

ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT



**Mémoire de fin de cycle  
pour l'obtention du diplôme de Master Académique**

Option : **Management des Organisations**

Thème :

**LE PILOTAGE DE LA  
PERFORMANCE AU SEIN DU  
« GROUPE SNTR »**

---

**Vers l'introduction du Tableau de Bord Prospectif**

**Présenté par :**

**Mr. Chennoufi Hosem Eddine**

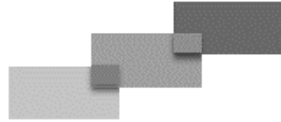
**Encadreur :**

**Dr. BOUACIDA Malik  
Université de Strasbourg**

**01<sup>ère</sup> Promotion  
Juin 2013**



ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT



**Mémoire de fin de cycle  
pour l'obtention du diplôme de Master Académique**

**Option : Management des Organisations**

**Thème :**

**LE PILOTAGE DE LA  
PERFORMANCE AU SEIN DU  
« GROUPE SNTR »**

---

**Vers l'introduction du Tableau de Bord Prospectif**

**Présenté par :**

**Mr. Chennoufi Hosem Eddine**

**Encadreur :**

**Dr. BOUACIDA Malik  
Université de Strasbourg**

**01<sup>ère</sup> Promotion  
Juin 2013**

## Résumé

La modernisation des systèmes de pilotage de la performance, occupant ces dernières années une place importante dans les firmes, intervient pour remédier aux contraintes rencontrées dans le système classique du contrôle de gestion, cette actualisation apportant d'une part, une certaine efficacité et efficience, et d'autre part, contenant les aspects sociaux et environnementaux.

Afin d'arriver à ces fins, le manager dirigeant fait appel à l'utilisation des outils de gestion modernes, permettant de piloter « *la performance globale* » de la firme.

Les outils proposés actuellement, et inspirés par les nouvelles approches de pilotage de performance, sont déjà appliqués à l'international ainsi qu'en l'Algérie, relèvent du développement des relations entre la firme et ses parties prenantes, de l'intégration des acteurs, de l'évaluation à partir des résultats financiers et non financiers, de l'obligation de rendre des comptes des aspects sociaux et environnementaux de la firme.

La croissance de l'efficacité économique de Groupe SNTR, la réponse aux besoins de la « *clientèle* », l'optimisation de la rentabilité des « *actionnaires* », l'amélioration continue des « *processus internes* » et, « *l'apprentissage organisationnel* », constituent des objectifs primordiaux dont l'atteinte nécessite la mise en place de nouveaux outils induits par ce courant, dont « *le tableau de bord prospectif* ».

L'intérêt du Tableau de Bord Prospectif, se trouve certes, dans son usage comme instrument de pilotage de la performance financière et non financière de Groupe SNTR, mais aussi constitue une clarification et une simplification des liens de causalités entre ses quatre axes de performance, mais plus encore comme outil de management et de modernisation.

Le pilotage de la performance globale est le processus qui permet l'adéquation entre les stratégies de groupe SNTR et ses réalisations ; demeurant la raison ultime pour l'introduction et l'adaptation du Tableau de Bord Prospectif dans cette firme.

### Mots clés :

Pilotage, Performance, Pilotage de la performance, Efficacité, Efficience, Performance globale, Outils de pilotage, Tableaux de bord, Tableau de Bord Prospectif, TBP, OVAR, GISMI, Navigateur Skandia, Stratégie, Objectifs, Indicateurs, axe Actionnaire, Axe Client, Axe Processus, Axe Apprentissage, Kaplan & Norton, Groupe SNTR, Société nationale de transport routier.

## **Abstract**

The modernization of performance management, dealing in recent years an important part of the companies involved to address constraints in the classic system of management control, providing this update on the one hand a certain effectiveness and efficiency, and in the second hand, containing social and environmental aspects.

To achieve these ends, the head manager involves the use of modern management tools, to control the "*Overall performance*" of the company.

The tools currently proposed, and inspired by the new approaches of control performance, are already applied at the international level as well as Algeria. Those tools develop the relation between the company and its stakeholders; integrate the actors; evaluate the financial and non-financial performance and account the social and environmental aspects of the company.

The growth of economic efficiency SNTR Group; responding to the needs of the "*Customers*"; optimizing the profitability of "*Shareholders*"; continuous improvement "*Internal Processes*" and "*Organizational Learning*" are key objectives, whose achievement requires the establishment of new tool induced by this current, like the "*balanced scorecard*."

The importance of the Balanced Scorecard screening in its use as an instrument of control of SNTR group's financial and non-financial performance, but also a clarification and simplification of the causal links between the four performance axis.

The control of the overall performance is the process by which the adequacy of the strategies SNTR group and its accomplishments; remains the ultimate reason for the introduction and adaptation of the Balanced Scorecard in the company.

### **Keywords:**

Steering, Performance, Performance management, Effectiveness, Efficiency, Global Performance Monitoring tools, Dashboards, Balanced Scorecard, BSC, OVAR, GISMI, Skandia Navigator, Strategy, Objectives, Indicators, Shareholder axis, Axis Client, Process axis, axis Learning, Kaplan & Norton, SNTR Group.

## ملخص

شغلت عملية تحديث نظام قيادة الأداء، في السنوات الأخيرة جزءا هاما من برامج المؤسسات وهذا بهدف معالجة المعوقات في النظام التقليدي لقيادة الأداء من جهة، وتحديث النظرة إلى مفاهيم الفعالية والكفاءة، لتشمل على الجوانب الاجتماعية والبيئية من جهة أخرى.

من أجل تحقيق هذه الغايات، يقوم المسير باستخدام أدوات الإدارة الحديثة، للسيطرة على "الأداء العام" للمؤسسة.

التدابير المقترحة حاليا، والمستوحاة من المناهج الجديدة والحديثة لقيادة الأداء، يتم تطبيقها بالفعل على المستوى الدولي، فضلا عن الجزائر، وهذا في هدف : تطوير العلاقات بين المؤسسة والمساهمين، إدماج الجهات الفاعلة و، تقييم الأداء المالي وغير المالي للأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

نمو المجموعة الاقتصادية SNTR، والحاجة للاستجابة لاحتياجات "العملاء"، وتحسين الربحية من أجل "المساهمين" وكذا التحسين المستمر "العمليات الداخلية" و "التعلم التنظيمي" هي الأهداف الرئيسية التي تتطلب اعتماد آليات جديدة و التي من بينها "بطاقة الأداء المتوازن".

أهمية بطاقة الأداء المتوازن، وجدت في استخدامها كأداة من أدوات قيادة الأداء داخل المجموعة SNTR من جانبيين أولهما الأداء المالي و ثانيهما الأداء الغير المالي، ويضاف أيضا مقدرتها على توضيح وتبسيط الروابط السببية بين محاور الأداء الأربعة.

قيادة الأداء العام هي العملية التي من خلالها يمكن تقدير مدى تحقيق مجموعة SNTR لاستراتيجياتها ولمتابعة إنجازاتها؛ ويعد هذا السبب الرئيسي لإدخال وادماج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.

### الكلمات الدالة:

القيادة، الأداء، قيادة الأداء، الفعالية، الكفاءة، استراتيجية، أدوات قيادة الأداء، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، الأهداف والمؤشرات، محور المساهمين، محور العملاء محور العمليات الداخلية، محور التعلم، كابلان ونورتون، SNTR المجموعة.

## **Remerciements**

Le plus grand merci à Dieu, le tout puissant qui illumine notre chemin.

Au terme de cette étude, il nous est très agréable d'exprimer notre profonde gratitude et d'adresser nos vifs remerciements au Dr. BOUACIDA MALIK, pour avoir accepté de nous encadrer, et pour ses précieux conseils et orientations.

Nos remerciements s'adressent en particulier à Monsieur MAZA, Directeur de d'Audit et de contrôle de gestion dans la société mère de groupe SNTR qui nous a permis de mieux connaître et comprendre la firme, ainsi qu'au LAAKRI HAMZA, Contrôleur de gestion au sein dans la même organisation, pour sa précieuse aide.

Notre sincère gratitude à tous les enseignants de l'ENSM qui nous ont armés afin de pouvoir entreprendre et mener à bien notre recherche.

Nous remercions également, nos parents et nos proches qui nous ont prodigués toute l'aide voulue et dont la présence à nos côtés a été plus que réconfortante.

Nous remercions, enfin, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **Liste des tableaux**

<b>TABLEAU 1</b> : Les clients grandes comptes du groupe sntr .....	17
<b>TABLEAU 2</b> : Les étapes d'élaboration d'un par la méthode gimsi .....	37
<b>TABLEAU 3</b> : Les actions stratégiques du groupe sntr menées en 2012 .....	49

## **Liste des schémas**

<b>SCHÉMA 1</b> : Implantation de groupe sntr sur le territoire national.....	11
<b>SCHÉMA 2</b> : La pyramide de la structuration du groupe sntr .....	13
<b>SCHÉMA 3</b> : Organigramme du groupe sntr .....	16
<b>SCHÉMA 4</b> : Le pilotage .....	20
<b>SCHÉMA 5</b> : Les composantes de la performance .....	21
<b>SCHÉMA 6</b> : La performance comme critère d'évaluation de la stratégie.....	22
<b>SCHÉMA 7</b> : Les composantes de la performance globale.....	23
<b>SCHÉMA 8</b> : Le contrôle budgétaire .....	28
<b>SCHÉMA 9</b> : Demarche d'amélioration permanente .....	35
<b>SCHÉMA 10</b> : Le navigateur skandia .....	39
<b>SCHÉMA 11</b> : Les 4 axes du tbp.....	43

## Liste des abréviations

ABREVIATION	SIGNIFICATION
<b>AGEFAL</b>	Agence De Gestion De Fret d'Algérie
<b>C.A</b>	Chiffre D'affaires
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Économique
<b>.K.T</b>	Kilométrage Total
<b>MDN</b>	Ministère De La Défense Nationale
<b>OVAR</b>	Objectif, Variable D'action, Responsabilité
<b>SNTF</b>	Société Nationale De Transport Ferroviaire
<b>SNTR</b>	Société Nationale De Transport Routier
<b>STIM</b>	Société De Transport Intermodal De Marchandises
<b>T.K</b>	Tonne Kilométrique
<b>T.U</b>	Tonnage Utile
<b>TB</b>	Tableau De Bord
<b>TBP</b>	Tableau De Bord Prospectif
<b>TIC</b>	Technologie De L'information Et De Communication

# Sommaire

**Introduction generale ..... 1**

## **Premier chapitre (5)**

### **LA DÉCOUVERTE DE LA FIRME « CAS »**

**SECTION 1 : PRÉSENTATION DE CONTEXTE DE L'ORGANISATION « SNTR GROUPE » ..... 6**  
**SECTION 2 : LA PRÉSENTATION DU GROUPE SNTR ..... 11**

## **Deuxième chapitre (18)**

### **LA DÉCOUVERTE DES OPTIONS**

**SECTION 1 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ..... 19**  
**SECTION 2 : LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ..... 24**

## **Troisième chapitre (46)**

### **L'INTRODUCTION DU CHOIX**

**SECTION 1 : DIAGNOSTIC DU SYSTÈME DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'SNTR ..... 47**  
**SECTION 2 : LA CONCEPTION D'UN SYSTÈME DE TBP POUR LE GROUPE SNTR ..... 56**

**Conclusion generale ..... 60**

**Bibliographie ..... 63**

**Annexes ..... 66**

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

**D**epuis 1980 se développe un important mouvement de réforme et de modernisation des organisations publiques. La décentralisation, la libéralisation et la mise en concurrence de la fourniture des services publics constituent les axes les plus significatifs de ces réformes. L'analyse des évolutions dans les pays de l'OCDE confirme bien cette tendance, bien que les rythmes et les priorités soient différents d'un pays à un autre.

Le pilotage de la performance des organisations publiques doit s'adapter à cette nouvelle réalité ; ainsi, les firmes du secteur public économique Algérien vivent actuellement la même expérience, soit :

« Le passage d'un management bureaucratique, où les *méthodes et techniques consistent à encadrer le pilotage de la décision* à un nouveau style de management qui tend à développer le *pilotage multidimensionnel de l'action financière, sociale et environnementale* », en utilisant des techniques et des méthodes managériales transposées à partir des grandes modèles internationaux, tel que le Tableaux de Bord Prospectif (*acronyme TBP*).

Dans ce contexte, nous tenterons de cerner la notion du pilotage de la performance, ses dimensions et son exercice à une entreprise publique économique algérienne, à savoir : « **Le Groupe SNTR** » à travers les mécanismes et les outils, d'où l'intitulé de notre thème :

**« Le pilotage de la performance au sein du Groupe SNTR : vers l'introduction du Tableau de Bord Prospectif ».**

Les objectifs de ce travail sont :

- Découvrir les différents systèmes de pilotage de la performance ;
- Découvrir le système de pilotage de la performance instauré dans une firme algérienne ;
- Révéler et découvrir les limites de ce système dans les nouveaux contextes de cette firme ;
- Perfectionner ce système de pilotage par l'introduction d'un nouveau alternatif qui le comble.

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

**« DANS QUELLES MESURES L'APPROCHE DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE PAR LE TBP PEUT ÊTRE APPLIQUÉE AU GROUPE SNTR ? »**

De cette problématique principale, découlent des questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre évaluation. Ces questions peuvent être formulées comme suit :

- **Question 1** : Comment se caractérise le pilotage de la performance dans une firme ?
- **Question 2** : Les approches classiques de pilotage sont-elles satisfaisantes pour piloter la performance globale ?
- **Question 3** : Le TBP a-t-il une place dans le groupe SNTR ?

Après avoir défini le cadre général de notre travail, nous avons entrepris notre étude dans le but de répondre aux questions proposées. Pour cela, nous avons structuré notre travail de recherche selon trois (3) volets distincts :

**Le premier** : la découverte de l'organisation « Cas » à savoir Groupe SNTR et son contexte, l'objectif de ce volet est de situer notre propos dans son contexte, et de déterminer les périmètres de notre firme concernée par l'étude ;

**Le second** est la découverte des options : ce volet récapitule l'état de littératures concernant le pilotage de la performance et ses outils dans la firme, afin de construire un référentiel théorique qui justifie le choix du Groupe SNTR ;

**Le troisième et dernier chapitre** développera les résultats de notre enquête de terrain, sur les outils de pilotage de la performance et, révélera la nécessité d'introduire le TBP dans le système de pilotage du groupe SNTR, toutefois, une contribution personnelle sera présentée sous forme d'une démarche pratique pour l'introduction du TBP au sein de ledit groupe.

La réalisation de ce travail de recherche a nécessité le choix de méthodes, de techniques et des approches permettant son accomplissement :

**Une approche déductive** : pour présenter le pilotage de la performance, dans notre encadrement théorique, afin d'avoir une vision générale du sujet.

**Étude de cas** : afin d'étudier les approches de pilotage de la performance avec la réalité du terrain, nous procéderons à une enquête, par le biais des entretiens académiques avec les managers dirigeants de Groupe SNTR et ses sept filiales, à savoir : LA SOCIETE MERE, AGEFAL, LOGITRANS, MAINTENANCE PLUS, SASPS, SOLITRANS et FORMATION SPA.

L'objectif de ces entretiens, est de collecter les données et les informations nécessaires, pour mettre en évidence la plate-forme de l'introduction d'un TBP au sein du groupe,

Lors de la réalisation de ce travail, nous nous sommes heurtés à certaines difficultés, liées au manque de documentation d'une manière générale et, la dispersion géographique des filiales de Groupe SNTR.

PREMIER CHAPITRE :

**LA DÉCOUVERTE DE LA FIRME**  
**« CAS »**

---

## **Section 1 : Présentation de contexte de l'organisation « SNTR Groupe »**

### **1. La réforme de secteur public en Algérie**

#### **1.1. Le contexte de la réforme**

Certes les réformes, en Algérie comme ailleurs, n'y sont pas aisées, les crispations sont fortes, les comportements sont calculés et la perception de la réalité socioéconomique encore bien incertaine.

Dans le contexte d'évolution des facteurs politiques, économiques et sociaux, tant internes qu'externes emprunts d'enjeux et de défis, et à la faveur d'une mutation politique portée par un succès sur le terrorisme et le retour à une vie politique plus sereine depuis 1999.

Les pouvoirs publics ont pris conscience de l'urgence d'une réforme des structures et des missions de l'État en les articulant autour de le citoyen (*le client*) et qui se traduisent par le renouveau du secteur public, le développement de la gouvernance, et enfin le renforcement du système de contrôle et de mesure de l'action publique pour la rendre plus efficace et performante.

#### **1.2. L'introduction des techniques de gestion issue de management des affaires**

A la faveur des réformes de secteur public, une évolution des pratiques managériales est constatée dans l'ensemble des organisations publiques : le recoure au partenariat ; l'alliance et la concentration ; le développement de système d'information innovants ; la gestion des performances et l'amélioration de contrôle d'un contrôle budgétaire vers un contrôle d'action, d'objectif et de résultat. Cependant, dans les faits, seuls quelques projets sont en cours de préparation.

En Algérie cette tendance se dessine à grands traits même si le rythme de mise en œuvre reste très lent. Ainsi les méthodes de contrôle de gestion se développent malgré cette cadence ; et la mise en place des systèmes de mesure de performance et de pilotage dans beaucoup de entreprise publique se concrétise. Parmi eux, le tableau de bord prospectif qui occupe une suprême rubrique dans l'agenda de la rénovation d'EPE « La société Nationale de transport Routier » (SNTR). Ce système sera développé et explicité ultérieurement.

## 2. Le pilotage et la mesure de la performance dans les EPE : une perception particulière

Depuis la fin des années 2000, les organisations publiques, connaissent un processus de profonde transformation dans les modes de gestion sous l'effet conjugué de multiples facteurs : mondialisation, globalisation des économies, développement des TIC, exigences des clients, croissance du secteur public et notamment de la concurrence.

Le pilotage et la mesure de performance de ces organisations publiques doit s'adapter à cette nouvelle réalité ; ainsi, les entreprises publiques économiques Algériennes (EPE) vivent actuellement la même expérience, soit

*« la modernisation de style de pilotage par le passage d'un management bureaucrate où les méthodes et techniques consistent à encadrer le mode du pilotage de la décision (gestion par budget) à un nouveau style de management qui tend à développer le pilotage de l'action multidimensionnel », (SADEG, 1999) en utilisant des techniques et des méthodes managériales transposées à partir des grandes modèles internationaux, tel que le TBP.*

Ce passage se fait, graduellement, par l'emploi des processus, des mécanismes et des principes qui construisent les outils de ce nouveau style de pilotage et de mesure de la performance, tels que le GIMSI, l'OVAR ou encore le TBP.

Les entreprises publiques économiques algériennes une vision particulière du pilotage et de la performance. Le pilotage semble associé à une vision classique de vérification a posteriori des ressources engagées comparativement aux objectifs fixés, et le suivi de la performance demeure uniquement monocritère et donc, financière (SADEG, 1999).

Contrairement aux organisations publiques des services, les entreprises publiques économiques (EPE) sont des organisations collationnées à la rivalité du marché, et leur continuité s'arrête sur la performance dont elles génèrent face aux différents concurrents privés, nationaux voire internationaux. Toutefois, ces entreprises publiques économiques même si elles sont soumises au code de commerce au même titre de leurs concurrents privés, mais leur mode de gestion recèle des particularités très déterminantes (*rapports de propriété particulier et contrôle intensif*).

