

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT « ENSM »
Pôle Universitaire de KOLÉA-TIPASA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES
MASTER EN ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE
PROJETS

**Le tableau de bord prospectif, comme un outil de pilotage
et d'alignement stratégique**

Cas : Trefal, groupe TPL

Élaboré par:

ECHCHIBANI Hicham

Encadré par:

Dr. OUSSEDIK Amine

Année universitaire : 2019/2020

Résumé

Le pilotage stratégique de l'entreprise ne se réalise pas uniquement par une stratégie cohérente, mais à travers le choix des outils efficace et adéquats avec sa stratégie, son environnement et sa structure qui assure l'amélioration de la performance globale. Le processus décisionnel au sein de l'organisation est un moyen de bien mener la stratégie avec l'aide des tableaux de bord qui ont pour but de fournir des informations pertinentes aux décideurs. Comme réponses à ces limites des tableaux de bord traditionnels, le T.B.P comme outil d'aide à la décision et d'opérationnalisation de la stratégie répond au besoin de l'entreprise en matière de cohérence et de pertinence.

Mots clés : Le T.B.P, le pilotage stratégique, les tableaux de bord, la performance, la prise de décision.

ABSTRACT

The strategic management of the company is not only achieved through a coherent strategy, but through the choice of effective and adequate tools with its strategy, its environment and its structure that ensures the overall performance improvement. The decision-making process within the organization is a means of successfully executing the strategy with the help of dashboards that are intended to provide relevant information to decision-makers. As a response to its limitations of traditional dashboards, the T.B.P as a decision support tool and operationalization of the strategy meets the company's need for consistency and relevance.

Key words: *The B.S.C, the strategic management, the traditional dashboards the performance, the decision making.*

ملخص

لا يتم تحقيق الإدارة الاستراتيجية للشركة من خلال استراتيجية متماسكة فحسب، بل من خلال اختيار الأدوات الفعالة والكافية من خلال استراتيجيتها وبيئتها وهيكلها الذي يضمن تحسين الأداء بشكل عام. تعتبر عملية صنع القرار داخل المؤسسة وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح بمساعدة لوحات المعلومات التي تهدف إلى توفير المعلومات ذات الصلة لصانعي القرار. وكاستجابة للقيود التي تفرضها لوحات المعلومات التقليدية، فإن مؤسسة تي بي بي كأداة لدعم القرار وتشغيل الاستراتيجية يلبي احتياجات الشركة من الاتساق والصلة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الاستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، لوحات القيادة التقليدية، تحسين الأداء، اتخاذ القرارات.

REMERCIEMENT

En premier lieu, je remercie Allah de m'avoir donné le courage pour la réalisation de ce modeste mémoire.

Aucun remerciement ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers vous mes chers parents.

Nous tenons à exprimer notre entière reconnaissance à M.OUSSEDIK AMINE pour nous avoir encadré et dirigé tout au long de cette période de préparation de notre travail .

Je remercie également M.MISSOUM RAFIK pour son encouragement et son soutien .

Mes remerciements vont également aux membres du jury de soutenance, je souhaite que mon travail soit à la hauteur de leurs espérances.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mes enseignants.

Table de matière

INTRODUCTION GÉNÉRALE	V
CHAPITRE 01 : CADRE CONCEPTUEL : LES APPROCHES DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE.....	2
Section 01 : Les approches de pilotage de la performance	6
1.1. Le pilotage stratégique	6
1.2. Le contrôle de gestion	6
1.3. Le système d'information.....	7
1.4. La performance	7
1.5. Les indicateurs clés de performance.....	8
Section 02 : les outils de pilotage de la performance.....	9
2.1. Les outils de pilotage classique.....	9
2.1.1. Les outils prévisionnels	9
2.1.1.1 Le plan	10
2.1.1.2 Le budget	11
2.1.2 Les outils d'appui	11
2.1.2.1 Le benchmarking	11
2.1.2.2 Le Re-engineering	12
2.1.3 Les outils de suivi et de réalisation.....	13
2.1.3.1 La comptabilité générale.....	13
2.1.3.2 La comptabilité analytique.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.3.3 Le contrôle budgétaire	14
2.1.3.4 Le reporting financier	14
2.2 Le tableau de bord.....	15
2.2.1. Le tableau de bord traditionnel	15
2.2.2. Le tableau de bord multidimensionnel (stratégique)	16
Section 03 : Le tableau de bord prospectif (TBP).....	26
3.1 Évolution et historique de TBP.....	26
3.2 Définition :.....	29
3.3 Les axes de TBP.....	30
3.4 Les enjeux de la mise en œuvre du TBP.....	33
3.5 Les critiques du TBP :	38
CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique de la recherche.....	41
Section 01 : Approche méthodologique.....	44
Section 02 : L'outil de collecte de données	44
2.1 L'analyse documentaire.....	44
2.2 L'observation	44
2.3 L'entretien	45
2.3.1 Population d'étude.....	46

2.3.2. Démarche du travail sur le terrain :	46
3 Les difficultés rencontrés	47
CHAPITRE 03 : Discussion et analyse des résultats	48
Section 01 : Cadre organisationnel de l'entreprise	49
Section 02 : Discussion et analyse des résultats	52
2.1 présentation et analyse des résultats	52
2.2 Proposition d'un modèle adéquat au « TREFAL » le T.B.P.....	62
CONCLUSION GENERALE	49
ANNEX A :Guide d'entretien « Entreprise TREFAL ».....	67

Liste des tableaux :

Tab. N°	Titre	Page
01	Les Variables D'actions Appropriés À Chaque Objectif	17
02	Les Objectifs De Chaque Niveau De Responsabilités	18
03	Les Étapes De La Démarche G.M.S.I	20,21
04	Le modèle de la performance d'Atkinson	26
05	La Population D'étude De Notre Recherche	46
06	Requête de fréquence de mots correspondant aux réponses de la première thématique	52
07	Requête de fréquence de mots correspondant aux réponses de la deuxième thématique (les difficultés rencontrées lors de la prise de décisions)	55
08	Requête de fréquence de mots de résultats correspondant aux réponses sur la troisième thématique.	58
09	Requête de mots de résultats correspondants aux réponses des interviewées	61

LISTES DES FIGURES :

Figure N°	Titre	Page
01	Le Modèle De Skandia.	24
02	Les Perspectives De T.B.P	28
03	Les Axes Du T.B.P	32
04	Organigramme De TREFAL	51
05	Les Facteurs De La Performance Globale	64

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Acronyme	Signification
BSC	Balanced scorecard
TPL	Transformation des produit long
TS	Treillis Soudé
PML	Poutrelle Métallique légère
DTPL	Division de Transformation des produits long
GRH	Gestion des Ressources Humaine
HSE	Hygiène et sécurité et environnement
MGX	Service des Moyens généraux
ICP	Indicateur clé de performance
TDB	Tableau de bord
OVAR	Objectifs et Variables d'Actions Responsable
GIMSI	Généralisation, Information, Méthodes, système, individualité .
PDG	Président directeur générale
TBCI	Tableau De Bord Centré Sur le Capitale intellectuelle
TBP	Tableau De Bord Prospectif
OMC	Organisation mondiale de commerce
TREFAL	Société de Tréfilage d'ALGER

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'entreprise est un système dynamique qui est sans cesse évolue en fonction des sollicitations externe et de son organisation interne à la recherche de l'excellence, il faudra donc se préoccuper de son évolution.

Dans un environnement tumultueux caractérisé par une forte rivalité des concurrents et des clients très exigeants, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'accroître leur vitesse de réaction et accorder plus d'importance au processus d'innovation afin de répondre à l'exigence des parties prenantes.

Plusieurs entreprises s'inscrivent dans une démarche de « Total Qualité management » pour minimiser les dysfonctionnement et les risques associés à leurs activités ainsi pour que les clients affluent et leur restent fidèles, une mission voire difficile avec l'évolution fulgurante des sources d'informations et le pouvoir de négociation de clients qui devient plus en plus exigeant puisqu'il n'a pas seulement plus de choix mais qu'il peut facilement comparer les produits ou les services existants tant de point de vue de leur prix que de leur qualité. Dans cette logique l'entreprise doit mettre le client parmi ses préoccupations centrales dès que c'est lui la source de rentabilité, elle doit intéresser plus par ses réactions et ses comportements pas uniquement à travers une politique de marketing ou bien les techniques de fidélisation, mais cette importance doit figurer dans la stratégie globale de l'entreprise.

Cette démarche orientée client doit être présente partout dans l'entreprise, dans son organisation, dans son système d'information, dans la relation entre les membres du personnel, dans son style de production et de commercialisation et bien sûr dans le produit ou le service qu'elle fabrique où qu'elle vend.

Pour répondre adéquatement aux sollicitations externes, l'entreprise doit se doter d'un outil de diagnostic de ses propres performances. La mise en place d'un tel outil nécessite qu'elle procède à une analyse approfondie de l'existant. En effet la mise en évidence de ses forces et ses faiblesses passe nécessairement par une procédure d'autoévaluation de son organisation, qui devra aider l'entreprise à trouver des réponses à des questions telles que : les processus sont-ils bien définis ? comment améliorer le système d'information ? L'information indispensable à la prise de décision est-elle toujours disponible à temps ? l'outil de mesure de la performance est-il adéquat avec la stratégie ?

Des questions sur lesquelles l'entreprise doit y répondre pour assurer sa pérennité et aller au-delà de sa raison d'être.

La démarche qualité met en avant la notion de mesure : mesurer pour agir et non pour sanctionner, mesurer pour piloter l'entreprise dans le chemin de l'excellence.

Dans cette partie nous tenterons de mettre en lumière la problématique fondamentale de notre recherche, présenter le contexte, le choix de thème, la pertinence de la recherche et enfin la présentation du terrain.

Avec les exigences internationales en matière de qualité et d'environnement par les différentes normes et lois, Aussi avec l'adhésion imminente de l'Algérie à l'OMC les entreprises Algériennes dans les deux secteurs privé ou bien public se retrouve dans l'obligation de se réorganiser en cherchant une plus grande performance pour pouvoir être compétitives dans le futur.

Dans un souci de performance, l'intégration d'un outil de pilotage équilibré qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs et opérationnaliser sa stratégie désormais une obligation prépondérante c'est le tableau de bord prospectif.

Pour but d'approfondissement des connaissances acquises durant notre formation au sein de l'ENSM, le TBP est une sorte de synthèse de notre formation car il englobe presque tous les modules qu'on a vu au cours de la formation par ses 04 axes :

- L'axe client est représenté par le module marketing
- L'axe processus interne est représenté par le module qualité
- L'axe apprentissage organisationnel est représenté par le module ressource humaine
- L'axe rentabilité financière est représenté par l'analyse financier.

Enfin le TBP comme outil de déploiement stratégique est représenté par le management stratégique.

Le thème nous permettra de mieux comprendre le processus décisionnel au sein de l'entreprise dans laquelle nous exerçons le stage de fin d'études et comprendre sa relation avec les parties prenantes.

Au terme de la formation au sein de l'ENSM nous étions tenus de trouver un terrain pour l'examen concret de différents volets théorique de notre formation, suite à cette recherche choix est tombé sur la société de tréfilage d'Alger « TREFAL » filiale du groupe TPL spécialisé dans la transformation des produits longs. TREFAL est un terrain adéquat avec

notre thème de recherche car le secteur industriel est très compétitif et joue un rôle important dans l'économie national.

Notre travail de recherche pourra éclaircir et répondre à certaine préoccupation des managers à travers la présentation de TBP comme un système de management capable de mobiliser et d'orchestrer toutes les ressources, les énergies, les compétences de l'organisation.

Il se présente aussi comme une réponse aux critiques des systèmes classiques de gestion fondés sur une mesure traditionnel de la performance financière en montrant l'importance de l'aspect non financière et la vision stratégique de TBP.

En outre, notre travail peut ouvrir la voie a plus de recherche sur la complexité de la mise en place d'un TBP. Nous souhaiterons que notre travail soit une source d'information pour les prochaines promotions à venir.

Notre question de recherche est focalisée principalement sur l'importance de la mise en relation des tableaux de bords tout en référant au TBP comme un outil d'aide à la décision.

Cette étude s'articule autour de la problématique suivante :

L'absence de relation (cohérence) entre les tableaux de bord a-t-elle des conséquences sur la prise de décision ?

De cette problématique découle les interrogations suivantes :

- Comment assuré la pertinence des tableaux de bord par rapport à la stratégie de la firme ?
- Quels sont les indicateurs indispensables dans les tableaux de bords ?

Afin de répondre à cette problématique, nous allons diviser notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré aux outils de pilotage de la performance, en seconde lieu, nous allons présenter la méthodologie à suivre, et enfin nous allons analyser et discuter les principaux résultats de notre recherche.

CHAPITRE 1
CADRE CONCEPTUEL : LES
APPROCHES DE PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE

Introduction du chapitre 01

Dans ce chapitre on va explorer les différentes approches de pilotage de la performance commençant par éclaircir certaines notions essentielles dans la première section, dans la deuxième section on va mettre en évidence les outils de pilotage classiques et les outils de pilotage avancé et montrer les raisons de leurs évolutions avec le temps, et enfin on focalise sur le T.B.P et son importance dans l'opérationnalisation de la stratégie de l'entreprise.

Section 01 : Les approches de pilotage de la performance

Voici les notions qu'on tentera à bien expliquer pour mieux comprendre notre thème de recherche.

1.1. Le pilotage stratégique

Selon Fabienne GUERRA (2007) le pilotage stratégique est un exercice exigeant qui impose de réunir des éléments nombreux, dont chacun traduit une dimension d'un tout complexe. A priori, le financier ne prime pas le technique, le commercial ne prime pas la gestion des relation humaines dans l'entreprise. Mais il est indispensable de disposer d'un modèle, d'une image de la réalité qui permette de relier tous ces éléments entre eux.

Le pilotage est aussi un exercice rigoureux. Une entreprise est une organisation fédérée son management est focalisée sur sa stratégie. Mais il ne suffit pas que la stratégie soit judicieuse ou cohérente, dans le long terme c'est la capacité de la mettre en œuvre que dépend la pérennité de l'entreprise. Pour conduire au succès faut que les outils de pilotage soient en harmonie avec la stratégie choisie .la démarche de pilotage est constituée à partir de (04) éléments essentiels :

- La stratégie
- La structure
- L'action
- La mesure de la performance.

1.2. Le contrôle de gestion

C'est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues permet aux dirigeants de déclencher rapidement les mesures correctives appropriées avec l'aide ou les conseils du contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion a pour mission d'étudier, de normaliser, de mettre à jour et de diffuser des procédures et des tableaux de bord. Le contrôle de gestion est un système d'information, de communication et de formation. Le contrôle de gestion s'appuie sur les principes de cohérence, de pertinence et de convergence.

1.3. Le système d'information

Le système d'information est élément central du fonctionnement d'une entreprise il permet aux différents acteurs de véhiculer des informations et de communiquer grâce à un ensemble des ressources matérielles, humaines et logicielles

Il permet aussi de créer, collecter, stocker, traiter et modifier les informations sous divers formats. L'objectif d'un système d'information est de restituer une information à la bonne personne au bon moment sous le format approprié.

1.4. La performance

Tel que le mentionne Emery (2005) « *le management est caractérisé par la recherche d'une performance optimale, notion qui renvoie à celles de résultats* »¹. Ainsi, l'optimisation de la performance fait partie des objectifs les plus recherchés dans une entreprise. Dans un contexte économique où la concurrence est sans répit, les entreprises cherchent à conserver leur avantage concurrentiel et être des leaders dans leur secteur d'activités. Pour y parvenir, les entreprises doivent constamment accroître leur performance.

