

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management Des Organisations

**Elaboration d'un tableau de bord prospectif.  
Étude de Cas : Direction de la formation de la CACI**

Présenté par :

**DJIBO DONGUEY Mahamadou**

Devant le jury composé de :

|                             |                             |           |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------|
| <b>M. MEDDAHI Atmane</b>    | Professeur à l'ENSM - Koléa | Président |
| <b>M. AMOKRANE Mustapha</b> | Professeur à l'ENSM - Koléa | Encadrant |
| <b>M. BELAIDI Ali</b>       | MCA à l'ENSM - Koléa        | Examineur |

**Année académique 2020 - 2021**

## RESUMÉ

Le pilotage d'une organisation dépend en grande partie des outils et des pratiques que celle-ci choisit pour son fonctionnement. Il est donc capital pour les dirigeants d'opérer le bon choix afin de réagir promptement et d'une manière efficace, ce qui passe par l'utilisation d'instruments adaptés au management moderne.

Parmi ces principaux instruments figure le tableau de bord prospectif, sur lequel porte le présent travail de recherche où nous avons réalisé une étude, en suivant une approche mixte à dominance qualitative, au niveau de la CACI et dont la finalité est de proposer un tableau de bord prospectif destiné à la Direction de la Formation de cette entité.

**Mots clés :** Tableau de bord prospectif - Pilotage de la performance - Contrôle de gestion - Axes de développement stratégique – Aide à la prise de décisions.

## ABSTRACT

The management of an organization depends largely on the tools and practices that it chooses for its operation. It is therefore essential for managers to make the right choice in order to react quickly and effectively, which requires the use of instruments adapted to modern management.

Among these main instruments is the prospective scorecard, which is the subject of this research work where we carried out a study, following a mixed approach with predominantly qualitative, at the level of the CACI and whose purpose is to provide a scorecard. prospective board intended for the Training Department of this entity.

**Keywords:** Prospective dashboard - Performance management - Management control - Strategic development axes - Decision-making support.

## ملخص

تعتمد إدارة المنظمة في جزء كبير منها على الأدوات والممارسات التي تختارها المنظمة لتشغيلها. لذلك من الضروري للمديرين اتخاذ القرار الصحيح من أجل الاستجابة بسرعة وبأسلوب مثالي.

من بين الأدوات الأكثر استخدامًا والأكثر ملاءمة للإدارة الحديثة، نجد لوحة القيادة المستقبلية، والتي تعد موضوع بحثنا في هذا العمل. أجريت هذه الدراسة على مستوى الـ CACI، حيث حاولنا اقتراح لوحة تحكم مستقبلية لقسم التدريب في الـ CACI. من أجل القيام بهذا العمل، تم اتباع نهج نوعي.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة المستقبلية - إدارة الأداء - مراقبة الإدارة - محاور التطوير الإستراتيجي - دعم اتخاذ القرار.

## REMERCIEMENTS

Le prophète **MOHAMMED** (SAWS) dit : « ne remercie point Allah celui qui ne remercie les gens ».

Nous commençons par le glorieux nom d'**ALLAH.**, nous le louons et le glorifions comme il se doit. Et nous prions pour que la paix et les bénédictions d'**ALLAH** soient sur ses nobles messagers, et plus particulièrement sur le dernier d'entre eux, le prophète Beni **MOHAMMED** (SAWS).

La réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans l'aide de différentes personnes que je tiens à remercier.

Je voudrais commencer par remercier **Pr AMOKRANE Mustapha** pour l'encadrement et tous les conseils dont j'ai pu bénéficier pour accomplir ce travail de recherche.

Je tiens à remercier **Mme BEHLOUL O.**, Directrice Générale de la CACI, pour m'avoir accordé le stage dans son établissement, ainsi que **M. SOUCI M.** (DAF de la CACI) mon Tuteur de stage, pour sa disponibilité, sa confiance et pour avoir assuré le suivi et le soutien durant le stage. Je souhaite remercier aussi **Mme FELLA-H. F.**, Directrice de la Direction de la formation pour son aide et son soutien.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de la spécialité MDO et tout le personnel administratif et technique de l'ENSM qui n'ont ménagé aucun effort pour nous assurer une formation de qualité.

Nombreux sont les enseignants qui m'ont éclairés et conseillés dans le cadre de ce mémoire, qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance : **Pr DAHIA A., Pr MADAGH M.C., Pr BOUDJEMA R., Pr BOUCHAIB F., Dr MELLOUD S.A., Dr YAHIAOUI D.E., Dr CHADLIA A., Dr MADAGH S.R., Dr HAMIDI K., Dr MECHTOURA R., Dr BOUZEMMAL, Dr BAAZIZ N., Mme KHANDRICHE Y., Dr AÏSSAT A., Dr. BENHAFESSA Z.**

Au niveau personnel, je remercie très fortement **BOUCHAIB F.**, pour ses qualités humaines et son soutien ininterrompu à mon égard durant des années.

Un grand merci à **BELAIDI Kamaro** et sa famille pour leur soutien fraternel et amical, sans oublier **DERHEM K.** ainsi que mes camarades de promotion avec lesquels je garde des très bons souvenirs.

Mes remerciements à **Dr BOUCHETARA M., Dr MEHDDEB N.** et **M. SLIMANI F.** qui m'ont apporté leur soutien matériel au moment où j'en avais besoin. Merci pour votre humanisme et votre générosité.

J'exprime également toute ma reconnaissance aux membres du jury pour l'évaluation de ce mémoire. Leurs commentaires constructifs m'ont permis de bonifier et de finaliser ce travail de recherche.

Je souhaite aussi remercier, les bibliothécaires de l'ENSM, l'EHEC, l'ESC, l'ESGEN, l'ENSSEA et la DF-CACI, pour leur aide dans la bibliographie de mon travail.

Je ne peux laisser cette occasion sans présenter mes remerciements les plus sincères à ma famille pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Enfin, toute ma gratitude à tous mes proches et mes ami(e) s, qui m'ont toujours soutenus et encouragés au cours de la réalisation de ce travail.

Merci à tous et à toutes.

## SOMMAIRE

|  |            |
|--|------------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....</b>   | <b>6</b>   |
| <b>Section 1 : Revue de littérature.....</b>   | <b>7</b>   |
| 1. Qu'est-ce qu'une revue de littérature ?.....  | 7          |
| 2. Ce que la recherche nous enseigne sur les tableaux de bord.....   | 10         |
| 3. Ce que la recherche nous enseigne sur le TBP et la performance.....   | 13         |
| 4. L'évolution historique du TBP dans la revue de littérature scientifique.....  | 14         |
| 5. L'évolution des recherches sur le TBP en Algérie.....   | 17         |
| 6. Les travaux portant sur la notion de performance.....   | 17         |
| 7. Les recherches sur la relation entre le TBP et la performance.....  | 19         |
| <b>Section 2 : Cadre conceptuel.....</b>   | <b>21</b>  |
| 1. La performance de l'entreprise.....   | 21         |
| 2. Généralités sur le tableau de bord prospectif.....  | 28         |
| 3. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif.....   | 35         |
| 4. L'impact du tableau de bord prospectif sur la performance de l'entreprise.....  | 40         |
| 5. Le tableau de bord prospectif comme outil de gestion et de recherche de performance dans le domaine de la formation et de l'enseignement supérieur..... | 41         |
| <b>CHAPITRE II : CHOIX MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL... 45</b>  | <b>45</b>  |
| <b>Section 1 : Choix méthodologique.....</b>   | <b>46</b>  |
| 1. Positionnement et épistémologie de la recherche.....  | 46         |
| 2. La méthodologie de recherche.....   | 52         |
| 3. La méthodologie choisie pour notre travail de recherche.....  | 59         |
| 4. Les outils de collecte de données.....  | 60         |
| 5. Population et échantillon.....  | 62         |
| 6. L'analyse et le traitement des données.....   | 62         |
| <b>Section 2 : Contexte organisationnel.....</b>   | <b>64</b>  |
| 1. Présentation de l'organisme d'accueil « la CACI ».....  | 64         |
| 2. Présentation de la Direction de Formation.....  | 73         |
| <b>CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....</b>  | <b>79</b>  |
| <b>Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude.....</b>   | <b>80</b>  |
| 1. Diagnostic de la situation actuelle de la DF – CACI avec la matrice SWOT.....   | 80         |
| 2. Présentation des résultats des entretiens.....  | 83         |
| 3. Démarche proposée pour la conception du TBP de la DF de la CACI.....  | 87         |
| 4. Proposition d'un modèle de tableau de bord prospectif pour la DF de la CACI.....  | 111        |
| <b>Section 2 : Discussion des résultats et recommandations.....</b>  | <b>114</b> |
| 1. Discussion des résultats.....   | 114        |
| 2. Les recommandations et suggestions pour la mise en œuvre du TBP.....  | 118        |
| 3. Synthèse globale de l'étude.....  | 119        |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>124</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>  | <b>129</b> |
| <b>ANNEXES</b>   |            |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1 : Comparaison entre les systèmes de mesure de la performance traditionnel et stratégique.....      | 30  |
| Tableau 2 : Modèle type de tableau de bord prospectif.....   | 40  |
| Tableau 3 : Exemples de projets stratégiques selon les 4 perspectives du TBP.....                            | 42  |
| Tableau 4 : Les caractéristiques des interviewés.....  | 62  |
| Tableau 5 : Moyens matériels et humains de la DF de la CACI en 2021 .....                                    | 78  |
| Tableau 6 : Analyse SWOT de la Direction de la Formation - CACI.....   | 81  |
| Tableau 7 : Présentation des résultats des entretiens .....  | 83  |
| Tableau 8 : Les Objectifs Stratégiques de la Direction de la formation.....                                  | 91  |
| Tableau 9 : Les indicateurs de l'axe financier .....   | 94  |
| Tableau 10 : Les indicateurs de l'axe client .....   | 94  |
| Tableau 11 : Les indicateurs de l'axe processus interne .....  | 94  |
| Tableau 12 : Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel et développement ....                    | 95  |
| Tableau 13 : Evolution de la marge bénéficiaire de la DF de 2016 à 2020.....                                 | 96  |
| Tableau 14 : Evolution du chiffre d'affaires de la DF de 2016 à 2020 .....                                   | 97  |
| Tableau 15 : Evolution des charges de fonctionnement de la DF de 2016 à 2020.....                            | 98  |
| Tableau 16 : Structure des charges de la DF de 2019 .....  | 99  |
| Tableau 17 : Evolution de la masse salariale.....  | 100 |
| Tableau 18 : Evolution de la masse salariale /CA .....   | 100 |
| Tableau 19 : Evolution des créances clients de la DF de 2016 à 2020.....                                     | 101 |
| Tableau 20 : Le taux d'évolution des étudiants inscrits à la DF de 2016 à 2020 .....                         | 103 |
| Tableau 21 : Evolution du taux d'abandon des étudiants de la DF de la CACI 2016-2020 .....                   | 104 |
| Tableau 22 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport aux frais de formation .....                     | 105 |
| Tableau 23 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité de la formation..                   | 106 |
| Tableau 24 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité des services fournis par la DF..... | 107 |
| Tableau 25 : Les principaux indicateurs du processus interne et leurs Taux de réalisation .....              | 108 |
| Tableau 26 : Evolution des formations au niveau de la DF de 2016 à 2020 .....                                | 109 |
| Tableau 27 : Evolution du Turnover de la DF de la CACI 2016-2020 .....                                       | 109 |
| Tableau 28 : Evolution du taux d'absentéisme 2016-2020 .....   | 110 |
| Tableau 29 : Le tableau de bord prospectif proposé à la Direction de la formation de la CACI.....            | 112 |

## LISTE DES FIGURES

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1 : Les Composantes de la Performance .....  | 22  |
| Figure 2 : Les ressources de la performance .....   | 23  |
| Figure 3 : Mécanisme global du BSC.....   | 31  |
| Figure 4 : La chaîne de causalité du tableau de bord prospectif.....  | 32  |
| Figure 5 : Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif .....                                       | 35  |
| Figure 6 : Organigramme de la CACI .....  | 70  |
| Figure 7 : Organigramme de la Direction de la formation - CACI .....  | 77  |
| Figure 8 : La Carte Stratégique de la DF de la CACI.....  | 92  |
| Figure 9 : Evolution de la marge bénéficiaire de la DF de 2016 à 2020 .....                                 | 96  |
| Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires de la DF de 2016 à 2020.....                                    | 97  |
| Figure 11 : Evolution des charges de fonctionnement de la DF de 2016 à 2020 .....                           | 98  |
| Figure 12 : La structure des charges de fonctionnement de 2019 .....  | 99  |
| Figure 13 : Evolution de la masse salariale .....   | 100 |
| Figure 14 : Evolution de la masse salariale /CA .....   | 101 |
| Figure 15 : Evolution des créances clients de la DF de 2016 à 2020 .....                                    | 102 |
| Figure 16 : Taux d'évolution du nombre d'étudiants inscrits à la DF de 2016 à 2020 .....                    | 103 |
| Figure 17 : Evolution du nombre d'étudiants d'inscrits à la DF de 2016 à 2020.....                          | 103 |
| Figure 18 : Evolution du nombre d'étudiants en abandon de 2016 à 2020 .....                                 | 104 |
| Figure 19 : La satisfaction des étudiants par rapport aux frais de formation .....                          | 105 |
| Figure 20 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité de la formation ...                 | 106 |
| Figure 21 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité des services fournis par la DF..... | 107 |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

|             |  |
|-------------|--|
| <b>BSC</b>  | Balanced ScoreCard ou tableau de bord prospectif |
| <b>CA</b>   | Chiffre d’Affaire                                |
| <b>CACI</b> | Chambre Algérienne de Commerce et d’Industrie.   |
| <b>CF</b>   | Charges de Fonctionnement                        |
| <b>DA</b>   | Dinars Algérien                                  |
| <b>DAF</b>  | Direction de l’Administration et des Finances    |
| <b>DF</b>   | Direction de la Formation                        |
| <b>FC</b>   | Formation Continue                               |
| <b>MB</b>   | Marge Bénéficiaire                               |
| <b>PGS</b>  | Post-Graduation Spécialisée                      |
| <b>TBP</b>  | Tableau de Bord Prospectif                       |
| <b>TS</b>   | Technicien Supérieur                             |

# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

Les entreprises sont au cœur d'un processus de transformation radicale. Autrefois, la performance des entreprises était subordonnée à leur capacité de profiter de l'environnement stable. Cependant, actuellement, nous vivons dans un environnement instable et très dynamique qui se caractérise par un changement perpétuel et par des phénomènes économiques et culturels qui ont secoué les organisations traditionnelles.

Ces changements importants ont engendré une diversification des sources d'information et une complexité d'analyse et de prise de décision. Cette chaîne de causalité a poussé à son tour les organisations qui souhaitent s'imposer dans ce contexte difficile à donner plus d'importance à leur patrimoine informationnel et en parallèle, plusieurs concepts traitant ce phénomène d'un point organisationnel et technologique, ont vu le jour tel que le concept de tableau de bord prospectif, considéré comme un levier de changement managérial à part entière (**El Bahri, 2020**).

Le tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré, constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques, en plus des indicateurs financiers de la performance passée. C'est un outil de contrôle stratégique multidimensionnel (**Kaplan et Norton, 1992**) qui propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes, à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur la traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets.

Cet outil représente un système de mesure de la performance équilibré entre indicateurs financiers et non financiers, entre court terme et long terme mais également, entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes à savoir : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel (**Kaplan et Norton, 2003**). C'est dans ce même sens que le tableau de bord prospectif joue un rôle important dans le domaine de l'enseignement supérieur professionnel, à travers les différents pays dans le monde dont l'Algérie.

Ce même outil devient de plus en plus sollicité et son rôle ne cesse de croître au sein des différents établissements et entités dans le domaine de la formation et de l'enseignement supérieur. Parmi ces dernières, la Direction de la formation de la CACI qui œuvre à répondre aux mutations engendrées dans son environnement et exceller dans sa principale

mission à savoir : former des apprenants dotés de compétences techniques et managériales, en adéquation avec les exigences du marché de l'emploi et de l'environnement socioprofessionnel.

L'enjeu principal est l'amélioration constante de la gestion et du pilotage de la Direction qui ambitionne de se doter d'un outil de gestion de type tableau de bord prospectif et dont l'enjeu majeur ne réside pas en la définition de ce que l'on souhaite piloter, mais de la manière de le faire, qui doit être spécifique, en vue de la nature de la structure, et s'appuyer sur des indicateurs pertinents en fournissant la bonne information, au bon moment.

Afin de mener à bien cette mission dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons élaboré la question de recherche suivante :

**Quelle est la démarche à suivre pour construire un tableau de bord prospectif au sein de la DF de la CACI ?**

De cette question principale découle les sous-questions suivantes :

- *S/Q 1 : Quels sont les éléments à analyser afin de déterminer un diagnostic de l'existant actuel au sein de la DF ?*
- *S/Q 2 : Est-ce que la DF de la CACI objet de notre étude s'appuie sur des outils de contrôle de gestion adapté et répondant aux exigences du management moderne ?*
- *S/Q 3 : Quels sont les objectifs stratégiques ainsi que l'utilité d'une mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de la DF de la CACI ?*
- *S/Q 4 : Quels indicateurs doivent figurer dans un tableau de bord prospectif afin de faciliter le pilotage et le suivi de la performance de la DF de la CACI ?*

Afin de répondre à ces sous-questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- *Hypothèse 1 : Les principaux éléments à analyser sont les procédures existantes, les objectifs fixés ainsi que les outils utilisés.*
- *Hypothèse 2 : La DF de la CACI utilise des outils de contrôle de gestion classique qui ne répondent pas aux exigences du management moderne*
- *Hypothèse 3 : Les principaux objectifs consistent à déterminer des indicateurs pertinents et disposer de la bonne information au bon moment, afin d'optimiser la gestion quotidienne et d'offrir une bonne qualité de formation*
- *Hypothèse 4 : Les indicateurs devant figurés dans le TBP sont des indicateurs « Financiers », des indicateurs « Processus », des indicateurs « Clients » et des indicateurs « Apprentissage organisationnel ». Ce sont des indicateurs de performance reflétant le plus précisément possible la quête de performance au sens de la stratégie choisie, des particularités du secteur d'activité et des besoins spécifiques des décideurs de la DF.*

Ainsi, la finalité de notre recherche consiste à accompagner les dirigeants de la DF de la CACI à mettre en place un outil de gestion de type « tableau de bord prospectif », afin de se doter d'indicateurs de performance, de gestion et de pilotage appropriés, répondant à leurs besoins de prise de décision et d'atteinte des objectifs escomptés.