Toutefois, la structure de ce système de pilotage peut être divisée en deux points. D'un côté, la partie visible (*appelée aussi pilotage organisationnelle*), constituée d'un ensemble de dispositifs techniques comme la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et les tableaux de bord, il repose sur un système d'information de gestion. D'un autre côté, une fonction

d'information fournissant une représentation pertinente et cohérente de l'organisation en mouvement, au regard des finalités et objectifs de performance. Delà, leur système de pilotage de la performance présente des spécificités

### 3. Les tendances du marché

#### 3.1. Situation globale du secteur des transports de marchandises et de la logistique

Les données générales caractérisant le secteur des transports et de la logistique sont : <sup>(1)</sup>

- Le secteur du transport qui représente environ 10% du PIB.
- En 2012, le secteur du transport et des communications employait 1 698 000 personnes (emplois directs), soit 24,1% de la population active.
- Ce secteur absorbe 10% du budget général d'investissement de l'État.
- En 2012, le volume total de marchandises transportées, tous modes confondus, s'élevait à 130 millions de tonnes qui entraient dans les ports, dont 70 sont pour le transport intérieur (*route et chemin de fer*)

En plus du Groupe SNTR, le secteur est composé des segments suivants :

- *Les opérateurs de transport privés*: suite à la libéralisation de 1987, ils détiennent plus de 80% du marché du transport public de marchandises par route. C'est un secteur très dynamique, mais dont l'offre est extrêmement fragmentée. Il compte en effet plus de 195 000 opérateurs.
- *Les entreprises disposant de leur propre moyen de transport*: ce segment est encore plus important, puisqu'il couvre environ 40% de la demande et regroupe 65 000 opérateurs, dont seulement 100 du secteur public.
- *Il existe deux opérateurs de transport combiné rail-route*: la STIM (Société de transport intermodal de marchandises), filiale à 100% de la SNTF, et Rail Link Algérie, détenue à 55% par la SNTF et à 45% par Rail Link, qui appartient à la compagnie de navigation CMA-CGM.

L'Algérie compte 250 transitaires, 1 500 commissionnaires en douane et environ 150 agents maritimes. Le domaine de la manutention et de l'acconage regroupe (08) entreprises portuaires publiques et deux entreprises privées (*DP World et Portek*).

---

<sup>(1)</sup> : Rapport annuel de gestion de groupe SNTR 2012.

## **3.2. Structure du marché Algérien**

### **3.2.1. Le marché du transport routier de marchandises**

C'est le principal mode de transport en Algérie. Il représente 90% des trafics, tous modes confondus. En 2012, le Volume total de marchandises transportées par route s'est élevé à 72 millions de tonnes.

Le marché du transport de marchandises par route est libéralisé et est soumis à une forte concurrence en matière de prix en raison de la suroffre et de la fragmentation de celle-ci. Les tarifs ne tiennent pas compte des coûts réels du transport. Toutefois, l'offre tend à se diversifier et d'autre part, les donneurs d'ordres commencent à être plus exigeants et demandent des prestations de bout en bout, dont le transport n'est qu'un simple maillon.

### **3.2.2. Le marché du Logistique**

Bien que le transport soit sous-traité dans 60% des cas, les activités logistiques de type : Stockage, Gestion des stocks, Préparation des commandes, Organisation de la distribution physique, Services d'information et à valeur ajoutée) sont encore réalisées en interne dans les entreprises industrielles et commerciales.

Il n'existe aucune donnée sur le volume du marché des prestations logistiques. Les prix et marges appliqués sur le marché des services logistiques de meilleure qualité sont élevés, essentiellement du fait qu'il n'y a pas beaucoup de concurrence et de la fragmentation des prestations et des prestataires.

### **3.2.3. La maintenance**

Ce créneau reste porteur et le marché intéressant, à la condition de se redéployer autour de la maintenance préventive générant une trésorerie active (*contrairement à la maintenance lourde, source d'une trésorerie passive*).

Le marché est marqué par la présence d'un seul opérateur de dimension nationale, en plus de Maintenance plus, en l'occurrence COSIDER- ALREM.

Le constructeur national et les concessionnaires disposent actuellement de réseaux de services après-vente importants, des spécialistes de la maintenance légère commencent à s'installer comme SPEEDY.

Les axes de partenariat dans le montage de véhicules (*tractées et tracteurs*) et les prestations de services après-vente avec les concessionnaires présents en Algérie, permettraient de donner une autre dimension à ce segment.

#### **3.2.4. Le gardiennage, l'hygiène et la sécurité**

La demande sur le marché est très importante, ce qui a permis à la filiale SASPS en une année de réaliser des performances.

Les procédures fonctionnelles greffées à une organisation adaptée permettront de professionnaliser davantage cette activité et conquérir d'autres marchés (*vidéo surveillance, audit/ conseil en sécurité hygiène, environnement, HSE, inspection routière etc.*).

## Section 2 : La présentation du groupe SNTR

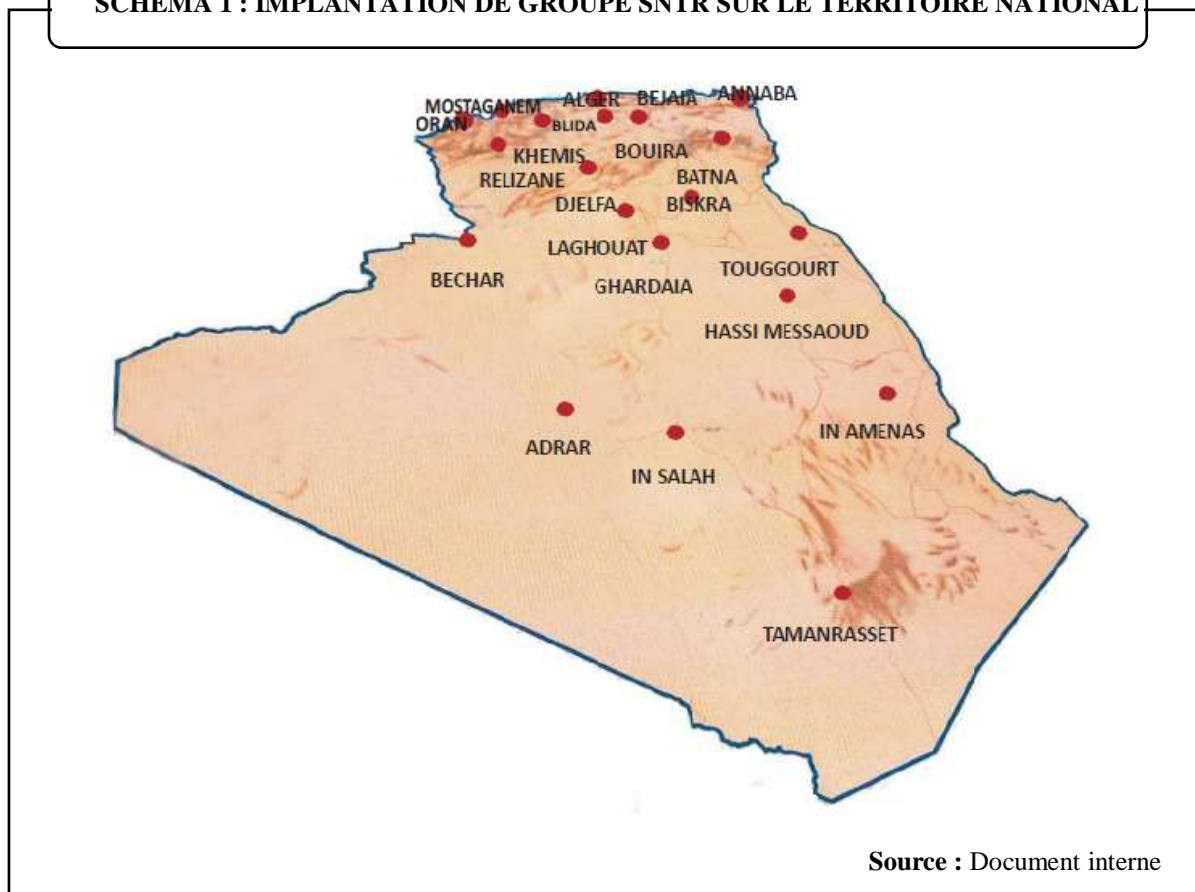
### 1. Historique du groupe

À l'image des secteurs d'infrastructures publiques ou logistique, le secteur de transport routier a connu ces dernières décennies une accélération du phénomène de la concurrence sur le marché. En effet, jusqu'à la fin des années 1980, la SNTR assurait le monopole de l'affrètement en Algérie avant de voir le marché du transport des marchandises ouvert à la concurrence en 1987. La SNTR a été érigée en Entreprise Publique économique, Société par actions, le 31 décembre 1990.

Le groupe SNTR résulte donc d'une réorganisation en groupe industriel en 2002, avec un capital social s'élevé à 2.000.000.000 DA, il est composé de six filiales centrées chacune sur un corps de métier, à savoir : « AGEFAL », « LOGITRANS », « MAINTENANCE + », « SASPS », « FORMATION SPA » et « SOLITRANS ».

Ce groupe est à ce jour leader national de son secteur (*La part de marché est de 17% pour*

SCHÉMA 1 : IMPLANTATION DE GROUPE SNTR SUR LE TERRITOIRE NATIONAL



*les moyens de 20 tonnes et plus)* et une des plus grandes entreprises de transport au monde.

Fort plus de 2500 unités motrices de 20 tonnes et plus, et 1200 camions de particuliers intégrés dans son organisation. Et plus de 2700 collaborateurs présents dans tout le territoire national, même dans les zones enclaves et éloignées de l'Algérie.

Avec cette réorganisation, le groupe SNTR a engagé une réflexion sur sa mutation pour prendre en charges les nouvelles données de son environnement et qui a débouché sur : La définition d'une stratégie de développement identifiant les conditions de la pérennité de l'entreprise qui réside toujours dans une grande satisfaction des besoins de la clientèle, dans un environnement de plus en plus concurrentiel mais porteur d'une demande en progression et de besoins qualitativement de plus en plus diversifiés. Alors le groupe a entamé une phase tourne vers l'approche marché, l'approche client qui va le permettre d'aller de l'avant.

## **2. Les principes de l'organisation**

### **2.1. La structure de groupe SNTR**

L'atteinte de cet objectif fondamental et l'élévation sous-jacents des performances de groupe, ont impliqué la structuration de l'SNTR en trois niveaux, le schéma N° 02 illustre cette structure :

- *La société-mère (Corporate)* : assiste la direction générale dans ses fonctions d'élaboration et orientation sur les axes stratégiques des filiales. Elle se construit avec l'implication des responsables des filiales et d'unités opérationnelles ;
- *Les filiales* : organisées, autour les grands métiers de groupe à savoir : Le transport, Le fret, La logistique, La maintenance, Le système d'information et La formation professionnelle. Ils sont responsables de leur compte de résultat et de la rémunération des capitaux qu'ils emploient. Ils déniassent leur stratégie de développement validée par la direction générale en s'alignant sur la stratégie du groupe en assurant de manière adaptée la coordination et la synergie de leurs unités opérationnelles ;
- *Les unités opérationnelles* : sont constituées d'une ou plusieurs sociétés coordonnées par le responsable de l'unité opérationnelle. Elles couvrent une zone géographique (*Est, Ouest, Centre et sud*). Elles sont responsables de leurs résultats opérationnels, leur performance et du pilotage de leur politique commerciale.

SCHÉMA 2 : LA PYRAMIDE DE LA STRUCTURATION DU GROUPE SNTR



Source : Élaborée par l'étudiant après le lecteur

Cette organisation, en trois niveaux, permet au groupe d'acquérir une réactivité indispensable dans ce secteur d'activité qu'est le transport routier. La volonté du groupe SNTR d'orienter sa stratégie vers le métier de logistique, lui permet de résister à la forte concurrence créée par la multitude des acteurs sur le secteur. La politique du groupe SNTR est d'élargir la part de marché, et une clientèle satisfaite tout en gardant la rentabilité et la santé financière de groupe.

## **2.2. L'organigramme de groupe SNTR**

Le groupe SNTR est organisé autour (*Voir le schéma N°03*) :

### **2.2.1. LA SOCIÉTÉ-MÈRE**

La société mère chapeaute l'organigramme de groupe, ses missions principales sont :

- Élaborer la stratégie du groupe et donne les orientations sur les axes de développement stratégiques des filiales ;
- Contrôler la politique d'investissement et de désinvestissement ;
- Superviser ou mène les opérations internationales ;
- Impulser les relations entre les filiales et encourage ou impose des relations favorables aux synergies de groupe ;
- Orienter les politiques fonctionnelles en particulier la politique financière relative au haut du bilan : augmentation du capital, financement des investissements, politique d'autofinancement et d'endettement, la politique de distribution des dividendes et la politique des ressources humaines relative aux cadres supérieurs.

### **2.2.2. AGEFAL :**

Agence de gestion de fret d'Algérie, est une société par actions au capital social de 200.000.000 DA, est la filiale du groupe SNTR, en charge de la commercialisation sur l'ensemble du territoire algérien de prestations de transport en marchandises conventionnelles et en transport spécialisé. Elle exerce donc le métier de commissionnaire de transport qui regroupe les activités de :

- Collecte de fret ;
- Recrutement des moyens d'exécution ;
- Répartition du fret et des moyens entre LOGITRANS et ses propres sous-traitants ;
- Facturation pour compte.

### **2.2.3. LOGITRANS**

La société de transport routier de marchandise et logistique, en charge l'exécution des opérations de la logistique et de transport de fret recueille par AGEFAL, elle dispose de 15 unités de transport et de 600 tracteurs qui garantit une grande disponibilité et la souplesse nécessaire pour assurer toutes types de transport.

#### **2.2.4. MAINTENANCE PLUS**

La société de la maintenance et d'assistance technique est spécialisée dans la maintenance approfondie et la rénovation d'organe de réhabilitation des véhicules, tracteur et tractées, ses activités sont élargies à la distribution des pièces de rechange pneumatique et carrossage.

#### **2.2.5. SASPS**

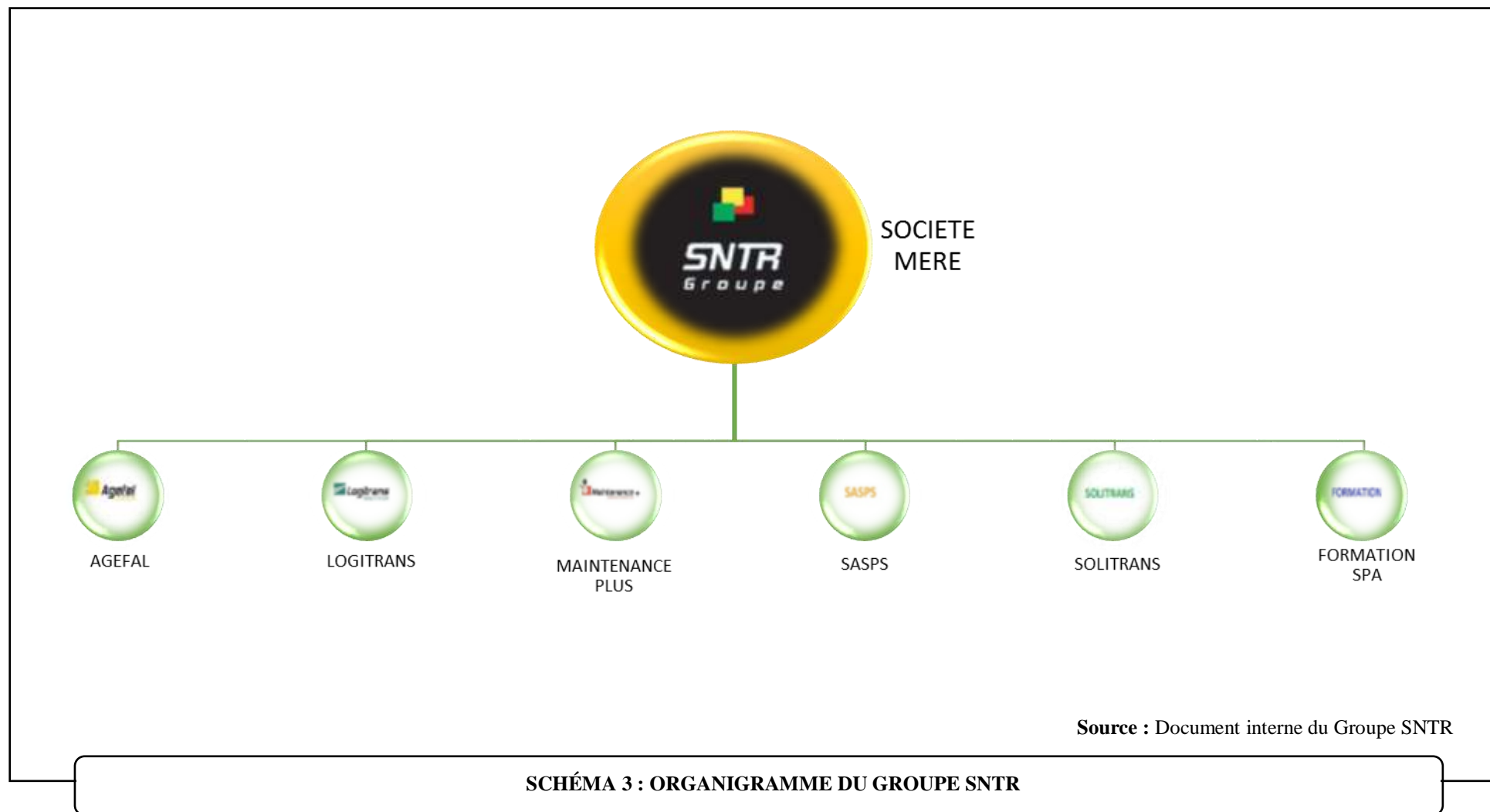
Dernier née des filiale de groupe SNTR, cette société est spécialisée en sécurité et surveillance, elle assure d'ores et déjà ce type de prestation pour le groupe, ainsi pour l'ensemble de filiales afin de sécuriser les différence sites réparties sur l'ensemble de territoire et comportant de superficie importante et que représente de plus de 1200 km<sup>2</sup> de surface.

#### **2.2.6. SOLITRANS**

Cette société active comme agence de l'informatique, d'études et de conseil en informatique (*consulting*), de commerce de gros de matériel informatique et de machines de bureau, d'installation de réseaux de traitement de données et import-export de tous matériels et produits liés au domaine de la télécommunication et la radiocommunication.

#### **2.2.7. SNTR FORMATION**

La société école de formation assure le conseil, l'assistance, l'évaluation et la conception de programmes de formation, pour les établissements privés de formation professionnelle, d'auto-écoles et d'écoles de conduite.



### 3. L'offre actuelle du Groupe SNTR

#### 3.1. Les domaines d'activités du GROUPE SNTR

Le portefeuille de l'activité de groupe SNTR est diversifié, en effet il active dans les domaines suivant :

- Transport conventionnel : Plateaux, Porte-conteneur ;
- Transport spécifique : Citernes, carburant, bitume, ciment, eau ;
- Transport spéciaux : Porte-engin, Fardiers et Transport exceptionnel (50 à 240 Tonnes).
- Transport international : Plateaux, citernes....
- Maintenance et assistance.
- Gardiennage, sécurité et prestations de services.
- Logistique : dont l'investissement est en phase de démarrage représente à l'état actuel

Les créneaux dans lesquels continue d'évoluer le Groupe SNTR sont :

- L'affrètement et commission de transport,
- Le transport spécifique, exceptionnel et particulièrement le conventionnel,
- La maintenance et l'assistance.