Or, la définition de performance ne fait pas encore l'unanimité malgré l'utilisation fréquente qu'on peut en faire en management. La performance peut signifier différentes notions selon le contexte de son utilisation Foley (2010). Il y a quatre significations majeures qui renvoient à la performance Ben Rejeb (2003) :

- **Le résultat de l'action** : la performance correspond aux résultats obtenus par indicateurs en comparaison à un référent (exogène ou endogène).
- **Le succès : résultats positifs** : représentations de la réussite propre à chaque établissement ou à chaque individu.
- **L'action** : la performance signifie le processus, c'est-à-dire les actions pour la mise en œuvre ainsi que les résultats.
- **La capacité** : la performance ici réfère au potentiel.

Cette notion n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme. La performance n'est qu'instantanée. N'existe pas de façon intrinsèque. Elle

¹ Chaire de Management public, Institut des hautes études en administration publique, p. 11.

est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps.

Elle ne devient significative de performance que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler, pour le futur et de façon récurrente, ce résultat favorable. « Le terme *performance* devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision »².

« La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité ».

« La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec le (les) indicateur(s) ou la (les) mesure(s) qui la décri(vent) ». « La performance ne peut s'exprimer que comme un ensemble "équilibré" de paramètres complémentaires, et parfois contradictoires décrivant le(s) résultat(s) et le(s) processus d'atteinte de ce(s) résultat(s) ».

« La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation. Le choix du référentiel de comparaison est une décision stratégique fondamentale ».

Et comme le signalait MICHAL LEBAS : « *La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité. Elle est une indication d'un potentiel de résultat futurs. Elle se définit par un vecteur de paramètres reflétant le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps. Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision. Elle est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie. Elle est spécifique à un utilisateur et à une stratégie. Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps. Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité et le définit en retour* »³.

1.5. Les indicateurs clés de performance

"Les indicateurs clés de performance (ICP) sont des indicateurs permettant de faciliter l'appréciation d'une situation. Ils sont utiles pour la prise de décisions stratégiques.

² Lorino Op. cit. p. 96.

³ Fabian Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, préface, 2007.

Le but de cette mesure est d'évaluer l'évolution d'un élément et de le comparer aux objectifs prévus. Les ICP se retrouvent principalement dans des tableaux de bord de gestion et ils doivent être régulièrement mis à jour.

Un indicateur doit montrer le niveau de performance atteint de manière explicite. Pour être pertinent, il doit être spécifique aux enjeux, aux opportunités et aux risques de l'entreprise. Par exemple, si le chiffre d'affaires est un indicateur essentiel pour la plupart des entreprises, il peut être secondaire pour celles dont les carnets de commandes portent déjà sur plusieurs années. D'autres indicateurs peuvent refléter davantage la performance : coûts de production, rotation des stocks, turn-over, etc. Enfin, certains indicateurs sont composés de plusieurs éléments. Par exemple, le coût de production sera étudié en fonction des ventes, tout comme le nombre de départs est relatif au total de l'effectif.

Section 02 : Les outils de pilotage de la performance

Après l'éclaircissement des notions qu'on juge important dans notre recherche ; nous tenterons de parler sur les outils de pilotage.

L'évolution des outils de contrôle de gestion n'était pas uniquement, le résultat d'une pléthore d'innovations managériales, mais beaucoup plus une conséquence logique d'évolution des systèmes de contrôle de gestion. Trois catégories de facteurs expliquent cette nouveauté : les bouleversements du climat des affaires, les configurations organisationnelles et l'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette dernière a permis l'automatisation et l'informatisation des outils de mesure, de suivi et de la prospection.

2.1 Les outils de pilotage classique

M. Leroy (2012) propose une classification des systèmes de pilotage dans l'entreprise en se référant à la nature de l'information recherchée et le niveau d'intervention dans le processus managérial. Pour cela, il distingue trois fonctions ou rôles de ces outils qui permettant de cerner leur évolution :

2.1.1 Les outils prévisionnels

La gestion prévisionnelle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon les différents scénarios, et produire à l'intention de la direction générale, des projections de résultats annuels probables. Pour atteindre ces objectifs, nous avons les plans avec leur double dimension ; stratégique et opérationnelle.

2.1.1.1 Le plan

Orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires (budget). On distingue généralement :

- **Le plan stratégique**

Représente la suite logique d'un plan d'affaires. Le processus formel et systémique qui est la planification stratégique. Cette dernière, se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. Donc, il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme.

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie, à savoir :

Les **marchés/produits/technologies** de l'entreprise ;

Les **objectifs** de cette dernière : buts quantifiés, par exemple un pourcentage de part de marché ;

Les **moyens pour les atteindre** : croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier.

Il retrace les différentes étapes souhaitées du devenir de l'entreprise. Son horizon se réduit considérablement avec l'impact de la mondialisation : de 5 à 10 ans dans les années 1980, il est, aujourd'hui, très souvent ramené à un horizon de 3-5 ans.

Ayant été élaboré à la suite d'une étude précise des forces et des faiblesses actuelles de l'entreprise et de son environnement, le **plan stratégique intègre les notions de « souhaitable » et de « possible » dans un ensemble cohérent et réaliste**. Sous cet aspect, il se **différencie complètement de la prospective**, qui imagine le futur, et dont l'horizon est beaucoup plus lointain. Exprimant les grandes lignes d'un plan d'actions qui s'étend sur plusieurs années, sa forme est variée et les objectifs peu détaillés.

Ce plan est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisées puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrées dans le plan opérationnel.

- **Le plan opérationnel**

C'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les

actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

2.1.1.2 Le budget

Le 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).

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser des objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribués à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre, par le biais du contrôle de gestion et les réalisations. Il favorise en outre, la coordination verticale et horizontale. Une coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs : le responsable apporte son point de vue stratégique et le subordonné sa connaissance du terrain et de ses contraintes. Une coordination horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.

2.1.2 Les outils d'appui

Les dirigeants utilisent des outils support nécessaires dans l'éclairage de la situation de gestion. À cet effet, la nature de la stratégie adoptée, la position concurrentielle et le mode du management jouent un rôle déterminant. Désormais, le Benchmarking et le Ré-engineering sont les plus usités :

2.1.2.1 Le benchmarking

Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et les entreprises reconnues comme leader ou chef de fil afin d'identifier les opportunités d'amélioration.

On peut définir le benchmarking appelé aussi l'étalonnage concurrentiel comme étant une mesure étalon ou un standard qui sert de point de référence pour évaluer les performances ; on distingue 04 types :

- **Interne** : Comparaison interne à l'entreprises entre les différents départements (business Unit) ;

- **Concurrence** : Comparaisons spécifiques de concurrent à concurrent pour un produit, une procédure ou une méthode ;
- **Fonctionnel** : Comparaisons avec des fonctions similaires dans des entreprises non concurrents à l'intérieur du même secteur d'activité.
- **Générique** : comparaisons des méthodes de travail ou des processus dans des secteur d'activités différentes.

Le recours à cette technique nécessite une attention particulière dans la préparation des information indispensables à la fixation des valeurs cibles. Ainsi au cours de la phase préparatoire, l'entreprise s'efforcera de répondre aux interrogations suivantes :

- ✓ Quelles sont les raisons qui justifient le recours à cette technique ?
- ✓ Quels en sont les avantages et les inconvénients ?
- ✓ Sur quel processus portera la comparaison ?
- ✓ Quels sont les partenaires potentiels ?
- ✓ Sont-ils interne à l'entreprise ? Externe ? Du même secteur ? De secteurs différents ?
- ✓ Les partenaires sélectionner ont-ils les mêmes préoccupations ?
- ✓ Comment les données seront-elle recueillies ?

La modification des valeurs cibles des indicateurs existants peut nécessiter des modifications des procédures utilisées ou la mise en place de nouveau procédés. Après avoir défini ce qui doit être modifié, la manière d'opérer et les méthodes à adopter il faudra opérationnaliser les changements et contrôler l'évolution des progrès attendus. Enfin l'entreprise devra mettre en place une procédure de réajustement éventuel du processus de benchmarking.

2.1.2.2 Le Re-engineering

Le re-engineering conduit à des changement rapides et radicales de la stratégie, de l'organisation et les processus dans le but d'optimiser le flux de matière 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 les évolutions futures. D'une manière générale le re-engineering cherche à repenser la firme, sa structure, son organisation et ses processus d'une manière à accroître sa performance (Papin, 2013).

2.1.3 Les outils de suivi et de réalisation

Cette catégorie d'outils accompagne le système de gestion tout au long de sa mise en œuvre. Pour cela, les dirigeants utilisent

2.1.3.1 La comptabilité générale

La comptabilité est une technique qui permet d'enregistrer toutes les opérations réalisées par une entreprise afin que cette dernière puisse connaître sa situation à n'importe quel moment, et aussi de déterminer le résultat de l'exercice (bénéfices ou pertes) et de présenter la situation patrimoniale de l'entreprise. C'est un outil de gestion indispensable, et une obligation légale.

Les états financiers qui en résultent doivent répondre aux besoins d'un grand nombre d'utilisateurs internes à l'entreprise (dirigeants, salariés) ou externes à l'entreprise (actionnaires, Etat, organismes sociaux, créanciers). De ce fait la comptabilité est à la fois un instrument d'informations financières et un outil de gestion.

La comptabilité est une technique qui consiste à :

- Collecter les pièces comptables produites par l'entreprise ou reçues des tiers
- Les analyser ;
- Les classer ;
- Les enregistrer sur les livres comptables
- Etablir des documents de synthèse.

Les motifs pour lesquels on tient une comptabilité sont doubles :

Sur le plan économique : la comptabilité doit renseigner la rentabilité de l'activité de l'entreprise

Sur le plan juridique : toutes les entreprises y compris les artisans sont tenus d'avoir des livres comptables et de présenter un état des actifs et des passifs. De ce fait, la comptabilité est un moyen de preuve en cas de litige avec les fournisseurs, les clients, l'Etat, le personnel, les organismes sociaux...

La finalité de la comptabilité est de présenter le compte de bilan et de résultat. Elle est ainsi un moyen de contrôle de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

2.1.3.2 La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est une discipline permettant de procéder au calcul de différents coûts (coûts complets, coûts partiels). Elle reprend pour cela les données issues de la comptabilité générale et les retravaille afin d'identifier et de valoriser les éléments

constitutifs du compte de résultats de l'entreprise. La comptabilité analytique est un véritable outil de pilotage et de gestion de l'entreprise.

Elle est aussi une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Il s'agit d'un mode de traitement des données financières issues de la comptabilité générale qui permet d'expliquer les résultats de l'entreprise, et de les valoriser. Alors que la comptabilité générale donne une vue générale des comptes de l'entreprise, la comptabilité analytique présente une vision détaillée de chaque produit, de chaque poste, de chaque activité. Recourir à une comptabilité analytique permet ainsi d'identifier précisément les coûts des différentes fonctions et de cerner les zones de performance et de non-performance au sein de l'entreprise. Propre à chaque société, la comptabilité analytique constitue alors un système de mesure neutre et objectif. En plus de pouvoir déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan comptable, elle sert aussi à concevoir des prévisions budgétaires et à expliquer les écarts qui peuvent en résulter. La comptabilité analytique constitue un outil important pour le pilotage de l'entreprise, car elle constitue une source d'informations permettant d'effectuer les meilleurs choix pour améliorer les performances.

2.1.3.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Trois paramètres sont pris en considération : les quantités, les prix et les rendements. Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de corrections.

L'analyse des écarts a longtemps constituée la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à long terme. Les nouvelles méthodes de contrôle de gestion visent à anticiper les évolutions (planification flexible, méthodes des scénarios), à être plus réactives (réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement) ou à remettre en cause radicalement les données existantes (méthodes ABC, méthode OVAR).

2.1.3.4 Le reporting financier

Le reporting est le processus de la remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction financière et la direction générale, pour les besoins d'analyse de gestion. Fondamentalement, constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan,

ainsi que des ratios financier clés, selon une périodicité généralement mensuelle. Un des avantages du reporting est que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des activités ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision, de plus il facilite la comparaison des performances entre filiales d'une même organisation. Cependant, les principaux inconvénients de cet outil sont sans doute le biais à court terme et la pauvreté du diagnostic. Enfin, le reporting est insuffisant dans la perspective d'un pilotage décentralisé, notamment parce qu'il est focalisé sur les seuls indicateurs financiers de résultat.

2.2 Le tableau de bord

Selon Gervais (1991), un tableau de bord (TDB) peut être défini comme « *système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action* ». En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. À ce titre, comme le souligne Leroy (2011) le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.

Autrement dit, le tableau de bord est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail.

Le tableau de bord a une grande utilité à dire :

- Il assure une vision cohérente par rapport aux objectifs
- Il permet de Mesurer les performances et anticiper les faits
- Il signale les dysfonctionnements
- Il assure la Simulation
- C'est une référence commune aux équipes
- Il encourage et favorise la communication
- C'est un outil personnel selon le rôle et le profil de la personne qui va l'utiliser.

2.2.1 Le tableau de bord traditionnel

Le tableau de bord traditionnel est un ensemble des indicateurs établis sur la base d'outils classiques de gestion, utilisant exclusivement les données financières et se limitant dans le

temps, ce modèle est pour but de donner une vision première rapide qui sera approfondie si nécessaire.

Les principales critiques des tableaux de bord traditionnels :

- ✓ **Le manque de réactivité :** l'obtention rapide des informations composant l'indicateur n'est pas une garantie suffisante ;
- ✓ Le manque d'exhaustivité ;
- ✓ La description des effets mais rarement les causes de dysfonctionnement ;
- ✓ Manque de lien avec la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Domination des indicateurs financières.

2.2.2 Le tableau de bord multidimensionnel (stratégique)

Les premiers systèmes de suivi étaient focalisés sur les indicateurs de suivi de la production et d'évaluation des coûts. Par les mutations internes et externes à l'entreprise, il est apparu aux décideurs que la valeur d'un produit ne dépendait pas exclusivement de son prix mais d'autres critères comme la qualité, les procédés de production et la rapidité de sa livraison. Par conséquent, de nombreuses entreprises reconnaissent les limites de la gestion quantitatives ont adopté dans à partir des années 90, la prospective comme cadre de leur organisation. Dans cette perspective, chacun des axes financier, qualité, client, compétences de l'entreprise, processus et personnel est important et joue un rôle dans la création de valeur. Néanmoins, chacun de ces axes ne représente qu'un élément permettant d'atteindre une performance équilibrée et prospective. Il fallait donc, mettre en place un système de contrôle de gestion apte à cerner tous les indicateurs financiers et non financiers.

Ces nouvelles méthodes de pilotage de la performance anticipent les évolutions (planifications flexible, méthode des scénarii) permettant la réactivité (réponses plus rapides aux modifications de l'environnement à court terme, ou bien remettent en cause les données déjà existants.

2.3 Les outils avancés de pilotage

La performance multicritère consiste à cerner tous les éléments influençant l'efficacité et l'efficience d'une entreprise. Les déterminants justifiant des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance sont multiples et renvoient à des explications théoriques diverses. L'intérêt porté à ces critères se justifie dans un contexte actuel (scandales financiers, volatilité des marchés...) montant les limites de l'information comptable et

financière comme vecteur de communication de la performance. Dans ce sens, plusieurs modèles ont vu le jour dans les années 90 dont le point commun est la volonté de prendre en compte les enjeux opérationnels des organisations en parallèle des enjeux financiers. Cette prise en compte serait vraisemblablement, un facteur d'amélioration des performances.