Notre étude présente deux intérêts : un intérêt managérial et un intérêt scientifique.

Au niveau managérial, l'intégration du TBP dans le DF de la CACI pourrait améliorer sa capacité à répondre aux exigences de l'économie de marché pour aider les décideurs à prendre les bonnes décisions au bon moment en agrégeant tous les aspects de la performance (financier, client, processus internes et l'apprentissage organisationnel).

Au niveau scientifique, la littérature académique disponible au niveau international confirme l'introduction du TBP dans un certain nombre d'institutions dans tous les secteurs. Pour cette raison, il est nécessaire de réaliser des études scientifiques pour pouvoir vérifier l'applicabilité du TPB dans les entreprises algériennes du fait que les travaux des recherches sur ce volet sont relativement rares en Algérie. Par ce travail, nous espérons contribuer aux connaissances de base sur l'introduction du TBP dans les entreprises algériennes.

Pour la méthodologie, nous avons utilisé une approche méthodologique mixte, avec une approche qualitative dominante suivie d'une approche quantitative. A cet effet, nous avons eu recours à quatre outils de collecte de données : l'observation, l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs avec les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires de l'organisme d'accueil, et le questionnaire de satisfaction client.

Dans ce même sens et afin de répondre aux interrogations posées auparavant, nous avons articulé notre mémoire autour de trois principaux chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « cadre théorique », est dédié à la revue de littérature, destinée à analyser les travaux réalisés sur la thématique de recherche, ainsi qu'au cadre conceptuel, qui présente les terminologies et définitions des concepts clés de l'étude, dont principalement les aspects théoriques des tableaux de bord et du pilotage de la performance en entreprise.
- Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie de recherche suivie pour mener à bien notre travail de recherche, ainsi qu'à la présentation de l'organisme d'accueil.

- Le troisième et dernier chapitre porte sur la présentation des résultats, suite à l'analyse SWOT effectuée sur la DF et la présentation des résultats des entretiens, avant de passer à la proposition d'un modèle de tableau de bord prospectif pour la Direction de la Formation de la CACI et de finir par la discussion des résultats et recommandations.

# **CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE**

Le but de ce premier chapitre est de présenter le cadre théorique de notre recherche à travers une revue de littérature qui détermine les principaux travaux publiés par rapport au tableau de bord et la performance de l'entreprise, de façon générale, et le tableau de bord prospectif de manière spécifique et un cadre conceptuel qui aborde tous les concepts clés mobilisés dans le cadre du mémoire.

## **Section 1 : Revue de littérature**

Nombreuses sont les études qui ont porté sur les tableaux de bord d'une part, et sur le Tableau de Bord Prospectif (TBP) et la performance d'autre part. Nous tenterons dans ce qui suit de citer de manière appropriée les études qui pourraient être utiles à notre recherche.

### **1. Qu'est-ce qu'une revue de littérature ?**

Avant de nous pencher sur les principales recherches relatives à notre sujet dans le cadre d'une revue de littérature, il est important de commencer par présenter cette dernière ainsi que ses principales caractéristiques.

#### **1.1. Définition de la revue de littérature :**

Une revue de littérature est le survol et l'évaluation critique d'un ensemble d'ouvrages liés à une question de recherche. Au lieu d'aborder à tour de rôle chaque ouvrage ou chaque auteur, elle analyse la littérature comme un tout afin de présenter les idées, les théories, les concepts et les débats principaux du domaine d'études et de révéler les lacunes dans la littérature. Cette analyse aide non seulement à montrer la validité du projet de recherche, mais aussi à formuler une question de recherche claire<sup>1</sup>.

État de l'art, collecte d'informations dans un domaine ou sur un sujet précis, elle permet au chercheur de prendre connaissance des travaux et recherches déjà effectués à propos du sujet qui l'intéresse et ainsi d'établir les bases connues. Cela permet de s'en inspirer pour définir un cadre de recherche complémentaire, percevoir certaines implications non envisagées, éviter certaines erreurs méthodologiques identifiées dans de précédents travaux, mettre à profit certains outils utilisables pour sa propre recherche, confirmer ou

---

<sup>1</sup> Centre d'Aide à la Rédaction des Travaux Universitaires (CARTU), Université d'Ottawa, Edition uOttawa, Canada, 2014, p2.

infirmes certains résultats obtenus, compléter et/ou étayer divers enseignements de ses propres recherches<sup>2</sup>.

La revue de littérature peut alors être un travail en soi ou faire partie d'un plus grand projet de recherche. Voici le format suggéré pour ce type de travail. Également nommée « état de l'art », elle permet d'inscrire le travail dans un cadre théorique existant. Cette partie vise à présenter les principaux travaux, modèles et avancées théoriques réalisés dans le domaine.

Le travail préalable à la rédaction de cette partie est un important travail de lecture d'ouvrages et d'articles académiques sur le sujet de manière à avoir une compréhension exhaustive du sujet.

### **1.2. Les objectifs de la revue de littérature :**

Comme nous l'avons abordé dans le point précédent, la revue de littérature scientifique est un texte qui rassemble, analyse et organise plusieurs articles ou contenus scientifiques, afin de proposer une vue globale des avancées scientifiques d'un domaine.

Elle propose un bilan des études menées : un point sur les questions déjà posées. De cette manière, les chercheurs, doctorants et étudiants peuvent s'informer de l'état de la recherche du sujet qu'ils étudient.

Ce que l'on attend d'un travail de recherche est l'originalité. Il ne s'agit pas d'une qualité en soi, mais d'une démarche : un mémoire, une thèse, un article, ont pour but d'apporter quelque chose de nouveau, d'original. L'originalité est tout le sens de la revue de littérature. Il faut bien maîtriser ce qui a déjà été fait en matière de recherche pour pouvoir positionner sa propre recherche de manière à ce qu'elle apporte quelque chose de plus, à ce qu'elle soit originale (à la frontière du savoir et du non-savoir, comme on l'a vu). L'originalité se dit de plusieurs manières (adapté de Phillips & Pugh, 1994) :

- réaliser un travail empirique qui n'a pas été mené jusque-là ;
- interpréter des idées, des pratiques, des approches connues d'une nouvelle manière;
- apporter des données nouvelles (new evidence) sur des sujets ou des problèmes anciens;
- faire une synthèse originale de ce qui a déjà été fait ;
- appliquer un résultat obtenu dans un contexte particulier à un autre contexte ;

<sup>2</sup> <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Revue-litterature-242971.htm>, le 22/11/2021, 11 :02

- appliquer une technique utilisée dans un contexte ou une discipline à un(e) autre ;
- être transdisciplinaire en utilisant des méthodologies diverses ;
- étudier un domaine nouveau, non encore couvert par la discipline ;
- augmenter la connaissance d'une manière qui n'avait pas été utilisée jusque-là.

Autrement dit, l'originalité peut porter sur le travail empirique, sur un point de vue nouveau, sur un croisement d'approches, de disciplines, un choix méthodologique. Mais pour qu'originalité il y ait, il faut être capable de savoir quels types de données ont déjà été traités, quels types de méthodologies sont disponibles et ont déjà été utilisés, quelles disciplines ont traité de quels sujets, quels domaines ont été couverts, comment, et quels ne l'ont pas été, quels apports ont été faits, et quels ne l'ont pas été. Encore une fois, c'est l'objet même de la revue de littérature que de préciser la sphère du déjà fait et déjà connu, et d'identifier les frontières de la connaissance pour déterminer une question de recherche originale, d'où les objectifs de la revue de littérature (adapté de Hart, 2009, p. 27) :

- identifier la frontière entre ce qui a déjà été fait et qui a besoin d'être étudié ;
- découvrir des variables importantes liées au sujet ;
- faire une synthèse et élaborer une perspective nouvelle ;
- identifier des relations entre des idées et des pratiques ;
- établir le contexte du problème ;
- établir la signification du problème ;
- acquérir le vocabulaire et les concepts liés au problème ;
- comprendre la structure du sujet ;
- établir un lien entre les idées et les cadres théoriques d'une part, et leurs applications de l'autre ;
- identifier les méthodes et techniques de recherche qui ont déjà été utilisées pour traiter du problème;
- replacer le sujet dans une perspective historique de manière à montrer que l'on maîtrise à la fois l'histoire du problème et l'état le plus récent de son développement.

Face à une telle complexité des dimensions possibles de l'originalité et des objectifs de la revue de littérature qui y sont liés.

### **1.3. Les raisons d'examiner la revue de littérature :**

Il existe plusieurs raisons qui rendent l'examen de la revue de littérature scientifique important. En voici quelques une :

- Identifier les développements dans le domaine
- Connaître des sources d'information et des méthodes de recherche
- Repérer des lacunes dans la littérature, qui peuvent devenir des questions de recherche
- Valider l'originalité d'un projet de recherche
- Évaluer des méthodes
- Identifier des erreurs à éviter
- Développer vos propres approches méthodologiques
- Faire ressortir les forces, les faiblesses et les controverses des idées établies dans le domaine
- Identifier les experts d'un sujet.

## **2. Ce que la recherche nous enseigne sur les tableaux de bord**

Divers auteurs se sont intéressés particulièrement au concept de tableau de bord et ce, dans un contexte pluridisciplinaire. Le plus répandu est celui utilisé dans le domaine du contrôle de gestion.

### **2.1. Définition du tableau de bord de gestion :**

Le tableau de bord de gestion : « *correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités* » (Gervais M., 1994, p 596).

Le tableau de bord de gestion a pour vocation d'aider au pilotage de l'entreprise et sert dans cette perspective à mesurer le chemin parcouru (et celui qui reste à parcourir) vers l'atteinte des objectifs. Il permet de prendre des décisions de pilotage : mise en œuvre de plans d'actions, prise d'actions correctives, etc..

Nous allons définir le T.B en soulignant les traits qui les opposent aux autres outils. Au sein des outils du contrôle de gestion, le T.B occupe une place très spécifique. Il s'oppose tout d'abord au reporting, celui-ci d'après Bouquin (1991) est un outil d'information de la hiérarchie et il est constitué à ce titre de la portion d'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage.

De ce fait le reporting est vécu plus comme une contrainte que comme un support de l'action. Comme le souligne notamment Michel Gervais, un système de reporting n'est pas fait pour maîtriser l'action en permanence, mais pour rendre compte périodiquement à la hiérarchie des actions accomplies par les collaborateurs. Il sert à remonter les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de responsabilités : c'est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées.

En conséquence, si un T.B de gestion se compose essentiellement d'indicateurs de processus ou d'activité (il dit comment le processus est en train de se dérouler), un système de reporting utilise plutôt des indicateurs de résultats (il fournit le résultat final du processus). Si le T.B de gestion se nourrit surtout de données en amont de la comptabilité (habituellement la saisie comptable intervient après et non avant ou pendant l'action), le système de reporting recourt pour l'essentiel aux éléments financiers (déterminés après l'action), s'il est primordial que les indicateurs du système de reporting soient facilement agrégeables, ceux du T.B de gestion ne le sont pas toujours.

## **2.2. Définition du tableau de bord prospectif :**

Aussi, parmi les plus importants travaux de recherche figurent Kaplan et Norton (USA) et Fernandez (France) et Voyer (Québec). Chacun contribue de manière significative à la compréhension de ce concept en proposant des définitions et des fonctions que peut remplir un tableau de bord (Dumaresq, 2017).

De nombreux travaux scientifiques nous apprennent que les tableaux de bord sont des outils pour la gestion des suivis et le pilotage de la performance.

Depuis plusieurs années, les tableaux de bord sont utilisés dans l'entreprise privée pour assurer le suivi d'indicateurs de performance.

Kaplan et Norton (1992 ; 1996 ; 1998 ; 2000 ; 2001, 2003 ; 2004 ; 2007 ; 2008 ; 2010) voient le tableau de bord en tant qu'outil de management. Quant à Fernandez (2013 ; 2018) il le voit comme un outil pour guider et soutenir la prise de décision, permettant une intervention précoce. De son côté, Voyer (2011) estime qu'il s'agit plutôt d'une manière d'évaluer la performance, insistant sur la nécessité de réfléchir à la pertinence de mesurer cette performance.

Pour Aliouat B., Frij R., Chraïbi A (2017, p 25) : « *Le tableau de bord permet à un responsable d'avoir connaissance, à intervalles rapprochés, des caractéristiques de sa gestion et de ses décisions. Il indique si les résultats des opérations d'une période donnée*

*ont été performants par rapport aux objectifs qui avaient été retenus durant le mois ou une période donnée ».*

Jusqu'à présent, il y a eu très peu de recherches dans le contexte éducatif. Les tableaux de bord sont principalement utilisés à l'école primaire par des enseignants qui l'utilisent comme moyen d'émulation (Fortin, 2016) et par les dirigeants d'école (Dumaresq, 2017). Au niveau universitaire, les tableaux de bord sont principalement utilisés comme outils de gestion (Martin et Sauvageot, 2009 ; Renauld R., 2008).

Pourtant, les caractéristiques des tableaux de bord en font un outil pertinent pour le suivi de l'activité pédagogique et des apprentissages des étudiants en milieu universitaire. (CPU [Conférence des Présidents d'Université], 2010).

### **2.3. Le tableau de bord prospectif au-delà des seuls résultats financiers :**

Historiquement, le TBP est né d'une remise en question des systèmes d'évaluation de la performance qui accordaient trop d'importance aux seuls résultats financiers. Au début des années 1990, Kaplan et Norton évoquaient la perte de pertinence du contrôle de gestion obsédé par les aspects financiers (Kaplan et Norton, 1992, 1996) dans l'estimation des mesures de performance. À partir de ce constat, ils développèrent un outil plus équilibré qui intégrait en plus des dimensions financières des dimensions non financières : axe client, processus interne puis apprentissage et développement. Aucune dimension n'était favorisée par rapport à l'autre. L'apport des mesures non financières permettaient à la fois d'élargir la vision de la performance de l'entreprise en l'inscrivant dans une approche plurielle et en tentant de mieux anticiper et prédire ce que pourrait être au final la performance de l'entreprise. Cette performance non financière, évaluée à l'aide d'indicateurs avancés ou prédictifs n'avait pas pour autant de lien avec la mesure financière finale (Atkinson et Epstein, 2000).

Le TBP tire son nom de l'expression anglaise « Balanced Scorecard ». Or, la notion de « Balançd » qui soulève la condition d'équilibre entre les dimensions financières et non financières ne se retrouve toujours pas illustrée dans les faits. En effet, malgré l'introduction des mesures non financières, le TBP reste un outil plus élargi qu'équilibré en termes de performance. Les mesures financières y conservent un plus grand poids. Elles servent de fil conducteur aux mesures non financières dans la mesure où ces dernières ont, au final, pour but ultime d'améliorer et d'assurer la performance financière. En effet tout s'articule autour des résultats financiers, le TBP privilégiant avant tout la valorisation de

l'entreprise pour les actionnaires et les clients (Wegmann, 1999). Cela nous permet de constater que même si l'intégration des mesures non financières dans le TBP ainsi que dans l'évaluation de la performance ont permis de redéfinir la notion de performance sous forme multidimensionnelle ou élargie, elles demeurent de simples moyens et leviers dans l'atteinte des seuls objectifs financiers. Ceux-ci représenteraient d'ailleurs des objectifs à long terme pour les entreprises.

### **3. Ce que la recherche nous enseigne sur le TBP et la performance :**

Après l'apparition et l'invention du Balanced Scorecard par R. Kaplan et D. Norton, certains chercheurs s'intéressent à la recherche et au développement dans ce domaine. Dans cette partie, Il sera présenté quelques travaux qui traitent de la relation entre la thématique du TBP et la performance.

Robert Kaplan et David Norton ont écrit plusieurs autres articles à ce sujet, dans lesquels nous citons l'article scientifique intitulé : *Balanced scorecard measure that drive performance*, publié dans *Harvard business review* en 1992. Dans cet article, les deux auteurs ont cherché à montrer que l'utilisation du Balanced Scorecard peut conduire à la performance de l'entreprise.

En 1993, R. Kaplan et D. Norton ont publié un article sur la mise en œuvre du BSC, intitulé «*Putting the balanced scorecard into work* », dans *Harvard business review*. Où ils ont essayé d'expliquer l'approche de conception du tableau de bord prospectif.

En 1996, les deux auteurs R. Kaplan et D. Norton, ont cherché à expliquer la relation entre la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et le Balanced Scorecard, à cet effet ils ont publié un article qui portait sur : la présentation de la stratégie de l'entreprise sous forme d'actions à travers le BSC, dans la *Harvard business press*.

En 2000 les deux auteurs ont intégré le concept de carte stratégique pour l'élaboration du BSC, ils ont publié l'article intitulé «*Having a trouble with your strategy ? then map it* », publié aussi dans la *Harvard business review*.

