les réponses de l'interviewé à identifier l'outil de mesure de la performance.
- **Thème 4 : Indicateurs clés de performance** : nous avons posé trois questions directes pour inciter notre interviewer à citer les informations dont nous avons besoin et déterminer les indicateurs clés de performance utilisés.
- **Clôture** : en remerciant notre interlocuteur, nous lui posons une question ouverte pour lui donner l'occasion d'émettre des remarques ou faire un rajout d'informations.

3. Outils d'analyse des données

Le méthode d'analyse des données adoptée dans notre étude n'est autre que l'analyse thématique. D'après PAILLE, P., & MUCCHIELLI, A., (2008) , cette méthode consiste : « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus ».

Elle comporte principalement trois étapes qui consistent en :

- Le repérage et le codage des thèmes.
- L'étiquetage des passages.
- Le regroupement et la hiérarchisation des thèmes.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre porte sur la présentation, l'analyse et la discussion des résultats obtenus de notre étude qualitative.

En raison de la situation sanitaire, nous avons favorisé les entretiens à distance en utilisant les moyens technologiques de communication en ligne.

Les entretiens ont duré entre 50 minutes et 1 heure 30 minutes, en fonction de la disponibilité des interviewés.

Section 1 : Présentation des résultats

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de nos entretiens selon la grille d'analyse thématique (voir annexe). Nous énoncerons les verbatims de nos interviewés selon les thèmes abordés lors de nos entretiens.

Nous avons considéré les thèmes structurant notre guide d'entretien comme une base pour la catégorisation des sujets abordés

1. Informations sur les interviewés

Nous avons posé une série de questions à nos interviewés dans le but de connaître leurs expériences ainsi que la place qu'occupe la performance commerciale dans leur quotidien de manager ; à cette question, nos interviewés ont affirmé qu'ils ont recours à la mesure de la performance commerciale d'une manière hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle.

Tableau 3: résultat verbatim sur le recours à la mesure de la performance commerciale des VM

M1	Je consulte mensuellement les chiffres réalisés par nos équipes, que je discute avec leurs managers lors des business reviews et chaque trimestre nous faisons un état des lieux de la performance pour la présentation avec la direction générale à Paris et ainsi déterminer la prime de chaque délégué médical selon la grille établie pour l'atteinte des objectifs.
M2	Je fais un suivi hebdomadaire et mensuel de la performance de mes collaborateurs afin de mettre en place des stratégies de développements pour chacun d'entre eux sur le plan commercial ou individuel.
M6	Pour adapter les campagnes marketing de nos produits je fais une analyse sur la performance de nos délégués chaque mois, 3 mois et chaque année.

Source : élaboré par nous-même

2. La performance commerciale

La première question était une question globale sur la performance commerciale afin de déterminer leur définition et perception de la performance commerciale. Les réponses des interviewés ont toutes été autour de la réalisation du chiffre d'affaire par le délégué médical à l'unanimité mais également l'aspect non financier de la performance notamment la satisfaction client et le développement des collaborateurs au sein de l'entreprise.

Nous citerons à titre d'exemple le verbatim du M1 qui est pour rappel le Directeur de la visite médicale d'un laboratoire médical international : *« C'est principalement l'atteinte des objectifs en chiffre d'affaire et en nombre de boîtes vendus par l'ensemble de l'équipe au niveau national puis au niveau des régions et des secteurs correspondant à chaque VM mais également l'atteinte des objectifs individuels fixés pour chaque VM sur plusieurs aspects humains également. »*

Cette définition a été partagée par notre interviewé M3 qui lui dirige une PME du marketing pharmaceutique : *« C'est l'atteinte de nos objectifs commerciaux en termes de chiffre d'affaire et nombre d'abonnement vendus mais également la satisfaction de nos clients et le développement de nos collaborateurs. »*

La deuxième et la troisième question place nos interviewés dans leur rôle de manager, ces deux questions nous permettent de constater l'importance de la mesure de la performance commerciale dans l'industrie pharmaceutique.

Nous constatons que nos interviewés parlent d'indicateurs de performance, de KPI's, de tableau de bord et dashboard de performance, dans le tableau suivant le verbatim utilisé pour répondre à la deuxième question sur la façon d'évaluer la performance commerciale de leurs entreprises respectives

Tableau 4: verbatim de l'évaluation de la performance commerciale

M1	Nous utilisons un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer la performance commerciale globale et individuelle de chaque collaborateur
M2	Nous avons élaboré un tableau de bord pour évaluer notre performance commerciale
M3	Nous avons un dashboard de performance avec des KPI's quantitatifs et qualitatifs

M4	Le laboratoire a mis à notre disposition un tableau de bord avec des indicateurs de performance que nous consultant pour l'évaluation de la performance de notre équipe
M5	Nous utilisons des indicateurs de performance commerciale
M6	Nous calculons le ratio du chiffre d'affaire réalisé sur l'objectif à atteindre en plus d'autres ratios et indicateurs financiers mais également non financiers, mais moi dans ma fonction marketing je m'intéresse beaucoup plus aux indicateurs financiers et la satisfaction client.

Source : élaboré par nous-même

Nous remarquerons que le M6 s'intéresse plus au taux de réalisation des objectifs globaux et la satisfaction client contrairement à M1 qui évalue la performance globale et individuelle ceci peut être expliqué par la fonction occupée par ses deux managers et l'utilisation des données dans leur pratique quotidienne de leurs fonctions au sein de leurs entreprises respectives, d'où l'intérêt de la troisième question qui va nous orienter sur l'utilisation des données liées à la performance commerciale des entreprises. Cette question a donné différentes réponses, nous mettrons les réponses de M1 et M6 dans le tableau ci-dessous

Tableau 5 : verbatim de l'utilité de l'analyse de la performance commerciale

M1	L'analyse de la performance commerciale nous permet de : <ul style="list-style-type: none"> - Adapter notre stratégie commerciale pour chaque produit - Calculer nos bénéfices et mettre en place les objectifs de l'année prochaine - Il nous aide dans notre analyse SWOT - Evaluation du retour sur investissement et mettre un plan d'action sur les futurs investissements
M6	<ul style="list-style-type: none"> - Définir la stratégie marketing des prochaines compagnes marketing de nos produits - Définir l'axe d'investissement de nos produits actuels et futurs - Proposer des stratégies commerciales pour atteindre les objectifs

Source : élaboré par nous-même

Malgré la différence des réponses, nous observons que l'analyse de la performance commerciale a pour but final d'améliorer celle-ci

3. Le tableau de bord

Nous avons posé une question sur l'outil utilisé pour mesurer la performance commerciale des délégués médicaux et la réponse en unanimité était : Le tableau de bord, certains ont utilisé le terme anglais *Dashboard*.