2.3.1 Le modèle Français O.V.A.R :

La méthode « Objectifs Variables d'Action Responsables » (OVAR) développée par des enseignants de HEC est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action (étapes 1 et 2 de la démarche). C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs (étapes 3 et 4 de la démarche).

➤ Délimitation des objectifs et des variables d'action :

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- On détermine les objectifs de cette entité (O) ;
- On identifie les variables d'action (VA).

Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs Cohérences :

Tableau 01 : les variables d'actions appropriés à chaque objectif organisationnel

	Objectifs 01	Objectif 02	Objectif 03
Variable d'action 01	X	X	
Variable d'action 02		X	X

Source : Claude Alazard, 2010, p. 562.

➤ Délimitation des responsabilités :

Pour chaque niveau de responsabilité, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action, à partir d'une grille :

R = analyse des responsabilités.

Tableau 02 : les objectifs de chaque niveau de responsabilités

	Objectif 01	Objectif02	Objectif 03
Responsable 01		X	X
Responsable 02	X	X	
Direction Générale	X		X

Source : Claude Alazard, 2010, p. 562.

En poursuivant la démarche OVAR, nous aboutissons à l'élaboration du tableau de bord. En tant que méthode de conception des tableaux de bord, OVAR s'appuie sur les deux premières étapes exposées ci-dessus et en développe deux autres :

➤ **Sélection des indicateurs**

- Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultat et d'action ;
- Confrontation aux données disponibles.

➤ **Mise en forme des tableaux de bord**

- Choix de la présentation.
- Réalisation de la maquette.
- Informatisation.

Ici, c'est la phase 3 de la méthode OVAR qui peut améliorer la construction des indicateurs en effet, ils ne sont pas choisis ex nihilo, mais déterminés, triés, hiérarchisés en fonction de l'analyse des étapes précédentes, pour un véritable alignement aux objectifs et aux stratégies de l'entreprise. À partir de l'analyse des responsabilités de chaque niveau hiérarchique, des variables d'action choisies, la construction des indicateurs, dans leur périmètre et leur mesure peut être en meilleure adéquation avec les besoins.

Les tableaux de bord alors s'emboîtent selon les différents niveaux de responsabilité selon un principe « gigogne ».

Dans le tableau de bord d'un responsable, il y a des indicateurs correspondant à ses objectifs, ses variables d'action et des informations qui se trouveront agrégées dans le tableau de bord de son supérieur hiérarchique.

2.3.2 Le modèle GIMSI

La méthode G.M.S.I A été théoriser et publié 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'orienté les décisions de manager et lui impliquer dans un système de pilotage de la performance. en effet il faut toujours garde en esprit que sont les hommes qui mènent l'action de pilotage par la prise des décisions dans une entreprise , par conséquence s'il ne connaissent rien à propos de la stratégie adopté , 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 leur nécessités tout simplement ils vont éviter la prise de décision afin de gérer leur zone d'incertitude et garder leur intérêt personnels .

L'acronyme G.I.M.S.I signifie :

- ✓ (G) Généralisation : la méthode G.I.M.S.I est utilisée dans des différents domaines (production, services, administration) et par différents types de firme de la grande structure à la petite unité.
- ✓ (I) Information : l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.
- ✓ (M) Méthode et mesure : G.I.M.S.I est une méthode en la mesure est le principe.
- ✓ (S) Système et systémique : la méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur de 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 naturel.

Cette méthode est très pratique, souvent suivie lors de la réalisation des tableaux de bord.

Elle est composée de 10 étapes :

Tableau 03 : Les étapes de la démarche G.M.S.I

Étape	Description
Étape 1 : Environnement de l'entreprise	<p>L'entreprise est analysée en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Marché : quels sont sa clientèle, sa concurrence, son environnement, ses produits, ses fournisseurs et partenaires... ? ✓ Ressources : quelle est sa capacité à intégrer des solutions de haute technologie ? ✓ Management : quel type de management pratique-t-elle et délègue-t-elle les pouvoirs ? ✓ Culture : quels sont les impacts de la culture d'entreprise sur ses structures ? ✓ Stratégie : comment se positionne-t-elle sur l'échiquier et comment envisage-t-elle son devenir ? <p>En résultat seront identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La portée du projet. ✓ Le niveau d'engagement de la direction. ✓ Une première appréciation de la difficulté. ✓ Une première appréciation du degré de coopération potentielle.
Étape 2 : Identification de l'entreprise	<p>L'entreprise est analysée en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Métiers : quels sont les métiers pratiqués par l'entreprise ? ✓ Processus : identification des processus concernés par le projet, mise en évidence des points d'interface sensibles. ✓ Activités : identification de l'ensemble des activités de tous les processus sélectionnés. <p>En résultat, seront identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les processus et les activités critiques. ✓ Les hommes concernés sur le terrain par le projet. ✓ 3. Constitution des groupes de travail.
Étape 3 : Définition des objectifs	<p>Au cours de cette première étape de conception, les objectifs correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés. Chaque objectif sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les 6 critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Borné : l'objectif est limité dans le temps.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesurable : définition d'une métrique. ✓ Accessible : quels moyens, quelles contraintes, quels risques. ✓ Réaliste : quelle méthode d'accès. ✓ Fédérateur : adhésion globale. ✓ Constructif : contribue aux objectifs globaux. <p>En résultat, chaque groupe de travail dispose de la description de ses quelques objectifs de progrès.</p>
Étape 4 : Construction de tableau de bord	<p>Au cours de cette deuxième étape de conception, le tableau de bord est défini.</p> <p>Rôle et fonctions du tableau de bord :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le tableau de bord assure une perception cohérente de la mesure de la performance. ✓ Le tableau de bord ne comporte qu'un nombre d'indicateurs limité : 05 indicateurs sont suffisants. ✓ Le tableau de bord ne comporte que des indicateurs porteurs d'un sens précis pour son utilisateur. ✓ Le tableau de bord est un instrument personnel et un outil de communication. ✓ Le tableau de bord est intrinsèquement cohérent.
Étape 5 : Choix des indicateurs	<p>Chaque indicateur sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les 5 critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Temps réel : il est rafraîchi suffisamment fréquemment afin de permettre la prise de décision dans les meilleures conditions. ✓ Mesure un ou plusieurs objectifs : il mesure la performance selon un ou plusieurs objectifs. ✓ Induit l'action : selon l'information portée, il déclenche une ou plusieurs actions. ✓ Constructible : c'est le résultat de l'étape suivante. ✓ Présentable sur le poste de travail : il est « ergonomiquement » présentable sur le poste de travail de manière à ce que l'information et le sens porté soient compris le mieux possible. <p>En résultat, chaque groupe de travail dispose de ses indicateurs pertinents en fonction de ses objectifs de progrès.</p>
Étape 6 : Collecte des informations	<p>Les informations utilisées pour construire les indicateurs sont sélectionnées en fonction des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accessible techniquement : ✓ L'information est disponible physiquement : elle est accessible au sein de l'infrastructure existante ✓ L'information est disponible logiquement : elle est nettoyée, vérifiée et consolidée. ✓ Disponible « politiquement » : l'acteur produisant ou utilisant habituellement cette information est prêt à en faire partager les règles d'usage. ✓ Pérenne : elle ne disparaîtra pas sans prévenir. ✓ Degré de confiance : les utilisateurs ont foi en cette information. ✓ Coût : on connaît le coût d'obtention de l'information. ✓ Simplicité de la règle de construction.

	En résultat : la liste des informations utilisées pour bâtir les indicateurs
Étape 7 : le système de tableau de bord	<p>Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableaux de bord.</p> <p>Être autonome, ce n'est pas être isolé. Les décideurs partagent et communiquent, notamment en utilisant des systèmes de messagerie et de groupware. Ils échangent des informations construites et analysées.</p> <p>C'est ainsi que chacun enrichit sa compréhension des problèmes. Cette approche est grandement préférable aux techniques habituelles de reporting et de consolidation successive qui, au contraire, appauvrissent l'information. Ces échanges de connaissances se déroulent autant dans le sens horizontal que vertical.</p> <p>Une fois le système en activité, pour éviter les dérives et garantir la cohérence globale avec la stratégie déployée, la direction pourra périodiquement procéder à des audits dans des conditions clairement définies et acceptées.</p>
Étape 08 : Choix du progiciel	<p>Le système décisionnel se compose des 3 principaux éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La collecte avec notamment les outils d'ETL et les datawarehouses, datamart. ✓ Le déploiement avec les portails et l'Internet/Intranet. ✓ L'exploitation avec les outils de présentation et d'analyse (OLAP). <p>Pour sélectionner le produit de présentation adéquat, il est important de commencer par identifier les critères de choix propres à l'entreprise et à son besoin. Les produits seront confrontés et comparés sous l'éclairage de cette grille.</p> <p>Remarques et commentaires</p> <p>Le support technique : Pour des produits aussi complexes que les chaînes décisionnelles, il est recommandé de s'assurer de la qualité du support dans le pays d'installation et de ne pas limiter la grille de sélection aux seuls facteurs traitant de la richesse fonctionnelle.</p> <p>La souplesse de configuration : Le système décisionnel ne restera pas figé. Parmi les principaux critères de choix, il sera bon de privilégier les outils souples et aisément configurables par un non-spécialiste de l'informatique. Sa liberté d'action en dépend.</p> <p>Le coût des licences : Le coût net des licences ne représente pas toujours la part la plus significative du budget projet. Lorsque les différences de coûts des licences ne sont pas trop disproportionnées, il est préférable de ne pas leur accorder une trop grande importance et de considérer le projet globalement en intégrant les coûts annexes.</p>
	La phase d'intégration et de déploiement n'est pas la plus facile ni la moins coûteuse du projet. Pour bien la préparer, il est bon de tenir compte :

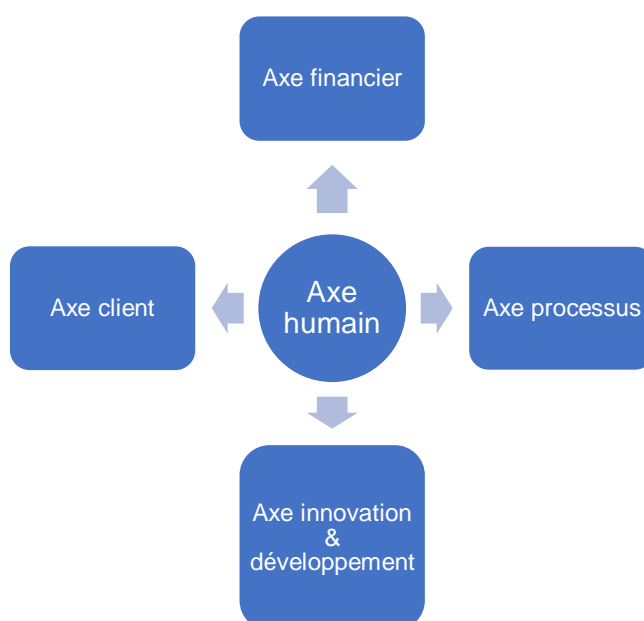
<p>Étape 9 : Intégration & Déploiement de la solution</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des contraintes propres aux produits choisis : formation, adaptations techniques, configuration et personnalisation des outils... ; ✓ Des contraintes propres à l'entreprise : processus, infrastructure existante sur le plan physique et logique... ; ✓ Du coût total : en n'oubliant pas l'ensemble des coûts accessoires ; ✓ De la durée : il est préférable de répéter plusieurs projets courts que de se lancer dans un projet global ; ✓ On considérera également, à leur juste valeur, les questions de sécurité, de maintenance et de documentation. <p>Remarques et commentaires :</p> <p>Garder du temps pour ôter les grains de sable... : La durée et les coûts de cette étape sont souvent sous-évalués. Même lorsque tout semble pour le mieux – la suite logiciel est compatible avec l'infrastructure de l'entreprise, les besoins sont bien établis, les utilisateurs coopératifs et les développeurs compétents –, il y aura toujours le grain de sable qui grippe les engrenages.</p> <p>On ne réalise pas qu'un seul projet : Il sera profitable lors du déroulement du présent projet de penser aux prochains, notamment en maintenant une documentation de suivi de projet suffisamment complète pour enregistrer péripéties et incidents de parcours, ainsi que les solutions trouvées et mises en place. Cette base d'information sera précieuse pour les prochains projets.</p>
<p>Étape 10 : audit du système</p>	<p>L'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer. Il comporte 4 opérations principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification des axes d'amélioration : réalisée en fonction des attentes de l'entreprise. ✓ Interview et collecte des avis : le point de vue valorisé des utilisateurs pour chaque axe. ✓ Analyse des résultats : repérage des axes devant être améliorés. ✓ Définitions des actions d'amélioration. <p>Une bonne étape pour envisager le déploiement à grande échelle : Les résultats de l'audit périodique permettront de juger du moment opportun pour poursuivre le déploiement du système décisionnel. Avec les enseignements apportés par cette phase de mûrissement, le nouveau projet démarrera dans de meilleures conditions.</p>

Source : Élaboré par nous-même sur la base d'une recherche documentaire

2.3.3 Le modèle Suédois T.B.C.I

L'expérience à Skandia AFS, sous la houlette de Leif Edvinsson (Roos et al.,1997) qui s'est prolongée pour l'ensemble du groupe d'assurances suédois Skandia constitue l'exemple le plus abouti de mise en place d'un tableau de bord stratégique centré sur le capital intellectuel et d'un management de ce capital intellectuel. Ce modèle constituant la démarche jusqu'alors la plus avancée, nous allons nous y attarder. La figure 3 représente le schéma générique du navigateur tel que le propose Skandia dans ses documents de gestion, en complément des comptes sociaux traditionnels (Ross et al, 1997, p. 68).

Figure 3 : Le navigateur de Skandia



Source : Alain Fernandez, Le navigateur Skandia et le capital immatériel.

Le capital humain se décompose en trois critères génériques de performance qui se décomposent à leur tour en indicateurs stratégiques :

- La compétence des employés dont les indicateurs stratégiques sont les savoirs et les savoir-faire.
- Leur attitude dont les indicateurs stratégiques sont la motivation, le comportement et la conduite.
- Leur agilité intellectuelle dont les indicateurs stratégiques sont l'innovation, l'imitation, l'adaptation et la mise en forme.

Il en est de même du capital structurel qui se décompose également en trois critères génériques de performance : les relations avec les parties prenantes de l'entreprise dont les

indicateurs stratégiques sont la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les alliés et autres parties prenantes. L'organisation dont les indicateurs stratégiques sont l'infrastructure, les processus et la culture. Et le renouvellement et le développement dont les indicateurs stratégiques sont les nouveaux produits, la formation les dépenses de recherche et développement, et les nouveaux brevets, des nouvelles licences.

2.3.4 Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin

« Ce modèle a été construit en 1994 autour des quatre perspectives : efficacité économique, valeur des ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes et pérennité de l'organisation. Il s'est vu enrichir d'une cinquième perspective : l'arène politique en 2001.

*C'est un modèle qui se base sur une véritable réflexion théorique basée sur une approche multidisciplinaire (économie, psychologie, sociologie, sciences politiques, ...), mais également sur un travail d'enquête pour évaluer sa validité en pratique ».*⁴

Les critères de performance retenus dans ce modèle sont une représentation des intérêts de chaque élément constituant l'organisation. L'approche multidisciplinaire sur laquelle se base le modèle rend son opérationnalisation difficile, mais elle permet de mettre en évidence les divers aléas internes et externes susceptibles d'influencer la performance globale dans l'entreprise.