En 2001, Thierry Nobre a tenté de piloter la performance de l'hôpital en procédant à une étude ontologique pour souligner les divergences et les convergence de l'utilisation d'un tels outil dans le milieu hospitalier, et une analyse empirique à l'aide d'une recherche action pour analyser l'apport des axes du TBP dans le pilotage de la performance du milieu hospitalier. Il a nommé cet article «*Management hospitalier : du contrôle externe au*

pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif » et il a été publié dans la revue -Comptabilité-Contrôle-Audit-.

En 2002, Frank Figge et al , ont essayé de démontrer l'apport du TBP dans le déploiement et le pilotage de la stratégie des entreprises par la liaison des activités opérationnelles et non financières avec des liens de causalités et leurs rôle dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise sur le long terme, ils ont publié l'article dans la revue 'Business Strategy and the Environment' intitulé « The sustainability balanced scorecard –linking sustainability management to business strategy ».

En 2005, Denis CHOFFEL et François MEYSSONNIER, ont essayé de faire un recueil d'informations sur le développement du TBP au fil des années dans la littérature Française et Anglo-saxonne, et ils ont publié un article au niveau de la revue scientifique Comptabilité - Contrôle - Audit 2005/2 (Tome 11), intitulé « 10 ans de débats autour du BSC ».

En 2000, Joëlle MORANA a essayé de prouver le rôle du TBP dans le pilotage de la performance de la chaîne logistique dans son article intitulé « Supply chain management et tableau de bord prospectif :à la recherche de synergies » qui à été publié dans Hal archive. En 2010, Robert Kaplan et David Norton reviennent avec une synthèse des fondements conceptuels du TBP, cet article a été publié dans la fameuse Harvard business review, sous l'intitulé de «Conceptual foundations of the Balanced scorecard».

#### **4. L'évolution historique du TBP dans la revue de littérature scientifique :**

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, ce que nous aborderons en détails ci-après (Sambiani M., 2016, p14).

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, 13 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 14 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.

##### **5. L'évolution des recherches sur le TBP en Algérie :**

En Algérie il y a peu de chercheurs qui se sont intéressés à cette thématique de recherche, nous citons parmi ces derniers en 2012 , Mahmoudia Mehenna qui avait mené une recherche sur l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion basé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique Algérienne , où elle a pris comme cas l'entreprise ALFEL filiale de la GI Fondation, en tentant de remplacer le système de

contrôle de gestion existant dans l'entreprise par un nouveau système multidimensionnel qui est le TBP.

SADAoui Farid et CHIHA Khemissi qui ont essayé d'étudier l'apport du tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre de la stratégie. Cet article a été publié dans la revue El Bahith en 2013 sous le titre de « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? », ils ont utilisé le TBP comme outil de concrétisation de la stratégie de l'entreprise publique ENIEM dans l'optique d'atteindre la performance globale.

En 2013 aussi, Zair wafia qui avait publié un article intitulé « Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients » », ou elle a essayé de parler des avantages et des limites du TBP comme outil de mesure de la performance des entreprises, tout en mettant l'accent sur la nécessité de développement et de mise à jour de cet outil assez pertinent.

## **6. Les travaux portant sur la notion de performance :**

Plusieurs recherches se sont focalisées sur la performance en entreprise. Nous allons évoquer, ci-dessous, celles ayant retenues notre attention et dont les optiques avoisinent le cadre de notre étude<sup>3</sup>.

Bourguignon (1995) explique que la performance en gestion recouvre trois sens : l'action, le résultat et le succès. Ainsi, il propose la définition suivante : « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». Otley (1999) définit une entreprise performante comme « celle qui atteint avec succès ses objectifs ; en d'autres termes, c'est celle-ci qui est implémentée de manière efficace via une stratégie appropriée ». Pour Bouquin (2004), une organisation performante est celle qui arrive à satisfaire les attentes les objectifs, en agissant sur le niveau des attentes des collaborateurs et/ou en s'organisant pour produire le surplus rétributif attendu par ces dernières.

En effet, afin de mieux appréhender toute la complexité et la richesse de la notion de rendement organisationnel, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) proposent une vision plus grande. Ces derniers suggèrent d'intégrer des indicateurs variés, tels que : la qualité du produit et du service, la mobilisation des

---

<sup>3</sup> B.BENTALHA, A.HMIOUI et L.ALLA, « La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif », Revue Alternatives Managériales et Economiques (AMC) Vol 2 N° 1, S/L, Janvier 2020, p 61, 62.

employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. Dans ce cadre, la performance d'une organisation induit la satisfaction des employés et l'alignement stratégique. Au début, la performance était mesurée exclusivement par le profit, puis particulièrement par la création de valeur et les versements aux actionnaires. Cette logique, relatant purement l'aspect financier, fait l'objet de fortes critiques dans la littérature (Lebas, 1995 ; Bouquin, 2004 ; Renaud, 2009). Cette vision n'intègre pas les différents acteurs des parties prenantes en dehors de l'actionnaire.

La performance est donc plus globale et associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) :

- **L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, et rapporter ainsi les résultats aux objectifs
- **L'efficience** : qui représente le point de rencontre entre les résultats et les moyens
- **La cohérence** : qui représente la concordance des composants de base de l'organisation et qui se mesure en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995)
- **La pertinence** : déterminée par la relation des objectifs ou des moyens avec les contraintes de l'environnement.

L'analyse de la performance est basée sur le dépassement des objectifs fixés, allant même au-delà des réalisations des concurrents. Les objectifs visés peuvent être de différentes natures : économiques liés à l'activité de l'entreprise, sociaux et concernant les salaires et les conditions de travail et enfin, environnementaux s'ils touchent des aspects écologiques ou de la société. Ainsi, pour estimer la performance d'une entreprise, il est obligatoire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, sociale, organisationnelle et sociétal. Cette performance se mesure donc avec des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de natures variées. Les recherches utilisent habituellement plusieurs indicateurs de performances (Delmar et al., 2003).

Toute entreprise se situe à l'intersection de plusieurs itinéraires de performance. La performance d'une entreprise dépend dès lors plus fortement de sa capacité à optimiser ses rapports avec ses partenaires, à interfacer en réunissant ses systèmes d'information et processus décisionnels, à synchroniser ses flux de produits et ses activités.

## **7. Les recherches sur la relation entre le TBP et la performance :**

De nombreux chercheurs ont œuvré à souligner la relation positive entre l'utilisation des tableaux de bord et la performance organisationnelle (Maisel, 1992 ; El Alaoui, 2018 ; Walker & Dunn, 2006 ; Kollberg & Elg, 2011 ; Tan Y., Zhang Y., & Khodaverdi R., 2017 ; Aliouat B., Frij R., Chraibi A., 2017), notamment en ce qui concerne le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), en observant son impact sur la performance organisationnelle. Les objectifs poursuivis par cet outil prospectif concernent essentiellement les rapports entre les personnes, les services, les postes, les maillons créateurs de valeur... dont on voudrait qu'ils soient optimisés dans un système de pilotage à la fois efficace et efficient.

Le contrôle de gestion étant souvent mal défini dans l'entreprise, Kaplan et Norton (2007) proposent un rééquilibrage des systèmes d'évaluation de la performance en développant des indicateurs sur quatre axes : l'axe financier, l'axe des clients, l'axe des processus internes et l'axe d'apprentissage et de l'innovation, pour aller au-delà des seuls indicateurs financiers par trop réducteurs des perspectives de performance d'une entreprise, et donc d'un secteur d'activités.

Par opposition au contrôle de gestion traditionnel souvent structuré autour des centres de coûts, le BSC de l'organisation intègre la dimension de l'apprentissage organisationnel, l'approche client ou l'efficacité interne comme caractéristiques essentielles de la performance construite collectivement et à travers des modes de coordination de l'action collective. Certains travaux (Kollberg & Elg, 2011; Walker & Dunn, 2006), ont démontré que lorsque toutes les parties prenantes s'approprient le processus de suivi et d'amélioration des indicateurs de performance prospectifs, les organisations gagnaient en capacité, en compétitivité et en performance.

Dans le cadre de la démarche constructiviste, Kaplan et Norton, annonçaient qu'il faut respecter 5 principes, afin de mieux gérer les facteurs qui agissent sur les BSC, et éventuellement, pour adopter ce qu'ils appellent, une organisation orientée stratégie. (Aliouat B., Frij R., Chraibi A., 2017, P2) :

- La traduction de la stratégie en éléments opérationnels et mesurables
- L'alignement des pratiques opérationnelles avec la stratégie

- La mobilisation de tous les acteurs organisationnels, pour atteindre les objectifs assignés
- L'adoption d'une normalisation des processus internes, pour que ces derniers s'alignent avec la stratégie
- La promotion de la culture du changement, au travers le leadership du top management.

Au travers ces principes, l'organisation aura tous les outils nécessaires, pour formaliser des processus déterministes, en vue de réussir cet alignement souhaité de l'ensemble de l'organisation avec la stratégie. Or, cela, met en question, la possibilité de concevoir le BSC et la stratégie à la fois, ce qui peut enrichir les optimums de la performance organisationnelle.

Après avoir présenté la revue de littérature relative aux concepts clés de notre étude, nous allons passer au cadre conceptuel de ces derniers, ce qui fera l'objet de la deuxième section de ce premier chapitre.

## **Section 2 : Cadre conceptuel**

Dans cette section, nous présenterons la notion de performance de l'entreprise et des outils de son pilotage, la notion du tableau de bord prospectif, ainsi que les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif vu que nous avons retenu le modèle de Kaplan et Norton comme cadre de référence pour la conception du tableau de bord que nous allons proposer dans l'étude de cas pratique.

Nous aborderons, dans un premier temps, la performance de l'entreprise et ses outils de pilotage, dans la mesure où il est nécessaire de bien comprendre cette notion.

Dans un deuxième temps, nous présenterons le tableau de bord prospectif en évoquant les origines et les fondements de ce dernier. Nous traiterons ensuite l'architecture du tableau de bord prospectif, puis nous aborderons la chaîne de causalité liant les quatre perspectives, ainsi que les avantages et les limites du tableau de bord prospectif.

Enfin, nous présenterons les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif en se focalisant sur l'identification et la définition des indicateurs d'une manière pertinente afin de créer et structurer le tableau de bord.

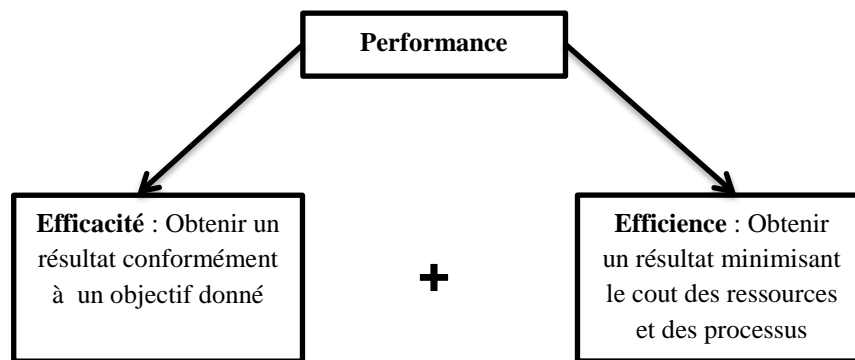
### **1. La performance de l'entreprise :**

La performance constitue une préoccupation majeure actuellement. Toute organisation vise à être performante à travers l'accomplissement de ses missions en gérant au mieux ses ressources. Dans cette section nous allons définir la performance, citer les types de la performance, les dimensions de la performance, les objectifs de la performance et les mesures de performance de l'entreprise.

#### **1.1. Définition de la performance :**

La performance est un concept difficile à définir de façon précise, il existe plusieurs définitions conceptuelles. Selon l'auteur Issor (2017), la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. Dans son sens général la performance peut être définie comme l'atteinte des buts que l'on s'est fixé.

**Figure 1 : Les Composantes de la Performance**



*Source : ALGAVE C. et al, Management des entreprises. Édité par BTS Hachette Technique. Paris, 2008, p 39.*

D'après la figure 1, la performance est liée au deux sens efficacité et efficacité. Une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés, et efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

## **1.2. Les types de performances :**

L'appréciation de la performance dans une organisation diffère selon les acteurs (qu'ils soient clients, actionnaire, managers . . .) du fait de la diversification de leurs objectifs. On distingue principalement deux types de performances : La performance externe et la performance interne (Doriath Brigitte, et Goujet Cristian, 2011, P.180.).

### **1.2.1. La performance externe :**

Elle s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. C'est donc la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires. Ainsi, la performance externe ou héritée de l'environnement, tient à des évolutions externes.

### **1.2.2. La performance interne :**

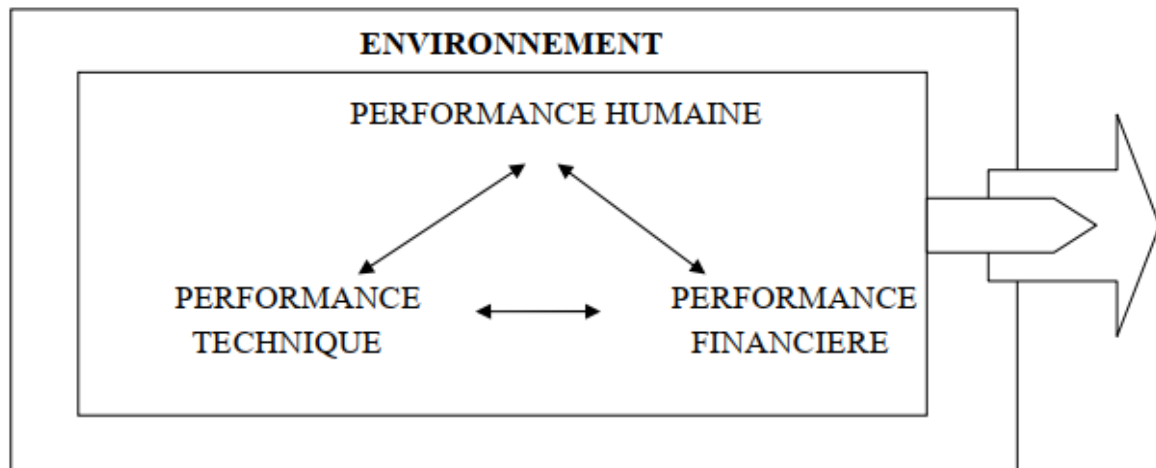
Elle concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation et toutes ses activités. La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de mesurer les résultats obtenus et de les comparer avec les objectifs.

La performance interne de l'entreprise est l'ensemble des performances suivantes :

- **La performance humaine** : celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs.
- **La performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

- **La performance financière**, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

**Figure 2 : Les ressources de la performance**



Source : B. MARTORY & D. CROZET, *Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances*, Edition, DUNOD (5eme édition), 2002, p 165.

### **1.3. Les dimensions de la performance :**

Oriot et al (2017) ont identifié quatre dimensions de la performance :

#### **1.3.1. Une dimension sociale :**

Elle représente la valeur des ressources humaines. C'est la mobilisation, la motivation et l'enthousiasme du personnel, mesuré par le rendement et le développement du personnel.

#### **1.3.2. Une dimension économique :**

Représentant l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources de la productivité.

#### **1.3.3. Une dimension politique :**

Représentant la légitimité de l'entreprise auprès de ses partenaires mesurée par la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes de contrôle et de régulation et la satisfaction de la communauté.

#### **1.3.4. Une dimension systémique :**

Représentant la pérennité de l'entreprise mesurée par la qualité du produit, la rentabilité et la compétitivité.

A ces quatre dimensions, il faut ajouter une dimension financière dicté par le marché et qui représente la santé financière et la création de valeur pour les actionnaires. En réalité,

la dimension financière et la dimension économique sont le portail par lequel passe l'ensemble des autres dimensions de la performance.

#### **1.4. Les objectifs de la performance :**

La mesure de la performance des entreprises vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit (Ory J-F, 2015 ; Bouamama M., 2015 ; Djiaba et Benabderahmane, 2018, P33) :

- Développer des produits innovant.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Développer la créativité du personnel.
- Renforcer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifié et évaluer les compétences-clés.
- Améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer le savoir-faire.
- Fidéliser la clientèle.

#### **1.5. Les mesures de la performance de l'entreprise :**

Les principaux éléments permettant la mesure de la performance de l'entreprise se présentent comme suit :

##### **1.5.1. indicateurs de performance :**

Les indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator), d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. Selon Sbiti M., et Abdelfadel K., (2020), les indicateurs clés de performance sont de facteurs de succès des organisations.

##### **a) Les types d'indicateurs de performance :**

Il existe 2 types d'indicateur<sup>4</sup> :

- ❖ **Un indicateur de résultat** : exprime une réussite. Il est relié à un objectif et permet d'apprécier si l'objectif est atteint ou pas. C'est un constat une fois que l'action est terminée. Ce sont les indicateurs de fin de période calendaire. Leur but est

---

<sup>4</sup> <https://www.manager-go.com/nance/indicateurs-de-performance.htm>, 25/06/2021 à 15h30

l'évaluation des résultats issus d'action mises en œuvre par une certaine équipe et dans un domaine précis, et ce, par rapport aux objectifs fixés (Parmenter, 2015; Thierry Libaert & Jacques Suart, 2019). « Les enseignements tirés servent à la conception de la stratégie et du plan d'action suivants» (Thierry Libaert & Jacques Suart, 2019).