Tableau 6: verbatim de l'outil de mesure de la performance commerciale

M3	Tableau de bord
M4	Tableau de bord
M5	Dashboard

Source : élaboré par nous-même.

Nous avons voulu savoir sur quelle application leurs tableaux de bord se trouvent, leurs réponses vont nous permettre de nous orienter vers une proposition adéquate pour la conception du tableau de bord de SihaClick.

Souvent les laboratoires internationaux utilisent des applications développées par leur département IT et ceci pour garantir la sécurité et le partage d'information au niveau international, c'est ce qui a été confirmé par nos interlocuteurs travaillant dans les laboratoires multinationaux.

Par contre les entreprises algériennes utilisent Excel comme moyen de création du tableau de bord et du suivi de la performance

Tableau 7: verbatim de l'application utilisée de la mesure de la performance

M1	Nous utilisons une application sécurisée développée par l'équipe IT de notre entreprise
M2	Nous utilisons Excel pour notre TDB
M3	Sur Excel
M4	Une application spécifique de notre entreprise
M5	Application développée avec Power BI
M6	Excel pour le TDB

Source : élaboré par nous-même.

4. Les indicateurs de performance

Dans cette série de questions nous avons voulu connaître les types d'indicateurs clés de performance utilisés de manière générale dans l'industrie pharmaceutique et la méthode du

choix de ces indicateurs, ces résultats vont nous permettre de faire une proposition de choix à FitAlliance pour la conception de son tableau de bord pour SihaClick.

Il en ressort majoritairement deux types d'indicateurs : des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs liés aux délégués médicaux et d'autres indicateurs qualitatifs liés aux médecins/clients comme le démontre le tableau ci-après :

Tableau 8: Verbatim des types d'indicateurs clés de performance

M1	Nous avons des indicateurs quantitatifs mais aussi des indicateurs qualitatifs liés aux collaborateurs et des indicateurs de satisfaction des médecins
----	--

Source : élaborée par nous-même.

Ensuite nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous citer les différents indicateurs de performance commerciale utilisés dans leurs entreprises respectives pour évaluer leur force de vente.

- Le chiffre d'affaire réalisé
- La marge brute réalisée.
- Le nombre de boites vendues
- La part de marché du produit vendu au niveau national
- L'index de l'évolution des ventes a été également cité par tout le monde.

Ces indicateurs financiers ont été cité par tous nos interviewés ce qui démontre leur importance pour mesurer la performance commerciale.

- Le taux de pénétration des produits a été cité par le tier des interviewés, ils avancent l'importance de cet indicateur pour apprécier le potentiel de vente du produit.

Ces indicateurs cités visent la performance commerciale globale de l'entreprise mais selon nos interviewés ils peuvent être aussi utilisés dans l'évaluation de la performance individuelle des délégués médicaux en plus d'autres indicateurs qui ont été énoncés par nos interlocuteurs :

- La moyenne des visites de (médecins et pharmaciens) effectuée par jour, 4 interviewés l'ont appelé : *Call Rate*
- Quatre sur six ont parlé de la fréquence de visite des médecins selon leur potentiel A et B, les médecins sont classés selon un nombre de critères en potentiel A, potentiel B et potentiel C et les délégués médicaux peuvent être amené à visiter plus

de médecins A que les autres médecins à potentiel moindre selon une périodicité fixée par l'entreprise qu'on appelle : le cycle de visite.

- Le nombre d'évènement organisés par le délégué médical sur son secteur a été cité par quatre sur six des interviewés. Ces événements ont pour objectifs de présenter les produits sous une thématique spécifique en vue de créer le débat entre les médecins/pharmaciens, le délégué médical et le KOL
- La couverture du fichier client (médecins, pharmaciens et grossistes) a été cité par tous les interviewés.

En plus de ces indicateurs types quantitatifs, des indicateurs qualitatifs ont été cités pour l'évaluation des délégués médicaux que le manager évalue lors de ses sorties duos avec son collaborateur :

- La préparation de la visite médicale représentée par la préparation du matériel, l'enquête pharmacie, fixation de l'objectif médical ...etc
- Connaissance scientifique et connaissance produit
- Time management qui représente l'élaboration d'un plan de tournée, la gestion de la durée de la visite médicale chez le médecin, et le respect des délais imposés
- Technicité de visite représentée par plusieurs éléments liés au déroulement de la visite médicale comme l'accroche utilisée, les questions posées, les points d'accord etc
- L'engagement et conclusion de vente
- L'activité administrative représentée par le renseignement du CRM, l'envoi des rapports de l'activité journalière, et la mise à jour du fichier clients
- La veille concurrentielle qui se matérialise par la maîtrise de l'information disponible par le délégué médical sous forme d'envoi de rapports hebdomadaire ou mensuel sur l'activité de la concurrence sur son secteur.

En suite des indicateurs de la satisfaction clients ont été énoncé par 5/6 de nos interviewés :

- Régularité de la visite médicale par le délégué médical
- Respect du temps de la visite par le délégué médical
- Réponses aux questions du médecins
- La qualité des produits
- La disponibilité des produits sur le marché
- L'offre de la formation continue

Ces indicateurs sont mesurés à travers un questionnaire envoyé au médecin et/ou pharmacien ou lors des visites duo effectuées par le manager ou visite solo du manager chez les clients.