2.3.5 Le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)

Ce modèle adopte l'approche des parties prenantes (stakeholders) comme base de réflexion sur la performance des organisations. Une partie prenante est considérée comme tout agent ou groupe indispensable au fonctionnement et à la survie de l'organisation. Ces stakeholders sont classés en deux catégories ; les parties prenantes primaires liées à l'organisation contractuellement et officiellement, et les parties prenantes secondaires non liées directement à l'organisation mais qui présentent une influence potentielle sur la performance de l'organisation. Selon les auteurs de ce modèle, on peut retenir quatre parties prenantes (les actionnaires, les clients, les employés et la communauté), et chaque partie manifeste des objectifs qu'il faut considérer dans la mesure de la performance. Cependant, ces objectifs sont divisés en objectifs primaires et secondaires. Voir le tableau suivant :

⁴ MAHMOUDIA Mehenna (2012), l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le TBP dans l'entreprise publique Algérienne : cas d'ALFEL, filiale du G.I. FONDEL p. 32.

Tableau 03 : Le modèle de la performance d'Atkinson

Parties prenantes	Mesures primaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services
Les employés	Engagement des employés Compétences des employés Productivité des employés
La communauté	Image publique

Section 03 : Le tableau de bord prospectif (TBP)

3.1 Évolution et historique de TBP

Nous constatons que le rôle du TBP dans les organisations a évolué au fil du temps. En effet, depuis sa création, le TBP semble avoir connu trois stades d'évolution Cobbold et Lawrie (2003) : une première génération au début des années 1990, une seconde à la fin de ces mêmes années 1990 et une troisième depuis le début des années 2000. Dans sa conception originale, il se présentait comme un simple outil de gestion destiné aux managers et ne regroupant que les quatre axes précédemment cités (finance, client, interne, apprentissage et développement). À cet effet, nous notons que les premiers articles de Kaplan et Norton se concentraient seulement autour du choix des indicateurs (d'un nombre plutôt limité) représenté par les quatre axes Kaplan et Norton (1992).

Le choix de ces indicateurs se faisait en gardant tout simplement à l'esprit les objectifs de l'entreprise sans pour autant examiner comment le TBP allait concrètement améliorer la performance de cette dernière. L'approche restait donc encore trop théorique et synthétique. L'aspect rationnel primait sur la dimension opératoire de l'outil ou plus précisément, le côté tant pratique du TBP n'avait pas encore été développé. Cependant, selon Cobbold et Lawrie (2003), cette « première génération » de TBP, encore limitée et assez rudimentaire, permettra tout de même la grande majorité des implémentations sur le terrain.

En ce qui concerne le monde universitaire, on note que malgré son apparente popularité comme concept et sa rapide adoption, notamment aux États-Unis, les études portant sur des cas détaillés des expériences de sa mise en œuvre se faisaient encore rares dans la littérature académique Bessire (2000). En effet, la recherche (les ouvrages et les articles) s'intéressant au TBP n'émergera que tardivement Niven (2002).

Le deuxième stade d'évolution du TBP fut effectif avec l'introduction du concept de « strategic objectives » relié à la finalité de l'organisation Kaplan et Norton (1993) et l'avènement de la notion de causalité. Le lien de causalité entre les axes / perspectives, fut présentée brièvement dans le premier modèle Kaplan et Norton (1992). Toutefois, il ne mettait pas réellement l'accent sur ces liens de causalité entre les perspectives mais se préoccupait plus singulièrement et séparément d'elles sans pour autant s'intéresser à leurs interrelations. Même s'il y avait une reconnaissance de connexions entre les perspectives, le modèle n'en tenait pas compte réellement, engendrant ainsi des problèmes conceptuels Brewer (2002). L'évolution apparaîtra de ce que les concepteurs présentent comme « an improved measurement system to a core management system » Kaplan et Norton (1996, préface p. IX) : le TBP se retrouve à présent, au cœur du système stratégique de gestion, avec une conscience accrue de son rôle dans l'alignement stratégique des comportements des unités de gestion.

Ce nouveau stade d'évolution apporte des changements dans le mécanisme et les processus de conception de l'outil puisqu'il faut désormais que les mesures reflètent le plus possible les buts stratégiques de l'organisation. Cette période marquera le début de l'engouement pour la recherche sur le TBP où les chercheurs établissent des liens entre les objectifs stratégiques et les relations de causalité entre les perspectives. On considère en effet les liens de causalité entre les objectifs stratégiques comme le point central dans le mécanisme de conception du TBP Kaplan et Norton (2001). Cet aspect de causalité s'inscrira comme le courant dominant des recherches en gestion sur la question, tant universitaires que professionnelles.

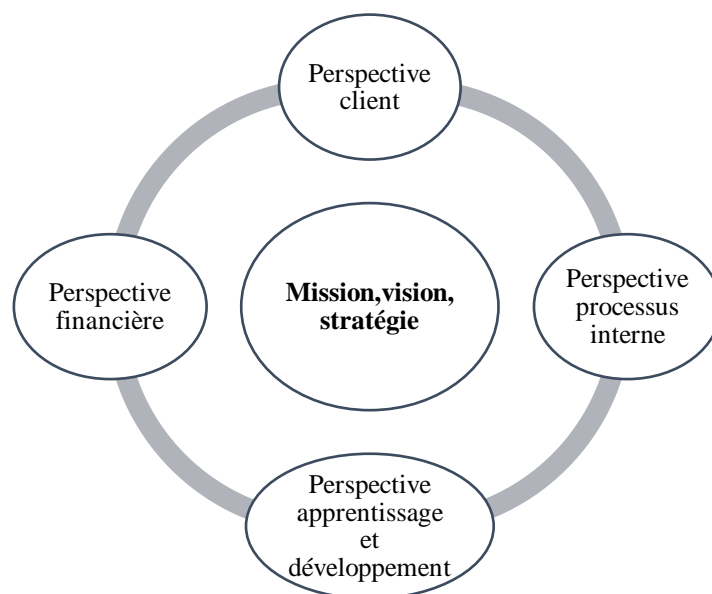
Le troisième stade d'évolution historique se présente comme un raffinement des caractéristiques du deuxième stade. L'objectif étant d'optimiser les fonctionnalités et la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une identification plus précise des liens de causalité entre les perspectives. Une meilleure compréhension de ses liens doit rendre les entreprises plus performantes et rentables Ittner et al (2003). Par exemple, une meilleure satisfaction des clients va améliorer la réputation des entreprises ainsi que leurs

résultats financiers. L'exécution du TBP exige donc une compréhension claire des liens entre les mesures non financières et les résultats financiers Banker et al (2004).

La troisième génération met également l'accent sur la mobilisation que le TBP nécessite et sur l'appropriation de la part de tous les membres de l'organisation de ses objectifs stratégiques (traduits en indicateurs). Le but étant de le coordonner au mieux et d'éviter des problèmes conceptuels Kaplan et Norton (2001). L'évolution historique du TBP semble très pertinente dans la mesure où elle permet de comprendre la mobilité de l'outil mais aussi le cheminement de la littérature qui a elle aussi, en parallèle, connu une évolution. En effet, cette dernière est passée d'un stade plutôt normatif et descriptif à celui d'un stade plus analytique au fil du temps.

Les écrits universitaires sur la question en sont la parfaite illustration Ittner et al (1998, 2003) ; Norreklit (2000) ; Lorino (2002) ; Bourguignon et al (2002, 2004) ; Mouritsen et al (2002) ; etc.). À notre sens, cette évolution historique du TBP explique en partie son succès à travers le temps. Même si certains le considèrent comme un peu dépassé aujourd'hui, il semble qu'ils aient torts puisqu'il reste toujours très utilisé. En effet, en plus d'être adopté aux États-Unis par plus de 40% des entreprises du Fortune 500 Williams (2001), son utilisation a été largement répandue dans tous les secteurs tels que l'industrie et les prestations de services ; dans les petites et grandes entreprises ; dans les secteurs public et privé. Une étape importante de l'implantation d'un TBP au sein d'une organisation reste sa mise en œuvre.

Figure 04 : Les perspectives du T.B.P



Source : Norton et Caplan, 1997.

Définition :

Par sa vision multidimensionnelle, le TBP doit permettre aux dirigeants d'évaluer les actions menées et les efforts consentis dans chacun des quatre domaines : la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne, les investissements à faire dans les systèmes et ceux à faire dans les procédures. Les mesures financières et non financières doivent également permettre aux entreprises de :

- Clarifier leurs projets, la stratégie et les traduire en objectifs ;
- Planifier, fixer des objectifs quantitatifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Communiquer les objectifs, les indicateurs stratégiques et les articuler ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

Le TBP se présente donc comme un cadre de travail, un moyen de communiquer la mission et la stratégie de l'entreprise. Il s'appuie sur ses axes pour faire connaître aux salariés les déterminants de la performance présente et future. En reliant les résultats que l'entreprise souhaite atteindre aux facteurs qui les déterminent, les dirigeants peuvent canaliser les énergies, les compétences et le savoir de tous les acteurs vers la réalisation d'objectifs à long terme. Bien construit, il s'inscrit comme la boussole qui guide l'entreprise. Il s'utilise comme un système de communication, d'information et de formation, et non comme un simple système de contrôle. Il comble le vide dont pâtissent la plupart des systèmes de management qui n'offrent pas de procédures systématiques pour suivre la mise en œuvre de la stratégie.

Le B.S.C est un système de mesure de la performance équilibré entre des indicateurs internes et externes, financiers et non financiers, entre mesures objectives et subjectives, entre court terme et long terme, entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Il se veut un éclairage synoptique sur les variables déterminantes de la performance. Il est ouvert sur l'environnement, s'applique aux facteurs générateurs d'un avantage concurrentiel et cherche à appréhender les facteurs clés de la performance future.

Le Balanced Scorecard est présenté comme un support qui permet de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes. Les objectifs doivent appartenir à quatre catégories différentes, qui doivent toutes être représentées pour garantir la qualité du Balanced Scorecard. Il alors convient de partir des relations de causalité à la base de la création de valeur et de décliner ces relations en fonction de ces quatre axes.

3.3 Les axes de TBP

Kaplan et Norton présentent 4 axes du TBP qui établissent un équilibre entre les objectifs à long terme, les performances souhaitées et les déterminants de ces résultats. Ces 4 axes sont l'axe financier, l'axe client, l'axe interne puis l'axe apprentissage et développement. Les quatre axes du TBP font partie de la carte stratégique (voir figure 1). La cartographie des stratégies est un procédé d'avant-garde dans le domaine de l'exécution stratégique. Elle sert à présenter les objectifs clés d'une organisation sous une forme graphique et imagée où l'on retrouve les quatre axes illustrés, comme à la figure : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel.

« La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client » (Renault & Brésil, 2006).

3.3.1 L'axe financier

L'axe financier « sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du tableau de bord prospectif (TBP) » (Kaplan et Norton, 1998). En d'autres termes, l'axe financier est la finalité du processus. La performance financière peut s'orienter sur trois stratégies centrales :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires ;
- La réduction des coûts et l'amélioration de la productivité ;
- L'utilisation de l'actif.

Cette dernière stratégie est privilégiée par les organisations à but lucratif permettant d'expliquer les objectifs financiers d'une entreprise tout en s'adaptant à son secteur d'activités et à son contexte économique.

3.3.2 L'axe clients

L'axe client du TBP identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers.

Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant les clients : satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité parfaitement adaptés aux segments visés. Ils leur permettent aussi de cerner et d'évaluer explicitement leur offre dont les caractéristiques sont les déterminants de la performance vis-à-vis des clients.

Une fois les indicateurs de l'axe client établis, les managers connaissent avec précision l'identité des segments qui constituent leur cible et disposent ainsi d'un ensemble de

mesures pour chacun d'eux. Ces indicateurs traduisent les objectifs pour les activités marketing, commerciales, logistiques, de développement des produits et de services.

3.3.3 L'axe processus interne

Pour créer l'axe interne, les managers identifient les processus essentiels à la réalisation d'objectifs concernant les clients et les actionnaires. Les entreprises développent généralement cet axe après l'axe financier et l'axe client, car cela leur permet de se concentrer sur les indicateurs qui correspondent aux processus véritablement essentiels. Ces derniers sont, par exemple, l'évolution du coût d'une structure ou la qualité des systèmes d'information.

De nos jours, toutes les entreprises, s'efforcent d'améliorer la qualité, de réduire la durée des cycles, d'accroître les rendements, de produire davantage et d'abaisser le coût de leurs processus internes. À moins de disposer de processus véritablement plus performants que ceux des concurrents en termes de qualité, de réactivité, de productivité et de coût, ces améliorations fragmentaires favorisent la survie, mais ne créent pas d'avantage concurrentiel durable.

Dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe interne sont définis à partir de la stratégie de l'entreprise. Lorsque celle-ci est définie par le sommet hiérarchique, des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller sont mis en place. En effet, en définissant la stratégie organisationnelle, l'équipe dirigeante définit aussi les processus et les compétences clés sur lesquelles elle compte s'appuyer pour avoir des répercussions sur les objectifs globaux de l'entreprise.

3.3.4 L'axe apprentissage organisationnel

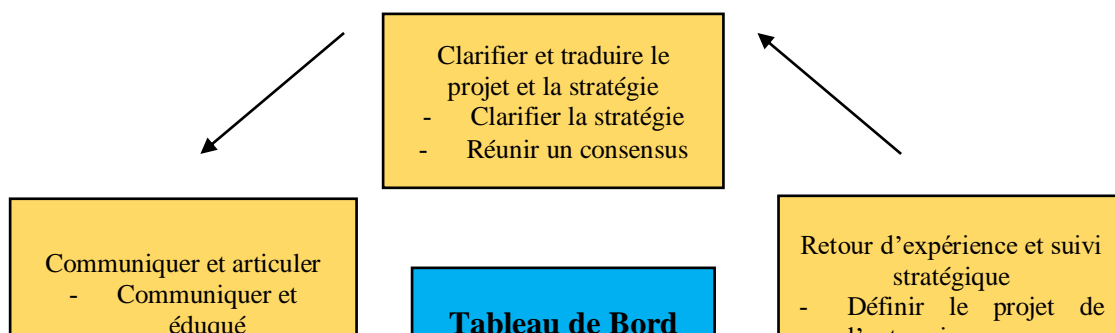
L'axe de l'apprentissage organisationnel est en fait la façon d'exceller dans les trois axes précédents. Les entreprises doivent investir dans leurs ressources internes : les employés. Négliger l'apprentissage des employés s'avèrera néfaste pour l'entreprise. Il est important de préciser que nous faisons référence à l'organisation, pas à l'individu ; l'organisation doit en elle-même être collectivement apprenante sur trois composantes de l'apprentissage organisationnel :

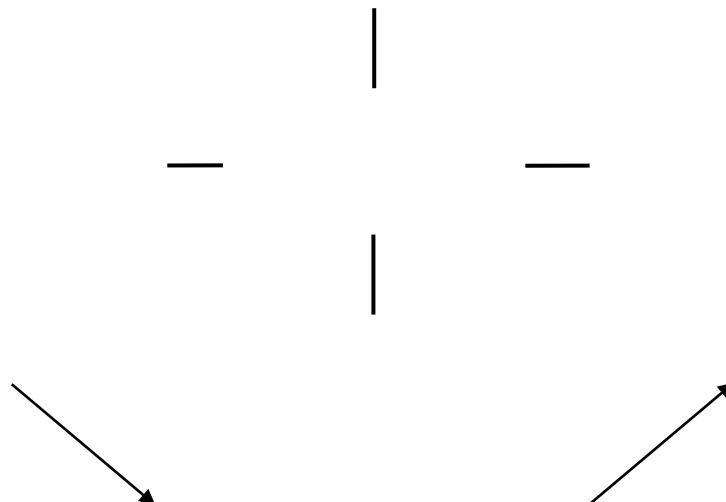
- Le potentiel des employés ;
- La qualité des systèmes d'informations ;
- La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des employés.