- ❖ **Un indicateur de suivi** : sert à piloter l'action : mettre plus de moyens si nécessaire, ajuster le contenu de l'action, etc. Il permet d'anticiper, prendre des décisions avant de constater les résultats. C'est un levier d'action au service de l'atteinte de l'objectif. « Ils permettent la conduite d'un programme en évolution. Ce sont ceux qui permettent de vérifier que l'on va bien dans la bonne direction. Si des écarts sont constatés, ou si des facteurs nouveaux risquent de compromettre la bonne marche, les données affichées apportent une aide à la décision pour un éventuel changement de cap ou pour prendre des mesures correctives » (Thierry Libaert & Jacques Suart, 2019).

#### **b) Les formes des indicateurs de performance :**

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants (Alzard et Separi 2010, p 641).

- **Les écarts** : Le contrôle de gestion permet le calcul d'un certain nombre d'écart. Il s'agit alors de repérer celui qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.  
**Les ratios** : ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Un ratio seul n'a pas de signification, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- **Les graphiques** : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées.
- **Les clignotants** : Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

#### **1.5.2. Les outils de pilotage et de mesure de la performance :**

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations, nous distinguons en pratiques trois catégorie d'outils (Leroy 1998, p 17):

- **Les outils prévisionnels** : ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire.
- **Les outils de suivi de réalisation** : ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives.
- **Les outils d'appui** : constatent les performances et tendent à fournir des explications.

Nous détaillons brièvement le contenu de chaque outil.

#### ❖ **Les outils prévisionnels :**

Les principaux outils prévisionnels sont :

- **Le plan stratégique** : Selon Delmas (2011), il est utilisé dans la période de lancement d'une entreprise et il manifeste son utilité lorsque l'entreprise atteint un certain seuil de maturité et sera dans l'obligation de prendre des décisions vitales qui engagent son futur. Et la planification stratégique implique l'intégration des responsables dans la fixation des objectifs, la communication et la diffusion de la stratégie au sein de l'entreprise.
- **Le budget : selon Autissier et al, (2011)**, 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 est suivi et la performance s'identifie à la minimisation des écarts.

#### ❖ **Les outils de suivi de réalisation :**

Les principaux outils de suivi de réalisation sont :

- **La comptabilité générale** : d'un point de vue de pilotage de la performance elle permet à l'entreprise de suivre ses résultats pour une période donnée à travers le compte de résultat, et déterminer sa situation patrimoniale à partir du bilan d'activité.
- **La comptabilité de gestion (analytique)** : Selon Mandou, (2003), elle constitue un instrument puissant de prévision, de négociation, de suivi et de contrôle, elle procède au calcul des coûts des différentes fonctions afin d'analyser la performance des produits, équipements, départements ou centres opérationnels de l'entreprise, et elle possède une orientation interne.

- **Le contrôle budgétaire** : Selon Anthony (1965), ce type de contrôle est basé sur l'analyse des écarts budgétaires entre budget prévisionnel et budget réel.
- **Le reporting** : c'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustive et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparable d'une période à l'autre (Philippe 1991, P102 cité par Benmessaoud, 2018).
- ✓ **Le tableau de bord** : Il existe deux sortes de tableaux de bord : traditionnels et multidimensionnels
- ✓ **Les tableaux de bord traditionnels** sont constitués d'un ensemble d'indicateurs financiers qui se limitent dans le temps à une année, généralement ils sont composés d'un système de pilotage qui englobe les indicateurs d'action et de fonctionnement, et un système de reporting qui utilise des indicateurs de résultat.
- ✓ **Les tableaux de bord multidimensionnels** : Après avoir constaté les limites de la gestion par les chiffres, les firmes se sont orientées dans les années 80-90 vers la prospective comme cadre de leurs organisation, pour réaliser une création de la valeur à partir des principaux axes financiers, qualité, client, compétence de la firme, ses processus et son personnel, c'est pour cela les tableaux de bord multidimensionnels ont pris une place dans le pilotage de la performance.

#### ❖ **Les outils d'appui :**

Les principaux outils d'appui sont :

- Le Benchmarking (Mouri 2015, p 32) : c'est une démarche d'étalonnage consistant à identifier les pratiques les plus performantes pour une activité, un processus ou une fonction et à les utiliser comme cible de progrès. Le Benchmarking ou analyse comparative est une méthode utile en la matière puisqu'elle permet au dirigeant de comparer ses ratios opérationnels avec ceux de ses concurrents afin de voir où il se place. Selon cette approche, l'entreprise abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels et les fonctions supports du siège administratif sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour le client.
- Le réengineering (Mouri 2015, p 33) : Il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Selon cette approche, l'organisation est aussi horizontale pour les mêmes causes que le Benchmarking.

#### ❖ **Les outils avancés de pilotage :**

Les différents modèles avancés réservés au pilotage de la performance des entreprises sont : les deux modèles Français le « OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) » et le « GIMSI (Généralisation, Information, Méthode et mesure, Système et systémique, Individualité et initiative)», le modèle Suédois « Navigateur Skandia », et enfin le modèle Nord Américain « Tableau de bord prospectif ».

- Le modèle **OVAR** de HEC est orienté contrôle de Gestion.
- Le modèle **GIMSI** de Alain Fernandez, axé sur l'humain : il se concentre sur les besoins des décideurs de terrain en situation (orientée informatique décisionnelle) ;
- Le modèle Suédois (**Skandia Navigator**) est une collection de méthodes de mesures des éléments intangibles, développée par Leif Edvinsson chez Skandia. Le navigateur comporte une vue globale de la performance et d'atteinte des objectifs. L'architecture du Navigateur de Skandia est simple et pourtant très sophistiquée.
- le modèle Nord Américain « **Tableau de bord prospectif** » de Robert Kaplan et David Norton, orientée stratégie, il en facilite le déploiement opérationnel sur le terrain ;

Nous venons de classer l'ensemble des outils de pilotage que l'on peut trouver au sein d'une organisation. Cependant le support le plus important et le plus moderne est le tableau de bord prospectif qui sera présenté dans le point à venir.

## **2. Généralités sur le tableau de bord prospectif**

Cette partie est consacrée à la présentation du tableau de bord prospectif. Nous allons développer les points suivant :

- les origines et les fondements du Balanced ScoreCard
- architecture du Balanced ScoreCard
- la chaîne de causalité liant les quatre perspectives
- la mise en œuvre du Balanced ScoreCard
- les avantages et les limites du Balanced ScoreCard

### 2.1. Les origines et les fondements du tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif est un outil de contrôle stratégique pluridimensionnel, il est apparu aux Etats-Unis au début des années 1990, quand l'institut de D. Norton unité de recherche de KPMG<sup>5</sup>, a parrainé une étude d'une année sur le thème « Mesurer la performance dans l'entreprise de futur » publiée dans la « Harvard Business Review ». Cette étude menée dans douze entreprises a été dirigée par David Norton PDG de l'institut et Pr Kaplan Robert de la Harvard Business School.

Au moment de la création du tableau de bord prospectif, il existe deux tendances opposées dans le pilotage de la performance « l'une appelait à considérer uniquement des mesures économiques tirées de la performance financière actuelle de l'entreprise, et l'autre appelait quant à elle à considérer uniquement des mesures opérationnelles » (Mehddeb N., 2018). Cette situation a conduit, Kaplan et Norton, à rechercher la meilleure façon d'évaluer la performance globale de l'organisation. Les résultats continus de leurs recherches ont permis de développer un nouvel outil de pilotage qui associe des mesures opérationnelles aux mesures financières, ce qui devait permettre aux dirigeants d'avoir une vision globale, réaliste, rapide, et fiable de leurs affaires. Ils ont dénommé cet outil le « Balanced Scorecard » traduit souvent par le terme « Tableau de bord Prospectif » (TBP) et parfois par « Tableau de bord équilibré ».

Ce tableau de bord vise l'équilibre entre les objectifs à court et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs a posteriori et les indicateurs avancés, et enfin entre la performance externe et performance interne. Kaplan et Norton (1994), définissent le tableau de bord prospectif comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur, affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir ».

D'après Iribarne (2006, p17), le tableau de bord prospectif a pour principale finalité le fait de :

- Communiquer la stratégie
- Focaliser sur l'atteinte des performances clés
- Décider d'actions gelables à entreprendre

---

<sup>5</sup> KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler un réseau mondial de prestations de services d'audit, fiscaux, et de Conseil

Par conséquent, on peut dire que le tableau de bord prospectif est issu de la remise en cause du système d'évaluation des performances axé uniquement sur le suivi des résultats économiques passés, alors que le système d'évaluation des performances se concentre sur le suivi des performances financières passées.

Il se présente comme une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation, (voir figure. n° 3) l'articulation entre elle permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision globale et équilibrée de ses activités. D'après Kaplan et Norton (2003, p14), le Balanced ScoreCard est "un outil de pilotage qui permet la traduction de la mission et la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs qui forment la base d'un système de management stratégique".

**Tableau 1 : Comparaison entre les systèmes de mesure de la performance traditionnel et stratégique**

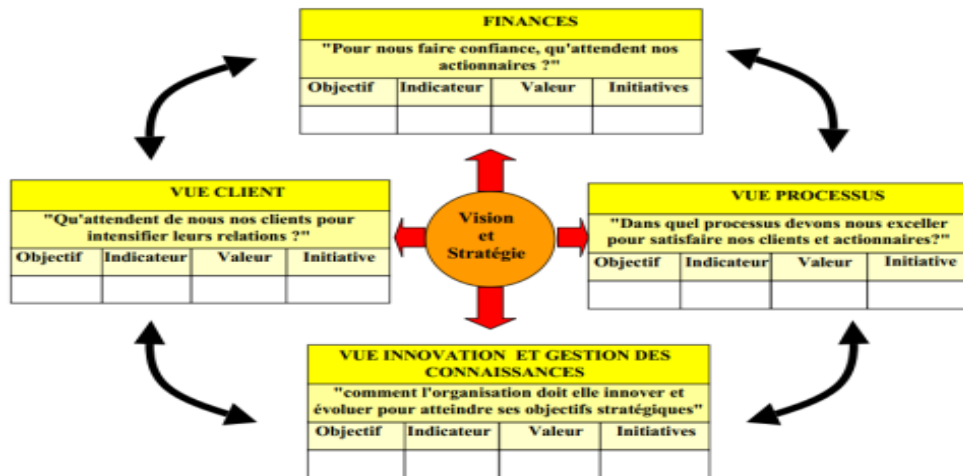
|  |   |
|--|---|
| <b>Focalisation financière</b><br>Orientation financière passée<br>Flexibilité limitée (un même système sert à la comptabilité financière et à la comptabilité de gestion)<br>Pas de lien stratégie-opérations | <b>Focalisation stratégique</b><br>Performance orientée satisfaction future des clients<br>Système dédié aux activités opérationnelles<br>Identifier les stratégies des concurrents<br>Système orienté vers l'apprentissage |
| <b>Optimisation locale</b><br>Faire baisser les coûts<br><i>Reporting</i> vertical   | <b>Optimisation systématique</b><br>Amélioration de la performance<br><i>Reporting</i> horizontal   |
| <b>Fragmentation</b><br>Les coûts, la production et la qualité sont considérés isolément<br>Pas d'arbitrage entre ces données  | <b>Intégration</b><br>Qualité, délais, temps et coûts sont évalués simultanément<br>Compensation systématique entre les indicateurs de performance  |
| <b>Apprentissage individuel</b><br>Bonus sont individuels  | <b>Apprentissage organisationnel</b><br>Bonus sont collectifs   |

Source : N.BERLAND, *Mesurer et piloter la performance*, Edition Management Free, Paris, 2009,p 136

## 2.2. Architecture du tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif est une méthode conçue par Robert S. Kaplan et David Norton en 1992 pour mesurer les activités de l'entreprise en fonction de quatre aspects (client, processus, apprentissage et finance). Le schéma ci –après démontre le mécanisme du tableau de bord prospectif, l'interdépendance entre les quatre axes en corrélation étroite avec la vision stratégique de la firme.

Figure 3 : Mécanisme global du BSC



Source : R.S. KAPLAN et R.S.NORTON, « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, vol 7, Etats-Unis, 1996, p 74.

### 2.2.1. Axe financier :

Il correspond à des objectifs économiques à court terme, qui peuvent varier en fonction des secteurs d'activité ou de la stratégie (Taux de rentabilité financière, EBE, valeur ajoutée, Rotation du capital économique, retour sur investissement).

### 2.2.2. Axe client :

Les initiateurs du tableau de bord prospectif s'appuient sur les indicateurs d'action et les attributs fournis par l'entreprise pour maintenir la satisfaction des clients à un niveau élevé : Indice de satisfaction perçue par le client, Mesure de l'efficacité des actions de promotion, Rentabilité par client, image de marque et réputation.

### 2.2.3. Axe processus interne :

Cet axe consiste à cerner en quoi l'entreprise doit-elle exceller, ou quels sont les processus clés de l'entreprise qui nous mènent à satisfaire investisseurs et clients. Adoption des meilleures pratiques

### 2.2.4. Axe organisationnel :

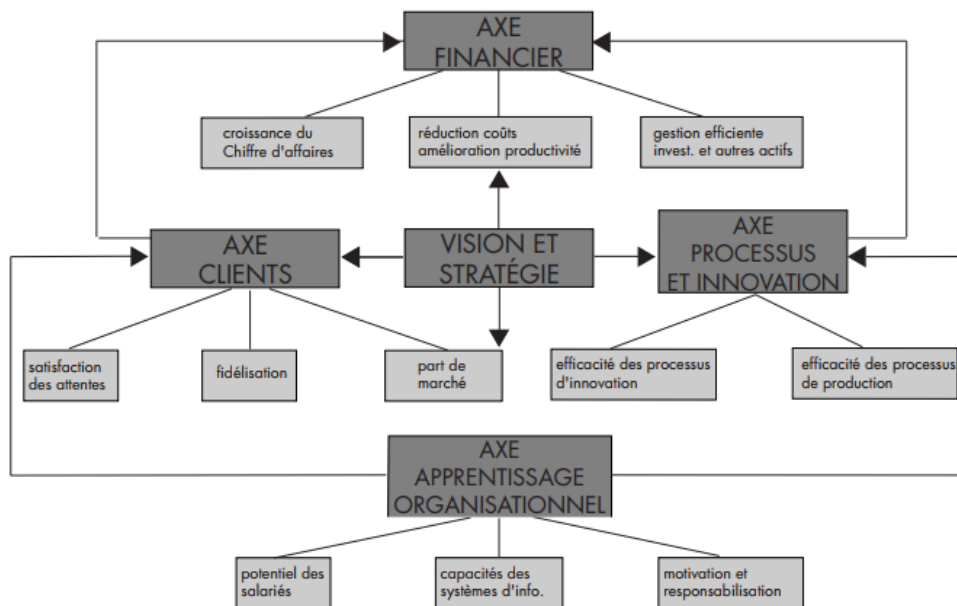
Il se traduit par des indicateurs mesurant la capacité d'adaptation et d'innovation par l'exploitation et le développement des compétences comme le développement des actifs intangibles. Il concerne donc les compétences humaines dans l'entreprise ainsi que les systèmes et les procédures organisationnelles.

Après avoir identifiés les axes, il faut définir et mettre en place des indicateurs qui permettent de suivre leurs évolutions (Chiffre d'affaire, nombre de jours de formation, nombre de réclamation,...). Puis, pour chacun de ces indicateurs, il faut mettre des cibles à atteindre en fonction des objectifs, ensuite nommer des responsables pour la collecte des données et édicter des initiatives.

### 2.3. La chaîne de causalité liant les quatre perspectives

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la philosophie sous-jacente de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter en conséquence ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel. L'objectif est de former une chaîne de causalité globale afin de trouver des explications aux écarts des résultats réels par rapport aux objectifs. (Mabrouk Aib, et Oumhani Belmokhtar, 2010, p121)

**Figure 4 : La chaîne de causalité du tableau de bord prospectif**



Source : KAPLAN R. & NORTON D., (1998), in WEGMAMM G., (2000)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> WEGMAMM G., Les tableaux de bord stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, Edition GESTION, S/L, 2000, p 26.

## 2.4. Les avantages et les limites du tableau de bord prospectif :

Le recours au tableau de bord prospectif présente des avantages importants, mais aussi des limites que nous citerons ci-dessous :

### 2.4.1. Les avantages du tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif a plusieurs avantages comme l'ont souligné plusieurs auteurs Kaplan et Norton (1992 ; 1993 ; 1996), Zair W. Moura ; 2020 ; Amifi H. et al (2019), El Alaoui H., (2018) ; Belkaaloul Mahdi (2017) :

- Le tableau de bord prospectif est un outil qui aide au pilotage stratégique en se structurant autour de 4 grand axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel), il assure l'équilibre entre ce qui est financier et ce qui est non financier, entre ce qui est rétrospectif et ce qui est prospectif, entre mission, vision et stratégie.
- Le TBP fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités. Sa structure formalisée en axes facilite l'interprétation et la comparaison des résultats.
- Il permet une représentation unifiée de la mesure de la performance au sein de l'entreprise.
- Le TBP amène les acteurs en interne à discuter de la stratégie. C'est donc une aide à la mise en œuvre de la stratégie en permettant sa diffusion dans les unités.
- Le TBP offre l'avantage d'être conçu dans une optique de communication et de partage des connaissances au sein de l'entreprise.
- Aider les gestionnaires à identifier et saisir les relations de cause à effet à travers la carte stratégique afin de surmonter les obstacles et corriger les dysfonctionnements dus aux objectifs stratégiques opposés. Lorsque la carte stratégique est adoptée par le collectif, elle devient créateur de sens pour l'organisation et offre un model partagé de performance.
- L'installation d'un TBP n'exclus pas les autres systèmes déjà en fonction au sein de l'entreprise (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, ...etc.), mieux encore il les complète.
- Le TBP renforce le système d'incitation des employés grâce au système salarial selon la performance individuelle.
- Il favorise l'apprentissage organisationnel lorsqu'il s'inscrit dans un projet collectif.