#### 3.2. Les Principaux clients du groupe SNTR

Le groupe SNTR opère avec une multitude de clients, en voici les plus importants dans le tableau (N° 01) :

**Tableau 1 : LES CLIENTS GRANDES COMPTES DU GROUPE SNTR**

CLIENT	SECTEUR D'ACTIVITE	TYPE DE TRANSPORT
<b>NAFTAL</b>	Énergie et Mines	Spécifique
<b>SONATRACH</b>	Énergie et Mines	Conventionnel et Spécifique
<b>SARP (ENGINEERING)</b>	Énergie et Mines	Conventionnel
<b>MDN</b>	Ministère et Administration	Conventionnel, Spécifique et Maintenance
<b>ONEX, MINISTERE DE L'INTERIEUR</b>	Ministère et Administration	Conventionnel
<b>ECDE, SCIMAT</b>	Construction	Conventionnel
<b>BATIMETAL, METALSTEEL</b>	Métallurgie	Conventionnel
<b>EVSM</b>	Travaux publics	Conventionnel

Source : Document interne de Groupe

DEUXIÈME CHAPITRE :

# **LA DÉCOUVERTE DES OPTIONS**

---

Au cours de cette seconde étape, nous allons focaliser l'étude ; primo, sur la notion de pilotage de la performance dans la firme, secundo, sur ses outils classiques et contemporains (*dont les systèmes de pilotage basés sur le tableau de bord*).

Enfin, à partir de ces derniers, le groupe SNTR, aura une plate-forme théorique pour choisir l'approche la plus cohérente selon ses besoins, sa réalité et ses objectifs.

## **Section 1 : Le pilotage de la performance**

Afin de mieux cerner le concept de pilotage de la performance dans une firme, il est indispensable de subdiviser cette notion en deux volets, à savoir « *le pilotage dans une firme* » et « *la performance* ».

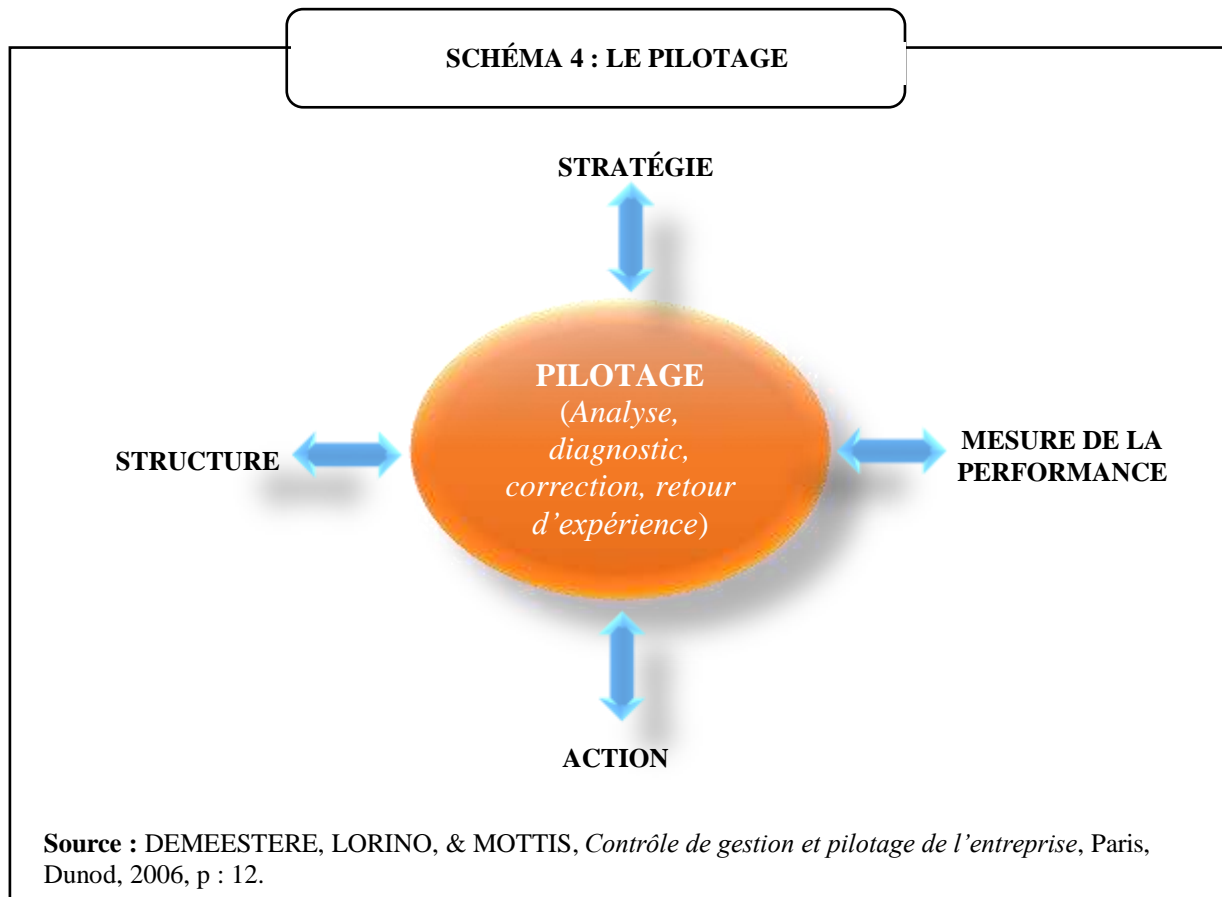
### **1. Le pilotage dans une firme**

Piloter, c'est conduire les actions selon une direction déterminée au préalable, les managers exercent « *Le pilotage* » dans une firme, à travers la prise de décision et à l'aide de différents outils.

En effet, le pilotage s'appuie sur des outils et des indicateurs interactifs permettant une exploitation préventive de l'organe piloté. Mais, le pilotage n'est pas qu'une accumulation d'indicateurs, il s'agit aussi d'un traitement et d'une analyse efficace de l'information donnée par ces indicateurs aboutissant, en bout de ligne, à une prise décision correspondant à la réalité des opérations.

De ce fait, la démarche de pilotage est constituée à partir de quatre éléments comme illustre le schéma N° 04 : (DEMEESTERE, et al., 2006)

- *La stratégie* : Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle ;
- *La structure* : le pilotage se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ ;
- *La mesure de la performance* : le pilotage s'appuie sur un ensemble de systèmes (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilité de gestion...) et de pratiques ;
- *L'action* : le pilotage se réalise concrètement à travers la prise des décisions est l'allocation des ressources.



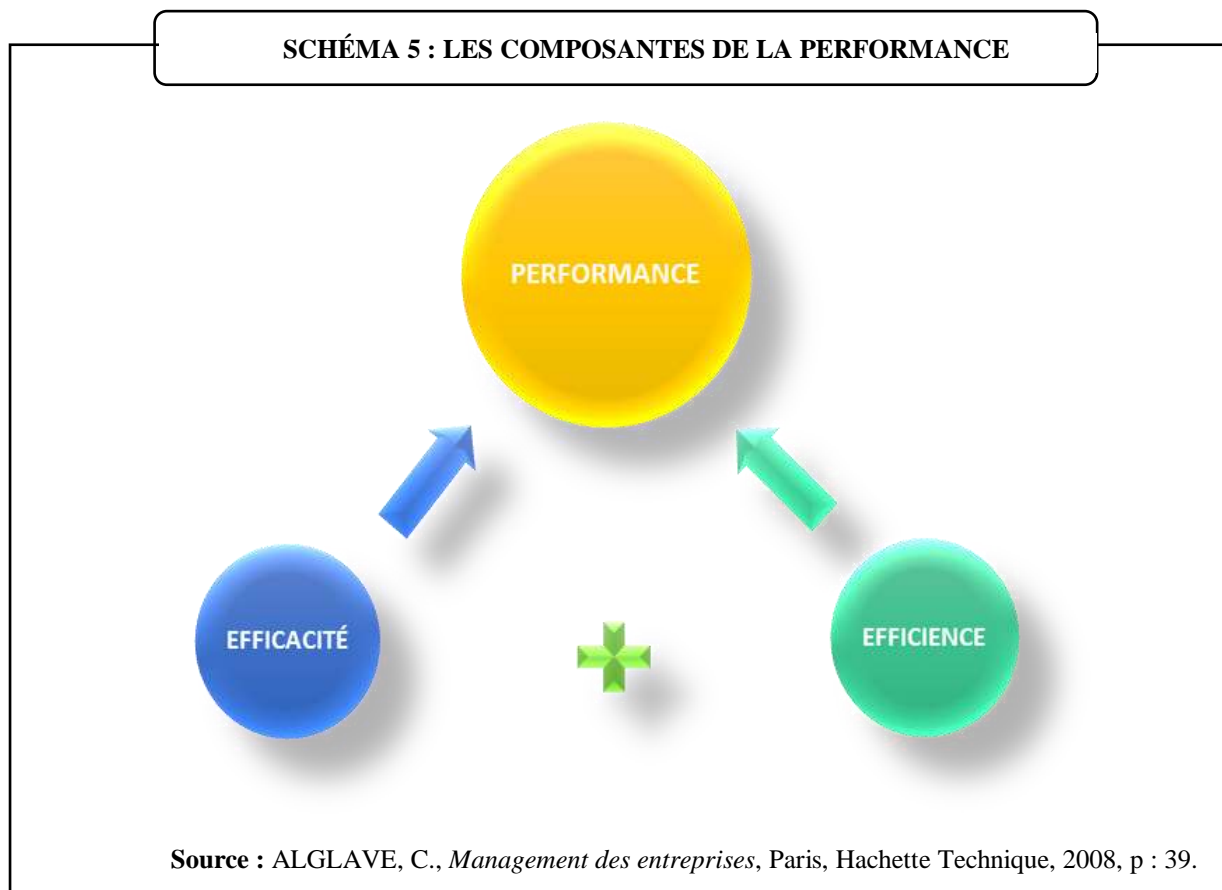
Alors, le pilotage est « *La démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets complémentaires : Le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action ; La construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer les résultats des actions ; Le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie* » (DEMEESTERE, et al., 2006)

Toutefois, le pilotage permet à la firme d'être flexible à travers l'adaptation de sa stratégie, ses objectifs et ses décisions par rapport aux changements de l'environnement. Autrement dit, les managers (*les décideurs*) vont déployer des stratégies visant à assurer la pérennité de la firme à moyen et à long terme, selon une trajectoire ciblée, définie à l'occasion par la fixation des objectifs. Grâce à son système d'information et de nombreux indicateurs, la firme peut connaître l'état de sa situation dans son environnement. Donc, l'objectif général du pilotage est d'« *Anticiper, pour mieux gérer* ».

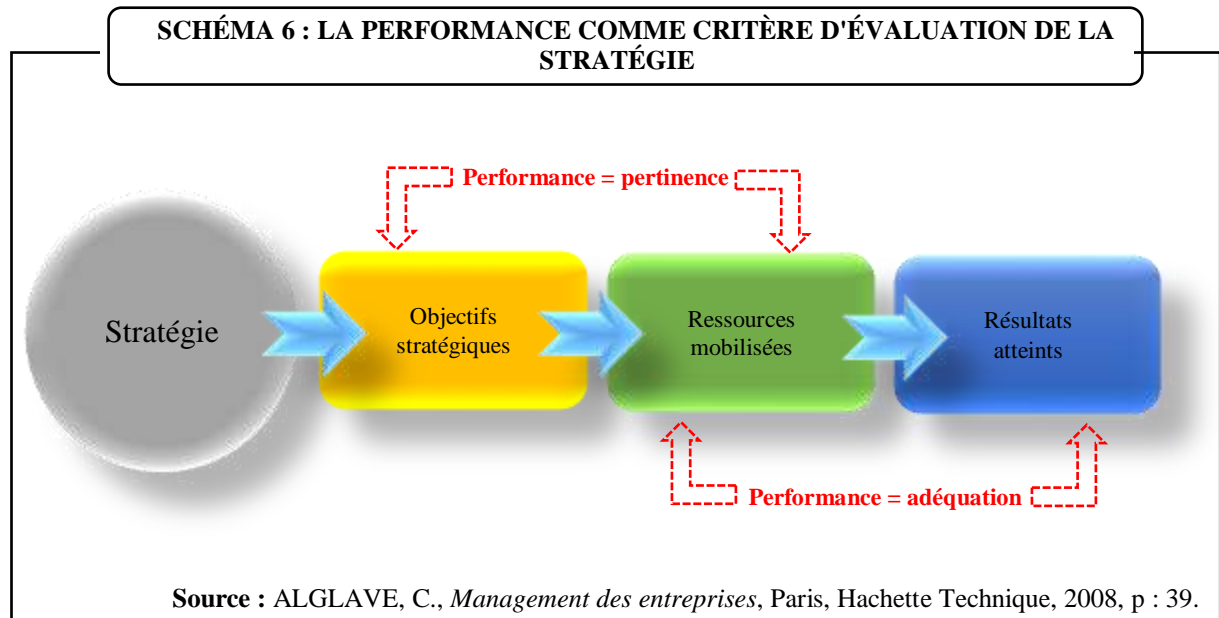
## 2. La performance dans une firme

Le concept de la performance renvoie à l'idée d'accomplir une action (ALGLAVE, et al., 2008). En management, la notion de la performance est déterminée par le rassemblement de l'efficacité et de l'efficace, comme prévoit le schéma N° 05 : (ALGLAVE, et al., 2008)

- *L'efficace* : correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.
- *L'efficacité* : consiste pour une firme à obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis.



La performance permet d'évaluer la stratégie de la firme à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats réellement atteints (ALGLAVE, et al., 2008), et le schéma n° (06) présente cette relation. Donc, pour pouvoir bien évaluer les performances d'une stratégie, il faut formuler une définition claire des objectifs stratégiques et une mesure des résultats, par le biais d'indicateurs.

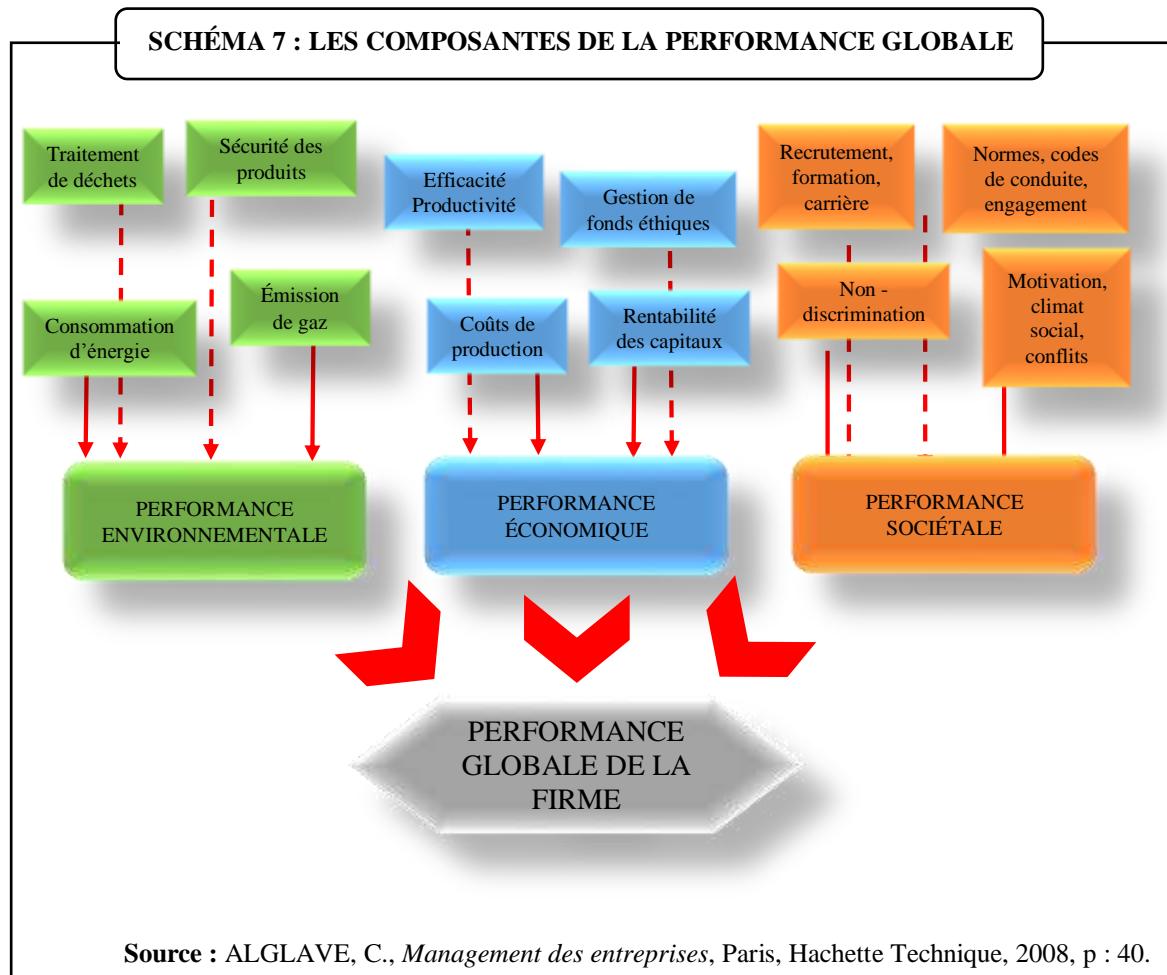


Toutefois, pendant un long temps, le concept de la performance a été limité à son aspect financier uniquement. Cette vision consistait à réaliser, un profit souhaité par les détenteurs de capital, un bon chiffre d'affaires et une clientèle ; qui garantissent la pérennité de la firme.

Mais récemment, ledit concept a passé de son aspect financier, vers des champs plus étendus, intégrant des dimensions environnementales et sociétales. De ce fait, d'autres parties prenantes (*Acteurs*) sont apparues, et le concept de la performance a devenu plus significatif pour la firme.

À présent, la pérennité des firmes ne s'attache plus à la dimension financière uniquement, mais aussi elle dépend de la manière dont les firmes se conduisent. Par conséquent, la responsabilité des firmes s'étend, elle intègre d'autres acteurs (*Clients, Fournisseurs, ONG, Associations, Syndicats, ...*). Ces nouvelles parties prenantes exigent d'être à l'écoute, et cette dernière devient un pivot pour la performance et la pérennité des firmes. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de « *Performance globale* ». (ALGLAVE, et al., 2008)

Le schéma N° 07 ci-dessous illustre de façon générale les composantes de la performance globale.



Enfin, à travers ce passage sur les deux notions de pilotage et de performance, nous remarquons, que pour maîtriser la pérennité d'une firme il faut « *Piloter sa performance* » sur plusieurs niveaux (*internes et externes*), en utilisant des approches et des méthodes basés ; d'une part sur des instruments de prédiction de l'avenir qui cherchent les opportunités et les risques; et d'autre part sur des outils de suivi qui comparent les résultats aux objectifs désirés afin d'analyser et corriger les écarts. Ces outils renforcent le pilotage de la firme en lui accordant des conseils et des recommandations dans la prise de la décision.