En dernier, notre interlocutrice nous a cité deux indicateurs de performance liés à sa fonction de chef de produit à savoir :

- L'utilisation de l'ADV lors de la présentation produit
- Le calcul du nombre de secondes/minutes passées sur chaque diaporama de la campagne marketing du produit

Selon notre interviewée, ces deux indicateurs ne sont utilisés que chez les laboratoires internationaux possédant leurs propres applications de présentation qui font le calcul automatique, mais les laboratoires nationaux utilisent Powerpoint pour les présentations des produits chez les médecins.

L'intérêt de ces deux indicateurs est purement marketing pour permettre au département marketing d'adapter la campagne marketing et connaître les messages les plus pertinents et vendeurs.

A la dernière question de cette thématique visant le choix de ces indicateurs nos intervenants ont répondu par soit :

- Un choix imposé par l'entreprise et son top management notamment chez les laboratoires multinationaux et nationaux
- Ou grâce à leurs expériences professionnelles passées dans d'autres entreprises c'est le cas des interviewés travaillant dans les boîtes du marketing pharmaceutique.

Nous avons constaté que tous nos interviewés ont souligné l'importance de travailler sur un nombre d'indicateurs limité pour chaque axe de performance afin de se focaliser sur les objectifs pour l'équipe force de vente et éviter les lourdeurs administratives pour les managers qui doivent analyser tous les indicateurs.

Section 2 : Discussion des résultats

Dans cette partie nous discutons les résultats présentés dans la section précédente.

Contrairement aux résultats de certains auteurs qui démontrent que le PME utilisent prioritairement les indicateurs de performance financiers (Chapellier, 1997); (Germain, 2006) ; (Hudson, M., Lean, J. et Smart, A., 2001)), nous constatons que nos interviewés

dirigeants des boîtes de marketing pharmaceutique utilisent des indicateurs financiers et non-financiers, tout comme dans les grandes entreprises multinationales.

Ces résultats concordent avec les résultats obtenus dans les études faites par ((Perera, S. et Baker, P., 2007)); (Sousa, S., Aspinwall, E. et Rodriguez, A., 2006); (Tennant, C. et Tanoren, M., 2005)) qui considèrent les PME, qui utilisent les indicateurs non-financiers dans la mesure de leur performance, comme un indice d'un système de mesure de performance développé semblable à celui des grandes organisations, à condition de mettre en place les ressources nécessaires.

Néanmoins, nous retrouvons dans la littérature des études qui ont identifié des systèmes de mesure de performance multidimensionnels que certaines PME canadiennes utilisent (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017); (Oriot, F. et Bergeron, H, 2012) ; (St-Pierre, J., Lavigne, B. et Bergeron, H., 2005); (St-Pierre, J. et Delisle, S, 2006)), les dirigeants de ces PME ont fait le choix d'adopter des indicateurs flexibles pour intégrer toutes les dimensions qu'ils considèrent comme essentielles (Blackburn, R., Hart, M. et Wainwright, T., 2013) ; (Cocca, P. et Alberti, M., 2010) ; (Simpson, M., Padmore, J. et Newman, N., 2012).

Nous pourrions expliquer le choix de nos dirigeants des boîtes marketing pharmaceutique par leur carrière socio-professionnelle (Levratto, N., 2009) dans les boîtes pharmaceutiques multinationales et leur souhait de reproduire le haut degré de formalisation de système de mesure de performance, notons que ces dirigeants ont des formations en management également et ce résultat est comparable à celui obtenu par (Ziane H., 2013) qui confirme la relation entre le parcours universitaire du dirigeant de la PME et le degré de formalisation du tableau de bord.

Par contre les études de (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017) montre que les dirigeants des PME étudiées utilisent des indicateurs formels (indicateurs financiers et indicateurs non-financiers) et d'autres informels (des indicateurs non-financiers) ; dans le but de limiter la lourdeur de l'analyse des indicateurs et le risque de manipulation des chiffres, ce qu'affirme (Mereaux, 2020) dans son étude sur l'importance des tableaux de bord dans les grandes entreprises, où il a constaté qu'un nombre important d'indicateurs peut être contre-productif.

Plusieurs auteurs suggèrent un nombre d'indicateurs limité pour garantir l'efficacité du tableau de bord (Mereaux, 2020) (Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., 2017)

afin de « *permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* » (Bouquin H, 2000), nos résultats obtenus correspondent aux résultats des études citées.

Les dirigeants des PME interviewés par Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E., (2017) utilisent un indicateur pour mesurer la performance globale et la performance individuelle, nous avons eu le même constat avec nos résultats notamment dans le calcul des parts de marché, l'indice de pénétration du marché et l'évolution qui est utilisé au niveau national pour mesurer la performance globale, mais également au niveau régionale pour classer les régions les plus performantes et au niveau sectoriel pour mesurer la performance individuelle de chaque délégué médical

Section 3 : La proposition du tableau de bord SihaClick

D'après les résultats obtenus nous avons distingué quatre catégories d'indicateurs de performance cités par nos interviewés qui répondent parfaitement à la catégorisation du *Balanced ScoreCard* mis en place par Norton et Kaplan.

- Des indicateurs financiers
- Des indicateurs Client
- Des indicateurs processus interne
- Des indicateurs apprentissage et croissance

Nous avons fait le choix d'adapter chaque indicateur au contexte de SihaClick et nous nous sommes inspirés de la présentation de (H., Amifi, 2019) pour présenter les différents indicateurs, leur objectif et modalité de calcul.

A la fin nous présenterons les sources d'information de ces indicateurs-là.