Outre les quatre axes de succès qui composent le TBP, les fonctionnalités qu'offre cet outil vont bien au-delà de la simple mesure de performance. Certaines fonctionnalités sont identifiées par les auteurs du modèle Kaplan et Norton dans la figure 2 Les entreprises peuvent également utiliser le TBP pour (Kaplan et Norton, 1998, Chan et Ho, 2000) :

- Clarifier la stratégie et obtenir un consensus autour d'elle ;
- Faire connaître cette stratégie à toute l'entreprise ;
- Faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise ;
- Relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels ;
- Identifier et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Procéder régulièrement et systématiquement à la préparation des bilans stratégiques ;
- Assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

FIGURE 02 : les axes de T.B.P





Source : Norton et Kaplan, 2001, p.38.

Les enjeux de la mise en œuvre du TBP

Une partie importante des débats relatifs au TBP se concentre sur les enjeux de sa mise en œuvre et sa logique dans l'organisation. Dans ce cadre, nous retenons dans la littérature trois enjeux spécifiques afin de mieux comprendre son pilotage et sa présence dans l'organisation. Ces enjeux sont le rôle du TBP dans le pilotage de la stratégie de l'organisation, la démarche de déploiement qu'elle induit ainsi que certains mécanismes comme la rémunération visant à faciliter sa mise en œuvre par l'orientation du comportement des individus.

3.3.5 Le TBP, un outil d'alignement stratégique

Dans les écrits de Kaplan et Norton (2001), la démarche de mise en œuvre du TBP intervient dans un processus préalablement déterminé et formalisé. En effet, le TBP est censé opérer une stratégie définie. La détermination à l'avance d'une stratégie pour concevoir et mettre en œuvre l'outil multidimensionnel s'avère une condition cruciale. Les auteurs positionnent donc leur raisonnement en aval de la conception de la stratégie et en partant du postulat que la réussite d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à opérer cette dernière.

Dans cette perspective, le TBP serait avant tout un outil d'alignement stratégique Mouritsen et al (2002). D'ailleurs, c'est ainsi que ses initiateurs définissent la stratégie : « La stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets.

Le TBP doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs et les indicateurs dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et

qu'ils servent à guider les actions » Kaplan et Norton (1998). À la lecture de ce qui précède, en plus de valider les objectifs, le TBP intervient aussi pour mieux expliciter et structurer la stratégie. Les objectifs des organisations sont fixés au départ par la stratégie et ensuite s'organise, autour d'eux, la cohésion de ces objectifs. Nous nous rapprochons ici de l'idée de Mintzberg quant à la planification stratégique : « une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions » Mintzberg (1994).

Le processus stratégique se retrouve donc scindé en différentes phases (conception et mise en œuvre) qui aboutiront à une intégration des actions. Tout comme Mintzberg, Kaplan et Norton mettent un point d'honneur à distinguer ces phases que sont la conception et la mise en œuvre de la stratégie : ce n'est qu'une fois que cette dernière est conçue que le TBP intervient pour la mettre en œuvre. Ainsi, la stratégie apparaît comme un processus délibéré, laissant peu de place à l'idée d'émergence. Cette approche structurelle, dotée d'un minimum de stabilité, a pour mérite de structurer l'organisation.

Cependant, certains auteurs vont à l'opposé de cette vision et considèrent que le TBP peut donner vie à une stratégie émergente dans l'organisation

3.3.6 Le TBP favorise les stratégies émergentes

Pendant ce temps, certains auteurs vont à l'encontre d'un TBP prônant une stratégie délibérée. Par exemple, Simons (1995) a développé l'idée selon laquelle une co-construction de la stratégie et de sa mise en œuvre peut avoir un effet favorable sur l'organisation. Cette vision s'inscrit dans une approche constructiviste, dans laquelle les dirigeants vont construire la stratégie de l'entreprise en la faisant évoluer en permanence. Cela aura pour conséquence de faire émerger de nouvelles stratégies, de les affiner et même de favoriser la vision collective au sein de l'organisation Chabin et al (2003).

En ce sens, sur la base d'une vision et d'une intention stratégique, le TBP participerait à faire évoluer progressivement les objectifs des organisations pour aboutir peu à peu à la construction d'une stratégie. D'où l'idée d'un processus constructiviste. On se retrouve donc ici à l'opposé de la vision initiale de Kaplan et Norton où le TBP apparaît comme un simple outil d'application de la stratégie, même si ces derniers, notons-le, reconnaissent que de nouvelles stratégies pouvaient émerger au sein de l'entreprise.

Nous voyons donc que deux perceptions différentes émergent en ce qui concerne la manière de mettre en œuvre le TBP. L'une portée par ses initiateurs le présente comme l'outil de mise en œuvre d'une stratégie déterminée, dans une perspective d'alignement stratégique. À contrario, la littérature contemporaine suppose que le TBP intervient dès la

conception de la stratégie en s'inscrivant dans un cadre collectif et partagé, favorisant les stratégies émergentes.

Ensuite, nous observons que le TBP essuie un bon nombre de critiques de la part d'auteurs qui réfutent sa démarche « top down » et optent plutôt pour une démarche « bottom-up. Même si la démarche procédurale et de déploiement du TBP privilégie une approche « top-down », l'approche « bottom up » reste soulevée par certains auteurs dans la mise en œuvre de la stratégie.

3.3.7 Le TBP : entre démarche « top down » et « bottom-up »

La logique fondatrice du TBP est d'aligner les actions opérationnelles sur les objectifs stratégiques selon une approche « top down ». En effet, selon les concepteurs initiaux, le TBP relève essentiellement d'une démarche « top down » définie au préalable par l'équipe dirigeante. Les objectifs et la stratégie sont ensuite diffusés à tous les constituants de l'organisation pour légitimer l'intérêt de l'outil. Ce déploiement s'effectue avec une bonne communication selon un processus descendant.

Cependant, cette démarche est loin de faire l'unanimité. En effet, comme l'expriment Mendoza et al. (2002), le TBP peut être compris et interprété différemment par l'ensemble des salariés de l'entreprise. On peut donc se poser des questions quant à sa démarche technocratique et mécanique Wegman (2001) de type « top-down ». Cette dernière se retrouve critiquée à cause de sa logique formelle et rationnelle déniait l'aspect humain comme capital à l'organisation.

Les individus se contentent de suivre les objectifs stratégiques trop normatifs dictés par les dirigeants. Il semble donc, dans ce cas, il est plus favorable d'opter pour une approche de type « *bottom-up* », où les objectifs stratégiques, c'est-à-dire la définition de critères et d'indicateurs de performance, résulteraient d'une gestion collaborative et participative. Nous serons donc en présence d'une démarche multiple et coordonnée de la part des acteurs, dans laquelle différents tableaux de bords articulés et coordonnés tenteront d'établir une cohérence d'ensemble, afin d'exprimer la stratégie. Cette dernière serait alors la résultante de l'expression d'une communauté de personnes. Comme le souligne Norreklit (2000), la démarche de déploiement de la stratégie serait « enracinée » dans l'organisation, à partir de l'interaction entre les acteurs.

Le succès et la concrétisation de la stratégie, au travers du TBP, permettront de lever les résistances aux changements et à la redéfinition que suscite sa mise en œuvre. Lorino (2003) apporte cependant une vision équilibrée faisant l'intermédiation entre la vision « top down » de Kaplan et Norton et celle « *bottom-up* » d'autres auteurs comme Mendoza et

al. (2002). En effet, il suppose que l'application d'une méthode de manière exclusive comporte certains risques. D'une part, une démarche pyramidale (« top down ») prend difficilement en compte les contraintes opérationnelles puisque ce sont les dirigeants qui, dans ce cadre, prennent les décisions et par conséquent définissent les stratégies. Ces derniers sont rarement sur le terrain où s'effectuent ces opérations.

D'autre part, une démarche « Bottom-up » peut révéler les disparités cognitives entre les salariés de l'entreprise capables d'engendrer d'importantes dissonances au niveau opérationnel et stratégique. En effet, elle peut créer des îlots (équipe, réseau ou communauté) dont le mode de fonctionnement serait décalé par rapport au reste de l'organisation. Nous retenons donc encore ici différents types d'hypothèses dans la littérature. L'une épousant naturellement la vision des auteurs et qui perçoit le TBP comme un outil ou un moyen d'aligner stratégiquement les objectifs de l'organisation, dans une démarche « top down ».

Une seconde où l'interaction des acteurs, favorisée par une démarche « bottom-up » est créatrice de valeur (l'idée d'intelligence collective émerge ici) et d'une stratégie dans une logique collective et de coordination. Enfin, une dernière hypothèse tente de réconcilier les deux premières en présentant le TBP à la fois comme un outil d'alignement stratégique et de coordination, cherchant à combiner les deux types de démarche. La mise en œuvre du TBP implique également l'alignement des individus avec les objectifs de l'organisation. Dans ce cadre, la rémunération apparaît comme un moyen pour orienter leur comportement.

3.3.8 La rémunération, un moyen d'incitation sur les individus

Quel que soit le type de démarche favorisé (« top down » ou « Bottom-up »), la politique de rémunération s'avère déterminante pour inciter les individus et les aligner stratégiquement aux objectifs de l'organisation.

Les travaux académiques limités à ce sujet auraient pu nous convaincre du peu d'importance de cet élément. Il n'en est rien. En effet, associer la rémunération au TBP s'inscrit comme un enjeu important du débat. Malgré la panoplie d'outils pouvant inciter les managers à réaliser leurs objectifs, Kaplan et Norton trouvent légitime d'utiliser le TBP pour évaluer et inciter les managers. Dans leur second livre (2001), ils considèrent que relier les indicateurs du TBP aux systèmes de récompense reste efficace.

En ce sens, Oyon et Mooraj (1998) confortent cette hypothèse en avançant que la mesure de la performance, prônée par le TBP, serait déjà, en soi, un facteur de motivation puisque

le fait de fixer une cible à atteindre est un moyen d'accroître la motivation qui se rapporte donc, intuitivement aux systèmes de récompense ou de sanction. Ainsi, le lien entre la rémunération et le TBP se retrouve fondé dans la mesure où il s'assure que les opérations au quotidien (de court terme) sont bien en concordance avec la stratégie de l'entreprise (de long terme).

Cependant, les travaux d'Ittner et al. (2003) dénoncent les effets pervers de ce lien. Selon eux, le haut niveau de subjectivité du TBP a conduit des entreprises à privilégier un système d'incitation fondé uniquement sur les indicateurs financiers. Ces derniers ayant plus de poids que les indicateurs des autres axes finissent par être unanimement reconnus dans l'organisation.

La politique de rémunération se permet ainsi de prioriser les indicateurs financiers au détriment d'indicateurs non financiers. Cela pourrait créer ou aggraver les tensions au sein des entreprises. Certains individus ou certaines catégories de salariés ne pouvant influencer directement sur les indicateurs financiers le vivraient comme une injustice puisqu'ils se sentiraient défavorisés par le système de rémunération. Ce dernier finirait par avoir l'effet contraire en se transformant en démotivation plutôt qu'en motivation. En outre, des facteurs culturels et idéologiques Bourguignon et al (2002) ; Bourguignon (2003) sont capables d'inhiber la portée de l'outil dans ce domaine.

En effet, il est probable d'apercevoir certains managers préférer valoriser d'autres incitations que la rémunération, ce qui se traduirait par un impact sur la motivation de certains individus. Nous constatons que malgré la panoplie d'outils de gestion dédiés aux systèmes de récompense, le TBP sort du lot puisqu'il tente d'évaluer les managers à partir d'indicateurs financiers et non financiers et ce, tant à long terme qu'à court terme. De plus, il incite les individus, par sa politique de rémunération, à être plus performant et à atteindre les résultats. Ittner (2003) et Bourguignon (2003) émettent, malgré tout, certaines réserves quant à la probité de ce lien. Par ailleurs, lorsqu'une organisation décide de relier le TBP à la rémunération, elle devra également choisir si cette rémunération est individuelle ou collective.

La rémunération individuelle aura pour avantage de révéler des talents personnels. Elle aura également pour effet de favoriser la responsabilisation de ces derniers Kaplan et Norton, (1996). Toutefois, l'esprit coopératif en serait écorché Kaplan et Norton (2001) et dans ce cas, récompenser l'équipe plutôt que l'individu favoriserait les initiatives collectives Drake et al (1999) et fédérerait les employés autour des objectifs stratégiques de l'organisation.

Cependant, à cette approche nous trouvons également certaines limites, notamment celles de certains resquilleurs et opportunistes profitant du travail des autres. Au final, les faiblesses de ces différents types de rémunération nous laissent présumer que le choix va fortement varier d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, des travaux démontrent que le choix des organisations se tourne, en majorité, vers des mesures collectives plutôt que des mesures individuelles Banker et al (2004). Au regard des différents débats sur les systèmes d'incitation et le TBP, nous retenons donc deux visions différentes : l'une qui légitime la liaison entre la rémunération et le TBP comme moyen d'aligner les comportements des individus et d'améliorer leur coordination, et une autre qui se divise quant aux types d'approches de rémunération à mettre en œuvre (individuelle ou collectif), ces dernières contenant, d'une part ou d'une autre, certaines limites capables de saper l'esprit coopératif ou d'inciter certains acteurs à s'adonner à des manipulations. La mise en œuvre du TBP implique aussi une refonte au sein de l'organisation. Cette refonte induit nécessairement des effets sur les individus et leur environnement.

Dans notre prochaine section, nous nous intéresserons ainsi aux différentes logiques véhiculées par le TBP à partir des différentes approches sociales des outils de gestion.

Les critiques du TBP :

La recherche se poursuit sur le sujet des TBP, car il existe toujours des critiques sur l'utilisation de cette approche, de ce modèle pour les OSBL. Nous les présentons ci-après. De façon générale, il est reproché aux auteurs du modèle TBP pour OSBL, Kaplan et Norton, de ne pas avoir assez détaillé les processus d'implantation de tableau de bord équilibré et les problèmes rencontrés suivant une stratégie mal définie en début de processus, ce qui crée des insatisfactions chez certains utilisateurs (Perigny, 2007).

En effet, les auteurs s'entendent sur l'importance que revêt la définition d'une stratégie claire et comprise de tous et qu'un mauvais positionnement pouvait être à l'origine des difficultés rencontrées dans l'implantation du TBP. Nonakita (2000) met lui aussi en doute la relation de cause à effet entre les quatre types de mesures, mais en plus, elle remet en question le contrôle exercé avec un tableau de bord. Epstein et Manzoni (1997) remettent en question la capacité des entreprises à mettre en œuvre un TBP avec une stratégie claire.

C'est aussi ce qu'on dénote dans les expérimentations faites jusqu'à maintenant, comme mentionné précédemment dans l'étude de Périgny. Dumond (1994) affirme que la problématique centrale dans l'implantation d'outil de performance est la faiblesse dans la communication et la 38 dissémination des informations. Afin de contrer cette difficulté, il

est fortement recommandé de communiquer et d'impliquer toute l'équipe dans l'élaboration de la carte stratégique.

L'étape même de la communication de l'information à toute l'équipe peut représenter une difficulté en soi ISERPA (2004). Beaucoup d'entreprises consacrent du temps à l'apprentissage nécessaire afin de maîtriser le système lui-même, mais peu à comprendre la complexité et les détails du tableau de bord, ce qui engendre une carence en efficacité à la fin du processus d'implantation.

Dans son article, Schneiderman (1999) relève les six explications pour lesquelles certaines compagnies échouent dans l'implantation d'un tableau de bord :

- La variable indépendante dans le tableau de bord est mal identifiée ;
- Les indicateurs sont faiblement définis ;
- L'amélioration des objectifs négociés est basée sur les demandes des parties prenantes ;
- Il n'existe pas de système de déploiement qui rompt les objectifs de haut niveau au sous-processus des activités actuelles ;
- Une partie du système d'amélioration n'est pas utilisé ;
- Il n'y a pas et ne peut y avoir de lien entre les mesures non financières et financières.