Les firmes (*dont l'SNTR groupe*) ont le choix entre une multitude d'options (outils), classiques et/ou avancées pour piloter leur performance, ces choix seront traités en détail au fur et à mesure de le prochain point.

## Section 2 : Les outils de pilotage de la performance

Durant cette partie, nous présentons l'ensemble des outils de pilotage de la performance, qui sont à la disposition d'une firme. En effet, nous distinguons deux grandes catégories, la première regroupe les outils classiques et, la deuxième, contient des outils plus avancés.

### 1. Les outils de pilotage classique

Le système de pilotage de la performance de la firme comprend divers supports d'informations. Nous pouvons les classer en trois catégories : (LEROY, et al., 1999)

- *Les outils prévisionnels* : leur mission principale est de prévoir l'avenir en fonction des opportunités existantes et du savoir-faire.
- *Les outils d'appui* : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.
- *Les outils de suivi de réalisation* : ils permettent de commenter les écarts et de mettre en place des actions correctives.

#### 1.1. Les outils prévisionnels

##### 1.1.1. Le plan stratégique

Le plan stratégique est l'extension logique d'un « *business plan* ». En effet, ce dernier est généralement utilisé dans la période de lancement d'une firme. Or, « *le plan stratégique* » est souvent plus intéressant pour la firme lorsqu'elle atteint un degré plus avancé (croissance ou maturité) dans sa phase de vie. Il manifeste son utilité, lorsque la firme est devant l'obligation de prendre des décisions vitales qui engagent son future. (DELMAS, 2011)

Toutefois, le plan stratégique est l'aboutissement d'un processus systématique et formel, qui est « *la planification stratégique* ». Cette dernière, implique l'intégration des responsables dans la fixation des objectifs et, la communication et la diffusion des stratégies au sein de la firme.

##### 1.1.2. Le budget

« *Un budget est une prévision de charges et de ressources pour la réalisation d'une production donnée dans le cadre d'une stratégie. Le budget attribue des ressources à des centres de responsabilité pour qu'ils réalisent une production donnée. Il est suivi et la performance s'identifie à la minimisation des écarts* ». (AUTISSIER, et al., 2011).

Donc, le budget est un plan formel qui est en cohérence avec le plan stratégique. D'abord, le budget prévoit les encaissements et les décaissements pour une durée donnée, alors, le budget exprime le plan stratégique par un langage monétaire. Ensuite, le budget élaboré devient, un outil de suivi pour assure le respect des prévisions en terme de revenus et de coûts.

## 1.2. Les outils d'appui

### 1.2.1. Benchmarking

Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné». Avec une vision plus synthétique encore, le Benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance. On voit ici plusieurs nuances dans la définition même du terme Benchmarking qu'il est important de prendre en considération. Il existe donc plusieurs familles ou types de Benchmarking, dont les principaux sont : (HERMEL, et al., 2011)

- *Le Benchmarking interne* : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- *Le Benchmarking concurrentiel* : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- *Le Benchmarking générique* : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- *Le Benchmarking fonctionnel* : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- *Le Benchmarking processus* : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activités, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- *Le Benchmarking stratégique* : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.
- *Le Benchmarking organisationnel* : il vise à faire évoluer certaines activités qui ont une grande incidence sur l'organisation de manière à rendre celle-ci mieux adaptée à un contexte de compétitivité.

### 1.2.2. Re-engineering

Le re-engineering conduit à un changement rapide et radical de la stratégie, de l'organisation et des processus dans le but d'optimiser les flux de matières et d'informations et par conséquent, d'augmenter la productivité de l'organisation. Poussé à l'extrême, le re-engineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc imaginer une nouvelle organisation de la production en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. D'une manière générale, le re-engineering cherche à repenser la firme, sa structure, son organisation et ses processus de manière à accroître sa performance. (PAPIN, 2013)

Le re-engineering vise à rompre avec toutes les règles passées d'organisation et de gestion et à en imaginer de nouvelles, dans l'espoir d'améliorer sensiblement la performance. De nombreuses définitions du re-engineering sont présentés dans la littérature, mais plusieurs éléments reviennent régulièrement et constituent ainsi la base du re-engineering :

- Utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer le processus,
- Analyse des processus et non pas des fonctions,
- Réalisation d'augmentation de performance spectaculaire,
- Élimination des surcoûts,
- Simplification des structures et des processus,

### **1.3. Les outils de suivi de réalisation**

#### **1.3.1. La comptabilité générale**

*« La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise. »*

D'un point de vue du pilotage de la performance, la comptabilité générale, permet à la firme de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et, aussi déterminer sa situation patrimoniale par le biais du Bilan.

#### **1.3.2. La comptabilité de gestion (Analytique)**

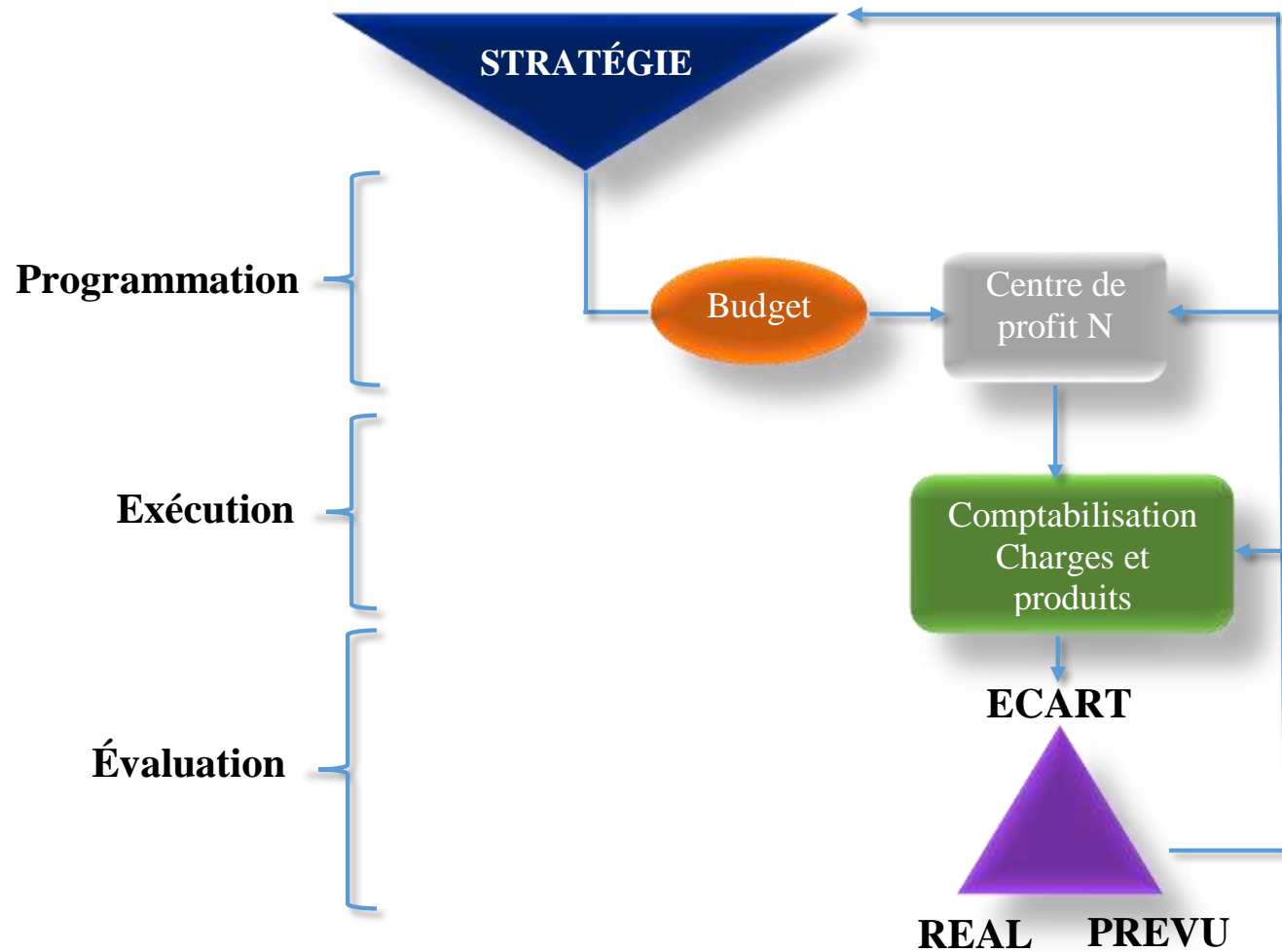
« *La comptabilité de gestion est un instrument puissant de prévision, de négociation, de suivi et de contrôle. Son objectif essentiel est de procéder au calcul des coûts des différentes fonctions de l'entreprise afin d'analyser la performance des produits, équipements, départements ou centres opérationnels de l'entreprise, ces informations servant ensuite de base aux dirigeants pour un meilleur management de l'entreprise. Son orientation est donc Interne. Elle ne présente pas de caractère obligatoire mais représente cependant une composante appréciée du système de production d'information de l'entreprise.* » (MANDOU, 2003)

Contrairement à la comptabilité générale, qui affiche des informations sur les résultats globaux au niveau des entités juridiques, la comptabilité de gestion (ou *l'analytique*) s'engage à affiner ces informations par les centres des coûts (*Coûts d'un produit, d'un stock, d'une matière première, ...*). Par conséquent, la comptabilité de gestion est un instrument très utile pour les managers des entités de la firme (*Usine, Service, Centre de responsabilité, Filiale, ...*), car elle facilite le pilotage des coûts de manière détaillée.

### **1.3.3. Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est l'aboutissement d'un budget et, ce type de contrôle est basé sur « *l'analyse des écarts budgétaires* », tout en analysant les dérives détectées entre le budget prévisionnel et le budget réel, comme illustre le schéma N° 08. En effet, le contrôle budgétaire a privilégié pour un longtemps l'analyse des écarts, car, les mesures correctives, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à court et moyen terme. (ANTHONY, 1965)

SCHÉMA 8 : LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE



Source : ANTHONY Robert, *Planning and Control Systems : A framework for Analysis*, Harvard Business School Press, 1965. P: 36

### 1.3.4. Le tableau de bord

Grâce au TB le manager réagit à son propre rythme, en comparant ainsi ses performances avec ses objectifs. En fait, le TB constitue en quelque sorte « *la feuille de route* » d'une gestion prévisionnelle et contrôlée mais doit permettre également de comparer en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.

De plus, TB doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de la firme concernée mais n'est pas conçu pour donner une information intégrale sur l'état de fonctionnement d'une organisation. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées qui risquent de noyer l'essentiel dans l'accessoire.

Enfin, le TB doit permettre au manager d'accéder et de sélectionner l'information principale afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Néanmoins, l'utilisation d'autres sources d'informations autres que les informations financières est nécessaire pour analyser le problème plus en détail.

#### a. Les tableaux de bord : traditionnels

Le TB traditionnel est constitué d'un ensemble d'indicateurs établis sur la base d'outils classiques de gestion utilisant exclusivement des données financières et se limitant, dans le temps à une année.

Cependant ce modèle est structuré sur la base de données harmonieuses quoique réduites, afin de donner une première vision rapide qui sera approfondie si nécessaire.

Généralement, le TB de gestion se compose de deux éléments :

- Le système de pilotage doit être pratique pour l'utilisateur pour guider son action en cours. Il constitue un suivi permanent, pour maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation.
- Le système de reporting fournit un compte rendu périodique des actions accomplies. Un système de pilotage se compose surtout d'indicateurs d'action ou de fonctionnement (*il indique la manière dont le processus se déroule*), un système de reporting utilise plutôt des indicateurs de résultats (*il fournit le résultat final du processus*).

Cependant les TB traditionnels ne suffisent plus, car limités du fait qu'ils ne présentent que des indicateurs financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ils ne permettent pas une vue à l'horizon : évolutions en cours ou avancement d'une stratégie. De plus, leurs indicateurs ne couvrent que partiellement les enjeux de l'organisation. Les données liées aux ressources humaines, à la qualité produit, à la satisfaction des clients sont autant de domaines réservés aux fonctions concernées, qui font l'objet de reporting spécifiques.

#### **b. Les tableaux de bord : multidimensionnels**

Les premiers systèmes de suivi étaient orientés sur les indicateurs de suivi de production et d'évolution des coûts. Cependant, l'évolution du système a permis aux gestionnaires de noter que la valeur d'un produit ne dépendait pas uniquement de son prix mais également de sa qualité ou la rapidité de sa livraison. Constatant les limites de la gestion par les chiffres, les firmes se sont orientées dans les années 80-90 vers la prospective comme cadre de leur organisation, pour ainsi créer de la valeur grâce aux principaux axes financiers, qualité, client, compétence de la firme, processus et personnel.

Néanmoins, pour atteindre la performance prospective, ces axes qui ne représentent qu'un élément de la dite « performance » ne suffisent pas, un autre système de pilotage doit être mis en œuvre afin de suivre ces indicateurs qui ne s'attachaient plus seulement aux résultats financiers.

Ces nouvelles méthodes de pilotage de la performance anticipent ainsi les évolutions (*planification flexible, méthodes des scénarios*), permettent la réactivité (*réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement*) ou remettent en cause toutes les données déjà existantes (*méthode O.V.A.R, GISMI*).

## 2. Les outils avancés de pilotage

Au cours de cette sous-étape nous explorons les définitions et les méthodes de construction des différents outils de pilotage, à savoir ; le deux modèles françaises le « OVAR » et le « GIMSI », le modèle suédois « Navigateur Skandia », et enfin, le modèle nord-américain « TBP ».

L'objectif de cette sous-étape, est d'exposer les différents choix avancés de pilotage offerts pour le Groupe SNTR et de clarifier les différences entre eux.

### 2.1. Le modèle français : le tableau de bord OVAR

#### 2.1.1. Initiation à la méthode

Le modèle Français ou le TB « OVAR », trouve ses origines au début du 20<sup>ème</sup> siècle, principalement à l'avènement de la révolution industrielle. Ce type de tableaux de bord, est essentiellement utilise pour suivre les activités de la production et il est apparu pour satisfaire le besoin opérationnel de contrôler les activités industrielles.

Ensuite, durant les trente glorieuses, la propagation vers l'Europe des méthodes de gestion américaines, transférant le concept de « Centre de responsabilité », a produit la multiplication des TB. En effet, pour chaque centre de responsabilité nous remarquons alors un TB dans lequel se trouvent des informations budgétaires.

Enfin, pendant les années 80, la méthode OVAR est présentée comme un outil de reporting, mais à partir les années 90, elle a évalué vers une approche plus orientée vers plan d'actions qui engendre la méthode OVAR, celle, d'aujourd'hui.

Le tableau de bord OVAR représente un outil très utile et pratique, pour contrôler et maîtriser, la gestion d'une organisation. Cette maîtrise commence, par la définition d'objectifs SMART et par l'élaboration des plans d'actions ajustés à ces objectifs. Afin de contrôler la bonne exécution des plans d'actions et de se confirmer de leur pertinence, il est crucial d'avoir un système d'indicateurs de pilotage. Ce dernier permet d'être alerté en cas d'écart sur les objectifs, et de trouver le cas échéant des actions correctives. (HELENE, et al., 2010)

### 2.1.2. L'élaboration d'un TB selon la méthode « OVAR »

Avec la méthode OVAR, la construction du TB est une approche « *Descendante* ». Autrement dit, le manager stratège initie la construction du TB en fonction des objectifs stratégiques et selon les éléments qui forment l'acronyme « OVAR », à savoir :

- **O** : Objectifs ;
- **VA** : Variables d'Action ;
- **R** : Les Responsabilités.

Ensuite, ces objectifs stratégiques sont déclinés aux niveaux inférieurs de la hiérarchie. De ce fait, chaque manager opérationnel prend la responsabilité de choisir et de définir ses variables d'action. Alors, cette approche nécessite un grand degré de délégation et de décentralisation organisationnelle, mais aussi, chaque objectif stratégique et variable d'action, doivent avoir au moins un indicateur de performance.

Ce qui concerne, la mise en place dans la pratique d'un TB, selon la méthode OVAR, nous marquons quatre étapes, à savoir : (HELENE, et al., 2010)

**La définition des missions et des objectifs de la firme** : Pour déterminer les objectifs d'une organisation, il faut clarifier les missions à travers une méthode interactive où le manager en charge de la construction du TB doit rencontrer les opérationnelles, afin de déterminer et expliquer leurs missions et leurs objectifs, et les délégations d'autorité.

**L'identification des variables maitrisable (*valeurs clés*)** : Cette étape consiste à sélectionner définir les relations de causalité entre les variables qui vont conditionner la performance de la firme. Pour le faire nous avons deux grandes démarches : l'une est basée sur une analyse historique pour les résultats passés (*en utilisant les états financiers et comptables des exercices passés*), pour identifier les causes des dysfonctionnements ou bien des succès. Et l'autre, est une démarche analytique pour les processus de la firme (*en utilisant des outils de diagnostic tels que la chaine de Porter*), afin d'identifier les maillons faibles dans la chaine de valeurs qui seraient capables de causer des dérives par rapport aux résultats prévus.

**Le choix indicateurs reflétant la fluctuation des valeurs clés** : L'indicateur nous permet de suivre l'évolution d'un facteur clé de gestion. Toutefois, nous pouvons envisager plusieurs indicateurs pour le même facteur clé. Cependant, pour maitriser l'information et cerner les phénomènes majeurs, il faut éviter la multiplication des indicateurs et que ces derniers doivent être, fidèles, claires, prédictifs et non biaisés.

Toutefois, nous distinguons trois types d'indicateurs à savoir : (1) Les indicateurs mesurent les résultats ; (2) Les indicateurs de moyens déployés sur les résultats ; (3) Les indicateurs d'environnement.

**La mise en place des références :** La préparation pour chaque indicateur, une référence pour savoir dans quel état est l'indicateur : Bon, A surveiller ou Mauvais. En effet, nous pouvons comparer les résultats de la firme à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- *Les objectifs chiffrés* : sont visés et fixés dans les lettres d'orientations ;
- *L'historique* : les valeurs des exercices passées ;
- *Les normes externes* : par la comparaison interne entre les centres de responsabilités similaires ou les unités de gestion (*par filiale, par région, par usine,...*) entre elles, ou par la comparaison externe par rapport aux concurrents ou par rapport aux normes.

## 2.2. Le modèle GIMSI

### 2.2.1. Initiation à la méthode

La modèle « GIMSI » a été théorisée et publiée pour la première fois, en 1998 dans l'ouvrage "*Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*" pour son auteur « Alain Fernandez ». Ce dernier et, à travers les phases de son modèle veut pousser la firme à penser en termes de la stratégie et des objectifs avant d'arriver à l'adaptation d'un système de pilotage de performance.