### 2.4.2. Les limites du tableau de bord prospectif

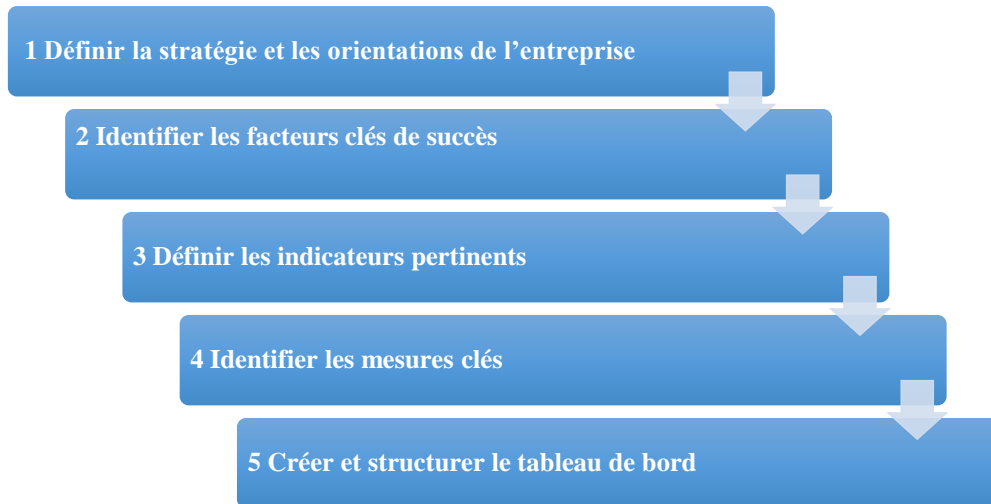
Le TBP présente de nombreuses limites. En effet, grâce à l'analyse de la littérature scientifique (Bulfay P., 2018, Ahsina, Khalifa, 2013 ; Wegmann, 2000 ; Cheffi et Borchani, 2005 ; Jean-Noël Chauvey, 2006 ; Bourguignon A. et al., 2002 ; Asiaci K., 2019) nous avons identifié les limites suivantes :

- Le tableau de bord prospectif propose une démarche du haut vers le bas qui consiste à définir d'abord une stratégie globale, ensuite à la décliner en objectifs et mesures stratégiques puis opérationnels. Cette approche serait vue par les collaborateurs comme imposé du haut.
- Le TBP couvre de manière assez complète la vision interne. Or, la vision externe est partielle et se limite à la satisfaction des clients et des apporteurs de capitaux. C'est ainsi que le modèle TBP manque d'indicateurs pour suivre le pouvoir de négociation, la situation concurrentielle et les progrès technologique.
- La standardisation du TBP en un model universel structuré en quatre axes est limitante car ne prend pas en considération la contingence stratégique du pilotage ;
- Implication des employés est limitée.
- La limite du TBP est liée à des aspects culturels : en effet, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à communiquer, à tous les niveaux de la hiérarchie, leurs objectifs visés comme ceux réalisés.
- La logique transversale du tableau de bord prospectif, notamment au niveau des processus internes, peut entrer en contradiction avec la vision verticale des responsabilités ;
- Le tableau de bord prospectif enseigne peu sur les facteurs de changement de l'environnement (ex. : il y a peu d'indicateurs d'impact) ;
- Ses axes figés relèvent d'une relation de causalité linéaire contestable, à savoir que l'investissement dans l'apprentissage organisationnel doit permettre l'amélioration des résultats financiers

### 3. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif :

Nous allons présenter dans cette section les étapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif. Mais avant de passer à ces étapes nous allons schématiser les étapes sous la forme d'une figure afin de la simplifier.

**Figure 5 : Etapes d'élaboration d'un tableau de bord Prospectif**



Source : P.IRIBARNE, *Les tableaux de bord de la performance*, Editions Dunod, Paris, 2006, p 5

#### 3.1. Définir la stratégie et les orientations de l'entreprise :

Créer un système de mesures stratégiques ce révèle important, encore faut-il avoir défini au préalable ce qu'est la stratégie de l'entreprise ;

Nous décrivons, dans ce volet, les principes et les modalités courantes de définitions de la vision et des orientations stratégiques.

La phase de choix des objectifs dans une démarche de construction stratégique est très importante. En effet, c'est cette vision qui va relier la réflexion et l'action.

Les entreprises qui réussissent sont avant tout celles qui savent conserver une cohérence globale de leurs choix et de leurs actions. Même si leurs choix ne sont pas toujours pertinents, la cohérence permet de maîtriser sa trajectoire et d'être en mesure, si nécessaire, de la rectifier (Iribarne P., 2006, p54).

#### 3.2. Identifier les facteurs clés de succès :

L'analyse des facteurs clés de succès permet de mener à bien une stratégie. C'est une notion pivot en la matière, incontournable pour tout analyste interne ou externe à l'organisation.

Un facteur clé de succès (FCS) est un élément à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans une activité donnée.

Leur maîtrise ne délivre pas obligatoirement un avantage concurrentiel, tout dépend de l'intensité concurrentielle. Nous parlons donc de facteurs clés de succès pour des caractéristiques vues côté marché. De point de vue interne, nous évoquons l'expression "compétences distinctives" ou encore "compétences clés" pour qualifier ses atouts. Le rapprochement des deux notions permet d'apprécier la compétitivité de l'entreprise dans un secteur d'activité donné (Iribarne P., 2006, p54).

Les principes et les étapes pour décliner la performance par les processus sont :

### **3.2.1. Alignement des processus sur la stratégie :**

Démarche qui sert à redessiner les structures organisationnelles, les processus de système d'information et de production afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée.

### **3.2.2. Choix des processus critiques :**

Permet de développer des stratégies pour les processus dans lesquels l'entreprise est amenée à faire des choix sur les problèmes à résoudre

### **3.2.3. Hiérarchisation des indicateurs :**

Emplacement des indicateurs par importance et impact

### **3.2.4. Plan de contrôle des résultats :**

Il s'agit de vérifier si le résultat est conforme aux objectifs fixés

### **3.2.5. Pilotage des processus :**

Est une action qui vise à suivre la performance du processus considéré au travers d'indicateurs bien choisis, afin d'évaluer les potentiels d'amélioration

## **3.3. Définir les indicateurs pertinents :**

Effectuer un inventaire exhaustif des paramètres qui devront être quantifiés : point-clés de la gestion courante des départements et paramètres financiers de chef d'entreprise. A chacun de ces paramètres doit correspondre un indicateur chiffré mais il est possible d'envisager plusieurs indicateurs pour mesurer un phénomène donné.

Un tableau de bord n'a en lui-même que peu d'intérêt, et le but du tableau de bord est de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations relatives aux points-clés

de la gestion. Les indicateurs doivent donc être conçus en fonction de cet objectif, la simple lecture du tableau de bord doit immédiatement permettre d'isoler les écarts significatifs, sans que le destinataire ait à effectuer le moindre calcul supplémentaire. (Iribarne P., 2006, p55).

Le tableau de bord doit donc mettre en évidence l'exception, c'est à dire l'écart constaté entre les réalisations et les prévisions, afin que le destinataire puisse immédiatement constater les anomalies afférentes aux points-clés de son activité. Cet écart doit être, si possible, exprimé par un indice ou un pourcentage, car sa mesure relative est plus significative que sa valeur absolue.

Le fait de collecter et d'analyser les données constitue une activité récurrente, routinière et fastidieuse. Cette phase est néanmoins cruciale pour le succès d'un système de mesures. Les indicateurs les plus intelligents et les mieux pensés resteront lettre morte si les données associées ne sont pas collectées et observées avec rigueur et acuité. A titre d'indication nous citerons les représentations harmonisées, ciblage des objectifs, sensibilité des indicateurs, échelles ascendantes, événements déclencheurs, plans de collecte, variations normales, analyse systémique.

### **3.4. Identifier les mesures clés :**

L'élaboration du tableau de bord passe par une première phase qui consiste à rechercher quelles sont les sources de renseignements préexistantes qui seront éventuellement utilisables. Cependant, il ne faut pas en déduire que le tableau de bord se résume à une compilation d'informations déjà existantes.

Cette distinction permet d'effectuer un classement en trois catégories :

#### **3.4.1. Les informations empruntant la voie hiérarchique :**

Elles sont le plus souvent ascendantes et répondent à un objectif de contrôle. Elles sont conservées sans grande modification lors de la construction du tableau de bord d'entreprise.

#### **3.4.2. Les flux d'informations entre deux services connexes :**

Ces échanges ne relèvent pas de la notion de contrôle, mais d'une volonté de coopération entre des responsables qui ne sont pas rattachés l'un à l'autre par des liens de subordination. L'utilisation de ces sources de données est possible à condition qu'elles soient chiffrées et qu'elles fonctionnent à intervalle régulier.

### **3.4.3. Les renseignements internes à certains services :**

Des documents peuvent être élaborés et mis en circulation au sein des centres de responsabilités sans être jamais diffusés en d'autres points de l'organigramme (Iribarne P., 2006, p55).

La rétention de l'information peut engendrer des risques sur le bon fonctionnement d'un processus dans l'entreprise, alors on doit analyser et examiner chaque circuit régulier de renseignement interne à un service afin de l'intégrer éventuellement au tableau de bord.

En plus de ces informations localisées, il s'avère utile d'effectuer un recensement de l'information préexistante en interrogeant les responsables de chaque service. L'inventaire doit être exhaustif et rigoureux ; en conséquence, il est préférable de diffuser d'abord un questionnaire écrit, dont la réponse pourrait être ensuite clarifiée par une série d'interviews.

Il est fréquent que la majorité des informations nécessaires à l'élaboration du tableau de bord existent déjà dans l'entreprise, sous une forme plus au moins élaborée. Cependant, une fois cette information recensée, le tableau de bord ne doit pas se contenter de la traiter sous une forme arbitraire et d'en diffuser aveuglement l'intégralité dans tous les services.

L'information apportée par le tableau de bord aux différents responsables doit leur être utile par sa nature et sa forme (Iribarne P., 2006, p56).

### **3.5. Créer et structurer le tableau de bord :**

C'est l'étape la plus « technique » de la création du tableau de bord. Il est nécessaire de connaître la nature des informations, qui seront contenues dans le tableau de bord. Il reste à déterminer leur mode de présentation pour donner au tableau de bord un caractère aussi opérationnel possible.

Il convient de vérifier la fiabilité des sources de données, qui fera l'utilité du tableau de bord et, à plus grande échelle, de la décision stratégique à prendre.

En effet, il est important d'examiner les trois points suivants : la présentation des indicateurs, la forme générale du tableau de bord, la date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs

### **3.6. Présentation des indicateurs :**

Un paramètre peut être représenté sous de multiples formes graphiques qui peuvent en faciliter la compréhension. Cependant, chaque catégorie de support est en fait plus ou moins spécifiquement destinée à un type particulier de statistique.

Les différentes représentations des indicateurs sont :

- Les tableaux chiffrés.
- Graphiques cumulés.
- Graphique en bâtonnets.
- Graphique en banderole

Chaque type de représentation graphique correspond à une catégorie bien déterminée d'indicateur. Cependant, une consultation auprès des responsables intéressés sera d'une grande utilité pour spécifier le support de présentation de l'évolution des indicateurs (Iribarne P., 2006, p125).

### **3.7. Forme générale du tableau de bord :**

Elle doit être conçue de façon à faciliter autant que possible la diffusion de ce document, tout en prenant en compte :

- Le format.
- Les destinataires successifs.

L'imprimé circule alors dans le sens ascendant de la hiérarchie. Chacun des responsables peut fournir ses observations et les communiquer à l'échelon supérieur.

### **3.8. Date d'élaboration et d'information des tableaux de bord successifs :**

Choix d'une périodicité d'élaboration d'un tableau de bord dépend de deux facteurs :

- La diffusion du tableau de bord.
- Du rythme optimal de la diffusion varie en fonction de la nature de l'information émise.

Un tableau de bord prospectif type se présente comme suit :

**Tableau 2 : Modèle type de tableau de bord prospectif**

The diagram shows a table with five columns: Objectifs, Indicateurs, Cibles, Initiatives, and Responsables. Above the table, five labels with arrows point to the columns: 'Ce qui est critique pour réussir la mission' points to Objectifs; 'Ce qui permet de mesurer si les objectifs sont atteints' points to Indicateurs; 'Où il faut arriver' points to Cibles; 'Ce qu'il faut mettre en place pour atteindre les objectifs' points to Initiatives; and 'Qui doit faire les mesures' points to Responsables.

|                    | Objectifs | Indicateurs | Cibles | Initiatives | Responsables |
|--------------------|-----------|-------------|--------|-------------|--------------|
| Financier          |           |             |        |             |              |
| Clients            |           |             |        |             |              |
| Processus internes |           |             |        |             |              |
| Apprentissage      |           |             |        |             |              |

Source : Mohssine Karim, (2005).

#### **4. L'impact du tableau de bord prospectif sur la performance de l'entreprise :**

Après avoir mis l'accent sur les éléments essentiels des concepts clés de notre étude, nous allons nous pencher sur la relation ainsi que la corrélation existantes entre ces derniers, ce qui nous permettra d'éclairer la voie de notre recherche et préparer de façon plus pointilleuse notre recherche, afin de répondre concrètement et de façon juste à notre problématique initiale.

Il existe ainsi une étroite relation entre le tableau de bord prospectif et la performance. Celui-ci permet, tout d'abord, de clarifier la vision stratégique d'une entreprise, de la faire vivre et d'identifier les leviers d'action de la performance.

Ensuite, il permet de procéder régulièrement à des bilans stratégiques et d'assurer un retour d'expérience sur la stratégie adoptée afin de permettre de l'affiner progressivement, ce qui représente une base pour procéder à des mesures correctives et réussir à être davantage performant.

Cet outil de planification permet également de décliner des objectifs à long termes (objectifs stratégiques) en objectifs à court terme (objectifs opérationnels). Il représente, à ce titre, un véritable outil de management de la stratégie et de recherche de la performance. Le TBP doit ainsi traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Un équilibre est établi entre :

- les indicateurs extérieurs, à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance.
- les indicateurs de résultats, la performance passée, et les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future, ainsi que des mesures objectives et quantifiées, qui traduisent des résultats, et des mesures plus subjectives, les déterminants de la performance. (Lamrani F.I., 2018, p59).

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme :

- 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 suivi stratégique.

A travers ce qui a été énoncé, nous constatons qu'il existe une forte corrélation entre les concepts clés de notre étude. Le tableau de bord prospectif pourrait alors être considéré comme un outil de mesure de la performance et un levier stratégique d'anticipation pour maximiser les chances d'aboutir à celle-ci.

### **5. Le tableau de bord prospectif comme outil de gestion et de recherche de performance dans le domaine de la formation et de l'enseignement supérieur :**

L'université en particulier et l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur en général vivent de profondes mutations. Fonctionnant pour une part importante (dans la plupart des cas) avec des moyens publics, l'université doit être en mesure non seulement de rendre des comptes mais aussi de fournir la preuve de sa performance. La culture de la

mesure a envahi le terrain universitaire de manière désordonnée, et sous la pression du contexte changeant, nombreuses sont les universités européennes à avoir renforcé leur système de contrôle interne et à avoir tenté de mettre en place avec des degrés divers de formalisation et des intensités d'usage différentes des outils d'aide au pilotage le plus souvent issus du monde marchand.

Dans un article pionnier publié en 1992 dans la Harvard Business Review, Kaplan et Norton proposent un nouvel outil de pilotage de l'entreprise : le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif ou encore tableau de bord équilibré.

Ainsi, un essai de transposition du TBP a été fait au niveau des universités, écoles supérieures et organismes de formation. La désignation des axes processus internes et apprentissage organisationnel semble adaptée au cadre universitaire. Par contre, selon Heldenbergh A. et Senechal O., (2013), l'axe clients pourrait être dénommé axe parties prenantes et l'axe financier axe ressources, cela aurait du sens.

Le tableau, ci-dessous, illustre des exemples de projets stratégiques selon les 4 perspectives du TBP que nous pouvons y retrouver :

**Tableau 3 : Exemples de projets stratégiques selon les 4 perspectives du TBP**

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>AXE PROCESSUS INTERNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un modèle de prévisions budgétaires</li> <li>- Soutenir les qualités pédagogiques des enseignants</li> <li>- Orienter efficacement les étudiants</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>AXE PARTIES PRENANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un service d'orientation efficace</li> <li>- Accompagner les diplômés au moment de l'entrée sur le marché du travail</li> <li>- Offrir des formations en prise avec les réalités du monde</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>AXE RESSOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la visibilité de l'université</li> <li>- Accroître les contrats de recherche financés par des moyens externes</li> <li>- Accroître la production scientifique</li> <li>- Augmenter l'attractivité des programmes pour les étudiants étrangers</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un outil automatisé d'enquête de satisfaction des diplômés</li> <li>- Mettre en place un BSC</li> </ul>   |

Source : A. HELDENBERGH et O.SENECHAL, « Adaptation du Balanced Scorecard en soutien aux démarches qualité et au pilotage d'universités », Hal Archives n° 00823127, S/L, 2013, p 4.

A travers ce premier chapitre, nous avons effectué une recherche bibliographique qui nous a permis de balayer l'ensemble des généralités en relation avec les concepts clés de notre étude. Cela nous a été bénéfique afin de nous familiariser davantage avec l'environnement théorique dans lequel s'inscrit notre recherche, que ce soit à travers les divers travaux précédemment effectués, ou via l'analyse des éléments importants concernant le tableau de bord prospectif, la performance ainsi que la corrélation entre ces deux facteurs.