3.1 Les indicateurs financiers

Nous avons choisi deux indicateurs financiers

3.1.1. Chiffre d'affaire global

Tableau 9: indicateur CA global

Objectif	Maitriser le chiffre d'affaire de l'entreprise
Indicateur	Taux de réalisation du chiffre d'affaire en DZD et en pourcentage.
Modalité de calcul	$\sum (\text{nbre d'abonnement } P_{1...x} \times \text{prix } P_{1...x})$

Source : élaboré par nous-même

Nécessite de veiller sur la réalisation des objectifs en termes de chiffre d'affaire pour tous les abonnements proposés par l'entreprise et permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise et sa pérennité.

3.1.2. Les indicateurs par produit

Tableau 10: les indicateurs par produit

L'indicateur	Objectif	Modalité de calcul
Vente en volume	Apprécier la réalisation du chiffre d'affaire	Le nombre d'abonnements vendus
PDM relative produit	L'importance relative d'un produit au sein de son marché	(Vente en volume/total des ventes de la concurrence sur le même marché) x 100
La marge brute	Calculer la marge réalisée par chaque produit	Le prix de vente – le coût de revient
Taux de pénétration du marché	La contribution du produit dans son marché / potentiel d'évolution de vente	(Nombre de boîte vendues/total des boîtes vendues de la même famille) x 100
Index de l'évolution (%) (Périodique)	Calculer la croissance des ventes	Exemple : (PDM n – PDM n-1)

Source : élaboré par nous-même.

Ce tableau peut être utilisé sur 3 niveaux

- Niveau national : pour calculer la performance commerciale de l'ensemble de l'équipe de force de vente
- Niveau régional : pour calculer la performance des managers régionaux et leurs équipes respectives
- Niveau individuel : pour calculer la performance individuelle du délégué médical

3.2. Indicateurs satisfaction client

D'après nos résultats la satisfaction client est répartie sur 3 niveaux :

- Par rapport au délégué médical,
- Par rapport au produit,
- Par rapport au laboratoire/entreprise

La modalité de calcul de ces indicateurs est un classement sur une échelle de mesure à travers un questionnaire de satisfaction envoyé au client ou un entretien mené par le manager lors de ses visites à ces clients, un exemplaire est mis en Annexe

3.2.1. Indicateur de la satisfaction client vis-à-vis du délégué médical

Tableau 11: Indicateur satisfaction client vis-à-vis du délégué médical

Indicateur	Objectif
Régularité des visites médicales	Tisser un relationnel entre l'entreprise et le client
Comportement du délégué médical lors des visites chez le client	Préserver l'image de marque et la réputation de l'entreprise
La durée de la visite du délégué médical	Optimiser au mieux le temps passé chez le client pour ne pas empiéter sur son temps de travail
Réponses aux objectifs et questions	Mesurer la capacité du délégué à répondre aux besoins du médecin

Source : Elaboré par nous-même.

3.2.2. Indicateur de satisfaction du client vis-à-vis le produit

Tableau 12 : indicateur de satisfaction client vis-à-vis SihaClick.

Indicateur	Objectif
Qualité du produit	Les fonctionnalités à améliorer
Service après-vente	L'efficacité de l'équipe maintenance/commerciale à résoudre les difficultés rencontrées par le client
Recommandation de l'application	Identifier les clients promoteurs

Source : élaboré par nous-même

3.2.3. Indicateurs de satisfaction client vis-à-vis de l'entreprise

Tableau 13: Indicateur de satisfaction client vis-à-vis FitAlliance

Indicateur	Objectif
Formation continue	Evaluer la qualité de formation offerte aux personnels de la santé
Partenariat/Présence dans les événements et congrès médicaux	Améliorer l'image de marque de FitAlliance

Source : élaboré par nous-même.

3.3. Indicateurs processus interne

Ces indicateurs sont liés à l'activité du délégué médical, ce sont des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Tableau 14: indicateurs de processus internes

Indicateur	Objectif	Modalité de mesure
<i>Call Rate</i>	Mesure de l'atteinte de l'objectif du nombre des visites journalières	Le nombre de visites effectuées / nombre de jours travaillés
Fréquence de visite (%)	Mesurer la couverture des médecins selon l'objectif fixé en fonction de leur potentiel	Nombre de visite / nombre des médecins classés selon le potentiel * 100%

Couverture Fichier Client	Mesurer la pertinence de la cible et la gestion du temps	Calcul des visites nominatives / le nombre des clients
Activité administrative	Respect des deadlines et des procédures internes	Evaluer par appréciation du manager sur une échelle de mesure fixée au préalable
Préparation de la visite médicale	Respect des procédures de la visite médicale	Evaluer par appréciation du manager sur une échelle de mesure fixée au préalable

Source : élaboré par nous-même

3.4. Indicateurs apprentissage et croissance

Selon nos résultats obtenus nous avons identifié ces indicateurs pour mesurer le volet apprentissage et croissance de FitAlliance, ce sont principalement des indicateurs qualitatifs sauf le nombre d'événement organisés sur le secteur qui est quantitatif.

Tableau 15: : Indicateurs de connaissance et croissance

Indicateur	Objectif	Modalité de mesure
Evénement organisés	Améliorer l'image de marque	Nombre d'événement organisés/objectif fixé * 100%
Veille concurrentielle	Améliorer la stratégie et mettre en place des plans d'action	Evaluer par appréciation du manager sur une échelle de mesure fixée au préalable
Technicité de la visite médicale	Maitrise des techniques de vente Déterminer les besoins en formation	Evaluer par appréciation du manager sur une échelle de mesure fixée au préalable
Time management	Respect du plan de tournée et temps de visite chez le client	Evaluer par appréciation du manager sur une

	Déterminer les besoins en formation	échelle de mesure fixée au préalable
Connaissance scientifique	Mesurer la capacité de réponse aux objections du client Déterminer les besoins en formation	Evaluer par appréciation du manager sur une échelle de mesure fixée au préalable

Source : élaboré par nous-même.

3.5. La collecte d'information

Ayant choisi nos indicateurs, nous allons les construire avec les informations dont nous disposons.