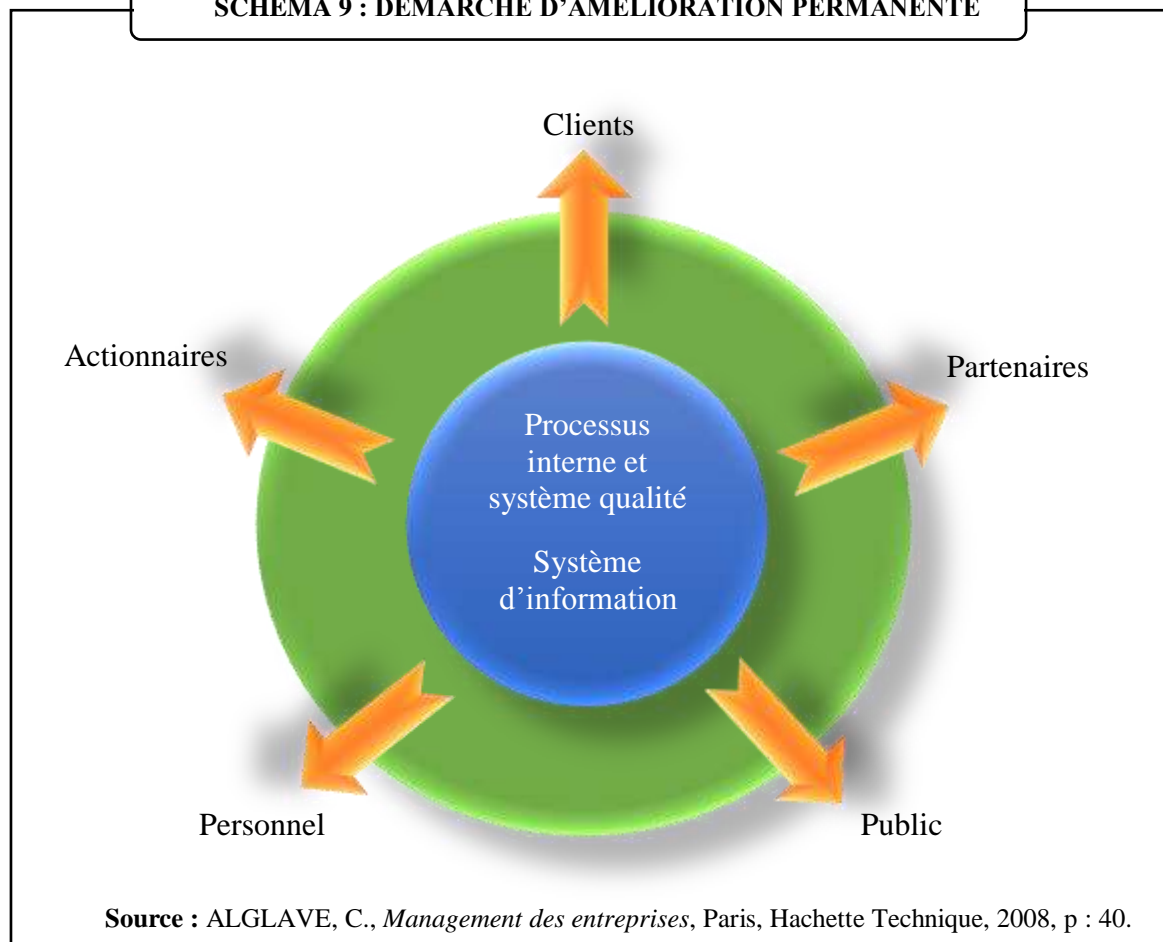
L'objectif de ce modèle est d'orienter les décisions de manager du et lui impliquer dans système de pilotage de performance. En effet, il faut toujours garder en esprit, que sont les hommes qui mènent l'action de pilotage par la prise des décisions dans une firme. Par conséquence, s'ils ne connaissent rien à propos de la stratégie adoptée, si les objectifs de la firme ne les conviennent pas, si les menaces sont difficilement mesurables ou bien si le système de pilotage ne satisfait pas leurs nécessités, tout simplement ils vont éviter la prise de décision, afin de gérer leur zone d'incertitude et garder leurs intérêts personnels.

Ainsi, l'acronyme de « GIMSI » signifie :

- (G) Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines (service, production, administration...) et, par différents types de firmes, de la grande structure à la petite entité ;
- (I) Information : l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision ;
- (M) Méthode et Mesure : GIMSI est une méthode, la mesure en est le principe ;
- (S) Système et Systémique : La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique ;
- (I) Individualité et Initiative : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

Toutefois, lors de choix et de la construction des indicateurs, il ne faut pas se limiter uniquement sur les objectifs propres à la firme, mais il est rationnel d'étaler le champ de ces indicateurs également vers l'environnement local et les hommes qui pilotent à ce niveau. Donc, La méthode « GIMSI » intègre dans le TB l'aspect sociologique de la firme, et évite la réduction du TB à un ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés. En effet, La méthode « GIMSI » propose 7 axes de pilotage, à savoir :

SCHEMA 9 : DEMARCHE D'AMELIORATION PERMANENTE



### 2.2.2. L'élaboration d'un TB selon la méthode « GIMSI »

Contrairement, aux autres méthodes de conception « *Descendante* » des tableaux de bord multidimensionnels, la méthode « GIMSI » se distingue par une démarche « *Ascendante* » et se focalise sur « *Les décideurs* », elle encourage la collaboration entre les managers et le partage de l'information. Alors, cette démarche s'inscrit dans la logique de « *Pull* » où la prise de décisions privilège la créativité et l'initiative et, il ne s'agit plus d'une vision « *Push* », où les solutions sont orientées par les contraintes.

Toutefois, la méthode propose quatre (04) phases, à savoir (ALAIN, 2011) :

**L'identification de contexte :** Dans cette phase, le manager stratège doit analyser l'environnement interne et externe de la firme. En effet, il peut commencer par un diagnostic des structures de l'organisation (*organigramme*) et les structures des hommes (*sociogramme*), puis un diagnostic en termes de marché et de la stratégie. Cependant, la réalisation de cette

étape, nécessite une parfaite connaissance pour la firme et une fine implication, pour détecter et limiter les zones d'incertitude.

***La conception de TB*** : L'objet de cette phase est la définition des objectifs stratégiques internes en cohérence avec les enjeux externes de la firme. Ainsi, elle sert à étudier le TB, en collectant les informations nécessaires et en sélectionnant les indicateurs. Enfin, elle s'achève par la construction du système de TB.

***La mise en œuvre de TB*** : au cours de cette phase, le manager (ou l'équipe de projet) s'occupe à choisir, intégrer et déployer un progiciel qui concrétise le système de pilotage de performance.

***Le suivi permanent*** : La dernière phase consiste à améliorer le processus de pilotage en permanence, afin de veiller à l'adaptation de système de pilotage de performance aux nouveaux besoins de la firme et des utilisateurs.

Ces phases peuvent être subdivisées en dix (10) sous étapes (ALAIN, 2011), selon le tableau N° 02 :

**Tableau 2 : LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN PAR LA MÉTHODE GIMSI**

PHASE	N	ÉTAPES	OBJECTIFS
IDENTIFICATION	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
CONCEPTION	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	La collecte d'information	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale
MISE EN ŒUVRE	8	Choix du progiciel	Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement de la solution	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
SUIVI PERMANENT	10	L'audit du système	Suivi permanent du système

**Source :** ALAIN Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Editions d'organisation, Paris, 5eme Edition, 2011, P : 121.

### 2.3. Le modèle suédois : Navigateur Skandia

L'objectif de ce modèle, est de mesurer et piloter les « *éléments impalpables* » d'une organisation. En effet, « *Leif Edvinsson* » a développé pour la société d'assurance suédoise « Skandia » un modèle de pilotage, qui la permet d'avoir une aperçue globale de la performance et la réalisation des objectifs. La structure du « *Navigateur de Skandia* » est simple, et malgré quelle est très sophistiquée. (EDVINSSON, et al., 1997) Cinq rubriques saisissent différents centres d'intérêt. Chaque rubrique étale le processus de création de valeur. Ce navigateur forme les stratégies générales de la firme et ses objectifs, par le biais les cinq axes ciblés, comme illustre le schéma N° : (GREGORY, 2000)

- **La rubrique Financière** : ce volet reprend les résultats financiers des activités de l'organisation. Il enregistre les objectifs à long terme de même qu'il établit, pour les autres rubriques, la plupart des conditions d'ensemble. Ceci pourrait être assimilé à la rentabilité et la croissance exigées par l'actionnaire.

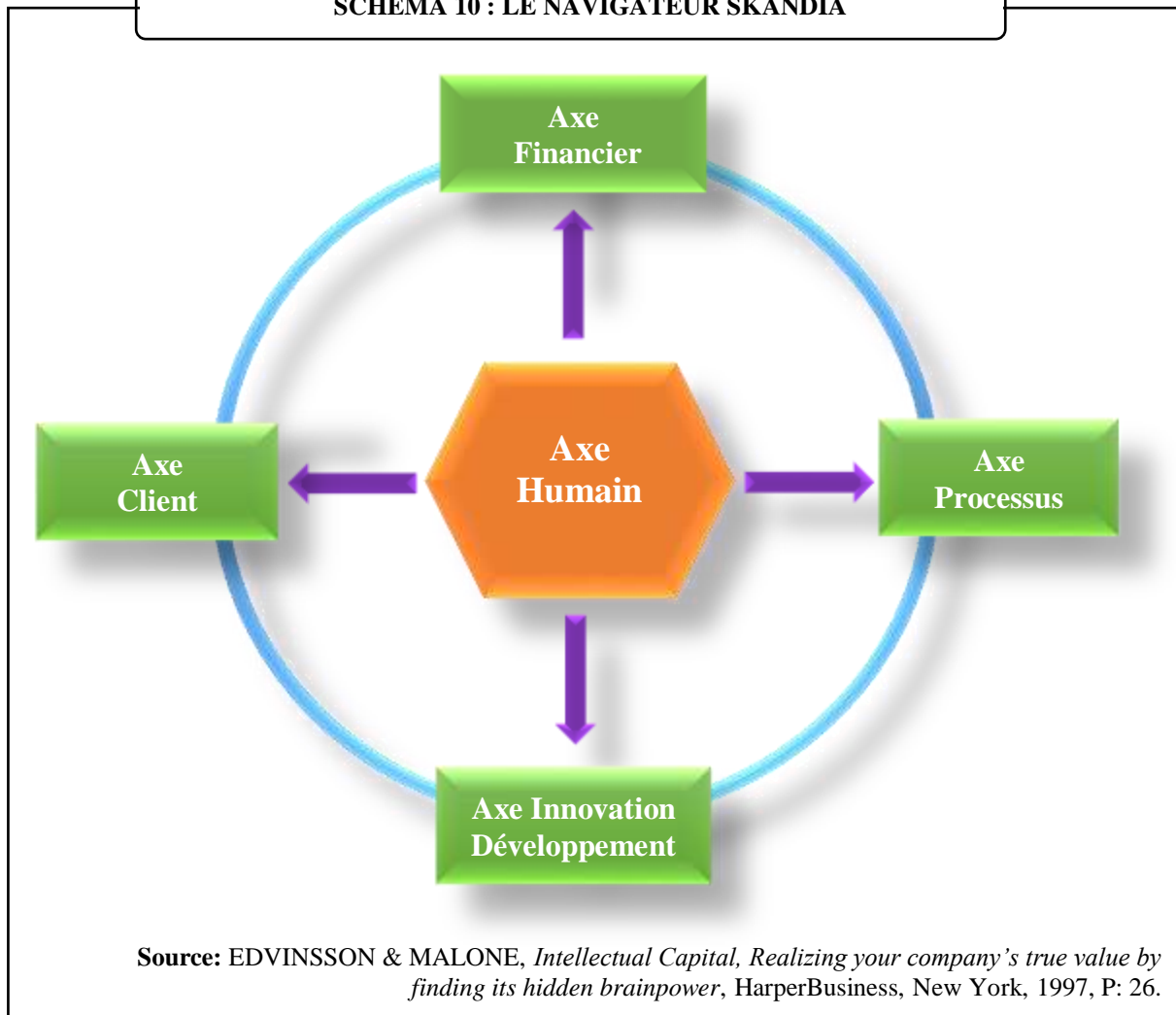
- **La rubrique Client** cette étape, qui donne une vision de l' firme de l'extérieur vers l'intérieur de son entité, indique si les produits et services de l'organisation sont en mesure de satisfaire ses clients, par la réponse aux questions suivantes : combien de ventes faut-il pour attirer de nouveaux clients ? les clients sont-ils fidèles ? À quel degré ?

- **La rubrique de processus** doit avoir pour objectif l'analyse de la satisfaction des clients externe (*Consommateurs*) ou interne (*Usagées*) en examinant si les services offerts et les produits mis à leur disposition répondent à leurs attentes. elle vise à diagnostiquer la réaction des clients (*satisfaction, fidélité...*) et la façon dont la firme agit pour les fidéliser.

- **La rubrique du Renouvellement et du Développement** assure le renouvellement à long terme et en partie la durabilité de l'organisation. Quelles sont les étapes et actions à mener pour assurer la croissance et la rentabilité futures ? Qu'est-ce qui est requis pour que l'entreprise puisse être efficace pour comprendre et répondre aux attentes de ses clients

- **La rubrique humaine** : est le centre névralgique de l'organisation ; elle est indispensable pour la firme pour la création de la valeur. Le processus de création de connaissances est visualisé dans ce domaine ciblé. Il est également essentiel que les employés soient en harmonie avec leur travail ; les employés satisfaits mènent aux clients satisfaits, améliorant les ventes de la firme et le résultat.

SCHEMA 10 : LE NAVIGATEUR SKANDIA



## 2.4. Le tableau de bord prospectif

Comme nous l'avons vu plus haut, les firmes ne sont plus seulement valorisées par leur performance financière mais bien en fonction de leur performance globale. Ce type de performance prend en compte bien plus de parties prenantes qu'auparavant. Par conséquent, nous sommes passés à des outils de mesure multicritères qui permettent d'inclure les attentes de plusieurs parties prenantes et non uniquement celles des actionnaires. Le problème est que parfois ces intérêts diffèrent voire s'opposent. C'est pour cela qu'il est important de trouver un outil global permettant de satisfaire un maximum d'intérêts et ce en même temps.

### 2.4.1. Contexte

Le TBP est apparu avec la transformation progressive de l'environnement des entreprises qui est passé d'une concurrence industrielle à une concurrence informationnelle.

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

management. On distingue ainsi 3 générations de tableaux de bord où chaque évolution est venue répondre à une lacune dans la génération précédente. Chaque évolution a complété le modèle précédent. (KAPLAN, et al., 1996)

- **1<sup>ère</sup> génération de TBP :**

À ses débuts en 1992, le TBP n'était qu'un simple outil de pilotage décliné en 4 axes qui tenait compte à la fois d'indicateurs financiers et non-financiers. Il n'y avait encore aucune réflexion quant à l'apport TBP à la performance d'une organisation. Dans leurs premières publications Kaplan et Norton le présentaient de manière très conceptuelle.

- **2<sup>e</sup> génération de TBP**

La première définition du TBP n'était pas encore assez précise et ainsi sujette à différentes interprétations. Cela concernait principalement le processus de sélection des mesures et la catégorisation en 4 axes. Cette deuxième génération a été marquée par 2 grandes évolutions :

- *Sélection des mesures* : introduction du concept « d'objectifs stratégiques ». Ces objectifs sont fixés sur base de la stratégie, elle-même dérivée de la vision d'entreprise. Les mesures sont alors sélectionnées en fonction des objectifs stratégiques à atteindre.
- *Lien de causalité* : cette deuxième génération de modèle va plus loin car elle met non seulement en avant l'existence d'un lien entre les différentes dimensions mais entre les mesures elles-mêmes.

- **3<sup>e</sup> génération de TBP**

Une troisième génération de tableau prospectif a été élaborée afin de répondre aux lacunes du modèle précédent. Cette dernière génération est caractérisée par 4 éléments clés :

- *La stratégie goloable* : il s'agit d'un document à partir du TBP qui s'inscrit dans la suite logique de la vision globale de la firme. Il décrit où devrait se trouver la firme dans un futur plus proche (souvent 3-5 ans). La différence avec la vision globale est que c'est à plus court terme et beaucoup plus détaillé. Les éléments de ce document sont des objectifs chiffrés et définis dans le temps.
- *Les objectifs stratégiques*: Pour arriver à réaliser la « *La stratégie globale* », les managers ont besoin d'objectifs stratégiques/priorités à moyen terme sur lesquels se

baser. Cela leur permet de voir l'état d'avancement quant à la vision. Il est important de préciser que ces objectifs sont inter-reliés par des liens de causalités.

- *Les liens de causalité* : Il s'agit d'une sorte de mapping qui met en relation les « *Objectif stratégique* » qui sont répartis selon les 4 axes. Les deux axes inférieurs reprennent les objectifs liés aux activités des processus internes ainsi que les développements nécessaires pour supporter les processus. Les deux axes supérieurs reprennent les objectifs liés aux résultats attendus des activités et à l'impact sur les résultats financiers.
- *Les mesures et les initiatives* : Les mesures sont définies sur base des différents objectifs. Elles permettront d'apprécier l'état d'avancement de la stratégie par rapport à la réalisation des objectifs. Les initiatives, elles, sont des actions nécessaires à la réalisation des objectifs.

Cette dernière génération amène à une réflexion inverse. Auparavant, on construisait les tableaux de bords en partant des actions et mesures existantes. L'apparition de la stratégie globale vient modifier ce mode de réflexion. Dès lors, le TBP se construit à partir du « Stratégie globale » pour arriver à des actions et mesures.

#### **2.4.2. Définition du TBP**

Pour diriger leur appareil, les pilotes utilisent une masse d'informations fournies par d'innombrables indicateurs. Or, guider une firme dans un environnement concurrentiel complexe est au moins aussi compliqué que de piloter un avion. Pourquoi les dirigeants ne disposeraient-ils pas, eux aussi, d'une batterie complète d'instruments pour guider leur navire ? Les managers, comme les pilotes, ont besoin d'instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de la firme, et les aident à mettre le cap sur l'excellence. Le TBP apporte aux managers l'instrument pour maintenir le cap. Les firmes opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes ; il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre. (KAPLAN, et al., 2003)

Le TBP traduit la mission et la stratégie de la firme en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il mesure la performance de la firme selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux firmes de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le

développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future. (KAPLAN, et al., 1993)

### 2.4.3. Les quatre dimensions du TBP

Ce tableau permet de répondre à 4 questions fondamentales : (KAPLAN, et al., 1998)

- **L'axe Financier :**

« *Quel regard les actionnaires portent-ils sur nous ?* »

La dimension financière s'articule autour de 3 objectifs principaux : la survie (cash-flows), la réussite (*chiffre d'affaire et revenu d'exploitation*) et la prospérité (*parts de marché et rendement des capitaux propres*).

De nombreuses critiques pèsent sur les indicateurs financiers qui ne seraient pas de bons indicateurs de performance. En effet, le lien entre performance opérationnelle et résultats financiers n'est pas évident. Si l'amélioration des performances n'a aucun effet sur les résultats financiers c'est la stratégie de l'entreprise qu'il faut remettre en question.

- **L'axe Clients :**

« *Comment nos clients nous considèrent-ils ?* »

Cette dimension concerne principalement les attentes des clients et s'organise autour d'éléments principaux tels que le temps, la qualité, la performance et le service.

Il s'agit ici d'identifier les clients et segments de marchés qui contribuent positivement aux objectifs financiers.