Lorsqu'on s'attarde plus en détails sur les critiques du TBP dans un contexte d'OSBL, Laitinen (1996), mentionne que les quatre axes sont basiques et en interrelation, ce qui est problématique. Le manque de motivation de certains intervenants du processus peut devenir un frein dans l'implantation et affecter la cohésion du groupe (Simon, 2006). C'est un danger qui peut être rencontré puisque le TBP est un outil de management moderne qui les aide à être légitimes auprès de leurs parties prenantes Greiling (2010), Gica et Moisescu (2007).

De plus, Simon (2010) précise que la fiabilité des indicateurs est une difficulté souvent rencontrée. Les indicateurs non financiers peuvent poser problème, car ils font référence à des objectifs abstraits, par exemple, la qualité. Finalement, le temps et l'argent peuvent être une difficulté. Les OSBL organisent déjà des rencontres, des évaluations, etc.

Le TBP peut devenir une surcharge de travail et ainsi lui faire perdre de son efficacité (Simon, 2010). Chaque étape du processus demande du temps et des efforts considérables (Gica, 2007). Malgré toutes les difficultés et critiques relevées, l'implantation d'un TBP a tout de même été un succès pour certaines entreprises et, pour certaines autres, s'est même révélée une nécessité. Moore (2003) affirme que le TBP tel que proposé par Kaplan n'est

pas adapté au OSBL. Dans son analyse, il affirme que le modèle n'est pas encore suffisamment adapté pour les OSBL. Il propose son propre modèle basé sur des mesures seulement non-financière.

CONCLUSION DU CHAPITRE

À la vue des débats relatifs au TBP, nous avons pu dégager des propositions et des critiques qui nous amènent à avoir une vision très élargie de cet outil. En effet, dans ce chapitre, nous tentons de relever toutes les positions théoriques qui ont été faites en réaction à son apport. Ces positions ou critiques effectuées dans la littérature trouvent leurs origines sur d'autres visions, d'autres possibilités, d'appréhender et de considérer l'instrument de Kaplan et Norton.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le concept de TBP, retracer son évolution historique et analyser les enjeux relatifs à sa mise en œuvre. Ensuite, nous avons réalisé une étude de la sociologie des outils de gestion. Cette étude nous aura permis de révéler les grandes variétés de logiques qu'ils véhiculent ainsi que les effets qu'induit leur introduction dans l'organisation.

CHAPITRE 2

Cadre méthodologique de la recherche

Introduction du chapitre

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 puisqu'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.

Nous exposons dans ce chapitre notre démarche et méthodologie de recherche, nous précisons notre positionnement épistémologique et expliciterons le choix de notre démarche constructiviste. Ensuite, nous nous consacrerons à la démarche de recueil de données, pour enfin illustrer notre démarche sur le terrain et les difficultés rencontrées.

Section 1 : Approche méthodologique

Dans le cadre de notre recherche nous avons utilisé une approche méthodologique qualitative qui cherche à comprendre essentiellement la réalité. Cette recherche s'inscrit dans la posture épistémologique constructiviste visant un objectif de construction de la réalité DAHAK, Abdenour & KARA, Rabah (2015). Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à trouver le lien entre les tableaux de bord utilisés au sein de l'entreprise « TREFAL » et la prise de décision. L'interprétation des résultats se fera selon une démarche abductive.

Section 2 : L'outil de collecte de données

La collecte de données pour le présent travail a été assurée par trois outils d'investigation : l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

2.1 L'analyse documentaire

Notre étude a nécessité une recherche documentaire et la consultation de nombreux ouvrages, articles, et thèses en rapport avec notre thématique. Bien sûr, la documentation fournie par l'entreprise accueillante a été aussi une source d'information non négligeable.

2.2 L'observation

Pendant nos déplacements sur le terrain on a utilisé l'observation non participante comme outil secondaire de collecte des données. Les échanges avec les différents collaborateurs, nous ont permis de bien comprendre la sphère locale de la filiale, ainsi que les différentes réactions sur le problème de la délimitation des responsabilités. Pour mieux comprendre

notre question de recherche nous avons axé notre investigation sur la situation générale de l'entreprise et ses grandes orientations, c'est ainsi que nous avons pu rencontrer le directeur de ressources humains lui-même chargé de la formation qui nous a encouragé dans notre recherche à travers les documents qui nous a fourni.

Toutefois, lors de la collecte des données durant les entretiens, on a utilisé cet outil pour observer directement la réalité des comportements et les réactions de nos interviewés face à nos questions.

2.3 L'entretien

Notre choix s'est porté sur l'entretien comme un outil principal de collecte des données. Ce choix est motivé notamment par sa pertinence dans les études dites qualitatives, dont « l'information recherchée est caractérisée par le contexte du terrain de recherche » DAHAK Abdenour, KARA, Rabah (2015).

Afin de diriger efficacement les entretiens, nous avons élaboré un guide de 11 questions, réparties sur 4 thèmes, qui sont :

Thème 01 : pour collecter des informations sur les caractéristiques de la prise de décision.

Thème 02 : pour collecter des informations sur les difficultés de la prise de décision.

Thème 03 : pour collecter des informations sur l'outil d'aide à la décision et leur caractéristique.

Thème 04 : pour collecter des informations sur la qualité de la prise de décision.

Nous avons utilisé au cours de notre étude un guide d'entretien pour en effectuer avec 05 collaborateurs. On a utilisé des entretiens individuels face à face lorsqu'il possible et des entretiens à distance dans le cas d'impossibilité de la rencontre, la durée moyenne est de 15 minutes pour chaque interviewé. Le recueil des données par entretien se définit par « une relation d'échange entre deux intervenants. L'entretien permet dans la recherche qualitative de recueillir des données à partir du discours ou des mots des acteurs » Wacheux (1996), cité par SEBTI, Bouchra (2014). Il permet aussi « d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs » Wacheux (1996) cités par SEBTI, Bouchra (2014). Notre entretien était semi directif pour accorder une marge de liberté, mais en même temps pour orienter la conversation vers les points les plus essentiels de notre objet d'étude.

Nous avons ciblé les directeurs de différents départements de la filiale et les responsables dépendants de chaque direction, qui sont désignés pour exercer un ensemble de tâches relatives à l'activité quotidienne de TREFAL .

Au cours de notre entretien on a complété notre guide par d'autres questions. Néanmoins, on a abandonné certaines pour éviter le blocage et pour que l'entretien soit plus dynamique. Parfois, on se retrouve obligé à reformuler quelques questions et les poser d'une façon plus simple pour assurer une bonne compréhension.

En cas de manque d'information après la réalisation de l'entretien, des numéros de téléphones sont mis à notre disposition pour plus d'explications et d'éclaircissements.

Durant nos entretiens, on a utilisé une application mobile pour enregistrer les réponses.

2.3.1 Population d'étude

Après la fixation et la conception de l'outil de la collecte des données, désormais on doit identifier les caractéristiques de la population concernée par notre étude. Il s'agit de l'ensemble des directeurs et responsables de chaque département existant actuellement au niveau de la filiale. Dans le cas de notre recherche, la population choisie est un groupe de cadres dirigeants au sein de TREFAL impliqué d'une manière directe ou indirecte dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ils représentent la tranche compétente. C'est une recherche exhaustive.

Notre population d'étude est composée de cinq (05) personnes dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 04 : la population d'étude de notre recherche

Intervie wer	Poste occupé	Ancie nneté	Durée d'entretie n	Genre	Moyen d'entretien
01	Chef département commercial	5 ans	23 minutes	Femme	Face à face
02	Responsable qualité	12 ans	15 minutes	Homme	Face à face
03	Responsable des ressources humains	07 ans	20 minutes	Homme	Au téléphone
04	Responsable contrôle de gestion	02 ans	15 minutes	Homme	Au téléphone
05	Chef département Technique		10 minutes	Homme	Au téléphone

Source : Élaboré par nous-même sur la base de document interne de TREFAL

2.3.2 Démarche du travail sur le terrain :

Notre enquête auprès de la filiale TREFAL est motivée par deux raisons ; d'un côté, TREFAL est une entreprise publique économique industrielle très affectée par les divers

vagues de restructuration touchant particulièrement le secteur de la métallurgie et de la sidérurgie (plusieurs privatisation). D'un autre côté, cette entreprise est probablement appelée à moderniser son modèle de gestion notamment, après ses différents certificats de normalisation et aussi l'importance de ses axes de développement.

Nous avons procédé en premier lieu par un entretien exploratoire avec le PDG de la filiale de sidérurgie TREFAL, pour comprendre davantage l'organisation du travail et le fonctionnement général de l'entreprise.

Après avoir effectué l'entretien exploratoire, nous avons dégagé les principaux acteurs concernés par la prise de décision

L'accord des personnes interviewées a été sollicité pour enregistrer les entretiens de manière à recueillir des informations optimales et à ne pas perdre d'éléments en prenant uniquement des notes ; l'anonymat leur a par ailleurs été garanti, les enregistrements ayant été exclusivement utilisés dans le cadre de cette recherche.

2.4 Les difficultés rencontrés

Au cœur de notre projet d'étude nous avons rencontrés beaucoup d'obstacles, principalement pour les éléments suivants :

- Les évènements exceptionnels que le pays travers (le COVID 19)
- La délocalisation du siège de la direction générale d'Oran vers l'unité de la production d'Alger.
- La complexité du thème : le thème de recherche est compliqué car il implique tous les acteurs de l'entreprise y compris les acteurs externes et nécessite leur collaboration.
- Le manque d'encadrement en milieu organisationnel dès fois à cause de la charge de travail et dès fois à cause de manque de l'information surtout quand il s'agit du passage d'un axe à l'autre.
- La culture de l'entreprise : la mise en place d'un nouvel outil de pilotage est mal perçue, car il va engendrés des bouleversements interne ce qui est indésirable pour l'entreprise qui cherche la stabilité avec les outils existantes.

CHAPITRE 03

Discussion et analyse des résultats

Introduction du chapitre

Après la présentation de l'approche méthodologique à suivre afin de répondre sur notre question de recherche nous présenterons dans ce chapitre l'entreprise TREFAL, son organisation, sa mission et son organigramme. En deuxième lieu nous présentons l'analyse et la discussion des résultats avec l'aide d'un logiciel de traitement des données Nvivo 12.

Section 01 : Cadre organisationnel de l'entreprise

1.1 La présentation de l'entreprise :

TREFAL est une entreprise publique dénommée TREFILERIE D'ALGER, elle est située dans la zone industrielle de REGHAIA à l'est d'Alger. Elle fait partie des 6 filiales que composent le groupe TPL « Transformation des Produits Longs » dont le siège est situé à Oran. C'est en Juillet de l'année 1979 que l'unité est entrée dans sa phase primaire de production, sa mission principale est la production et la commercialisation des Treillis Soudé et des Poutrelles Métalliques Légères, produits qui jadis étaient l'œuvre de nos artisans ferrailleurs. Désormais depuis le démarrage de l'unité, la préfabrication du Treillis Soudé et de la Poutrelle Métallique Légère n'est plus l'apanage de nos vaillants artisans, car le progrès technologique (Machine automatique) a permis de réaliser ses produits en qualité, quantité et dans les délais incomparables par rapport à ceux qui se faisait manuellement dans les chantiers. À noter que la première ligne de fabrication des treillis soudés a été installé en Algérie en 1970 (Oran).

TREFAL capitalise une expérience de plus de 30 ans dans la fabrication des produits destinés principalement au secteur de l'habitat et des Travaux Publics.

En 1983, l'unité « TS PML » a subi une première restructuration dans le cadre de l'autonomie des entreprises. La division mère (DTPL) devient : « Entreprise Nationale de Transformation »

En 1998, une deuxième restructuration a fait de l'unité TSP/R une filiale à part entière dotée d'un capital social, d'un Conseil d'administration et de statut juridique d'une SPA (Société Par Action). Le système de management de la qualité de TREFAL est certifié depuis le 03 Mai 2004 conformément au référentiel ISO 9001/2000. et elle a été recertifiée pour une durée de 3 années en date du 23/07/2007. Après ce bref historique nous vous les missions principales de l'entreprise, son organisation, ses ressources, ses produits et ses clients.

1.2 La mission de l'entreprise :

Les activités fondamentales de l'entreprise se situent dans la fabrication et la commercialisation des produits destinés au secteur du bâtiment, des Travaux Publics et de la petite transformation. Le cœur du métier de TREFAL est le TREFILAGE, c'est à partir de ce processus clé que les produits sont réalisés en subissant d'autres transformations intermédiaires (Dressage et soudage).

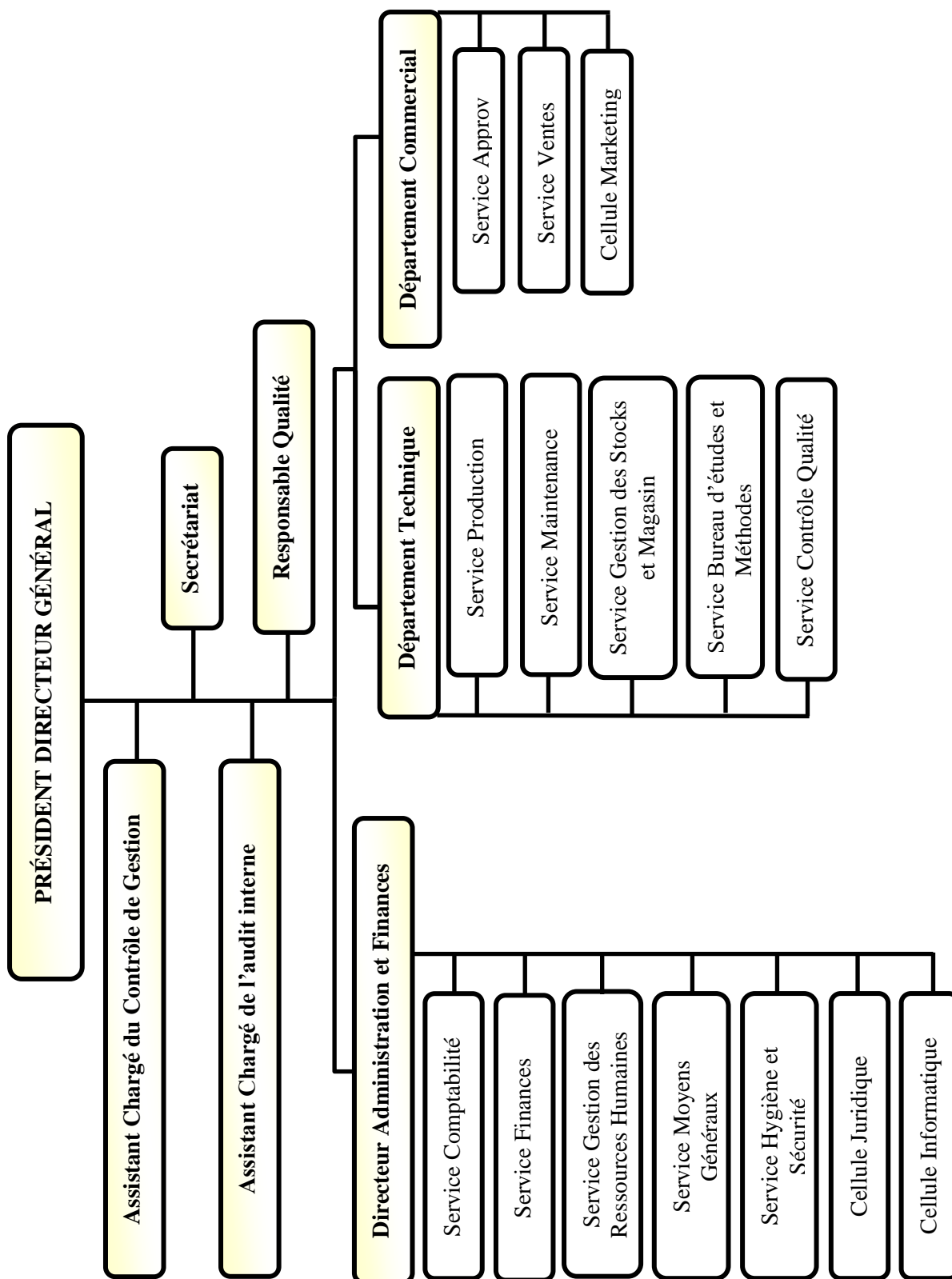
Le TREFILAGE est l'opération qui consiste à allonger une matière et à lui donner la forme d'un fil en tirant à travers un outil percé d'un orifice de forme approprié appelée « FILIÈRES ». Cette opération d'étirage appelée aussi dans le vocabulaire des spécialistes « Écrouissage » elle permet d'élever artificiellement la résistance du métal et de diminuer son allongement conformément aux normes spécifiant les caractéristiques des produits. Actuellement la tendance est vers l'utilisation du système de réduction par galet au lieu des filières, appelée souvent laminage à froid.