Pour donner le critère d' « indicateur pertinent » à ces indicateurs, ils doivent être alimentés par un ensemble d'informations pertinentes.

Le tableau suivant résume les sources d'information pour chaque catégorie.

Tableau 16: Tableau récapitulatif des sources des données.

Les indicateurs	La source de donnée
Financiers	Nombre de contrat conclus Source IMS pour les ventes des concurrents
Satisfaction client	Questionnaire Entretien avec manager
Processus interne	CRM Rapport du manager lors des visite duo <i>Reporting</i>
Apprentissage et croissance	CRM Rapport du manager lors des visite duo

Source : élaboré par nous-même

Nous mettrons en annexe les documents suivants :

- Rapport Duo (Annexe D)
- Questionnaire satisfaction client (Annexe E)

- *Reporting* journalier des délégués médicaux (Annexe C)

Ces documents ont été conçu par nous pour SihaClick.

Le tableau de bord est lié à une base de données qui relie les informations afin de les utiliser pour calculer les différents indicateurs.

La contrainte majeure dans la réalisation d'un tableau de bord est humaine et réside dans la fiabilité des informations collectées mais aussi la ponctualité de la saisir des données par les délégués médicaux, et les managers des équipes. Un retard ou la non saisie de certaines données peut impacter fortement les indicateurs calculés et ainsi fausser le résultat de la performance

CONCLUSION

L'objectif primaire de notre étude est de déterminer les indicateurs de performance commerciale pertinent utilisés par certaines entreprises multinationales opérant dans le secteur pharmaceutique dans le contexte algérien et de les appliquer chez FitAlliance qui est une PME pour élaborer son tableau de bord commercial et stratégique qui doit répondre à deux objectifs :

- La mesure de la performance commerciale
- Le pilotage commercial de FitAlliance

Rappelons que notre question de recherche était :

Les indicateurs de la performance commerciale des grandes entreprises sont-ils applicables aux PME ?

Afin de répondre à la demande du dirigeant de FitAlliance, nous avons mené des entretiens avec des managers travaillant dans différentes entreprises multinationales, nationales et PME pour déterminer ces indicateurs. Conscients de l'importance du tableau de bord prospectif nous avons pris en considération ses quatre axes lors de notre proposition des indicateurs de la performance commerciale, pour leur procurer « l'équilibre » qui les caractérisent.

Nous avons adopté une approche qui lie la pratique et l'expérience pour élaborer ce tableau de bord.

Notre posture d'ancien salarié dans le secteur pharmaceutique nous a aidé à sélectionner et adapté les indicateurs utilisés par les autres entreprises au contexte de FitAlliance.

Notre étude nous a également permis de constater la similitude entre les grandes entreprises et les PME algériennes opérant dans le secteur pharmaceutique concernant la mesure de leur performance respective malgré le nombre réduit des dirigeants et managers interviewés

Parmi les difficultés rencontrées dans la réalisation de notre projet :

- L'absence d'une base de données qui nous permet de vérifier la fiabilité de notre tableau de bord
- Une équipe commerciale inexistante pour nous permettre de réaliser des sorties duo sur le terrain et vérifier la pertinence des rapports créés pour FitAlliance, le questionnaire client et le *reporting* des délégués médicaux.

Ces deux limites ne nous permettent pas de répondre d'une manière définitive à notre question de recherche étant donné que nous n'avons pas pu vérifier le degré de pertinence de nos indicateurs proposés.

Néanmoins notre étude donne une perspective d'étude sur une plus grande échelle dans le secteur pharmaceutique pour déterminer les pratiques de la mesure de la performance dans les grandes entreprises et les PME algériennes mais aussi les facteurs de contingences liés aux choix des indicateurs et les tableaux de bord.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

References

- Aim R. (2011). *indicateurs des tableaux de bord*. La Plaine Saint Denis : Afnor .
- Alazard, C., & Sépari, S. (2015). *Contrôle de Gestion: tout en un (éd. 3e)*. Paris: Dunod.
- Amifi, H. et Benlakouiri , A. (2019). Tableau de Bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques: Cas OCP. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(8), 42-63.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. et Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Barbelivien D., Meyssonier F. (2018). Une contribution à l'étude de la structuration du contrôle de gestion en PME : le cas de trois entreprises familiales et industrielles de taille intermédiaire. *Revue Internationale PME*, 31(1), 157-185.
- Béatrice et Francis Grandguillot. (2015). *L'essentiel du Contrôle de Gestion (éd. 9e)*. Paris: Gualino.
- Beaud, J.-P. (2008). *La structure de la recherche : L'échantillonnage*. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. et Nudurupati, S. (2012). Performance measurement : challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Blackburn, R., Hart, M. et Wainwright, T. (2013). Small business performance : business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), pp. 8-27.
- Bouamama, M. (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux*. Université de Bordeaux, Gestion et management, Bordeaux.
- Bouamama, M., Basly, S., & Zian, H. (2021). How do contingency factors influence the content of balanced scorecards? An empirical study of French intermediate-size enterprises. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(3), 373-393.

- Bouquin H. (2000). Contrôle et stratégie. Dans *In Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit* (pp. 533-545). Paris: Economica.
- Boutary, M. et Monnoyer, M.C. (2014). Quand les PME envisagent la délocalisation : aspects théoriques. *Économies et Sociétés*, 48(15), 603-629.
- CABY J. et HIRIGOYEN G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise* (éd. 2eme). Economica.
- Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion. *Revue internationale*(10(1)), pp. 13-43.
- Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes : an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-422.
- Cocca, P. et Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), pp. 186-200.
- Cocca, P. et Alberti, M. (s.d.). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME. Une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue Internationale PME*, 25(2), 77-97.
- Costantini, A., Landi, S., & Bonazzi, M. (2020). Factors Influencing the use of the Balanced Scorecard: Evidence from a Regional Context in Italy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 578–596.
- Davila A, Foster G. (2005). Management Accounting System Adoption Decisions: Evidence and Performance Implication from Early-stage : Start-up Companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.
- Davila A, Foster G. (2007). Management Control Systems in Early Start-up Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.

- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems : formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 223-248.
- Davila, T. et Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Davila, T. et Oyon, D. (2009). Introduction to the special section on accounting, innovation and entrepreneurship. . *European Accounting Review*, 18(2), 277-280.
- DUCHÉNEAUT, B. (1997). Le profil du dirigeant de moyenne entreprise. *Revue Française de Gestion*, 95-110.
- ENNESRAOUI, D. (2017). La qualité de la performance de l'entreprise. *REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING*, 16, 448-459.
- FALLERY B. (1983). Un système d'information pour les PME. *Revue Française de Gestion*, 70-76.
- Fernandes, K.J., Raja, V. et Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5-6), 623-634.
- Ferreira, A. et Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems : an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Franco-Santos, M. et al. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Garengo, P. et Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs : performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity & Performance*, 56(5-6), 518-532.
- Garengo, P. et Biazzo, S. (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation : a circular methodology. *Total Quality Management*, 23(1), 79-102.

- Garengo, P. et Biazzo, S. (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation : a circular methodology. *Total Quality Management*, 23(1), 79-102.
- Garengo, P., Biazzo, S. et Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs : a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Germain, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 33-52.
- GERMAIN, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 125-143.
- Germain, C. (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des. *Revue internationale PME*(19(1)), pp. 69-94.
- Granlund M., Taipaleenmäki J. (2005). Management Control and Controllershship in New Economy Firms – a Life Cycle Perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21-57.
- Gumbus, A. et Lussier, R.N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.
- H., Amifi. (2019). tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques : cas OCP. *Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit*, 3(4), 42-63.
- Hassan, A., Nordin, N., & Azamin, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and the External and Internal Factors on Performance Measurement System Adoption: A Conceptual Framework. *Asian Journal of Interdisciplinary Reaserch*, 101 -110.
- Henriot J., Gorin S., Khenniche S. (2021). Les apports de l'amélioration continue au contrôleur de gestion business partner. *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, 1(10), 13-38.

- Holmes, S. et D. Nicholls. (1988). An analysis of the use of accounting information by Australian small business. *Journal of Small Business Management*, 57-68.
- Hudson, M., Lean, J. et Smart, A. (2001). Improving control through effective performance measurement. *Production Planning and Control*, (12(8)), pp. 804-13.
- Hudson, M., Smart, A. et Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(08), 1096-1115.
- Hudson-Smith, M. et Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106, 393-408.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, pp. 93-103.
- Ittner, C. et Larcker, D. (2009). Extending the boundaries : nonfinancial performance measures. Dans A. H. C.S. Chapman, *Handbook of management accounting research* (pp. 1235-1251). Oxford: Elsevier.
- Ittner, C., Larcker, D. et Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
- Jebrane, E.-M et Zerouali, O. (2020). L'Efficiency et la Productivité Comme Indicateurs de Mesure de la Performance Logistique Portuaire :Revue De Littérature. *SMALOG research strategy management logistics*, 1-12.
- Julien, P.-A. (2005). *Les PME : bilan et perspective*. Cap Rouge Québec: Presses Inter Universitaires.
- KAPLAN R. S. et NORTON D. P. (2000). "Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 134-147.
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School.

- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measure that drive. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2004). *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. New York: International Institute for Learning.
- Kunc, M. (2019). *Strategic Analytics: Integrating Management Science and Strategy (éd. 1e)*. Hoboken: Wiley.
- Levratto, N. (2009). *Les PME. Définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles: De Boeck.
- Libaert, T., & Suart, J. (2019). *Les indicateurs de pilotage. Pilotez votre communication: évaluation, indicateurs et tableaux de bord*.
- Lynch, R.L. et Cross, K.F. (1991). *Measure up ! Yardsticks for continuous improvement*. Oxford: Blackwell.
- M. L. Gavard-Perret, et al. (2008). *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris: Pearson Education France.
- Makhloufi , T., Sadaoui, F., & Badi, A. (2021). La Mise en OEuvre du Tableau de Bord de Gestion selon la Démarche OVAR: Cas de SONATRACH. *Dirassat Journal Economic*, 813-827.
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65-87.
- Marchand, M. (2009). *L'utilisation des systèmes de mesure de performance dans les PME (thèse de doctorat)*. Canada: Université du Québec à Trois-Rivières.

- Marchand, M. (2013). Des systèmes de mesure de performance. . Dans D. J.-P. Trépanier, *Créer et développer une PME dans une économie mondialisée* (pp. 221-248). Quebec: Presse de l'Université du Québec.
- McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(3), 305-323.
- MEDORI et STEEPLE. (2000). A framework for auditing and enhancing. *International Journal of Operations and Production*, 20(5), 520-533.
- Mereaux, J. P. (2020). Les tableaux de bord de gestion des outils indispensables. *Gestion*, pp. Vol 45 pages 104-107.
- Meyssonnier F. (2015 a). Quel contrôle de gestion pour les startups ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 21(2), 33-61.
- Meyssonnier, F. (2015 b). Les dispositifs de pilotage de la performance en environnement innovant et incertain : étude comparative de huit startups. *Revue internationale PME*, 28(3-4), 171-193.
- Meyssonnier, F. et Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. *Revue internationale PME*, 21(1), 69-92.
- Moore, K. et Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration : a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 351-389.
- NANNI A.J., DIXON J.R., VOLLMANN T.E. (1992). Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities. *Journal of Management Accounting Research*, 4, 1-19.
- Neely, A., Adams, C. et Kennerley, M. . (2002). *The performance prism : the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M. et Platts, K. (1995). Performance measurement system design : a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.