- **L'axe Processus internes :**

« *En quoi sommes-nous les meilleurs ?* »

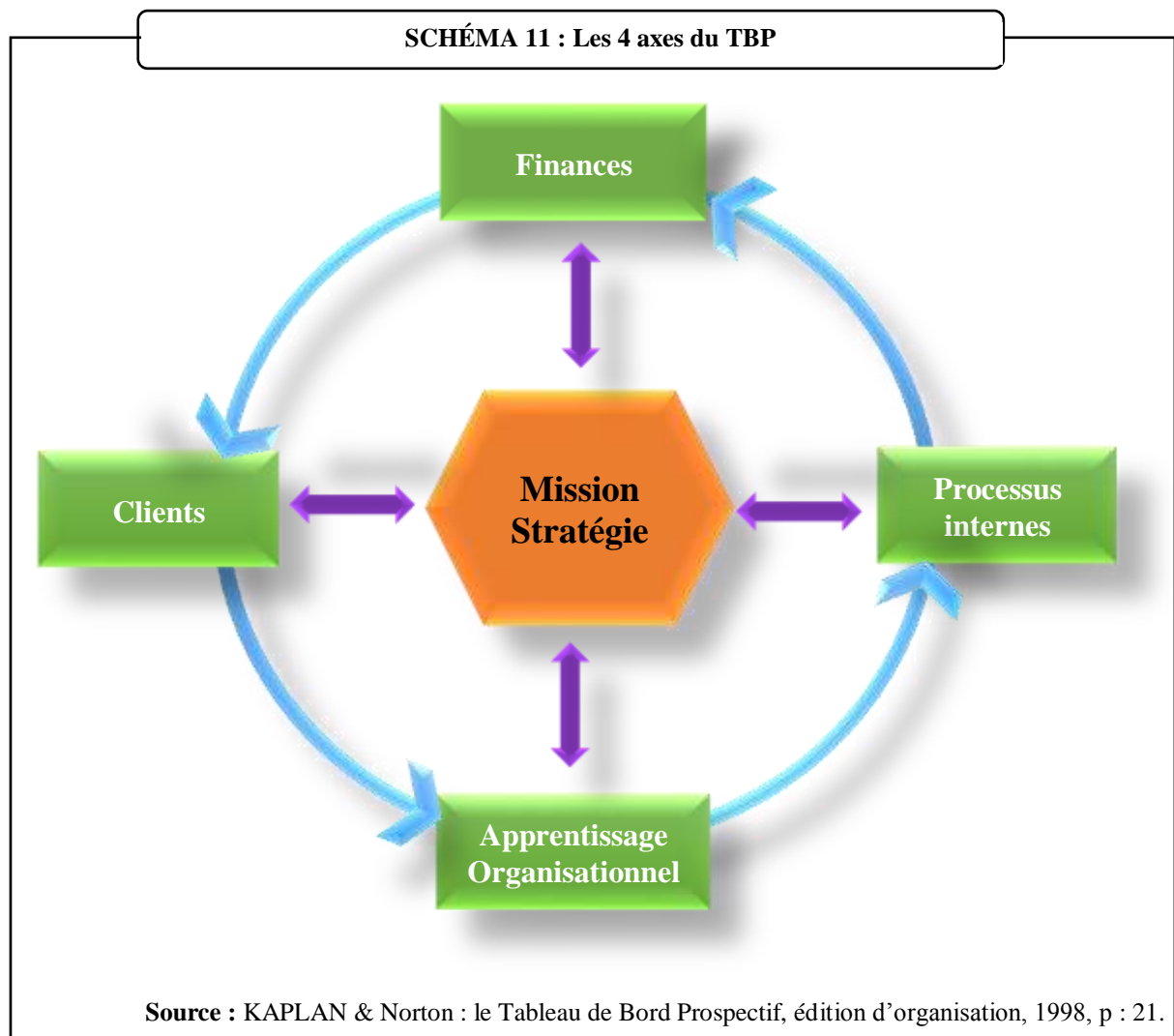
Les processus internes renvoient aux opérations, processus et décisions internes à l'entreprise. Il s'agit d'une part d'identifier les processus internes les plus importants pour garantir une satisfaction du client. D'autre part, il s'agit de reconnaître les compétences clés de l'entreprise et les technologies nécessaires à son succès.

- **L'axe Apprentissage et Innovation :**

« *Continuons-nous à nous améliorer et à générer de la valeur ?* »

Les firmes opèrent dans un environnement qui change constamment. Pour réussir voire survivre, les firmes doivent sans cesse améliorer leurs produits/services, leurs procédés et innover. L'innovation permet de créer de la valeur ajoutée à la firme, d'améliorer la satisfaction des clients, d'améliorer l'efficacité des processus internes, d'explorer de nouveaux marchés, d'accroître les recettes et marges, et ainsi satisfaire les actionnaires.

Chaque perspective est définie par des objectifs stratégiques, indicateurs clés de performances, des valeurs cibles et un programme d'actions concrètes pour atteindre les objectifs. Notez que chaque dimension impacte la dimension supérieure pour finalement contribuer aux objectifs financiers de la firme. Cette dynamique est créée par des liens de causalité et représente le processus de création de valeur pour la firme.



### 3. Les motifs de choix

Le choix de Groupe SNTR de mettre en œuvre un système de pilotage de la performance, basé sur le TBP vient logiquement dans le processus stratégique. En effet, après avoir mis en place les plans de développement de groupe, et s'être renforcé par un nouveau filiale de système d'information, il est nécessaire de disposer maintenant d'un outil de mesure et de pilotage de la performance qui prenne en considération toutes les leviers de la performance globale.

En effet, l'approche du TBP a été optée, d'une part, dans le but d'évaluer la performance des activités de groupe SNTR de façon globale, selon les différentes perspectives. ainsi, le TBP, avec son concept de « *Lien de causalité* », il réduit le risque qu'une rubrique cache ou dissimule l'impact et l'importance des autres rubriques dans l'orientation des décisions, et par conséquent les résultats de groupe.

D'une part, le TBP présente plusieurs spécificités qui font qu'il pourrait être choisi, telles que :

- **Le TBP met en équilibre des indicateurs financiers et non financiers :**

Auparavant, les firmes se basaient principalement sur des indicateurs financiers pour mesurer la performance. Avec l'évolution des structures économiques, de l'environnement externe en général, ce genre de système de mesure n'est plus suffisant. Les firmes ont ainsi commencé à se tourner vers des indicateurs non financiers, qualitatifs, beaucoup plus révélateurs de croissance et de performances tels que la qualité, la satisfaction du client, l'innovation, les parts de marché. Les indicateurs financiers sont utiles pour mesurer les performances des actions passées tandis que les indicateurs non-financiers permettent de dégager des informations sur des performances futures.

Le TBP permet un équilibre multidimensionnel. Il s'agit d'un outil intégrant qui prend en compte 4 dimensions différentes en même temps et ce afin d'éviter qu'une action dans une dimension ne lèse une autre dimension.

- **Vision globale et concentration sur l'essentiel :**

La construction d'un TBP permet de limiter l'information à quelques indicateurs critiques. Cela incite à se concentrer sur l'information essentielle, à éviter l'information superflue et à privilégier les objectifs stratégiques les plus importants.

- **Retour d'expérience et suivi stratégique :**

Le TBP permet de rendre compte de l'état d'avancement de la stratégie et d'en évaluer la performance. Les dirigeants des firmes se réunissent régulièrement afin de faire un état des lieux de l'avancement de la stratégie et d'évaluer les résultats. Le TBP intervient ici comme un outil essentiel car il relève de la relation entre les indicateurs de performance et les objectifs. Des résultats non-satisfaisants permettront d'attirer l'attention et d'adapter la stratégie en conséquence.

- **Notion de partie prenante :**

le TBP a été, entre autres, créé dans l'optique de mieux répondre aux attentes des parties prenantes autres que les actionnaires, à savoir les clients, les collaborateurs internes, les fournisseurs, etc. Cet outil est dès lors conçu pour intégrer les intérêts des parties prenantes en jeu.

- **Alignement stratégique :**

Le TBP permet d'assurer la cohérence entre les actions et la stratégie. Il aide les firmes à mettre en pratique leur vision et leurs valeurs. En effet, pour assumer son rôle, un système de pilotage de la performance doit s'inscrire dans le prolongement de la mission que s'est fixée l'entreprise, des objectifs stratégiques qui en découlent et des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Il en va de la pertinence et de la cohérence stratégique de la mesure des performances.

- **Lien de causalité :**

Le TBP met en évidence les relations de cause à effet entre les différents objectifs stratégiques des différentes dimensions. Un des objectifs de notre recherche est de proposer un outil capable de mettre en relation entre la performance sociale et la performance économique de Groupe SNTR. Il pourrait permettre de démontrer le lien indirect entre ces deux types de performance. Par exemple le Groupe SNTR peut se démarquer des valeurs et de la performance de ses concurrents en raison de son engagement dans la collectivité, lequel est susceptible d'améliorer la réputation de l'entreprise, d'augmenter son capital de marque, d'accroître la satisfaction des clients et, partant, de stimuler les consommations des services de Groupe SNTR.

TROISIÈME CHAPITRE :

## **L'INTRODUCTION DU CHOIX**

---

Dans l'objectif d'expliquer la nécessité d'introduction du TBP, comme un nouveau système de pilotage de la performance dans le groupe SNTR, nous avons effectué une étude qualitative au sein du groupe SNTR pendant trois mois. Ce chapitre présentera ; En premier lieu, un diagnostic pour le système de pilotage de la performance au sein du groupe SNTR, en exposant la méthodologie de l'enquête, les constats et la discussion de ces derniers. En deuxième lieu, les solutions et les préconisations sous forme d'une proposition d'une démarche de conception du TBP pour l'SNTR groupe.

## **Section 1 : Diagnostic du système de pilotage de la performance de Groupe SNTR**

### **1. Méthodologie et le contenu de l'enquête**

Dans l'objectif d'évaluer le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance des entreprises publiques algériennes, deux constatations préalables doivent être éclairées. La première concerne l'environnement des affaires de ces entreprises qui exercent leurs activités sous des contraintes environnementales et contextuelles, justifiées par les vagues de restructuration récursives, et leur particularisme puisque elles sont à caractère public mais soumises au code de commerce et donc au critère de commercialité. La deuxième est liée aux besoins d'introduction des nouvelles techniques du management dans ces entreprises pour faire face à la première.

Pour arriver à cette fin, nous avons utilisé la méthode d'enquête qualitative la plus réputée en sciences de gestion. Composée d'une série de guides d'entretiens semi directifs (voir l'annexe n° 01) et d'analyse de documents de travail, notre échantillon est composé de sept responsables dans des niveaux hiérarchiques différents.

En effet, nous allons procéder par le biais de ces guide, a des entretiens académiques avec les managers dirigeants de groupe et ses sept filiales, à savoir : le PDG de la SOCIETE MERE et le Directeur d'audit et de contrôle de gestion, le PDG d'AGEFAL, le PDG de LOGITRANS, le PDG de MAINTENANCE PLUS, le PDG SASPS, le PDG SOLITRANS et Le PDG FORMATION SPA.

L'objectif de ces entretiens, est de collecter les données et les informations nécessaires, pour mettre en évidence la plate-forme de la construction d'un TBP pour le groupe, à travers : la structure organisationnelle (*celle de groupe et de la société mère*), les activités (*de la société mère et des filiales*) et les stratégies (*globale et de chaque filiale*).

En effet, ce guide d'entretien est subdivisé en trois grandes parties. D'abord, il se débute par un encadrement pour la stratégie de groupe, la finalité de cette part est de déterminer, les missions, les objectifs et les moyens de chaque filiale et globale ; ensuite, nous focalisons une partie sur les outils de pilotage de la performance existants ; et, en fin nous traitons la question de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le GROUPE SNTR.

## **2. Constat sur les outils de pilotage de performance du groupe SNTR**

Selon les résultats de notre enquête par entretien semi-directif, la notion de la performance dans l'SNTR groupe est expliquée par les deux composants, à savoir :

- L'efficacité dans l'accomplissement des objectifs arrêtés par le plan de développement stratégique ;
- L'efficience dans l'optimisation du budget alloué.

Afin de piloter cette performance, l'SNTR groupe emploie seulement les outils de pilotage classiques dont, le plan stratégique (Plan de développement) ; la comptabilité générale, le contrôle budgétaire et les différents tableaux de bord. Ces outils sont analysés brièvement.

### **2.1. Le plan stratégique**

Placé sous le thème du développement et de la modernisation, le plan annuel 2012 avait été axé sur les leviers stratégiques suivants :

- Marché ;
- Refonte des processus ;
- Refonte du marketing ;
- Management de la performance ;
- Développement et valorisation du capital humain ;
- Développement de la dimension commerciale ;
- NTIC comme axe de compétitivité et de différenciation ;
- Normes HSE et management de la qualité ;
- Restructuration des politiques d'investissement selon les nouveaux axes stratégiques ;
- Modernisation des sites et des plateformes ;
- Partenariat.

Afin de matérialiser ses axes stratégiques, les actions énumérées dans le tableau suivant ont été menées :

**Tableau 3 : LES ACTIONS STRATÉGIQUES DU GROUPE SNTR MENÉES EN 2012**

N°	Les actions
1	Refonte de l'organisation ( <i>fonctionnelle et flexible axée sur les métiers de chaque société</i> ),
2	Développement de l'approche marché par la prospection à approfondir en vue de l'acquisition de part de marché hors grands clients traditionnels et amélioration du volume des prestations tiers pour la maintenance,
3	Développement des métiers ( <i>commissionnaire en transport, logisticien, maintenancier</i> ),
4	Renforcement de l'encadrement par des compétences avérées,
5	Réalisation du programme d'investissement,
6	Optimisation de la gestion des ressources,
7	Développement de la force de vente ( <i>au niveau national, régional, local</i> ),
8	Promotion du management global ( <i>performance, marketing...</i> ),
9	Promotion du management global ( <i>performance, marketing...</i> ),
10	Rationalisation des charges et économies d'échelles à affiner,
11	Mise en œuvre d'un plan et programme marketing,
12	Diversification des activités par l'exploitation en partenariat de créneaux rentables.

## 2.2. La comptabilité générale :

À partir de l'exercice 2010, le groupe SNTR a changé le référentiel comptable du PCN au SCF, les travaux de passage au SCF ont été effectués selon les notes méthodologiques du ministère des finances,

### 2.2.1. Les états financiers

Les états financiers au titre de l'exercice 2010 ainsi que l'information comparative ont été élaborés conformément aux exigences des textes juridiques et réglementaires. Conformément aux textes portant présentation des états financiers les états financiers de la société mère sont détaillé comme suit :

- Un bilan ;
- Un compte de résultat;
- Un tableau des flux de trésorerie ;
- Un tableau de variation des capitaux propres

### 2.2.2. Les indicateurs comptables

La définition des indicateurs de performance financière, utilisés par la filiale, comme par d'autres secteurs du secteur des services notamment dans le domaine du fret, et présentés avec le compte de résultat, est la suivante :

- Valeur ajoutée d'exploitation : elle est égale à la valeur de la production diminuée des consommations intermédiaires
- Excédent brut d'exploitation : il est égal à la valeur ajoutée, diminuée des charges de personnel, des impôts et taxes (*hors impôts sur les résultats et impôts différés*) et augmentés des subventions d'exploitation
- Résultat opérationnel : il se calcule en sommant l'Excédent brut d'exploitation, les charges et les produits opérationnels ainsi que les dotations aux amortissements et provisions.
- Le résultat courant avant impôts : il se calcule en sommant le résultat opérationnel et le résultat financier

### 2.2.3. Les indicateurs non comptables :

La société utilise en plus des indicateurs comptables de performance, d'autres paramètres :

- Indicateurs de qualité ;
- Indicateurs de Fret : TK, KT, TU ;
- Indicateurs de transport : Parc Affrètes, CA par véhicule ;
- Indicateur commerciaux : recouvrement des créances, taux facturation, nombre de feuilles de route en cours de régularisation.

## 2.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire dans le groupe SNTR, concerne d'un côté, le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions. D'un autre côté, le suivi des réalisations par l'identification et la correction des divers écarts possibles. Cette mission est confiée à la direction d'audit et de contrôle de gestion de la société mère, qui reçoit chaque fin du mois un reporting des centres de responsabilité (*autres directions de la société mère et des filiales*), puis il leur renvoi une pondération de note comparée aux objectifs.

Les activités de contrôle exercées par le contrôleur de gestion portent essentiellement sur :

- La confrontation des dépenses réelles des différentes directions aux dépenses budgétées initiales. Les informations résultantes sont ; les écarts sur chaque centre de coût et le taux de consommation du budget par direction. Les achats des matières premières sont constatés aussi par le contrôleur budgétaire.
- La confrontation du CA réel au CA préétabli, tel que, le CA réel est déduit des états de facturation, le CA préétabli est la pondération des quantités vendues par les prix de vente.
- La confrontation des consommations intermédiaires réelles aux consommations préétablies. Il en résulte un écart global sur quantité, nommé par le coût de la perte.
- La confrontation de la production réelle à la production préétablie (théorique).

Aussi, le travail du contrôleur de gestion constitue beaucoup plus à un audit et une vérification des dépenses budgétées par rapport aux résultats prévisionnels. Ce constat est confirmé par l'absence d'une analyse concrète des écarts puisque il se limite à un simple commentaire établi par le chef du centre de responsabilité. Par conséquent, le suivi des réalisations de l'entreprise porte uniquement sur les écarts suivants :

- Les écarts sur chiffre d'affaires ;
- Les écarts sur valeur ajoutée ;
- Les écarts sur effectifs.

#### **2.4. Les tableaux de bord de Groupe SNTR**

Le groupe SNTR adopte un modèle de TB traditionnel globale (*Voir Annexe N° 02*) tenu par la société mère et qui représente la consolidation des TB élaborées par les filiales de l'SNTR groupe Ce TB globale est élaboré par la direction d'audit et de contrôle de gestion constitue actuellement un simple reporting financier au profit du PDG de groupe SNTR.

Le TB du Groupe SNTR sera arrêté mensuellement, à l'exception de certains paramètres ou indicateurs qui feront l'objet d'une fréquence modulable (trimestre, semestre ou année). En effet, la fréquence retenue est codifiée comme suit :

« M = Mois » ; « T = Trimestre » ; « S = Semestre » ; « AN = Année ». S'agissant des délais de transmission des tableaux de bord des filiales pour le mois M, ceux-ci, doivent être envoyé au plus tard le 25 du mois.

Afin d'établir les TB du Groupe SNTR, les informations concernant les agrégats financiers, physiques, humains et les investissements, sont dégagées à partir deux ressources :

- D'une part des informations émanant des Directions Centrales de la Société Mère et exactement à partir la Direction des finances et de la comptabilité (*Tableau des comptes de résultats, Bilan situation trésorerie, situation des créances clients par type de clients, situation des dettes par type, dividendes perçus ou à percevoir,...*) et, la Direction des ressources humaines ;
- D'autre part, des informations émanant des filiales AGEFAL, LOGITRANS, MAINTENANCE PLUS, (*les indicateurs d'état en physique, la variation d'effectifs, les indicateurs d'état en valeur, Les indicateurs de suivi,...*)

#### **2.4.1. Agrégats financiers**

En s'appuyant sur les rapports de gestion tenus par la direction d'audit et de contrôle de gestion de la société mère et les résultats tirées a partir notre enquête, nous constatons que les informations demandées chaque mois à la direction de finance et comptabilité, portent sur :

- Les indicateurs des résultats: exprimés comme le montre le tableau des indicateurs de résultats, sur une comparaison avec les prévisions de la période considérée et ceux de la même période de l'exercice N-1.
- Les principaux agrégats de gestion: exprimés en valeur monétaire, ils concernent principalement l'évolution du CAHT, les stocks, les créances et la trésorerie. La comparaison est faite par la confrontation d'une part, des réalisations de l'année précédente avec les prévisions de l'année en cours. D'autre part, des prévisions avec les réalisations de la période considérée. L'objectif est de déterminer l'évolution entre l'année d'exercice et l'année précédente.
- L'équilibre financier: Les agrégats retenus sont le solde début de période, les encaissements et les décaissements. L'objectif est de déterminer les flux de la période et le solde fin de période.
- Les ratios de gestion, de financement et d'exploitation: tout comme les principaux agrégats de gestion, ils expriment l'évolution entre N et N-1.