Cette recherche théorique constitue une base solide qui nous guidera dans notre étude empirique, nous facilitant la mise en œuvre, sur le terrain, d'un TBP dans le domaine de la formation afin que notre organisme d'accueil réalise une meilleure performance. La présentation de ce dernier ainsi que de la méthodologie de recherche adoptée feront l'objet du chapitre qui suit.

**CHAPITRE II : CHOIX  
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

Après avoir présenté la revue de littérature ainsi que l'analyse conceptuelle relative à notre étude, nous allons passer, dans le présent chapitre, à la mise en évidence d'autres éléments indispensables, constituant un relai entre la partie théorique et la pratique, dont ils constituent le portail.

Le deuxième chapitre s'articule ainsi autour de deux principales sections : la première portera sur les choix méthodologiques pour lesquels nous avons opté dans le cadre de notre étude ; la deuxième aura pour objet le contexte organisationnel de notre recherche ou nous présenterons l'organisme d'accueil au sein duquel nous avons effectué notre stage.

## **Section 1 : Choix méthodologique**

Tel que nous l'avons indiqué ci-dessus, cette première section exposera la démarche utilisée pour réaliser notre étude. Nous traiterons du positionnement épistémologique adopté dans notre étude, avant d'aborder la démarche méthodologique. Suite à cela, nous présenterons respectivement les outils méthodologiques utilisés, le choix de l'échantillon et l'analyse des données.

### **1. Positionnement et épistémologie de la recherche :**

Le positionnement est un élément important par lequel toute recherche doit commencer. A cet effet, nous allons entamer ce chapitre par la présentation de l'épistémologie de recherche, ses paradigmes, avant de passer à la détermination et justification quant à celui exploité dans notre travail de recherche.

#### **1.1. Définition de l'épistémologie de la recherche :**

Ce n'est qu'au début du XXe siècle que l'épistémologie apparaît comme champ disciplinaire spécifique.

Ceux qui se sont essayés à en donner une définition s'appuient en général sur l'étymologie du terme. Ils soulignent ainsi qu'« épistémologie » est la combinaison de deux mots grecs « épistèmè » qui signifie science, connaissance, savoir ; et logos, qui veut dire discours, langage, jugement. L'épistémologie est ainsi, selon les cas, soit une étude sur la science, soit une étude sur la connaissance<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> [https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=43920](https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=43920), 02/12/2021, 13h53

Les anglophones privilégient la seconde de ces deux possibilités : ils emploient pour la plupart « epistemology » comme synonyme de « théorie de la connaissance ». Les francophones comprennent « épistémologie » en un sens plus étroit : ils l'utilisent uniquement pour qualifier la réflexion sur la connaissance spécifiquement scientifique, réservant l'expression de « théorie de la connaissance » à l'étude de la connaissance en général (scientifique et non scientifique).

L'épistémologie interroge la nature et la valeur des principes, des concepts, des méthodes, et des résultats des sciences. Ceci lui confère deux caractéristiques majeures <sup>8</sup>:

- Elle est un discours réflexif, c'est-à-dire un discours faisant retour sur les sciences. L'épistémologie présuppose donc la science et vient forcément après elle.
- Elle est un discours critique : elle ne se contente pas de décrire les sciences sans les juger ; elle s'emploie de surcroît à discuter du bien-fondé et de la portée des propositions et des méthodes scientifiques.

L'épistémologie étant un discours sur les sciences, il conviendra :

- De spécifier la nature du discours considéré (est-il philosophique ? scientifique ? quels sont ses moyens ?).
- De caractériser l'objet de ce discours (que faut-il entendre par « science » ? Quelles disciplines concrètes range-t-on dans la catégorie de science ?).

## **1.2. Distinction entre l'épistémologie et la méthodologie :**

Il existe une distinction entre l'épistémologie et la méthodologie que nous allons détailler dans les paragraphes ci-dessous, avant d'aborder plus en détail la méthodologie de recherche dans la deuxième partie qui suivra.

Le concept de l'épistémologie est apparu au début du 20ème siècle. Elle désigne une branche de la philosophie des sciences, spécialisée dans l'étude des théories et des fondements de la connaissance. Selon Piaget (1967) cité par Cherkaoui A. et Haouata S., (2017, p7), l'épistémologie est l'étude de la construction des connaissances valables.

Il s'agit de répondre à trois questions essentielles, à savoir : Quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

---

<sup>8</sup> Ibid

De tels questionnements permettent aux chercheurs de conduire une réflexion propre dans un cadre référentiel épistémologique bien élaboré et d'acquérir les connaissances nécessaires pour soutenir la validité et la légitimité de son travail de recherche.

Cela étant, nous constatons que parfois, dans la sphère scientifique, les concepts d'«Epistémologie » et de « Méthodologie » représentent une source de confusion. En effet, nous ne pouvons pas réduire l'épistémologie à un simple positionnement méthodologique.

Dans ce sens, la méthodologie ne représente qu'un aspect de l'épistémologie qui s'intéresse à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre à l'égard de l'objectif de recherche poursuivi (Piaget, 1967). Elle se définit comme « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances » (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

Dans le même ordre d'idées, l'élaboration et la validation de la connaissance scientifique produite nécessitent d'inscrire sa recherche dans une posture épistémologique clairement définie. Celle-ci représente une vision et des principes partagés par une communauté scientifique donnée, appelée également «Paradigme épistémologique».

Chaque paradigme apporte une réponse propre à son construit ainsi qu'aux trois questions épistémologiques essentielles. Il désigne « [...] une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée » (Kuhn, 1962, cité par Avenier & Gavard-Perret, 2012). Une telle définition nous expose clairement l'enjeu d'un positionnement épistémologique ainsi que ses retombées sur la démarche de recherche à adopter, les méthodes à mobiliser et la nature de la connaissance à produire (Cherkaoui A. et Haouata S., 2017, p8).

Ainsi, l'utilisation d'une méthode de recherche est la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. L'appartenance à une posture épistémologique correspond à une affirmation d'une identité scientifique et épistémique. Cette affiliation guidera, par conséquent, les propos et réflexions du chercheur dans la mesure où elle inscrira son travail de recherche dans des principes et hypothèses régulateurs, et constituera un repère problématique et méthodologique représenté dans un processus qui conduit la recherche. La finalité étant d'assurer une certaine cohérence et rigueur de la démarche

de travail, et par conséquent, assurer de la légitimité pour la connaissance scientifique produite (Cohen, 1996, repris par Ben Aissa, 2001).

Selon Wacheux (1996), « dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié ». Seul un positionnement épistémologique qui confère de la légitimité au travail de recherche mené et aux choix méthodologiques qui le sous-entendent.

Par ailleurs, les paradigmes s'accordent sur le fait que, s'interroger sur la connaissance revient à s'interroger sur la nature de la réalité qu'on s'attèle à cerner par le biais de cette connaissance. Cependant chacun de ces positionnements épistémologiques à une vision singulière du monde et de la réalité. Généralement, nous distinguons, en sciences de gestion, trois postures épistémologiques phares à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Selon Girod-Séville et Perret (2003), le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste celle de la construire et l'interprétativiste a l'intention de la comprendre (Cherkaoui A. et Haouata S., 2017, p8).

### **1.3. La place de l'épistémologie dans les études supérieures à l'heure actuelle :**

Au niveau des études supérieures dans plusieurs pays, l'épistémologie est, d'un point de vue institutionnel, considérée comme une partie de la philosophie. Elle est en conséquence la plupart du temps enseignée par des professeurs de philosophie. À qui donc ?

- Soit aux étudiants en philosophie, à côté d'autres thèmes.
- Soit à des étudiants en sciences humaines, en vue de susciter l'attitude réflexive, d'éveiller l'esprit critique, et de sensibiliser aux problèmes méthodologiques auxquels sont tout spécialement supposées se heurter les dites sciences «molles ».

Il est en revanche assez rare que ceux qui ont choisi les sciences dites «dures » (physique, biologie, etc.) soient formés à l'épistémologie. Sans doute cet état de choses – au premier abord plutôt paradoxal si l'on songe que les sciences «dures » ont jusqu'ici constitué l'objet privilégié de l'épistémologie – doit-il être rapporté à l'idée assez répandue que les sciences « dures », étant bien assurées quant aux méthodes et aux résultats, se suffisent à elles-mêmes. Notons toutefois que de plus en plus de formations scientifiques françaises de haut niveau ont aujourd'hui tendance à considérer l'épistémologie comme un

ingrédient indispensable de la culture générale du futur ingénieur ou chercheur et à l'introduire en conséquence dans leur cursus<sup>9</sup>.

#### **1.4. Les paradigmes de la recherche :**

Selon Gavard-Perret, M.-L et al, (2012, p 13), il y a trois paradigmes : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

##### **1.4.1. Le positivisme :**

Selon l'encyclopédie Universalis, la philosophie positive :

*« Se dit d'un système philosophique émané de l'ensemble des sciences positives ; Auguste Comte en est le fondateur ; ce philosophe emploie particulièrement cette expression par opposition à philosophie théologique et à philosophie métaphysique. D'une manière générale et en tant que concept, le positivisme caractérise une attitude épistémologique liée à la pratique des diverses méthodes scientifiques à la fois rationnelles et expérimentales. .../...Les principales affirmations du positivisme épistémologique se résument dans la nécessité de s'en tenir aux faits uniquement en tant qu'ils sont énoncés ».*<sup>10</sup>

Le Positivisme - le paradigme de base, qui se voulait être unique et le seul pour toute Science, y compris Sciences Sociales. On considère Auguste Comte comme le père fondateur «formel»\* du Positivisme, avec son postulat de base : « *considéré d'abord dans son acception la plus ancienne et la plus commune, le mot positif désigné le REEL, par opposition au chimérique.* » (Le Moigne J-L., 1990, p19).

##### **1.4.2. Le constructivisme :**

Le constructivisme est une posture épistémologique qui prétend qu'une personne développe son intelligence et construit ses connaissances en action et en situation et parla réflexion sur l'action et ses résultats. La personne appréhende et comprend les situations nouvelles à travers ce qu'elle sait déjà et modifie ses connaissances antérieures afin de s'y adapter. Chaque adaptation à une situation permet d'élargir et d'enrichir le réseau de connaissances antérieures dont dispose une personne et cette progression continue du réseau lui permet de traiter des situations de plus en plus complexes.

<sup>9</sup> [https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=41774](https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=41774), 02/12/2021, 14h08

<sup>10</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01582285/document>, 30/11/2021, 14h33

\* « Formel » dans le sens, où on considère Positivisme comme l'ensemble des écoles ayant en commun « les grands concepts invariants », y compris les pensées « pré – positives » - de Aristote et Descartes à la Philosophie Naturelle de Newton (Le Moigne, 1990).

Le constructivisme est une théorie du connaître (actif) plus qu'une théorie de la connaissance (passif) parce que l'action est le moteur du développement cognitif. Le constructivisme s'intéresse donc à la connaissance en action, à l'acte de connaître. À la question « Qu'est-ce que connaître? », le constructivisme répond : connaître c'est s'adapter au nouveau, c'est une question d'intelligence des situations nouvelles. En effet, la fonction de l'intelligence est l'adaptation aux situations nouvelles. Une personne s'adapte en faisant l'expérience active de l'environnement (Masciotra D., 2007, p 49).

### **1.4.3. L'interprétativisme :**

Les hypothèses fondatrices de l'interprétativisme sont pratiquement identiques avec celles du paradigme constructiviste radical. L'interprétativisme, comme le constructivisme radical, stipule que ce qui est connaissable relève de l'expérience et du vécu de l'individu. Il postule aussi, que la connaissance produite est inséparable du sujet connaissant vis-à-vis des phénomènes perçus dans la mesure où nous n'en pourrions faire que des représentations. De même, la troisième hypothèse de nature téléologique stipule que la production de la connaissance dépend de l'environnement, des pensées et les actions des individus guidées par les intentions et les finalités de ces derniers.

La distinction fondamentale entre le constructivisme radical et l'interprétativisme est une différence de nuance au niveau de l'hypothèse ontologique. Comme l'explique Gavard-Pereet (2012), les interprétativistes « s'accordent à la fois pour récuser l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur et pour poser des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique - alors que le constructivisme radical ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qui lui accorde. Il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit ». Ces propos, sont appuyés par Glaserfeld (2001) qui explique que le constructivisme radical «*nie seulement que nous ne puissions connaître rationnellement un réel au-delà de notre expérience.*» (Cherkaoui A. et Haouata S., 2017, p 11).

L'absence de l'hypothèse ontologique (ni rejet, ni affirmation) dans le paradigme constructiviste laisse la place aux chercheurs qui optent pour un tel paradigme, la possibilité de formuler des hypothèses de travail d'ordre ontologique. A titre d'exemple : Considérer l'environnement de l'entreprise comme composante déterminante du choix stratégique de cette dernière.

### **1.5. Le paradigme choisi pour notre recherche :**

Suite à ce qui a été exposé, nous constatons que pour le positivisme, la réalité dont la nature ne peut pas être changée par le chercheur, et le constructivisme est un paradigme qui considère que la connaissance n'est pas un résultat, mais elle est construite et comme une vision où le chercheur va essayer de comprendre le phénomène à travers l'expérience vécue par d'autres chercheurs.

Nous inscrivons notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste qui se base sur le principe de la construction de la connaissance par la méthode inductive qui consiste à démarrer du particulier sans pour autant chercher à généraliser mais plutôt de comprendre le problème dans ses tenants et ses aboutissants et construire la vérité scientifique relative à notre recherche portant sur « l'élaboration d'un tableau de bord prospectif pour la DF - CACI».

## **2. La méthodologie de la recherche :**

La méthodologie de recherche représente la ligne directrice dans tout travail exploratoire, principalement lorsque celui-ci relève d'un caractère académique. A cet effet, nous allons procéder à la présentation de quelques aspects théoriques relatifs à la méthodologie de recherche, avant de passer à ceux utilisés dans le cadre de notre recherche.

### **2.1. Définition de la méthodologie de recherche :**

Définir la méthodologie de recherche a été l'objet d'intérêt et de questionnement de plusieurs auteurs, certains éléments de réponses sont indispensables pour parvenir et entamer et structurer notre étude, nous allons en présenter une synthèse dans les paragraphes qui suivent<sup>12</sup>.

La recherche scientifique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations. Ce processus se caractérise par le fait qu'il est systématique et rigoureux et conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances. Les fonctions de la recherche sont de décrire, d'expliquer, de comprendre, de contrôler, de prédire des faits, des phénomènes et des conduites. La rigueur scientifique est guidée par la notion d'objectivité, c'est-à-dire que le chercheur ne traite que des faits, à l'intérieur d'un canevas défini par la communauté scientifique.

---

<sup>12</sup> [http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction\\_1.pdf](http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction_1.pdf), 02/12/2021, 14h49;

Les modes de fonctionnement de la recherche se sont modifiés avec la seconde guerre mondiale. En effet, la recherche ne se fait plus en équipe restreinte composée d'un patron, d'un assistant et de quelques étudiants. Elle est passée d'une organisation artisanale à une organisation industrielle. Dès lors, l'apprentissage des règles de la recherche ne peut plus se faire par transmission individuelle à l'intérieur de l'activité de recherche. Le nombre de collaborateurs d'une équipe s'est agrandi et le rythme de production s'est accéléré de telles manières que l'on estime maintenant que les futurs chercheurs doivent connaître les règles de la recherche avant de commencer à en faire.

En conséquence, pour que les règles de la recherche scientifique soient transmissibles et connues par la masse des chercheurs, il a fallu les codifier : ainsi apparut la méthodologie. Donc, la méthodologie de la recherche comme objet d'enseignement, est récente et son origine montre en même temps sa nature : elle est une codification des pratiques considérées comme valides par les chercheurs seniors d'un domaine de recherche. Autrement dit, elle est un recueil des règles de jeu que les adversaires acceptent de respecter dans les discussions et les contestations par lesquelles la recherche scientifique se développe; le discours sur les méthodes est une codification des codes de la recherche scientifique pour fin d'apprentissage et d'arbitrage.

Si la méthodologie répond à un souci de codification des règles, elle ne peut figer la recherche scientifique. La méthodologie doit progresser au même rythme que la recherche si on veut que l'ensemble des chercheurs d'une discipline puissent faire autre chose que de mimer, après coup, ce que l'élite des chercheurs se donne le droit de faire. En effet les progrès des connaissances, les sauts significatifs du savoir, sont liés à des changements dans l'utilisation des instruments, de nouvelles définitions de critères pour l'identification des phénomènes et des techniques utilisées dans l'analyse des données, etc.

La méthodologie devient alors une discipline qui s'établit elle-même comme objet d'observation, d'analyse, de réflexion et de contestation. La méthodologie ne reste pas un code stable, elle est sujette à des remaniements. Comme le droit évolue en fonction des changements sociaux, la méthodologie évolue en fonction des objets et des pratiques dominantes de recherche. Ce sont le polymorphisme et la dynamique des objets et des pratiques de recherche qui donnent à la codification des méthodes sa complexité et, parfois même, ses apparentes contradictions (Van der Maren, 1996)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibid

## **2.2. Les différents niveaux de recherche :**

Il existe trois niveaux de recherche que l'on distingue principalement dans les sciences humaines, sociales et de gestion :

### **2.2.1. La description :**

La conception descriptive de la recherche est une méthode scientifique consistant à observer et à décrire le comportement d'un sujet sans l'influencer d'aucune façon. De nombreuses disciplines scientifiques utilisent cette méthode pour obtenir une vue d'ensemble du sujet, en particulier les sciences sociales et la psychologie.