1.3 L'organisation de l'entreprise :

À travers l'organigramme officielle de TREFAL, l'entreprise est dirigée par :

- Un président directeur général qui assure aussi la présidence du conseil d'administration,
- Un assistant chargé du contrôle de gestion,
- Un assistant chargé de l'audit interne,
- Un assistant chargé du management de la qualité,
- Un chef de département technique et de plusieurs services,
- Un chef de département commercial et de plusieurs services,
- Un directeur de l'administration et finances dotée de quatre services : Comptabilité, Finance / GRH / MGX / HSE / et une cellule juridique et informatique.

Figure n°1 : Organigramme de TREFAL



Source : Document interne de Trefel

Section 02 : Discussion et analyse des résultats

2.1 présentation et analyse des résultats

Sur la base d'une revue de littérature en matière des outils d'aide à la décision est bien précisé le tableau de bord prospectif abordé au fil des chapitres précédents, ce chapitre contribue avec un apport pratique pour compléter la recherche. Ce dernier met en principe les notions traitées en théorie et les comparent aux connaissances et avis des collaborateurs de « TREFAL » interrogés sur des questions relatives à notre objet de recherche. Après la collecte des données de cinq (05) interviewees, nous avons adopté la méthode classique analyse de contenu en transcrivant les interviews ensuite le traitement des données parallèlement analysées selon les axes (thématiques) en faisant référence aux mots clé en utilisant un logiciel d'analyse et de traitement des données qualitative assisté par ordinateur NVIVO PRO 12 qui rend possible un accès rapide au verbatim. Cet outil d'analyse nous permet d'assurer une objectivité dans l'analyse de données et des résultats plus fiables et valides. Ce dernier permet entre autres de détecter les fréquences des mots qui se répètent le plus dans un entretien et ce dans une optique de créer une requête de mots de résultats. Les mots les plus utilisés étant les plus fréquents dans la requête, il est à mentionner que la tendance générale des réponses peut être dégagée en associant les fréquences des mots les plus important.

2.1.1 La problématique de la prise de décision

La première thématique (thème 01) de guide d'entretien permet de recueillir des données relatives à les caractéristiques de la prise de décision.

Tableau 06 : Requête de fréquence de mots correspondant aux réponses de la première thématique

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Département	11	10	3,28	Département, départements, services, structuration
Tableau	7	12	2,79	Graphiques, tableau, tableaux
Actions	7	14	2,47	Action, actions, cause, changement, performance, prise, production, rendement

Relation	8	8	2,28	Changement, connexion, direction, liaison, pertinence, relation
Stratégie	9	7	2,23	Plan, stratégie, stratégique, stratégies
Quantité	8	12	2,11	Quantité, tableau, volume
Direction	9	11	1,98	Bord, chemin, direction
Activité	8	10	1,91	Activité, activités, changement, opération, performance, services
Clients	7	5	1,86	Clients
Objectifs	9	5	1,86	But, objectifs
Opinion	7	9	1,86	Bord, opinion
Accomplir	9	10	1,82	Accomplir, action, cause, effectuer, faire, prise, réaliser, réussir, satisfaction
Production	10	9	1,73	Outil, processus, production, produit, rendement, volume
Décision	8	4	1,49	Décision
Efficacité	10	4	1,49	Efficace, efficacité
Expérience	10	4	1,49	Expérience, vision
Indicateurs	11	4	1,49	Indicateurs
Matière	7	4	1,49	Matière
Qualité	7	4	1,49	Qualité

Source : élaboré par nous-même sur la des données obtenues par logiciel d'analyse des données NVIVO 12.

Les questions de la première thématique ont été posé pour récolter des informations sur les éléments qui caractérise la prise de décision.

Les termes significatifs les plus fréquents sont : *Département, Tableau, Actions, Relation, Stratégie, Quantité, Direction, Activité, Clients, Objectifs, Opinion, Accomplir, Production, Décision, Efficacité, Expérience, Indicateurs, Matière et Qualité.*

La tendance générale a dégagé à travers les réponses :

L'ensemble des personnes interrogées déclarent que la prise de décision basé sur des données fournis au décideurs par le tableau de bord , voire des indicateurs qui leurs permettre de mesurer et suivre le fonctionnement de l'activité , cette prise de décision est dépendante de la qualité de l'indicateur , tant que l'information est pertinente tant que la décision est cohérente et efficace , pour assurer cependant la cohérence deux éléments à considérer qui sont : la complexité de la situation et l'objectif désiré .

« Il faut prendre les bonnes décisions aux bons moments on est limité par le temps et sensé de prendre plusieurs décisions à la fois » déclare le responsable RH.

« Nous utilisons plusieurs indicateurs pour couvrir l'ensemble de l'activité, nous cherchons des informations qui reflètent l'évolution réel de notre activité pour ce fait on fait des comparaisons avec les mois précédents » déclare le chef département commercial.

« On commence par une évaluation de l'existant et faire ressortir des éléments factuels sur lesquels on doit réagir après on observe rigoureusement l'impact de nos décisions bien sûr pour but d'apporter des actions correctives » déclare le responsable qualité.

« Il est claire que la prise de décision nécessite une mise en compte de l'existant et à prendre le recul pour élargir le champ de regard et éclaircir la situation objet de la prise de décision » déclare le responsable de contrôle de gestion.

« Je ne prends pas des décisions par l'impression ou bien le ressentis, je suis une démarche logique, tout est mesuré au sein de mon département » déclare le chef département technique

« Après avoir identifié le problème, je choisis la meilleure façon d'intervention » affirme le R.H

« Toutes les décision prise ont pour but de créer plus de valeur au client, c'est lui qui régit nos processus d'amélioration » déclare le chef département commercial.

« Chaque décision à un retour à capitaliser, c'est la bonne façon de s'améliorer » déclare le R.H

« Si les résultats ne sont pas souhaitables on met en cause notre choix et nous pensons à des alternatives plus pertinentes » déclare le responsable qualité.

2.1.2 Les difficultés de la prise de décision

Tableau 07 : Requête de fréquence de mots correspondant aux réponses de la deuxième thématique (les difficultés rencontrées lors de la prise de décisions)

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Décision	8	13	3,41	décision, décisions
Objet	5	33	3,36	bord, champ, changement, chemin, complexe, connexion, élément, objet, outil, prise, prix, produit, tableau
Département	11	12	2,71	commence, département, départements, services, structuration
Actions	7	20	2,22	action, actions, cause, changement, influence, performance, prise, production, rendement
Activité	8	14	2,18	activité, activités, changement, compte, opération, performance, problème, services
But	3	7	1,84	but, objectifs
Changement	10	17	1,76	amélioration, apporter, changement, couvrir, croissance, éclaircir, élargir, focaliser, permettre, prendre, rendre

Stratégie	9	7	1,57	plan, stratégie, stratégique, stratégiques
Tableau	7	12	1,57	graphiques, tableau, tableaux
Clients	7	6	1,44	client, clients
Effets	6	7	1,41	changement, effets, impact, influence, résultats
Information	11	8	1,40	couvrir, fait, information, informations, source
Relation	8	8	1,35	changement, connexion, direction, liaison, pertinence, relation
Indicateurs	11	5	1,31	indicateurs
Production	10	11	1,27	outil, processus, production, produit, rendement, volume
Quantité	8	13	1,18	ensemble, quantité, tableau, volume

Source : élaboré par nous-même sur la des données obtenues par logiciel d'analyse des données NVIVO 12.

Les termes significatifs les plus fréquents à travers les réponses relatives à cette thématique sont : *décision, objet, département, actions activité, but, changement, accomplir, stratégie, tableau, client, effet, informations et indicateurs.*

Les réponses obtenues pour ces thématiques montrent qu'ils existent plusieurs difficultés lors de la prise de décision et que cette dernière est dépendante d'une situation donné objet de la prise de décision.

« *Nombreux sont les difficultés mais le plus importants c'est de prendre une décision quel que soit les conséquences* » déclare le R.H

« *C'est clair c'est la démotivation c'est le vrais obstacle* » affirme le R.H.

« *Les indicateurs ne couvrent pas toujours l'ensemble de l'activités, il existe des liens qui n'ont pas intégrés dans l'indicateur* » déclare le responsable qualité.

Le responsable qualité affirme que les indicateurs utiliser ne couvre pas tout le processus de production l'une des critiques fondamentales des indicateurs.

« Je préfère de ne pas prendre des décisions si les informations ne sont pas fiables, ne sont même pas à jours, nous n'arriverons jamais à la cohérence et l'efficacité de décisions avec ces indicateurs » déclare le responsable technique.

L'analyse des entretiens prouve que la prise de décision est dépendante à plusieurs variables l'information fournis par l'indicateur n'est pas toujours suffisante.

« Le plus grand obstacle c'est les conflits, ils rendent la situation floue c'est inutile de prendre des décisions dans des situation pareilles » déclare le R.H

Les indicateurs les plus utilisées sont :

- Taux de croissance de chiffre d'affaire par clients et par produit
- Part du chiffre d'affaire générer par le treillis soudé (produit principale)
- Rentabilité par client (privé ou public)
- Rentabilité par produit
- Rentabilité hors le treillis soudé, c'est-à-dire la rentabilité des produits sauf le treillis soudé
- Coûts de revient par rapport aux concurrents
- Chiffre d'affaire par employé
- Pourcentage de (C.A) réinvestis dans l'actif » déclare le responsable de département commerciale.

Au sein de notre département on utilise plusieurs catégories d'indicateurs en termes de :
Volume, efficience, efficacité, délai qualité...etc.

Nous utilisons souvent les suivants :

- Les coûts par stade de production
- Les coûts moyens au kilogramme (cout de revient de métal liquide)
- Cout de fusion
- Nombre de défauts par semaines
- Nombre de défauts par produits » déclare le responsable qualité.

Il est à mentionner que le mot stratégie est moins fréquent cela montre clairement que la stratégie de l'entreprise elle est pas expliqué d'une manière claire aux décideurs, ce qui explique l'absence d'un cadre stratégique qui régit les comportements des décideurs, cette absence de cadre stratégique rend l'entreprise un lieu de conflits dont chaque un cherche

son propre intérêt même au détriment de l'intérêt globale de l'entreprise, ce qui est expliqué par la théorie comportementale.

Les réponses collectées concernant cette thématique indiquent que la mise en place d'un système d'information qui assure des informations pertinentes à la prise de décisions et qui dépasse le périmètre de département vers les différents collaborateurs (centres de responsabilités) permet d'améliorer la qualité de la décision.

2.1.3 La réalité des tableaux de bord :

Cette thématique (thème 03 de guide d'entretien) permet de récolter des données sur les tableaux de bord utilisés dans les départements de « TREFAL », de connaître aussi les liaisons entre eux et avec les TBD d'autres départements.

Tableau 08 : Requête de fréquence de mots de résultats correspondant aux réponses sur la troisième thématique.

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Tableaux	8	6	4,62	tableaux
Département	11	5	3,46	département, départements, formation
Activité	8	6	3,33	activité, aide, performance
But	3	4	3,08	but, objectifs
Contrôle	8	4	3,08	contrôle, direction
Indicateurs	11	4	3,08	indicateurs, montre
Information	11	4	3,08	dire, information, informations
Décision	8	3	2,31	décision, décisions
Performance	11	4	2,31	capacités, performance, performances
Connecté	8	2	1,54	connecté
Formation	9	3	1,54	formation, organisé, structuré
Passage	7	2	1,54	conduit, passage
Suivi	5	2	1,54	suivi

Source : logiciel d'analyse des données NVIVO 12

Les termes significatifs les plus fréquents à travers les réponses relatives à cette thématique sont : *tableaux, département, activité, but, contrôle, indicateurs, information, décision, performance.*

Les réponses obtenus pour cette thématique montrent non seulement l'importance des tableaux de bord dans le pilotage de l'entreprise mais aussi les limites de leurs utilisation surtout quand il s'agit de certaines décisions qui nécessitent plus de visibilité et qui vont impacter directement ou indirectement l'activité d'autres départements car le tableau bord est utilisé d'une façon vertical il mesure les engagements des services et les communiquent aux départements et les engagements de ces derniers à la direction générale

« *Nous utilisons les tableaux de bord (T.B), c'est indispensable pour l'analyse des effectifs, l'absentéisme, la formation et aussi le contrôle de la masse salariale* » déclare le R.H

« *L'outil d'aide à la décision au sein de mon département c'est les tableaux de bord c'est-à-dire ensembles des informations structuré et organisé et classé dans un tableau sous différentes formes : des ratios, des graphes, des schémas ...* » déclare le responsable qualité

« *Nous focalisons sur les tableaux de bord pour le suivi de nos flux financiers et nos indicateurs de performances* » déclare le chef département commerciale.

« *Nous choisissons un nombre suffisant des indicateurs qui sont exploitables de façon rentable, certains indicateurs sont plus pertinents que d'autres* » déclare le responsable technique.

« *Pour le contrôle et le suivi nous utilisons les tableaux de bord car ils sont faciles à construire et nous a donnent une visibilité sur notre activité* » déclare le responsable de contrôle de gestion.

« *Chaque tableau de bord est fait pour répondre à un besoin spécifique en matière de qualité et de délais... etc. Afin de nous permettre d'entreprendre des actions correctives dans la matière. Ces tableaux de bord sont regroupés cependant dans un tableau de bord général qui englobe toute l'activité de notre département* » déclare le responsable qualité.

« *Oui certainement, il existe des liens entre les tableaux de bord certains sont utilisés pour construire les autres, ils sont utilisés pour but de visualiser notre activité ainsi montre le passage d'une tache à une autre ; le tableau de bord doit être tout d'abord synthétique* » déclare le responsable technique.

« *Il existe des indicateurs qui se répètent dans plusieurs tableaux , à titre d'exemple le coûts de revient de chaque produit qui figure dans un tableau de bord spécifique à ce produit cependant le coût de revient qui figure dans le tableau de bord globale doit être équivalent de la somme des coûts comme je vous ai dit les tableaux de bord sont indissociable* » déclare le responsable qualité .

« *Nous travaillons d'une manière indépendante, chacun est responsable sur son département, je ne sais pas de quel connexion tu parles, si tu veux dire un partage des*

information oui nous faisons ça souvent mais une connexion des tableaux de bord, je pense que votre question est pas claire » déclare le responsable commerciale.