Toutefois, en matière de pilotage de performance, nous constatons que les informations fournies par ces agrégats financiers portent globalement sur la performance passée sans indicateurs prospectifs.

### 2.4.2. Agrégats sociales :

Le TB utilisé au niveau de groupe SNTR afin de piloter les ressources humaines est constitué d'un ensemble de tableaux séparés. Chaque mois la direction des ressources humaines de groupe prépare une aperçue sur la situation générale du personnel, notamment le nombre d'effectif et les frais du personnel. La quasi-totalité des tableaux présentent des indicateurs d'état. Les informations utilisées concernent principalement :

- L'état des effectifs par sociétés (Société Mère et filiales) et par catégories socioprofessionnelles
- L'état des entrées, des sorties et des mouvements du personnel par filiale.
- Les programmes de formations et de perfectionnement par filiale.

À partir de ces états, la direction des ressources humaine élabore le reporting mensuel au contrôleur de gestion. Ce dernier, compare les résultats aux prévisions, puis ils les intègrent dans son TB globale envoyé au PDG chaque fin du mois.

Toutefois, nous marquons que la direction des ressources humaines communique souvent les informations à dimension quantitative. Les indicateurs qualitatifs, notamment, la motivation, la satisfaction, l'apprentissage et l'innovation ne sont intégrés malgré leur importance déterminante.

### 3. Les résultats et la discussion de l'enquête :

À partir de ces constats tirés à partir l'enquête sur le système de pilotage de performance existant dans le groupe SNTR, nous terminons à dire que le groupe SNTR « emploie des outils très classique et simples que soit dans sa conception ou dans sa pratique ».

En effet, la direction d'audit et de contrôle de gestion a instauré une supervision mensuelle de toutes les directions de la société mère et même des filiales, et cela par l'élaboration d'états financiers, des budgets et des TB exigés chaque fin d'une période donnée. Cette approche est plus orientée vers une logique de contrôle historique que de maîtrise des processus de pilotage. Aussi, la mesure de la performance est très centrée sur sa seule variable financière malgré la tenue des TB qui concernent l'aspect humaine, car ce dernier type des TB mesurent des indicateurs quantitatifs seulement.

Concernant le pilotage de la performance, le système de déploiement stratégique appliqué est fondé sur l'association d'objectifs aux budgets. Par conséquent, l'absence d'un contrôle affiné du budget (contrôle budgétaire) constitue une la principale source d'inefficacité et d'inefficience.

En générale, ces différents résultats confirment la particularité des pratiques du pilotage de la performance dans le Groupe SNTR. Cette particularité réside dans :

- La vision classique du contrôle ; puisqu'il ne signifie que la vérification des réalisations a posteriori ;
- La prédominance de la variable financière par rapport aux autres variables composant la performance globale ;
- L'effluence des contrôles gouvernementaux sur le système de pilotage de performance de groupe SNTR et son mode d'appréciation de la performance ;
- Le groupe SNTR n'arrive pas à cerner toutes les facettes de sa performance multidimensionnelle, puisque, le client, l'apprentissage, l'innovation et les processus internes ne sont considérés que sommairement ;

Toutefois, nous tenons à marquer que ces indicateurs déjà employées pour le pilotage de la performance dans le groupe SNTR ont deux principales limites :

- Les indicateurs n'étaient bien souvent que des indicateurs de résultats ou de suivi. De plus sur le total des indicateurs chacune des filiales a sélectionné ces propres indicateurs et en a développé d'autres selon ses besoins. Ainsi, il existe une multiplicité d'indicateurs donc d'outils de pilotage, au sein de le groupe SNTR. D'un côté, nous pouvons dire que ces indicateurs sont plus fidèles puisqu'ils sont libérés des enjeux de reporting. C'est-à-dire que ces informations ne souffrent pas d'une rétention d'information ou d'une minimalisation des risques. Toutefois le rôle d'un bon système de tableaux est non seulement d'assurer un bon pilotage de l'opérationnel mais aussi d'assurer une bonne coordination entre les différents tableaux de bord. Par conséquent, les différents outils de pilotage de la performance existant conduisaient inévitablement à des problèmes de communication et de consolidation.
- En outre, certains axes n'étaient pas pris en compte donc pas mesurés. En pratique, nous ne disposons pas d'indicateurs sur les clients, sur les concurrents ou bien sur l'axe d'apprentissage.

Enfin, l'analyse des résultats, porte principalement sur le traitement des informations recueillies par le diagnostic de l'existant en matière de pilotage de la performance, ainsi que ceux obtenus via les entretiens semi directifs. Ces résultats sont reconstitués pour apporter des réponses sur la question principale de cette recherche concernant le pilotage de la performance dans le Groupe SNTR, et l'applicabilité du TBP comme système alternatif. En effet, nous avons abordé d'abord, les différents outils utilisés au sein du groupe SNTR afin de piloter sa performance financière, après nous avons déduit les principales limites décelées par le diagnostic du système actuel.

Puis nous confronterons ces résultats à ceux des entretiens semi directifs dans l'objectif de tracer les grandes orientations liées à l'applicabilité d'un TBP adapté, notamment en matière de conception.

## **Section 2 : La conception d'un système de TBP pour le groupe SNTR**

Cette illustration est basée sur les enseignements de « Kaplan & Norton » pour la construction d'un TBP, à travers des objectifs et des indicateurs propres au groupe l'SNTR.

La conception d'un TBP pour le groupe SNTR doit passer par un processus systématique qui engendre graduellement un consentement autour des orientations stratégiques de groupe, ce processus doit exposer le projet et la stratégie de groupe et de ses six filiales et qui les traduit en objectifs et en mesures. (KAPLAN, et al., 1993)

Toutefois, ce projet de conception nécessite un Contrôleur de gestion, à qui incombera la tâche de guider et promouvoir le processus et de réunir les informations nécessaires à l'élaboration du TPB.

Celui-ci doit néanmoins être le résultat d'un effort collectif de la part des équipes dirigeantes de groupe et de ses filiales. Sans leur soutien et leur participation active, le projet ne peut ni voir le jour, ni aboutir.

### **1. Etape initiale :**

La première étape d'un projet de TBP consiste à expliquer et faire accepter les raisons qui justifient sa construction.

Selon nos résultats de l'entretien semi-directif les managers dirigeants de groupe SNTR et ses filiales, voient le TBP en tant qu'un concept intéressant à introduire au sein de leurs groupe, car ils sont conscients des limites des outils de pilotage de la performance classique cités auparavant, et il n'est pas difficile de les clarifier la nécessité d'adopter une approche plus équilibrée et qui piloter la performance globale de groupe SNTR.

Ce premier point suffit à lancer le projet, à condition que les objectifs majeurs préalablement définis.

Selon la démarche de théorique (KAPLAN, et al., 1993), un plan de développement systématique en quatre étapes favorise l'engagement des dirigeants et des top-managers dans le processus et permet d'élaborer un TBP.

## **2. Définition de l'architecture de mesure**

### **2.1. Sélection de la filiale concernée**

Le Contrôleur de gestion, en concertation avec la direction, doit identifier l'unité opérationnelle qui convient pour le TBP global.

### **2.2. Identification des liens entre la société mère et les filiales**

Une fois qu'il a sélectionné l'unité destinataire du TBP, le Contrôleur de gestion doit mettre au jour les liens avec les autres filiales et la société mère.

Il interroge les responsables compétents afin de déterminer :

- les objectifs financiers de la filiale,
- les grandes orientations de Groupe,
- Et les liens avec les autres filiales.

Ces informations sont essentielles pour éviter que les objectifs et les mesures adoptés par la filiale aient des incidences négatives sur d'autres filiales ou sur l'ensemble de Groupe.

## **3. Généralisation d'un consensus sur les objectifs stratégiques**

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

Le Contrôleur de gestion constitue un dossier d'information sur le TBP complété par des documents internes exposant le projet, la mission et la stratégie de groupe et de la filiale, tout ceci remis à tous les cadres dirigeants de la filiale. Il organise ensuite un entretien avec chaque dirigeant au cours duquel ce dernier commente les objectifs stratégiques de Groupe et propose des mesures pour les quatre axes du TBP

### **3.2. Travail de synthèse**

Après les entretiens, l'équipe de conception du TBP se réunit pour analyser les réponses, établir une première liste d'objectifs et de mesures, et pour échanger leurs impressions sur les obstacles personnels et organisationnels au TBP. Cette synthèse doit aboutir à un classement hiérarchique des objectifs des quatre axes du TBP.

L'équipe de conception doit déterminer si cette liste d'objectifs reflète la stratégie de Groupe et si les quatre axes sont articulés par des relations de cause à effet.

### **3.3. Première séance du comité exécutif**

Le Contrôleur de gestion se réunit avec la direction afin de commencer à générer un consensus sur le TBP.

Lorsque tous les objectifs proposés pour un des quatre puis le décrit en une phrase et effectue aussi une description des mesures possibles pour chaque axe. Pour cela, le comité doit être divisé en quatre sous-groupes, responsables chacun d'un axe du TBP.

## **4. Sélection et conception des mesures :**

### **4.1. Réunion des sous-groupes**

Le Contrôleur de gestion organise plusieurs réunions avec chacun des sous-groupes afin :

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

Les travaux des différents sous-groupes doivent aboutir à une liste d'objectifs pour l'axe dont il a la charge, accompagnée d'une description détaillée de chacun d'eux, d'une description des mesures pour chaque objectif, d'une illustration de la méthode de quantification et de présentation de chaque mesure, et enfin d'une représentation graphique des liens entre les mesures d'un même axe et les mesures des autres axes.

### **4.2. Deuxième séance du comité exécutif**

La présentation par chaque sous-groupe du résultat de ses travaux renforce l'engagement à l'égard du processus de développement du tableau de bord prospectif.

Les participants tous ensemble ou par petits groupes, commentent les mesures proposées et ébauchent les grandes lignes d'un programme de mise en œuvre.

L'objectif principal de cette seconde séance est de préparer une brochure qui communiquera les intentions et le contenu du tableau à tous les salariés. Son objectif secondaire est d'encourager les participants à se fixer des objectifs ambitieux pour chaque mesure proposée.

## **5. Établissement du plan de mise en œuvre :**

### **5.1. Développement du plan de mise en œuvre**

Une autre équipe constituée des animateurs de chaque sous-groupe, met en forme les objectifs et les mesures définis lors des deux premières séances du comité exécutif et développe un plan de mise en œuvre du tableau de bord prospectif.

Ce dernier précise de quelle manière les mesures seront reliées aux bases de données et aux systèmes d'information afin de faire connaître le TB dans tout le groupe et promouvoir le développement d'un deuxième niveau d'indicateurs pour les filiales.

Ce processus peut donner naissance à un nouveau système d'information reliant les mesures utilisées au plus haut niveau à celles des échelons successifs, jusqu'aux individus.

### **5.2. Troisième séance du comité exécutif**

Cette ultime réunion permet de s'accorder définitivement sur le projet, les objectifs et les mesures définis lors des deux premières séances et de valider les objectifs proposés par le groupe de mise en œuvre.

Elle permet également d'identifier les premières initiatives à lancer en vue d'atteindre les objectifs.

À la fin de cette réunion, le comité doit décider d'un programme pour communiquer le tableau de bord prospectif aux salariés, l'intégrer au système de management et développer un système d'information destiné à appuyer le tableau.

### **5.3. Finalisation du plan de mise en œuvre**

Pour qu'un tableau de bord prospectif soit générateur de valeur ajoutée, il doit être intégré au système de management et plus encore, devenir la pierre angulaire du système de management de Groupe SNTR.

Enfin, à partir de cette démarche de conception, l'introduction d'un tableau de bord prospectif dans le système de pilotage de la performance de groupe SNTR, sera plus systémique et, elle va encourager l'implication et la coordination des différents acteurs, toute en prenant en considération les particularités de l'entreprise publique économique.

# **CONCLUSION GENERALE**

---

**E**n conclusion de notre travail de recherche, nous pouvons avancer que la question du système de pilotage de la performance basé sur le TBP, occupe une place importante dans la littérature managériale, notamment, dans sa transposition ou son hybridation dans les différentes formes d'organisation. Ce système de pilotage et de suivi par excellence est au cœur de la nouvelle approche du contrôle de gestion et de la recherche d'une performance globale dans un environnement de plus en plus changeant.

À cet effet, les théories de la firme ont largement affecté le pilotage de la performance par l'identification d'autres variables à piloter en plus des résultats : Le pilotage de l'opportunisme des acteurs est au cœur des préoccupations du courant contactualiste, et l'incertitude pour les conventionnalistes. Toutefois, malgré l'apparition des systèmes reconnus par leur performance, les facteurs de contingence particuliers à chaque firme rendent leur universalité dépassé.

Dans ce sens, depuis son apparition, le TBP ne cesse d'intégrer toutes formes de firmes et dans tous les secteurs. Cependant, ce modèle standard de pilotage de la performance conçu par Kaplan et Norton est complété et adapté à chaque occasion, mais il préserve toujours ses principes fondamentaux en matière de conception et d'implémentation. La conception doit s'articuler autour d'un ensemble d'indicateurs stratégiques et opérationnels, arrêtés d'une façon prospective et équilibrée afin d'expliquer, de clarifier, de communiquer et de planifier les objectifs de la firme de sorte, à cerner toutes les facettes composant sa performance présente et future. Cette performance multidimensionnelle, comporte au minimum quatre axes ; client, financier, processus internes et apprentissage organisationnel. Concernant, l'implémentation du TBP devrait permettre un déploiement stratégique par la traduction de stratégie conçue comme un processus continu au plan opérationnel, par la mobilisation de l'ensemble du personnel et de son leadership.

Dans les entreprises publiques économiques algériennes (EPE) et par l'opérationnalisation de l'approche contractualiste, base d'inspiration du TBP, nous avons confirmé le dilemme caractérisant leur mode de gestion ; d'un côté, elles gèrent une propriété publique, soumise à un contrôle gouvernemental très épineux, et de l'autre, elles ont un caractère de commercialité sur le marché. Dans ces EPE, le système de pilotage de la performance présente des particularités à la fois économiques et institutionnelles. Le pilotage ne dépasse pas sa vision classique de vérification des ressources financières, et la performance est exigée sur deux plans ; le premier concerne les ressources publiques engagées, qui doivent être appréciées par

une performance institutionnelle. Le second, concerne la performance attendue de l'EPE sur son marché concurrentiel (*performance firme*).

Pour vérifier l'utilité d'introduction d'un TBP dans les EPE et son applicabilité, nous avons mené une étude qualitative au niveau du groupe SNTR. Dans cette trajectoire, nous avons montré la spécificité d'objet du pilotage dans cette EPE, sur le plan stratégique qu'opérationnel, et aussi, la prédominance de la performance institutionnelle sur celle de firme. Les limites du système de pilotage de la performance en matière d'appréciation de la performance multicritère, existant au sien du groupe SNTR nous a mené à avancer le TBP, comme une alternative.

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

**OUVRAGE :**

1. **ALAIN Fernandez** Les nouveaux tableaux de bord des managers - Paris : Editions d'organisation, 2011.
2. **ALGLAVE Christine et DELAUTRE Jean-Michel** Management des entreprises - Paris : Hachette Technique, 2008.
3. **ANTHONY Robert** Planning and Control Systems : A framework for Analysis - États-Unis : Harvard Business School Press, 1965.
4. **AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi et BOUDIER Fabienne** L'atlas du management - Paris : Éditions d'Organisation, 2011.
5. **DELMAS Alain** Conduire une analyse stratégique en entreprise - Le Mans Cedex : GERESO, 2011.
6. **DEMEESTERE René, LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas** Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise - Paris : Dunod, 2006.
7. **EDVINSSON Leif et MALONE Michael** Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower - New York : HarperBusiness, 1997.
8. **HELENE Marie et TIMBAL MILLIE** Elaborer des tableaux de bords utiles - Le Mans Cedex 2 : GERESO Éditio, 2010.
9. **HERMEL Laurent et ACHARD Pierre** 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking - La Plaine Saint-Denis Cedex : AFNOR Éditions, 2011.
10. **KAPLAN Robert et NORTON David** le Tableau de Bord Prospectif - Paris : Edition d'organisation, 1998.
11. **KAPLAN Robert et NORTON David** Le tableau de bord prospectif - Paris : Edition d'organisation, 2003.
12. **KAPLAN Robert et Norton Peter** Le tableau de bord prospectif - Paris : Editions d'Organisation, 2003.
13. **LEROY Michel et LOCHARD Jean** Le tableau de bord au service de l'entreprise - Paris : Edition Organisation, 1999.
14. **MANDOU Cyrille** Comptabilité générale de l'entreprise - Bruxelles : De Boeck, 2003.
15. **PAPIN Robert** Le nouveau manager Gérer le changement - Paris : Les Éditions Diateino, 2013.
16. **SADEG Mohamed** Management des entreprises publiques - Alger : Les presses d'Alger, 1999.

**ARTICLES :**

1. **GREGORY Wegmann** Les tableaux de bord stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, *Gestion 2000*. - 01 2000. - p. 17.
2. **KAPLAN Robert et NORTON David** Putting the Balanced Scorecard to Work , *Harvard Business Review*,. - october 1993. - pp. 134-147.
3. **KAPLAN Robert et NORTON David** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*. - février 1996. - pp. 75-85.

# ANNEXES

---

## LISTE DES ANNEXES :

**Annexe 1** : Le guide d'entretien.....I

**Annexe 2** : Tableau de bord mensuel du groupe SNTR.....VI

Annexe 1 : Le guide d'entretien



ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

(ENSM, ALGER)

MASTER : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

CAS : GROUPE SNTR



Élaboré par : Mr. CHENNOUFI Hosem Eddine

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIVE AVEC LES DG DES FILIALES**

Dans le cadre de la préparation du projet de fin d'étude, pour l'obtention de diplôme de Master Académique, option : « *Management des Organisations* », pourtant, la thématique : « *Le pilotage de la performance au sein du Groupe SNTR : vers l'introduction du Tableau de Bord Prospectif* », nous allons procéder par le biais de présent guide, à des entretiens académiques avec les top-managers de groupe et ses sept filiales, à savoir : LA SOCIETE MERE, AGEFAL, AGS, LOGITRANS, MAINTENANCE PLUS, SASPS, SOLITRANS et FORMATION SPA.

L'objectif de ces entretiens, est de collecter les données et les informations nécessaires, pour mettre en évidence la plate-forme de la construction d'un TBP pour le groupe, à travers : la structure organisationnelle (*celle de groupe et de la société mère*), les activités (*de la société mère et des filiales*) et les stratégies (*globale et de chaque filiale*).

En effet, ce guide d'entretien est subdivisé en trois grandes parties. D'abord, il se débute par un encadrement pour la stratégie de groupe, la finalité de cette part est de déterminer, les missions, les objectifs et les moyens de chaque filiale et globale ; ensuite, nous focalisons une partie sur les outils de pilotage de la performance existants ; et, en fin nous traitons la question de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le GROUPE SNTR.