Certains sujets ne peuvent pas être observés autrement. Par exemple, l'étude de cas sociale d'un individu est une conception descriptive de la recherche et permet l'observation sans affecter le comportement normal.

C'est également utile lorsqu'il n'est pas possible de tester et de mesurer le grand nombre d'échantillons dont ont besoin les expériences de type plus quantitatif.

Les anthropologues, les psychologues et les sociologues se servent souvent de ce type d'expériences pour observer les comportements naturels sans les influencer d'aucune façon. Elles sont également utilisées par des études de marché afin d'évaluer les habitudes des clients et par des entreprises souhaitant évaluer le moral de leur personnel (Shuttleworth M., 2020, p 17).

Les résultats d'une recherche descriptive ne peuvent donc en aucun cas être utilisés comme réponse définitive ou pour infirmer une hypothèse. Mais si les limites sont comprises, elles peuvent former un outil utile dans de nombreux domaines de la recherche scientifique.

### **2.2.2. La classification :**

La classification consiste à catégoriser, regrouper, mettre en ordre pour permettre des comparaisons ou des rapprochements.

Les faits observés, étudiés, sont ainsi organisés, structurés, regroupés sous des rubriques, sous des catégories pour être mieux compris<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> [http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction\\_1.pdf](http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction_1.pdf), 02/12/2021, 15:15

### **2.2.3. L'explication / Compréhension :**

Expliquer, c'est répondre à la question POURQUOI ?. C'est faire voir comment un phénomène est né et comment il est ce qu'il est. L'explication consiste à clarifier les relations entre des phénomènes et à déterminer pourquoi ou dans quelles conditions tels phénomènes ou tels événements se produisent<sup>15</sup>.

### **2.3. Les approches méthodologiques :**

Il existe trois approches méthodologiques et que l'on désigne également par le concept de modes d'investigation : la recherche quantitative, la recherche qualitative et la recherche mixte.

#### **2.3.1. La recherche quantitative :**

Les principaux éléments à noter quant à la recherche quantitative sont représentés dans les points suivants :

##### **a) Définition de l'étude quantitative :**

L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité. L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement, contrairement à une étude qualitative.

Dans un travail de recherche, l'étude quantitative permet de prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Cette technique d'étude utilise le questionnaire ou le sondage auprès d'un panel pour récolter des données à analyser<sup>16</sup>.

##### **b) Intérêt de l'étude quantitative :**

Les résultats, exprimés en chiffres, prennent la forme de données statistiques que l'on peut représenter dans des graphiques ou tableaux.

La recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu. L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner (Giordano Y. et Jolibert Al., 2016, p. 188).

---

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>, 02/11/2021, 15h35

### c) **Les techniques de l'étude quantitative :**

Pour mener une étude quantitative, l'enquêteur doit sélectionner avec précision un échantillon représentatif de la population étudiée. Cette représentativité permet aux résultats d'être pertinents. Dans ce sens, l'enquêteur dispose de deux outils (Giordano Y. et Jolibert Al., 2016, p. 189) :

- **Le sondage :** pour poser une question.
- **Le questionnaire :** pour poser plusieurs questions.

Le chercheur doit choisir quel outil sera le plus adapté pour lui apporter des informations pertinentes sur son sujet de recherche. Pour un sondage ou un questionnaire, les questions sont fermées et prennent la forme :

- De réponses oui/non.
- De choix multiples (pour les QCM).

- **L'échantillonnage :**

Avant de commencer une étude quantitative, l'enquêteur doit faire remplir une partie sur les informations personnelles de la personne interrogée. Cette partie est utile pour connaître le sexe, l'âge, et la situation sociale des individus interrogés, et ainsi contrôler la représentativité de l'échantillon (ex : en France 51 % de femmes et 49 % d'hommes).

### 2.3.2. **La recherche qualitative :**

Les principaux éléments à présenter dans la recherche qualitative sont :

#### a) **Définition de la recherche qualitative :**

Selon cette optique (Aubin-Auger J. et al, 2008, p 143), la recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. En réalité, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux, car elles n'explorent pas les mêmes champs de la connaissance. La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative.

C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données. Premier exemple : la prescription d'un traitement antibiotique. Dans l'otite moyenne aiguë du jeune enfant, un travail quantitatif peut mesurer l'efficacité d'un médicament versus placebo, alors qu'un

travail qualitatif peut étudier les raisons qui amènent les praticiens à prescrire des antibiotiques dans les infections respiratoires présumées virales<sup>4</sup>.

Deuxième exemple : le syndrome de stress post-traumatique (PTSD ou post traumatic stress disorder), décrit initialement dans les conflits armés et qui peut aussi survenir dans les suites des accidents de la voie publique. Les questions : « Quelle est la prévalence du syndrome PTSD dans une patientèle de médecine générale ? » ou « Combien de PTSD ne sont pas diagnostiqués ? » nécessitent une approche quantitative. De son côté, la question « Quels sont les obstacles à l'identification du PTSD dans une patientèle de médecine générale ? » sera explorée avec une approche qualitative.

De façon plus générale, la recherche qualitative permet de répondre aux questions de type « pourquoi ? » ou « comment ? ». De son côté, la recherche quantitative essaie aussi de répondre au « pourquoi ? » (quels sont les facteurs de risque ?) quand il s'agit d'étudier un lien de causalité, mais d'une manière statistique, alors que la recherche qualitative s'intéresse particulièrement aux déterminants des comportements des acteurs (comprendre) plutôt qu'aux déterminants des maladies (compter).

Par son approche compréhensive, la recherche qualitative permet d'explorer le lien entre la « vraie vie » du clinicien et la « science dure ». Par exemple, seule la moitié des patients dépressifs vus en soins primaires sont concernés par les référentiels. Pourquoi ? La recherche qualitative a ici toute sa place pour explorer et expliquer ce type de décalage entre référentiels et pratiques médicales.

#### **b) Intérêt de la recherche qualitative :**

La réponse la plus fréquente à cette question est que son utilisation est dictée par la question de recherche. Cependant, il est toujours possible de rédiger une question de recherche de manière à ce que la seule approche méthodologique adaptée soit qualitative.

Cette méthode permet aussi d'explorer les émotions, les sentiments des patients, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des sujets et des interactions entre eux. À ce titre, la recherche qualitative est particulièrement adaptée à la recherche en médecine générale, car elle permet un abord plus élargi de la compréhension de la santé et des déterminants des soins.

Ce type de recherche nécessite des dispositions humanistes, de la curiosité, de l'imagination et de la créativité, mais aussi un sens de la logique, la capacité à reconnaître la diversité ou la régularité d'un phénomène (Aubin-Auger J. et al, p 144).

**c) Les outils de la méthode qualitative :**

Les principaux outils utilisés dans la méthode qualitative sont <sup>17</sup>:

- **La recherche documentaire:**

Il est généralement utile d'aller chercher la documentation existante sur le sujet choisi. Ce sont des données qui peuvent contribuer à expliquer le contexte ou qui aident à mieux comprendre le sujet (cette première recherche documentaire peut également contribuer à bonifier notre problématique). Cette documentation pourra être utile pour venir appuyer ou approfondir les témoignages qui seront recueillis lors des entrevues. Cette recherche documentaire peut se faire tout au long du processus de recherche. Elle peut se concentrer sur des textes, des articles de journaux, des recherches précédentes, des livres ou revues publiés, etc.

- **L'entretien :**

Désigné également par le terme d' « entrevue », il consiste en une conversation avec un but : avoir de l'information en profondeur sur un sujet en particulier que possède une ou un expert (le terme expert doit ici être compris au sens large de personnes qui connaissent le mieux ce qui est recherché). Le choix des personnes se fait selon la nature des informations à collecter.

**2.3.3. La recherche mixte :**

Les méthodes mixtes représentent la combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives dans un même projet de recherche, explique Pénélope Daignault. Elles intègrent différents outils et techniques d'analyse pouvant apporter une valeur ajoutée à la recherche.

Le jumelage de données quantitatives et qualitatives à propos d'un objet d'étude permet de dresser un portrait plus riche, complet, et nuancé, selon Pénélope Daignault professeure au Département d'information et de communication de l'Université Laval : « *Si un chercheur tente de répondre à sa question de recherche en se basant uniquement sur des données de sondage quantitatif, il obtiendra des résultats chiffrés, mais ne pourra pas*

---

<sup>17</sup> <https://kaianishkat.org/les-outils-de-la-recherche-qualitative/>, 02/12/2021, 16 :23

*forcément les expliquer* »<sup>18</sup>. L'ajout d'entretiens avec les répondants du sondage, par exemple, assurerait une meilleure compréhension de certaines réponses, selon la chercheuse qui enseigne les méthodes mixtes.

Les méthodes mixtes sont ainsi utilisées lorsqu'il faut intégrer des méthodes qualitatives et quantitatives pour mieux répondre aux questions de recherche. Les méthodes mixtes peuvent être choisies pour<sup>19</sup> :

- Interpréter les résultats quantitatifs
- Généraliser statistiquement les résultats qualitatifs
- Explorer (qualitativement) et mesurer (quantitativement) un phénomène.

### **3. La méthodologie choisie pour notre travail de recherche :**

Après avoir analysé les différentes approches et afin de mener à bien et de façon adéquate la recherche quant à notre sujet, le choix de l'approche méthodologique s'est porté sur la méthode mixte.

Dans notre cas, l'approche mixte escomptée a une dominance qualitative, suivie d'une approche quantitative quant à l'étude de la dimension client du tableau de bord prospectif.

Ce choix a également été privilégié dans la mesure où les informations collectées à travers l'étude qualitative étaient insuffisantes pour répondre aux questionnements et problématique de départ et ce, suite à certains obstacles rencontrés comme la difficulté à bénéficier de certaines informations considérées comme étant confidentielles ou l'indisponibilité de nos interlocuteurs.

A cet effet, nous avons renforcé notre base de données et analyse à l'aide d'outils appartenant à l'approche quantitative, ce qui justifie le choix de la méthode mixte, compte-tenu des conditions et circonstances.

---

<sup>18</sup> <https://www.acfas.ca/publications/magazine/2016/05/avez-dit-methodes-mixtes#:~:text=%C2%AB%20Les%20m%C3%A9thodes%20mixtes%2C%20c%27,valeur%20ajout%C3%A9%20%C3%A0%20la%20recherche.>, 02/12/2021, 16h30

<sup>19</sup> [https://comprendrelarecherche.github.io/methodologie/methodes\\_mixtes\\_fr.html](https://comprendrelarecherche.github.io/methodologie/methodes_mixtes_fr.html), 02/12/2021, 16h23

#### **4. Les outils de collecte de données utilisés :**

Nous avons recueilli les données nécessaires à notre recherche en nous concentrant sur quatre instruments de collecte de données : la recherche documentaire, l'observation, l'entretien, et le questionnaire.

##### **4.1. L'observation :**

Nous avons utilisé l'observation tout au long de notre présence au sein de la Direction de la Formation (DF) de le CACI. Cet outil nous permettra d'appréhender de très près le fonctionnement de la Direction de la formation, et plus précisément, le processus de formation. Pour ce faire, nous avons visité au cours de notre stage tous les services et bureaux au niveau de la DF.

L'objectif étant d'approcher les différents services qui composent la direction de la formation mais aussi d'avoir un avis précis sur les problèmes que rencontrent ces derniers.

À travers toutes les activités auxquelles nous avons pu assister au sein de la DF de la CACI, nous avons pu observer et identifier le processus de formation et ce dès l'expression du besoin jusqu'à l'obtention du diplôme par l'apprenant.

##### **4.2. La recherche documentaire :**

Pour cerner notre sujet de recherche et construire les parties théorique et pratique de notre mémoire, nous avons eu accès à différentes documentations (ouvrages, revues spécialisées, thèses) que nous avons eu à notre disposition au niveau de la bibliothèque de l'ENSM et des autres écoles du pôle universitaire de Koléa.

De même, nous avons utilisé différentes plateformes de documentations scientifiques en lignes tel que SCHOLARVOX Management, SNDL, et CAIRN au vu de la situation sanitaire qui ne nous a pas permis de souvent nous déplacer au niveau des différentes bibliothèques.

Nous avons également eu accès à certains documents internes fournis par l'organisme d'accueil.

##### **4.3. L'entretien :**

Nous avons eu recours à l'entretien semi-directif qui propose des questions ouvertes portant sur le thème de notre étude. Cette technique permet de centrer le discours des

personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

Pour notre part, nous avons interviewé des cadres et responsables de la DF - CACI à l'aide d'un guide d'entretien, en les laissant s'exprimer librement mais en tâchant de recadrer à chaque fois que l'interlocuteur tend à s'éloigner du sujet.

Dans ce même sens, nous avons réparti nos questions en quatre rubriques :

- Questions relatives à la stratégie
- Questions relatives à l'axe financier
- Questions relatives à la clientèle (étudiants)
- Questions relatives aux processus internes
- Questions relatives à l'apprentissage organisationnel et aux ressources humaines

Nous avons effectué des entretiens physiques en face à face mais aussi des entretiens téléphoniques quand cela s'avérait nécessaire, principalement en période de crise sanitaire. Les entretiens sont semi dirigés et durent de 30 mn à 60 mn.

Les informations tirées de ces entretiens ont été classées, intégrées et insérées dans diverses parties de notre mémoire.

#### **4.4. Le questionnaire**

Pour mesurer la satisfaction des clients, il a été nécessaire de réaliser une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon d'étudiants de la DF. Ce type d'enquête s'appuie sur un simple questionnaire à remplir par des étudiants au niveau de la DF.

Ainsi, une enquête de satisfaction (voir questionnaire en annexe) a été réalisée par nous-mêmes qui a ciblé 150 apprenants inscrits à la DF, prenant en compte les critères les plus significatifs (frais des formations, Programme de formation, Méthodes d'enseignement, Méthodes d'évaluations, Formateurs, Evaluation globale).

### **5. Population et échantillon :**

L'échantillon représente les personnes interrogées lors d'une étude.

**Pour l'enquête qualitative**, nous avons interviewé les cadres et chefs de services de la DF et de la DAF, dans la mesure où ce sont les personnes détenant les informations nécessaires à notre analyse.

L'échantillon est constitué de 06 individus appartenant à la Direction de la Formation et un cadre appartenant à la Direction Administratif et Financier (voir tableau 3 ci-dessous).

**Pour l'enquête quantitative**, nous avons interrogé 150 étudiants afin de connaître leur degré de satisfaction quant à la formation suivie à la DF sur des critères bien déterminés.

Le choix de l'échantillon s'est fait selon une méthode non probabiliste de convenance.

**Tableau 4 : Les caractéristiques des interviewés**

| Les Managers Interviewés | Poste occupé           | Ancienneté | Date de l'entretien |
|--------------------------|------------------------|------------|---------------------|
| Manager 1                | Directeur DAF          | 20 ans     | 25/05/2021          |
| Manager 2                | Directrice DF          | 18 ans     | 05/06/2021          |
| Manager 3                | Chef de service PGS    | 8 ans      | 20/06/2021          |
| Manager 4                | Chef de service Master | 4 ans      | 22/06/2021          |
| Manager 5                | Chef de service T.S.   | 2 ans      | 28/06/2021          |
| Manager 6                | Chef de service F.C.   | 10 ans     | 05/07/2021          |
| Manager 7                | Sous/Directeur DF      | 22 ans     | 10/07/2021          |

*Source : Elaboré par nous-même à partir des entretiens.*

## 6. L'analyse et le traitement des données :

Dans la méthode de recherche mixte (qualitative et quantitative), le chercheur traite les données de façon inductive dans le but de faire émerger des régularités et de découvrir des liens entre les faits accumulés. L'analyse de données lui permettra de traiter des informations et des témoignages profonds et complexes.

**Pour les données qualitatives** récoltées grâce à l'entretien semi directif, nous avons choisi la technique de l'analyse de contenu comme méthode d'analyse, étant donné que nous tâchons d'analyser les propos de la façon la plus objective possible. Pour faire d'une donnée une connaissance de valeur, un traitement sémantique a été adopté, suite à l'absence de l'utilisation d'outils informatiques destinés à cet effet, et l'adoption d'une analyse empirique.

Tel que nous l'avons évoqué précédemment, le traitement de données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique, cela signifie que l'étude de toutes les réponses des entretiens se fera sans avoir recours à un logiciel spécial et ce, à l'instar de plusieurs professionnels et chercheurs avant nous ayant opté pour cette méthode de traitement.

**Pour les données quantitatives** récoltées grâce au questionnaire, les réponses ont fait l'objet d'un tri à plat pour une analyse statistique descriptive (uni variée), à l'aide du logiciel Excel 2010. Le tri à plat consiste à présenter les effectifs, c'est-à-dire la proportion

des réponses associées à chaque modalité de la variable étudiée. L'intérêt du tri à plat est de fournir une description rapide de la variable étudiée.

Cette première section nous a permis de nous familiariser avec le contexte du positionnement ainsi que celui de la méthodologie de recherche scientifiques, afin d'arriver à porter notre choix sur les approches et outils à utiliser pour notre étude empirique et que nous avons mis en avant. Nous pouvons désormais passer à la présentation de notre organisme d'accueil la CACI, ce qui fera l'objet de la deuxième section.

## **Section 2 : Le contexte organisationnel**

Avant d'entamer le chapitre qui portera sur notre cas pratique, il est important d'avoir un aperçu sur l'organisme qui nous a accueillis et au sein duquel nous avons effectué notre stage.