- Nimpa, A., & Teulon, F. (2018). Point de vue: une étude exploratoire de l'aplicabilité du balanced scorecard dans les PME d'Afrique subsaharienne francophone. *Association de Recherches et Publications en Management, Gestion 2000*, 129-143.
- Nobre. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 119-148.
- Nobre, T. et Zawadzki, C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité Contrôle Audit*, 19(1), 91-116.
- Nobre, T. et Zawadzki, C. (2015). Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 18(1).
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Oriot F., Alcouffe S., Boutary M., Misiaszek E. (2017). Comment les dirigeants de PME mesurent-ils leur performance stratégique ? Des SMPS qui combinent indicateurs formels et mécanismes informels. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), pp. 289-320.
- Oriot, F. et Bergeron, H. (2012). Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME. Dans G. Lecointre (dir.). Dans *Le grand livre de l'économie PME* (pp. 201-225). Paris: Gualino.
- Oriot, F. et Misiaszek, E. (2012). Le balanced scorecard au filtre d'une PME française. Ou pourquoi les PME préfèrent le « sur-mesure. *Revue française de gestion*, 225, 27-43.
- PAILLE, P., & MUCCHIELLI, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators*. New Jersey: Wiley.
- Pedersen, E.R.G. et Sudzina, F. (2012). Which firms use measures ? *International Journal of Operations and Production Management*, 32(1), 4-27.
- Perera, S. et Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing. *Small Enterprise Research*, (15(2)), pp. 10-30.

- Perera, S. et Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, 15(2), 10-30.
- Pommeret, B. (2019). *La boîte à outils de l'organisation*. Dunod.
- Quesado, P., Aibar-Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Ragaigne, A., & Tahar, C. (2015). *Contrôle de Gestion (éd. 1e)*. Paris: Gualino.
- Raymond, L., St-Pierre, J. et Marchand, M. (2009). A taxonomic approach to studying the performance of manufacturing SMEs. *International Journal Business Performance Management*, 11(9), 277-291.
- RHERIB.N & al. (2021). L'impact de la taille et de l'âge de l'entreprise sur l'adoption du Balanced Scorecard au Maroc : Résultats d'une étude empirique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 671- 685.
- SAPORTA B. (1997). Stratégie des petites et moyennes entreprises. Dans *Encyclopédie de Gestion* (pp. 3105-3128).
- Savoie-Zajc, L. (2008). *La formation de l'information : L'entrevu semi-dirigée*. Dans B. Gauthier, *La recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Selmer, C. (2019). *La boîte à outils du contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
- Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A., & Visani, F. (2015). The practice of strategic performance measurement systems: models, drivers and information effectiveness. *Productivity and Performance Management*.
- Simpson, M., Padmore, J. et Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(3), pp. 264-285.
- Sousa, S., Aspinwall, E. et Rodriguez, A. (2006). Performance measures in English small and medium. *Benchmarking : An International Journal*(13(1-2)), pp. 120-134.

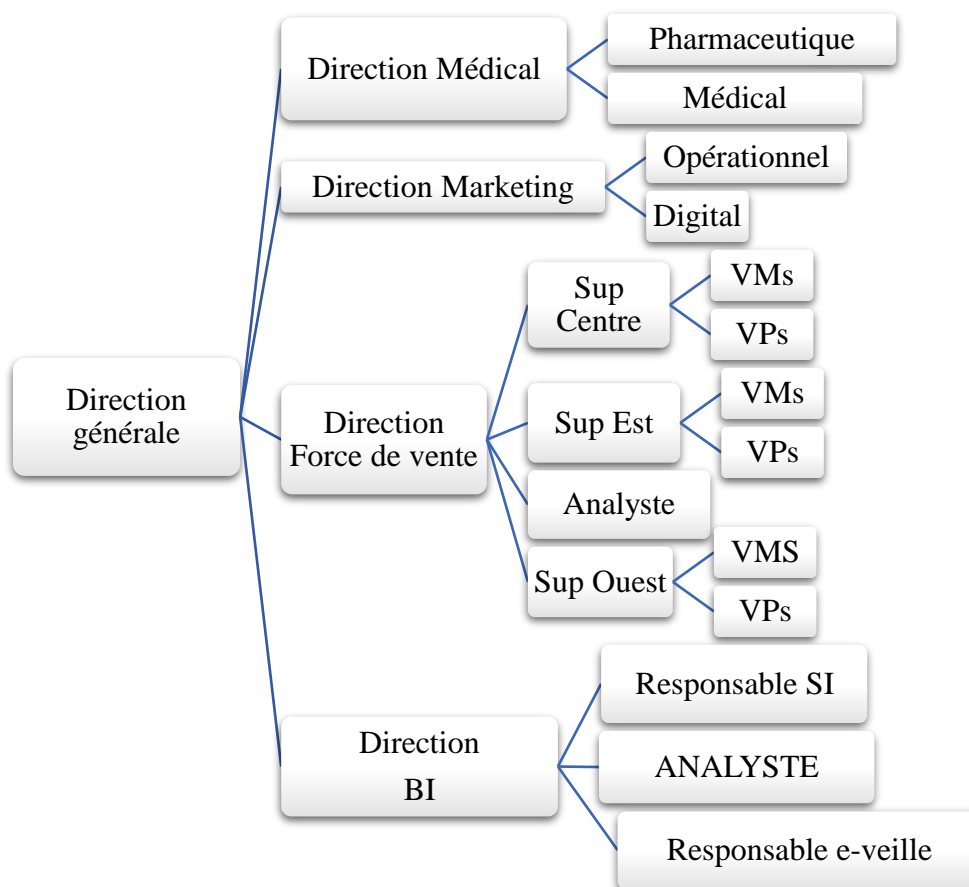
- Sousa, S., Aspinwall, E. et Rodriguez, A. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises : survey results. *Benchmarking : An International Journal*, 13(1-2), 120-134.
- St-Pierre, J. et Delisle, S. (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. *Benchmarking : An International Journal*, 13(1-2), pp. 106-119.
- St-Pierre, J., Lavigne, B. et Bergeron, H. (2005). Les Indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières. *26e Congrès annuel de l'Association francophone de comptabilité*. Lille, France.
- TAKOUDJOU NIMPA A., TIODJO DOGMO A. et NDJANYOU L. (2021). Les déterminants du choix des indicateurs différenciés de mesures de la. *Revue africaine de management*, 6(3), 100-117.
- Taticchi, P., Tonelli, F. et Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management : a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Tennant, C. et Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs : a balanced scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*(7(2)), pp. 123-143.
- Tennant, C. et Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs : a balanced scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123-143.
- Thierry Libaert, & Jacques Suart. (2019). *Les indicateurs de pilotage. Pilotez votre communication: évaluation, indicateurs et tableaux de bord*.
- Thietar. R-A et al. (2014). *Méthode de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. Dans *Management des PME : de la création à la croissance* (pp. 23-34). Québec: Pearson.
- TOUCHER , O. , & LOULID , M. (2020). Du tableau de bord classique au tableau de bord. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 4(1).