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIVE AVEC  
LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL DE « SNTR GROUPE »**

**A. Mission, Stratégie et Objectifs :**

• **Ce qui concerne SNTR Groupe :**

1) Quelle est la mission de votre groupe ?

.....  
.....

2) Quelle est la stratégie de votre groupe ?

.....  
.....

3) Quels sont les objectifs stratégiques de votre groupe ?

.....  
.....

4) Comment vous suivi la réalisation de ces objectifs stratégiques (*Outils de pilotage de la performance*) ?

.....  
.....

5) Comment vous déclinez les objectifs stratégiques au niveau des filiales ?

.....  
.....

6) Que signifie la notion de la performance pour votre groupe (*les aspects de performance*) ?

.....  
.....

• **Ce qui concerne la société mère :**

7) Quelles est la mission de votre organisation ?

.....  
.....

8) Quelle est la stratégie de votre organisation et comment vous l'élaborez ?

.....  
.....

9) Quels sont les objectifs stratégiques de votre organisation, à long terme et à moyen terme ?

.....  
.....

10) Comment vous suivi la réalisation de ces objectifs ?

.....  
.....

**B. Les outils de pilotage de la performance existants :**

11) Quelle est la nature des indicateurs que vous utilisés ?

.....  
.....  
.....

12) Quelle sont les limites de ces indicateurs par rapport au suivi des objectifs stratégiques ?

.....  
.....  
.....

13) Quelle est votre évaluation du système de pilotage de la performance de groupe ?

.....  
.....  
.....  
.....

**C. Le pilotage de performance par le tableau de bord prospectif**

14) Quels sont vos motivations pour l'introduction du tableau de bord prospectif au sein de votre groupe ?

.....  
.....  
.....  
.....

15) Qui sont les responsables (membres de l'équipe de projet) sur l'élaboration d'un tableau de bord prospectif ?

.....  
.....  
.....

16) Comment envisagez-vous l'implication des filiales dans l'élaboration du tableau de bord prospectif ?

.....  
.....  
.....  
.....

17) Quels sont les difficultés rencontrées lors de l'élaboration du tableau de bord prospectif ?

.....  
.....  
.....  
.....

18) Selon vous, quels sont les préalables à l'intégration d'u tableau de bord prospectif dans votre groupe ?

.....  
.....  
.....  
.....

En vous remerciant pour l'attention que vous portez à notre étude !

**GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIVE AVEC  
LE DIRECTEUR GENERAL DE FILIALE : .....**

**A. Mission, Stratégie et Objectifs :**

• **Ce qui concerne SNTR Groupe :**

1) Quelle est la mission de votre groupe ?

.....  
.....

2) Quelle est la stratégie de votre groupe ?

.....  
.....

3) Quels sont les objectifs stratégiques de votre groupe ?

.....  
.....

• **Ce qui concerne la filiale ..... :**

4) Quelles est la mission de votre organisation ?

.....  
.....

5) Quelle est la stratégie de votre organisation et comment vous l'élaborez ?

.....  
.....

6) Quels sont les objectifs stratégiques de votre organisation, à long terme et à moyen terme ?

.....  
.....

7) Comment vous suivi la réalisation de ces objectifs (*outils de pilotage de la performance*) ?

.....  
.....

8) Que signifier la notion de la performance pour votre organisation (*les aspects de performance*) ?

.....  
.....

**B. Les outils de pilotage de la performance existants :**

9) Quelle est la nature des indicateurs que vous utilisez ?

.....  
.....  
.....

10) Quelles sont les limites de ces indicateurs par rapport au suivi des objectifs stratégiques ?

.....  
.....  
.....

11) Quelle est votre évaluation du système de pilotage de la performance de groupe ?

.....  
.....  
.....  
.....

**C. Le pilotage de performance par le tableau de bord prospectif**

12) Quelles sont vos motivations pour l'introduction du tableau de bord prospectif au sein de votre groupe ?

.....  
.....  
.....  
.....

13) Quel est votre degré de contribution dans l'élaboration du tableau de bord prospectif ?

.....  
.....  
.....  
.....

14) Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'élaboration du tableau de bord prospectif ?

.....  
.....  
.....  
.....

15) Selon vous, quels sont les préalables à l'intégration d'un tableau de bord prospectif dans votre groupe ?

.....  
.....  
.....  
.....

En vous remerciant pour l'attention que vous portez à notre étude !

Annexe 2 : Tableau de bord mensuel du groupe SNTR





**TABLEAU DE BORD CONSOLIDE DU GROUPE SNTR**  
**DU MOIS DE MARS 2013**

Le groupe SNTR a disposé durant le mois de mars 2013 d'un parc exploité global de 2686 véhicules, composé de :

- 380 véhicules pour les moyens propres,
- 2306 véhicules pour les moyens affrétés.

**1°) PRODUCTION TOTALE :**

La production totale du mois de mars 2013 qui s'élève à 785.498 KDA a connu :

- une baisse 0,16% par rapport à celle du mois de mars 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 81,14%.

En termes de cumul, la production totale réalisée à fin mars 2013 a connu une hausse de 8,34% par rapport à la même période de l'exercice précédent avec un taux de réalisation des objectifs de 83,39%.

La production totale du mois de mars 2013 se compose du :

**CHIFFRE D'AFFAIRES :**

Le chiffre d'affaires tous comptes confondus, pour sa part, s'est accru, pour atteindre au mois de mars 2013 un montant de 785.498 KDA, représentant :

- une hausse de 0,72% par rapport à la même période 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 82,15%.

Le maintien de la tendance à la hausse du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice écoulé continue du fait notamment de la meilleure productivité du parc exploité affrétés.

La structure du chiffre d'affaires s'établit comme suit :

- Prestations de transport : 761.464 KDA (96,94%)
- Prestations pour tiers (maintenance) : 3.000 KDA (0,38%)
- Activités homogènes : 7.852 KDA (1%)
- Prestations pour tiers (surveillance) : 13.182 KDA (1,68%)



Il importe, de souligner que, le chiffre d'affaires transport réalisé hors grands comptes s'élève à 408.653 KDA (mars 2013) et enregistre un taux de réalisation des objectifs de 88,15%.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires global réalisé à fin mars 2013 s'élève à 2.376.206 KDA contre 2.186.005 KDA pour la même période 2012, soit +8,70% et représente 84,45% de l'objectif prévu.

#### **2\*) CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES :**

Les consommations intermédiaires enregistrées durant le mois de mars 2013 s'élèvent à 601.237 KDA marquant une baisse de 0,18% par rapport à mars 2012 et ce, dans la même proportion que le volume de l'activité et représentent 80,43% de l'objectif prévu.

En termes de cumul, les consommations intermédiaires enregistrées à fin mars 2013 ont connu :

- une augmentation de 6,78% par rapport à la même période 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 83,14%.

#### **3\*) VALEUR AJOUTEE :**

D'un montant de 184.261 KDA, la valeur ajoutée enregistrée au mois de mars 2013 a baissé de 1.094 KDA soit -0,10% par rapport à celle de la même période écoulée et représente 83,57% de l'objectif prévu.

S'agissant de la valeur ajoutée cumulée à fin mars 2013, cette dernière enregistre :

- une croissance de 13,92% par rapport à la même période 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 84,22%.

#### **4\*) FRAIS DE PERSONNEL :**

Les frais de personnel enregistrés au titre du mois de mars 2013 (115.047 KDA) ont augmenté de 0,89% par rapport à 2012 et représentent 87,73% de l'objectif prévu.

#### **5\*) EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION**

L'excédent brut d'exploitation (62.702 KDA) réalisé au mois de mars 2013 a baissé de 3,18% par rapport à celui de la même période 2012 et représente 85,06% de l'objectif prévu.

#### **6\*) L'EMPLOI :**

L'effectif du Groupe SNTR est passé de 2697 employés au mois de mars 2012 à 2726 au 30/03/2013 enregistrant ainsi, une hausse de 29 agents.

SNTR – Société par actions  
Capital Social : 2.000 000 000 DA

**TABLEAU DE BORD MOIS : MARS 2013**

	FIDBER	
	SNTR	
SGP :		
GROUPE :		

AGREGATS	Unité	Mois		Evolution en % (2)/(1)	Cumul		Evolution (en %) (2)/(1)
		mars-12 (1)	mars-13 (2)		à fin mars-12 (1)	à fin mars-13 (2)	
		<b>Parc SNTR</b>					
Affecté		514	487	- 5,25	514	487	- 5
Exploité		357	380	6,44	336	379	13
Immobilisé		157	107	- 31,85	178	108	- 39
Tonnage utile exploité	10 <sup>3</sup> T	7,10	7,60	7,04	6,72	7,58	12,80
% parc immobilisé		30,54	21,97	- 28,07	34,63	22,18	- 35,96
<b>Parc affrétés</b>							
Inscrit		2 579	2 753	6,75	2 549	2 728	7,04
Exploité		2 047	2 306	12,65	2 026	2 292	13,11
<b>Tonnage kilométrique</b>							
S.N.T.R.	10 <sup>3</sup> TK	163 364	196 376	20,21	482 408	587 372	21,76
AFFRETES	-	28 239	24 997	- 11,48	76 436	65 211	- 14,67
	-	135 125	171 379	26,83	405 982	522 161	28,62
<b>Kilométrage en charge</b>							
S.N.T.R.	10 <sup>3</sup> KM	8 504	9 000	5,83	21 634	26 649	23,18
AFFRETES	-	1 383	1 136	- 17,86	3 700	3 274	- 11,51
	-	7 121	7 864	10,43	17 934	23 375	30,34
<b>Kilométrage total</b>							
S.N.T.R.	10 <sup>3</sup> KM	16 251	17 448	7,37	41 998	51 263	22,06
AFFRETES	-	2 582	2 083	- 19,33	7 081	6 002	- 15,24
	-	13 669	15 365	12,41	34 917	45 261	29,62

Siège social: 27, Rue des trois frères BOUADOU 16005 Bir Mourad Rais, Alger, BP 52  
Tél. : 213 21 54 06 00 Fax. : 213 21 54 05 35 / 021 54 03 59 RC: 98 8 0005784 16/00 E-mail: dg-sntr@sntr-groupes.dz





SNTR - Société par actions  
Capital Social : 2.000.000.000 DA

**TABLEAU DE BORD MOIS : MARS 2013**

SGP :	FIDBER
GROUPE :	SNTR

N°	AGREGATS	COMPTES SCF	MOIS		EVOLUTION		CUMUL		En KDA	
			mars-12	mars-13	Ecart en valeur	% Evolution	à fin mars-12	à fin mars-13	Ecart en valeur	% Evolution
1	Vente de marchandises	700	22	-	-	-	72	844	-	-
2	Prestations de Transport	706 & 708	747 369	761 464	14 095	1,89	2 105 103	2 301 113	196 010	9,31
3	Prestations de Maintenance	706	16 007	3 000	13 007	-	35 139	10 711	24 428	69,52
4	Prestations de Logistique (*)	7065	5 992	7 852	1 860	31,04	13 564	25 356	11 792	86,94
5	Autres(708,709)	-	10 575	13 182	2 607	-	32 271	38 182	5 911	-
6	Chiffre d'affaires=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	779 921	785 498	5 577	0,72	2 186 005	2 376 206	190 201	8,70
7	Chiffre d'affaires réalisé au sein du Groupe	-	65 480	26 281	39 199	-	173 042	86 962	86 880	-
7	Production stockée ou déstockée	72	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Production immobilisée	73	6 858	-	6 858	-	7 245	-	7 245	-
9	Subventions d'exploitation	74	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Production de la période =(6)+(7)+(8)+(9)	-	786 779	785 498	1 281	0,16	2 193 250	2 376 206	182 956	8,34
11	Achats consommés	60	56 654	54 111	2 543	4,49	159 170	171 965	12 795	8,04
12	Dont : Achats de marchandises vendues	600	-	-	-	-	-	1 189	1 189	-
13	Matières premières	602	56 654	54 111	2 543	4,49	159 170	170 776	11 606	7,29
14	Achats d'études et de prestations de services	604	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Services extérieurs	61	530 070	535 101	4 431	0,83	1 511 957	1 507 852	95 895	6,34
16	Autres services extérieurs	62	15 007	12 025	2 982	-	41 466	48 811	7 345	17,71
17	Consommations de la période =(11)+(15)+(16)	-	602 331	601 237	1 094	0,18	1 712 593	1 828 028	116 035	6,78
18	Valeur ajoutée =(10)-(17)	-	184 448	184 261	187	-	480 657	547 578	66 921	13,92
19	Charges de personnel	63	114 030	115 047	1 017	0,89	340 797	348 959	8 202	2,41
20	Impôts et taxes et versements assimilés	64	5 657	6 512	855	15,11	15 715	25 823	10 108	64,32
21	EBE=(18)-(19)-(20)	-	64 761	62 702	2 059	-	124 145	172 756	48 611	39,16

Comptes SCF	Cumul		Evolution	
	à fin févr 13	à fin mars 13	Ecart en valeur	% évolution
Autres agrégats	-	-	-	-
22 Concours bancaires courants	519	-	-	-
23 Créances clients	2 976 622	3 010 799	84 177	2,88
Effectif total	2 737	2 726	11	0,40
Dont permanents	492	482	10	2,03

(\*) (Maintenance, Entreposage, Soutonnement)



Siège social: 27, Rue des trois frères BOUADOU 16005 Bir Mourad Rais, Alger. BP 52  
Tél. : 213 21 54 06 00 Fax. : 213 21 54 05 35 / 021 54 03 59 RC: 98 8 0005734 16/00 E-mail: dg-sntr@sntr-groupe.dz

# **TABLE DES MATIERES**

---

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>ملخص</b> .....	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES SCHÉMAS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>VI</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>VII</b>

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
------------------------------------	----------

## **PREMIER CHAPITRE (5)**

### **LA DÉCOUVERTE DE LA FIRME « CAS »**

<b>SECTION 1 : PRÉSENTATION DE CONTEXTE DE L'ORGANISATION « SNTR GROUPE »</b> .....	<b>6</b>
1. La réforme de secteur public en Algérie .....	<b>6</b>
1.1. Le contexte de la réforme .....	<b>6</b>
1.2. L'introduction des techniques de gestion issue de management des affaires ..	<b>6</b>
2. Le pilotage et la mesure de la performance dans les EPE : une perception particulière .....	<b>7</b>
3. Les tendances du marché.....	<b>8</b>
3.1. Situation globale du secteur des transports de marchandises et de la logistique.. .....	<b>8</b>
3.2. Structure du marché Algérien.....	<b>9</b>
3.2.1. Le marché du transport routier de marchandises.....	<b>9</b>
3.2.2. Le marché du Logistique .....	<b>9</b>
3.2.3. La maintenance.....	<b>9</b>
3.2.4. Le gardiennage, l'hygiène et la sécurité .....	<b>10</b>
<b>SECTION 2 : LA PRÉSENTATION DU GROUPE SNTR</b> .....	<b>11</b>
1. Historique du groupe .....	<b>11</b>
2. Les principes de l'organisation .....	<b>12</b>
2.1. La structure de groupe SNTR.....	<b>12</b>
2.2. L'organigramme de groupe SNTR .....	<b>14</b>
2.2.1. LA SOCIÉTÉ-MÈRE.....	<b>14</b>
2.2.2. AGEFAL : .....	<b>14</b>
2.2.3. LOGITRANS.....	<b>14</b>
2.2.4. MAINTENANCE PLUS .....	<b>15</b>
2.2.5. SASPS .....	<b>15</b>
2.2.6. SOLITRANS .....	<b>15</b>
2.2.7. SNTR FORMATION .....	<b>15</b>
3. L'offre actuelle du Groupe SNTR .....	<b>17</b>
3.1. Les domaines d'activités du GROUPE SNTR .....	<b>17</b>
3.2. Les Principaux clients du groupe SNTR .....	<b>17</b>

**DEUXIÈME CHAPITRE (18)**  
**LA DÉCOUVERTE DES OPTIONS**

<b>SECTION 1 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE</b> .....	19
1. Le pilotage dans une firme .....	19
2. La performance dans une firme .....	21
<b>SECTION 2 : LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE</b> .....	24
1. Les outils de pilotage classique .....	24
1.1. Les outils prévisionnels .....	24
1.1.1. Le plan stratégique.....	24
1.1.2. Le budget .....	24
1.2. Les outils d'appui .....	25
1.2.1. Benchmarking.....	25
1.2.2. Re-engineering.....	25
1.3. Les outils de suivi de réalisation.....	26
1.3.1. La comptabilité générale .....	26
1.3.2. La comptabilité de gestion (Analytique) .....	26
1.3.3. Le contrôle budgétaire .....	27
1.3.4. Le tableau de bord .....	29
2. Les outils avancés de pilotage .....	31
2.1. Le modèle français : le tableau de bord OVAR.....	31
2.1.1. Initiation à la méthode .....	31
2.1.2. L'élaboration d'un TB selon la méthode « OVAR ».....	32
2.2. Le modèle GIMSI.....	33
2.2.1. Initiation à la méthode .....	33
2.2.2. L'élaboration d'un TB selon la méthode « GIMSI ».....	35
2.3. Le modèle suédois : Navigateur Skandia .....	38
2.4. Le tableau de bord prospectif .....	39
2.4.1. Contexte.....	39
2.4.2. Définition du TBP .....	41
2.4.3. Les quatre dimensions du TBP .....	42
3. Les motifs de choix.....	43

**TROISIÈME CHAPITRE (46)**  
**L'INTRODUCTION DU CHOIX**

<b>SECTION 1 : DIAGNOSTIC DU SYSTÈME DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE GROUPE</b>	
<b>SNTR</b> .....	47
1. Méthodologie et le contenu de l'enquête.....	47
2. Constat sur les outils de pilotage de performance du groupe SNTR.....	48
2.1. Le plan stratégique.....	48
2.2. La comptabilité générale : .....	49
2.2.1. Les états financiers .....	49
2.2.2. Les indicateurs comptables.....	50
2.2.3. Les indicateurs non comptables :.....	50

## TABLE DES MATIERES

---

2.3.	Le contrôle budgétaire .....	50
2.4.	Les tableaux de bord de Groupe SNTR.....	51
2.4.1.	Agrégats financiers .....	52
2.4.2.	Agrégats sociales : .....	53
3.	Les résultats et la discussion de l'enquête : .....	54
<b>SECTION 2 : LA CONCEPTION D'UN SYSTÈME DE TBP POUR LE GROUPE SNTR.....</b>		<b>56</b>
1.	Etape initiale :.....	56
2.	Définition de l'architecture de mesure .....	57
2.1.	Sélection de la filiale concernée .....	57
2.2.	Identification des liens entre la société mère et les filiales.....	57
3.	Généralisation d'un consensus sur les objectifs stratégiques .....	57
3.1.	Première série d'entretiens .....	57
3.2.	Travail de synthèse .....	57
3.3.	Première séance du comité exécutif .....	58
4.	Sélection et conception des mesures : .....	58
4.1.	Réunion des sous-groupes .....	58
4.2.	Deuxième séance du comité exécutif .....	58
5.	Établissement du plan de mise en œuvre : .....	59
5.1.	Développement du plan de mise en œuvre .....	59
5.2.	Troisième séance du comité exécutif.....	59
5.3.	Finalisation du plan de mise en œuvre .....	59
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>63</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>66</b>