« Malheureusement pas suffisamment et ça nous a causé plusieurs interférences avec d'autres département , ce qui nous a conduit de perdre en matière de performance , car l'information fournis par nos tableaux est voire insuffisante pour certains décisions surtout celles qui ont une ampleur sur tout l'entreprise tel que la quantité à produire dans une période donné qui doit prendre en considération les capacités de commercialisation , une information fournis par le département commercial » déclare le responsable qualité .

« Avec d'autres départements non sont pas connecté mais ils sont connectés avec les tableaux de bord de la direction générale car nous avons des objectifs à atteindre qui sont prédéfinis par la direction, nos tableaux de bord sont pour but de faciliter la prise de décision qui mène à la réalisation des objectifs d'une façon à assurer la performance » déclare le chef département commerciale.

Dans cette thématique et d'après les réponses des décideurs il est à souligné que les tableaux de bord au sein de chaque département sont utilisés pour but d'englober toute l'activité et montrent le croisement interne des indicateurs de pilotage de performance sans connexion explicite avec d'autres tableaux de bord.

Les principales critiques aux tableaux de bord de « TREFAL » sont :

- Les indicateurs utilisés sont tournés vers des activités interne (endogène).
- Une inadéquation avec l'activité : il n'y a pas de tableaux de bord adapter à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- Ils ne montrent pas l'apport de l'entreprise vis-à-vis les parties prenantes.
- Ils n'intègrent pas les facteurs externe (exogène).
- Ils ne traduisent pas la stratégie de l'entreprise à l'ensembles des personnels, ils délèguent des objectifs sans faire montrer leur rapport avec la stratégie.
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou améliorations
- Le manque de recul (mise à jour des indicateurs) sur une longue période
- Les indicateurs utilisés sont souvent déconnectés avec la stratégie globale et ne permet pas d'orienter l'action au bon moment.

2.1.4 Les tableaux de bord et la performance

Dans cette quatrième thématique (la qualité de la prise de décision) on cherche à comprendre les conséquences sur les décisions prises à l'aide des tableaux de bord.

Tableau 09 : requête de mots de résultats correspondants aux réponses des interviewées

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Décision	8	24	4,38	décision, décisions
Information	11	18	2,35	couvrir, dire, fait, indicateur, information, informations, rapport, source
Département	11	14	2,25	commence, département, départements, services, structuration
Indicateurs	11	13	2,13	indicateur, indicateurs
Activité	8	19	1,82	activité, activités, compte, entretien, opération, part, performance, place, problème, services
Actions	7	19	1,71	action, actions, cause, influence, investissement, performance, production, rapport, réduction, rendement, titre
Effets	6	11	1,60	affaire, conséquences, effets, impact, influence, résultats
But	3	7	1,28	but, objectifs
Clients	7	8	1,28	client, clients
Efficacité	10	7	1,28	efficace, efficacité
Relation	8	8	1,22	direction, liaison, liens, pertinence, rapport, relation

Source : logiciel d'analyse des données NVIVO 12

Les termes significatifs les plus fréquents à travers les réponses relatives à cette thématique sont : *décision, information, département, indicateurs, activité, actions, effet, but, client, efficacité, relation.*

La tendance générale dégager à travers les réponses relatives à l'ensembles des questions montre que chaque responsable (décideur) cherche une performance locale au niveau de son département et faire communiquer à son supérieur hiérarchie les résultats obtenus sur les objectifs prédéfinis par la direction, en utilisant des indicateurs dans la matière spécifique à l'activité exercée.

« Nous choisissons un nombre des indicateurs suffisants pour l'ensemble de l'activité qui sont t exploitables de façon rentable, certains indicateurs sont plus pertinents que d'autres »

« Je pense que non, le tableau de bord tel qu'il est perçu par les décideurs et les collaborateurs ne peut pas apporter une grande réorientation et restructuration sauf qu'il sera modifier d'une façon à intégrer plus d'adéquation avec notre activité »

« Certainement comme je vous ai dit la qualité de décision dépend de la qualité de l'information, la performance aujourd'hui est très exigent en matière d'information »

2. Proposition d'un modèle adéquat au « TREFAL » le T.B.P

D'après les limites des tableaux de bord de suivi et de contrôle utilisés au sein de « TREFAL » qu'on a vu ensembles dans notre analyse et traitement des résultats on propose la mise en place d'un tableau de bord prospectif un outil d'opérationnalisation de la stratégie d'une manière à assurer l'alignement stratégique et une performance globale sur les 05 axes essentiels :

- L'axe Clients ;
- L'axe Processus Interne ;
- L'axe Financier ;
- L'axe Apprentissage Organisationnel ;
- L'axe Fournisseur.

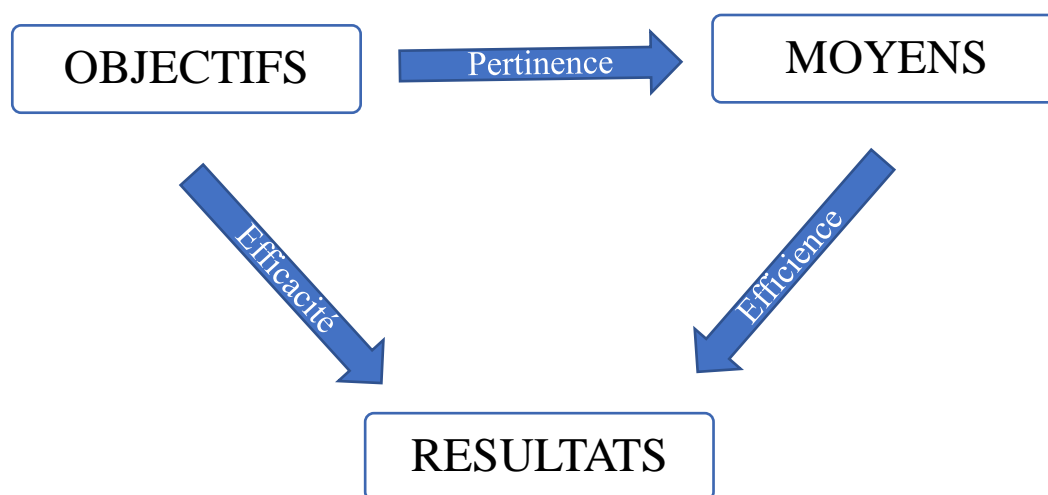
Les indicateurs de T.B.P couvrent le manque des tableaux bord existant font répondre aux besoins de tous les acteurs en matière d'information, il assure une circulation verticale et horizontale pour impliquer l'ensembles de personnels dans la réalisation des objectifs. Leur indicateurs permet de :

- Clarifier Le Projet Et La Stratégie Et Les Traduire En Objectifs ;
- Communiquer Les Objectifs Et Les Indicateurs Stratégiques, Et Les Articuler ;
- Planifier, Fixer Des Objectifs Et Harmoniser Les Initiatives Stratégiques ;
- Renforcer Le Retour D'expérience Et Le Suivi Stratégique.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs), efficience (par rapport aux moyens employés) et pertinence pour réaliser les objectifs de l'organisation. Il cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables (décideurs) d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre Objectifs, Moyens et Réalisations.

Figure 05 : Les facteurs de la performance globale



Source : GUERRA Fabienne (2007) Pilotage stratégique de l'entreprise.

Pour mener à bien sa mission de pilotage stratégique le responsable de contrôle de gestion devra mettre en place des tableaux de bord qui sont destinés à lui donner une certaine visibilité de la situation mais aussi à l'aider dans la prise de décision

L'objectif central de notre recherche était de comprendre la relation entre les tableaux de bord utilisés au sein de « TREFAL » et ses conséquences sur le processus décisionnel, afin d'atteindre ce but nous avons réalisé une recension des écrits et un cadre théorique et conceptuel afin de cerner les éléments de notre étude, nous avons décrit la méthode retenue pour effectuer la collecte des données, une méthodologie qui impliquait quatre (04) entretiens avec des chefs de départements, Nous avons par la suite analysé et discuté les résultats.

Avant de répondre clairement sur notre question de recherche il est important de mentionner que la mesure de la performance ne peut pas être réduite à une simple

dimension financière, pour mieux piloter l'entreprise il faut mesurer toutes les formes de la performance apportant une contribution sur le résultat globale.

Réponse sur la question de recherche

Rappelons que notre question de recherche a été formulée comme suit :

Le manque de relation (cohérence) entre les tableaux de bord a-t- il des conséquences sur la prise de décision ?

Nous avons constaté qu'il existe plusieurs conséquences sur la prise de décision engendrés par ce manque de cohérence car ce manque de relation représente réellement un vrai manque informationnel (en matière d'information) indispensable à la prise des décisions pertinentes.

Cette absence de cohérence montre que la stratégie de l'entreprise elle est expliquée clairement ou bien elle n'est pas comprise par les acteurs sensés à la mettre en place.

Ce manque de cohérence est expliqué par la déconnexion transversale de l'entreprise c'est-à-dire chaque département exerce ses activités sans interaction avec les autres ce qui rend la prise de décision plus difficiles.

Enfin ce manque de cohérence néglige certains informations clés, des éléments factuels a la prise de décision.

Pour la question secondaire qui était : Comment assuré la pertinence des tableaux de bord par rapport à la stratégie de la firme ?

La pertinence des tableaux de bord réside dans le fait qu'elle traduit la stratégie de l'entreprise à des indicateurs clés de performances essentielles à la prise de décision, ces indicateurs sont bâtis selon un processus de sélection basé sur la cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Pour la dernière question : Quels sont les indicateurs indispensables dans les tableaux de bords ?

Les indicateurs sont choisis par une priorité d'utilisation, une adéquation avec l'activité et une pertinence à la prise de décision.

En somme, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif et équilibré reste le modèle le plus adéquat pour « TREFAL » et pour tout entreprise qui cherche à aligner ses objectifs avec celles des personnels par la représentation des relations de cause à effet dans tous les sens pour but d'exceller et avoir plus de visibilité et de contrôle sur ses activités.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- Allen Fernández (2eme édition 2003,4eme édition 2009,5 -ème édition 2011) l'essentiel de tableau de bord.
- Bernard lebel (2012) construire un tableau de bord pertinent sous Excel.
- Denis mollo, Dominique (2009) Fernandez tableau de bord, outil de performance.
- Gilles Barouch, AFNOR et Éditions Livres à Vivre (2010). Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi.
- Gise Barouh (afnor édition 2010) élaborer les objectifs d'un tableau de bord.
- Guerra, fabienne (2007). Pilotage stratégique de l'entreprise, édition de boeck université.
- Jean leochard, (2eme édition 2008), les ratios qui content.
- Joelle et enberd (juin 2017) les tableaux de bord RH. Christophe lignine, Philippe Roze (3eme édition Dunod 2016) les tableaux de bord de la d.s.i.
- Le budget facile pour les managers Démarche, indicateurs, tableaux de bord - Philippe Honorat, EYROLLES Éditions d'Organisation.
- Lev, B. (2001). Intangibles—management, measurement and reporting. Washington: The Brookings Institution.
- Lu, X. and Huang, S. (2009) Effectiveness of Intellectual Capital-Driven Enterprise Performance: Empirical Analysis Based on Manufacturing, Information Technology and Real Estate. Accounting Research, No. 2, 68-74 + 94.
- Mention, A. and Bontis, N. (2013) Intellectual Capital and Performance within the Banking Sector of Luxembourg and Belgium. Journal of Intellectual Capital, 14
- Philippe Honorat (2eme édition 2009) le budget facile pour les managers.
- Pierre voyer 2eme édition 2006 tableau de bord de gestion et indicateurs de performance.
- Roger Aim (Afnor 2010) indicateur et tableau de bord.

Liste des mémoires :

- Abid Nabila (Juillet 2018) capital organisationnel et création de valeur évaluation selon le référentiel « thésaurus Bercy V1 »
- Azoug karim (2019) La conception d'un T.B.P pour le pilotage d'une organisation cas pratique : SPA GENERALE EMBALLAGE.

- Ben Rejeb, Wadji, 2003. « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie ». Mémoire non publié. Faculté des Sciences économiques et de Gestion de Tunis, DEA Management.
 - Djelil karima merabet sarah (2016/2017) T.B du capital intellectuel et le contrôle de gestion.
 - HOSNI LINDA, HALIT SAMIRA (2014/2015) essai d'évaluation de degré d'instrumentalisation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne : cas de l'entreprise ENIEM.
 - MAHMOUDIA MEHENNI (2012) l'applicabilité d'un système du contrôle de gestion fondu sur le T.B.P dans l'entreprise public algérienne cas d'Alfel filial de G.I fondal.
 - Mantote sambiani (Juin 2016) grandeur et misère du T.B.P
 - Mellissa fortain (Juin 2016) l'impact du T.B.P dans un organisme sans but lucratif du secteur communautaire.
 - OULED ARAB DEHIA ZITOUNI HAYET (2017/2018)
 - T.B.P comme outil moderne de co,trele de gestion : cas d'une compagnie d'assurance « SAA de tizi Ouzou »
 - Toumert ferroudja, yachir thilei (2014/2015) la mesure de la performance d'une agence bancaire par l'application du T.B.P cas de : CPA.
 - Vilain laurent (2003) le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un T.B.P
- Zaichi cherifa zaidi yassmina (juin 2019) élaboration d'un T.B.P dans le cadre de pilotage de la performance , cas de la SPA ALCOST .

ANNEX A : Guide d'entretien « Entreprise TREFAL »

Guide d'entretien « Entreprise TREFAL »

Nous avons utilisé ce guide d'entretien avec 04 responsables (des chefs des centres de responsabilité, les mêmes questions ont été posées à chaque responsable.

Bonjour monsieur, je me présente, ECHCHIBANI HICHEM étudiant en 2^{ème} année Master Entreprenariat et Management des projets au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management. Dans le cadre de préparation du mémoire de fin d'étude sous le thème « le tableau de bord prospectif vers l'alignement stratégique », j'effectue des entretiens avec les directeurs et les responsables au sein de votre entreprise « TREFAL ».

Je tiens à vous assurer, cependant, que les informations récoltées à travers vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité et seront traitées à des fins pédagogiques.

Je vous prie de bien nous accorder quelques minutes de votre temps afin de nous permettre l'enrichissement de notre travail en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Nous avons élaboré un guide de 08 questions, réparties sur 02 axes, qui sont :

Thème 01 : Caractéristiques de la prise de décision

1. Quels sont les éléments clés à considérer lors de la prise de décision ?
2. Comment vous procédez pour prendre une décision qui porte sur l'amélioration du fonctionnement de vos activités ?

Thème 02 : difficultés dans la prise de décision

3. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la prise de décision ?
4. Vous vous basez sur quel indicateur ou critère de performance pour évaluer l'efficacité des actions menées au sein de votre direction ?

Thème 03 : outils d'aide à la décision et leurs caractéristiques

5. Quel est l'outil d'aide à la décision le plus utilisé et pourquoi ?
6. Les tableaux de bord dans votre département sont-ils connectés entre eux même ?
7. Les tableaux de bord utilisés dans votre département sont-ils connectés avec les tableaux de bord d'autres départements ?

Thème 04 : Qualité de la prise de décision (Tdb et ses conséquences sur la performance)

8. Comment vous fixez les indicateurs de performance qui figurent sur votre tableau de bord ?
9. Pensez-vous que le tableau de bord permet de structurer l'action collective et réorienter les objectifs fixés au préalable ?
10. Dans quelle mesure le Tdb vous permet d'apporter les mesures correctives en relation avec votre champ d'action
11. Cette structuration a-t-elle des effets sur la prise de décision et les performances ? comment ?