VOYER, P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (éd. 2e). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Ziane H. (2013). *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*. Thèse doctorat, ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (E.D. 42), UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, Bordeaux, France.

**ANNEXE A : ORGANIGRAMME
ACTUEL DE SIHACLICK**

Figure 4: organigramme SihaClik



Source : Document interne de l'entreprise

ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Bonjour M. X, je m'appelle Fatma Zohra REZOUALI, je suis étudiante en master 2 Management de Projets et Entrepreneuriat à l'Ecole Nationale Supérieure de Management au pôle universitaire de Kolea, actuellement stagiaire en fin d'étude chez SIHAcLIK.

En premier, je tiens à vous remercier d'avoir accepté et consacré de votre temps pour répondre à mes questions.

Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet de la mesure de la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique en phase de lancement.

Conditions du déroulement de l'entretien

Avant de commencer notre discussion il est essentiel de préciser quelques points essentiels :

- Nos échanges sont confidentiels et seront traités d'une manière anonyme de telle sorte que vos réponses ne seront pas reliées à votre identité ou à votre entreprise.
- Je vous rappelle que cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques afin de me permettre de réaliser mon projet de fin d'étude.
- Je vous poserai quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, toute information m'est utile et votre spontanéité est recommandée.
- En dernier, je voudrais savoir si je peux enregistrer notre discussion afin de me faciliter le recueil d'informations.

Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thème 1 : Informations générales sur les interviewés

- 1- Pourriez-vous vous présenter brièvement, me parler de votre parcours universitaire et expérience professionnelle ?
- 2- Quel poste occupez-vous actuellement ?
- 3- Etes-vous amené, dans votre quotidien au travail, à mesurer la performance des commerciaux ?

Thème 2 : La performance commerciale

- 1- Selon vous, c'est quoi la performance commerciale ?
- 2- Comment évaluer la performance commerciale d'une entreprise ?
- 3- Pourquoi analyser la performance commerciale de l'entreprise ?

Thème 3 : Le tableau de bord commercial

- 1- Quel outil utilisez-vous pour mesurer la performance commerciale ?
- 2- Sur quelle application se trouve votre tableau de bord commerciale ?

Thème 4 : Les indicateurs clés de performance

- 1- Quels sont les différents types d'indicateurs clés de performance utilisés dans votre tableau de bord commercial ?
- 2- Pouvez-vous me citer ces indicateurs clés de performance s'il vous plait ?
- 3- Comment avez-vous défini ces indicateurs ?

Clôture

Nous sommes arrivés à la fin de notre entretien et je voudrai vous remercier de m'avoir accordé de votre temps, de votre collaboration ainsi de votre patience tout au long de notre échange.

M. X avez-vous quelque chose à ajouter, une remarque ou une suggestion à propose de notre sujet ?

**ANNEXE C : REPORTING
JOURNALIER**

ANNEXE D : RAPPORT DUO

TOURNEE EN DUO – FICHE D’EVALUATION

DR		Signature VM	Signature DR
VM			
Région/localité :			
Date :			
Nbre de visite médecins			
Nbre de visite pharmacies			
Cycle de tournée			

Analyse de la performance des ventes/pack	
Objectif d’amélioration de la visite précédente	
Préparation de la visite	Oui Non
Connaissance scientifique et de l’environnement	Bonne Moyenne Mauvaise
Utilisation de l’ADV et des remis visite	Oui Non

Technicité de visite

L’accroche	
Le questionnement	
Argumentaire	
Points d’accord	
Traitement des objections	

L’engagement

Synthèse des points d’accord	Pack sélectionné	Durée de l’abonnement	Signature de contrat
Oui	Oui	Oui	Oui
Non	Non	Non	Non

Objectif d’amélioration de la prochaine visite/ Remarques

Source : élaboré par nous.

ANNEXE E : QUESTIONNAIRE SATISFACTION CLIENT

Questionnaire de satisfaction client :

- 1- A quelle fréquence notre collaborateur vous rend visite ?
- 2- Comment évaluez-vous le comportement de notre collaborateur lors de ses visites chez vous ?
- 3- Que pensez-vous de la durée de ka visite de notre collaborateur
- 4- Sur une échelle de 1 à 10 ; 1 étant médiocre et 10 étant excellent, comment évaluez-vous les réponses de notre collaborateur à vos questions ?
- 5- Sur une échelle de 1 à 10, 1 étant médiocre et 10 étant excellent, comment évaluez-vous la qualité de notre produit ?
- 6- Sur une échelle de 1 à 10, 1 étant médiocre et 10 étant excellent, comment évaluez-vous la qualité de notre service après-vente ?
- 7- Sur une échelle de 1 à 10, de combien recommanderiez-vous notre application à vos consœurs et confrères ?
- 8- Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité de notre formation continue ?
- 9- Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous notre présence dans les événements et congrès médicaux ?

Source : élaboré par nous.