Cette section aura donc pour objectif de présenter l'organisme d'accueil (la CACI) de façon générale, avant de faire un zoom sur la Direction de la formation où notre problématique principal sera traitée. Nous allons ainsi exposer les principaux points à connaître sur l'organisme en question dont une présentation de ses missions, activités, ainsi que de son organisation.

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil « la CACI » :**

La CACI représente un organisme de formation reconnu et très sollicité, que ce soit pour le volet étudiant ou celui de l'univers professionnel. Nous allons ainsi présenter des généralités sur ce dernier qui permettront d'avoir une idée plus précise dans ce sens.

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a été créée par décret exécutif N° 96-94 du 03 mars 1996 et elle est placée sous la tutelle du ministre chargé du commerce.

#### **- Missions de la CACI :**

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) a pour missions :

- De fournir aux pouvoirs publics, sur leur demande ou de sa propre initiative, les avis, les suggestions et les recommandations sur les questions et préoccupations intéressant directement ou indirectement, au plan national, les secteurs du commerce, de l'industrie et des services.
- D'organiser la concertation entre ses adhérents et recueillir leurs points de vue sur les textes que lui soumettrait l'administration pour examen et avis.

- D'effectuer la synthèse des avis, recommandations et propositions adoptés par les chambres de commerce et d'industrie et de favoriser l'harmonisation de leurs programmes et de leurs moyens.
  - De réaliser toute action d'intérêt commun aux chambres de commerce et d'industrie et de susciter leurs initiatives.
  - D'assurer la représentation de ses chambres auprès des pouvoirs publics et de désigner des représentants auprès des instances nationales de concertation et de consultation.
  - D'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieurs.
- **L'ingénierie et le développement au sein de la CACI :**  
A ce titre, la CACI est chargée :
- De mener des études et des réflexions sur la situation économique du pays et son évolution et de présenter aux pouvoirs publics ses points de vue sur les moyens de développer et de promouvoir l'activité économique nationale.
  - D'émettre, de viser ou de certifier conformément aux lois et règlements en vigueur tout document, attestation ou formulaire présentés ou demandés par des agents économiques dans le cadre de leurs activités professionnelles.
  - D'organiser ou de participer à l'organisation de toutes rencontres et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger tel que notamment : Foires, salons, colloques, journées d'études et missions commerciales visant la promotion et le développement des activités économiques nationales et des échanges commerciaux avec l'extérieur.
  - De réaliser toute action et étude pouvant concourir à la promotion des produits et services nationaux sur les marchés extérieurs.
  - De proposer toute mesure tendant à faciliter et à promouvoir les opérations d'exportation des produits et services nationaux.

- D'établir des relations et de conclure des accords de coopération et d'échanges mutuels avec les organismes homologues ou similaires étrangers.
- D'adhérer aux organismes régionaux ou internationaux de même nature ou poursuivant les mêmes objectifs.
- De procéder, en qualité de représentant de l'Algérie, à la constitution de chambre de commerce mixte avec ses homologues étrangers.
- D'éditer et de diffuser toute publication en rapport avec son objet.
- De participer aux manifestations et actions initiées par les organismes représentatifs poursuivant les mêmes objectifs.
- D'entreprendre des actions d'enseignement, de formation, de perfectionnement et de recyclage.

- **Les habilités de la CACI :**

En outre, la CACI peut :

- Assurer la représentation de l'Algérie dans les foires et autres manifestations économiques officielles se déroulant à l'étranger.
- Donner son avis sur les conventions et accords commerciaux liant l'Algérie à des pays étrangers.
- Être déclarée concessionnaire de services publics. Dans ce cas, la concession est établie sur la base d'un cahier des charges pris en la forme réglementaire requise.
- Ouvrir des bureaux de représentation à l'étranger.
- Fonder, administrer ou gérer des établissements à usage de commerce, d'industrie et des services tels que :
  - ✚ Des écoles de formation et de perfectionnement ;
  - ✚ Des établissements de promotion et d'assistance aux entreprises ;
  - ✚ Des établissements de soutien à ces activités ;

- ✚ Des infrastructures à caractère commercial et industriel notamment les magasins généraux, les zones industrielles lorsque ces établissements ont un caractère national ou lorsque le champ d'application géographique de compétence de ces établissements couvre la circonscription territoriale de plus d'une chambre de commerce et d'industrie.

- **Les stratégies et fonctionnement de la CACI :**

Pour mener à bien sa mission la CACI a :

- Engager des enquêtes à caractère socio-économique en liaison avec son objet et nécessaires à la réalisation de ses travaux.
- Installer, en son sein, un centre de documentation chargé de la collecte, l'exploitation et la diffusion de l'ensemble des données économiques régissant les différents secteurs d'activité de l'économie nationale relevant de son objet.
- Créer une institution de conciliation et d'arbitrage en vue d'intervenir, à la demande des opérateurs, dans le règlement de leurs litiges commerciaux nationaux et internationaux.

- **Les organes de la CACI :**

Il existe trois principaux organes indispensables au niveau de la CACI :

- ✚ L'Assemblée Générale ;
- ✚ Le Conseil ;
- ✚ Les Commissions Techniques.

Le ministre chargé du commerce ou son représentant assiste de plein droit aux réunions des organes de la CACI.

**1.1. L'Assemblée Générale :**

L'Assemblée Générale de la CACI est composée<sup>20</sup> :

- des présidents et des vice-présidents des Chambres de Commerce et d'Industrie ;
- du Directeur Général de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie ;
- des directeurs des Chambres de Commerce et d'Industrie ;

---

<sup>20</sup> <sup>20</sup> <https://www.caci.dz/fr/Pages/Accueil.aspx>, 03/12/2021, 12h03

- des membres associés représentant au plan national les administrations publiques et les organismes publics dont les missions intéressent l'activité de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.

Les membres associés ont une voix consultative.

### **1.2. Le conseil de la CACI :**

Le conseil de la CACI est composé<sup>21</sup> :

- du président de la Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie et des vice-présidents ;
- des présidents des commissions techniques permanentes ;
- du Directeur Général de la CACI.
- d'un représentant pour chaque administration concernée par l'activité de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.

### **1.3. Les commissions techniques de la CACI :**

Les commissions techniques de la CACI sont composées<sup>22</sup> :

- d'un président élu parmi les présidents des Chambres de commerce et d'Industrie ;
- de membres désignés par le président de la CACI, sur proposition du président de chaque commission technique, parmi les membres de l'assemblée générale de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie ;
- des membres associés de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie dont le nombre ne peut être supérieur à celui des membres élus ;
- du rapporteur de la commission technique choisi parmi le personnel permanent de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.

### **1.4. Organisation de la CACI :**

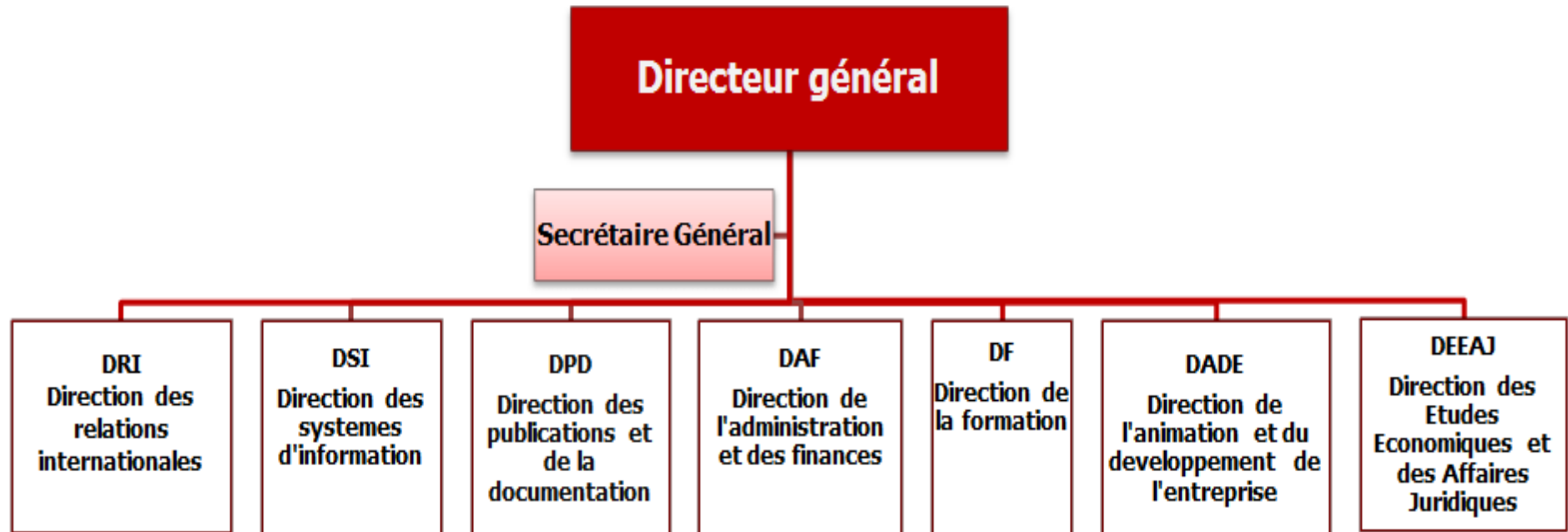
La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) est organisée en sept (07) directions<sup>23</sup>, comme le montre la figure ci-dessous :

<sup>21</sup> <https://www.caci.dz/fr/Pages/Accueil.aspx>, 03/12/2021, 13h13

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ces structures administratives de la CACI sont placées sous l'autorité de la directrice générale de la CACI.

Figure 6 : Organigramme de la CACI



Source : Site officiel de la CACI

#### **1.4.1. Direction de l'Administration et des Finance (DAF) :**

Cette direction est garante de la bonne gestion administrative et financière de l'organisme.

Elle contrôle la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et coordonne les services dont il a la charge.

#### **1.4.2. Direction des Systèmes d'Information (DSI) :**

Cette direction est responsable de la définition, de la mise en œuvre, de l'évolution, de la fiabilité et de la sécurité des systèmes d'information de son organisation en adéquation avec les objectifs stratégiques.

#### **1.4.3. Direction des Publications et de la Documentation (DPD) :**

Parmi ses principales missions, nous pouvons citer :

- d'élaborer et d'exécuter la politique documentaire et archivistique du Ministère;
- d'évaluer les produits et services documentaires du Ministère;
- de procéder à l'analyse et à l'évaluation des besoins en fonds documentaire du Ministère;
- d'assurer la constitution et l'enrichissement d'un fonds documentaire ;
- d'assurer le formatage et la publication de documents économiques et de revues élaborées par le Ministère, à savoir la Côte d'Ivoire en chiffres, la revue économique et financière, les indicateurs conjoncturels, le rapport économique et financier, les lois de finances;
- de constituer et d'actualiser des bases de données économiques et financières;
- de constituer un répertoire des actes réglementaires ;
- d'assurer la gestion électronique des documents;
- de réceptionner et d'assurer l'archivage des documents émanant des services du Ministère;
- de gérer la bibliothèque documentaire du Ministère ;
- d'effectuer une mission d'assistance, de contrôle et d'appui à l'organisation des centres de documentation et d'archivage du Ministère.

#### **1.4.4. Direction de l'Animation et du Développement de l'Entreprise (DADE) :**

Ses principales missions se résument en les points suivants :

- Faire des études, des analyses et des préconisations portant sur les potentialités de développement de l'entreprise : nouveaux segments de clientèle, nouveaux produits, nouveaux partenaires capitalistiques, technologiques ou financiers...
- Élaborer des budgets, après validation par la direction générale, et constituer et mobiliser une équipe projets interne.
- Négocier avec les partenaires et mettre en place un contrat de partenariat validé par la direction juridique.
- Assurer l'animation et la stimulation des partenariats noués.
- Assurer le reporting régulier auprès de la direction de l'entreprise ; évaluer les résultats obtenus.
- Pratiquer une veille stratégique et représenter l'entreprise lors des événements de la profession (colloques, salons, séminaires...).
- Cibler, identifier et approcher des partenaires potentiels (revendeurs, distributeurs, partenaires technologiques, partenaires financiers...), présentation du projet.

#### **1.4.5. Direction des Relations Internationales (DRI) :**

Ses principales missions sont :

- assister et conseiller la direction sur la stratégie de développement à l'international de l'établissement et assurer la mise en œuvre de la politique internationale définie par la direction,
- seconder le directeur des RI dans le développement de nouveaux partenariats, sur les actions de pérennisation et d'optimisation des partenariats existants, pour la représentation de l'établissement auprès des partenaires, dans les rencontres, réunions, séminaires à l'extérieur, en France comme à l'étranger,
- assurer la gestion et l'accompagnement (aspects administratifs, juridiques et financiers) des partenariats de l'établissement et des programmes de coopération internationale organisés par les collectivités, les ministères, les organismes,
- organiser et gérer les aspects logistiques, administratifs, financiers et scientifiques de la mobilité académique étudiante à l'international (entrante et sortante).

#### **1.4.6. Direction des Etudes Economiques et des Affaires Juridiques (DEEAJ) ;**

Elle est chargée notamment :

- de coordonner les travaux liés à l'élaboration et à l'initiation des projets de textes législatifs et réglementaires initiés par le ministère ;

- de représenter le ministère au titre des travaux de mise en cohérence des projets de textes législatifs et réglementaires, dans le cadre de l'action gouvernementale ;
- d'étudier le cadre législatif et réglementaire ayant un impact sur le développement du secteur industriel et minier, de l'environnement économique et financier, des affaires ainsi que sur le développement de l'investissement et les petites et moyennes entreprises ;
- de suivre les affaires contentieuses du ministère auprès des juridictions et instances arbitrales ;
- de développer le fonds documentaire numérique et assurer la préservation des archives du ministère ;

#### **1.4.7. Direction de la Formation (DF).**

Elle représente le noyau au sein duquel nous avons mené notre étude et que nous allons présenter en détail dans le point qui suit.

## **2. Présentation de la Direction de Formation :**

La CACI dispose d'une direction entièrement réservée à la formation professionnelle opérationnelle depuis 1996. Cette direction est de la plus haute importance pour la CACI, car c'est le poumon économique de la CACI et qui lui génère une marge bénéficiaire indispensable pour la réalisation de ses activités.

### **2.1. Les Missions et activités de la Direction de la Formation :**

La Direction de la Formation de la CACI a pour mission de :

- Suivre et contrôler l'activité de la formation dispensée par la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.
- Engager toute action visant le développement de la formation assurée par la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.
- Élaborer la carte de formation annuelle ou pluriannuelle de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, d'en assurer le suivi, le contrôle et l'exécution.
- Veiller à l'amélioration des programmes de formation.
- Établir et promouvoir des relations de partenariat dans le domaine de la formation avec les organismes, institutions et organisations compétents nationaux ou étrangers.

## **2.2. La place de la pédagogie au sein de la Direction de la Formation :**

La Direction de la Formation de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie propose une offre globale de formation répondant à tous les besoins de formations à savoir diplômante, qualifiante, graduée et post-graduée.

Les formations proposées sont assurées par une équipe pédagogique expérimentée couvrant toutes les spécialités.

L'enseignement dispensé couvre le vaste domaine de la gestion d'entreprise avec ses ramifications multiples et autres aspects du fonctionnement de l'entreprise. Les différentes spécialités – à caractère majoritairement commercial – que reçoivent les étudiants permettent des approches transversales et pluridisciplinaires qui peuvent les aider à éclairer des pistes de recherche ou autrement à asseoir un plan solide de carrière.

## **2.3. La place de la pédagogie au sein de la Direction de la Formation :**

Avec plus de 20 ans d'existence, l'école a assuré plusieurs formations qui ont été d'un apport indéniable quant à l'économie au plan de gestion, voire de création d'entreprises.

Concernant la graduation, la Direction de la formation avait assuré principalement des formations de BTS, d'ingénieur des affaires, de master 1 Spécialisé, de master 2 Spécialisé, de DESS. Actuellement plusieurs programmes de formation et choix de spécialisation sont assurés, en l'occurrence :

### **2.3.1. Programme de formation BTS, avec sept choix de spécialisation :**

Les formations BTS proposées par la CACI s'inscrivent dans les domaines suivants :

- Commerce International
- Marketing
- Systèmes numériques option : Informatiques et réseaux
- Informatique – Option : Base de données
- Comptabilité et Gestion
- Gestion des Ressources Humaines
- Tourisme – Option : Agence de Voyage

### **2.3.2. Programme de formation Master 1 Spécialisé :**

Les cinq choix de spécialisation que propose la CACI pour le Master 1 sont :

- Administration des Affaires
- Finance et Comptabilité
- Informatique option : Système d'information

- Marketing
- Ressources Humaines

### **2.3.3. Programme de formation Master 2 Spécialisé :**

Les spécialités proposées pour le programme de Master 2 sont :

- Management de projet et Entrepreneuriat
- Management des Affaires
- Audit et Contrôle de gestion
- Finance et Comptabilité
- Informatique option : Conception et administration des bases de données

### **2.3.4. Programme de post-graduation spécialisée (PGS) :**

Trois spécialités sont proposées pour la PGS. Il est à noter également que la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) assure des formations de post-graduation spécialisée (PGS) en partenariat avec l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) et l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC).

Ces formations, réservées aux professionnels, sont dispensées dans les locaux de la CACI avec les spécialités suivantes : management des entreprises; marketing digital, finance et comptabilité.

## **2.4. Organisation de la Direction de la Formation :**

La Direction de la Formation de la CACI est composée de deux (02) sous directions : La sous-direction du suivi et du contrôle de la Formation et la sous-direction de développement de la formation (voir figure ci-après).

### **2.4.1. La sous-direction du suivi et du contrôle de la Formation :**

Ses principales missions se présentent comme suit :

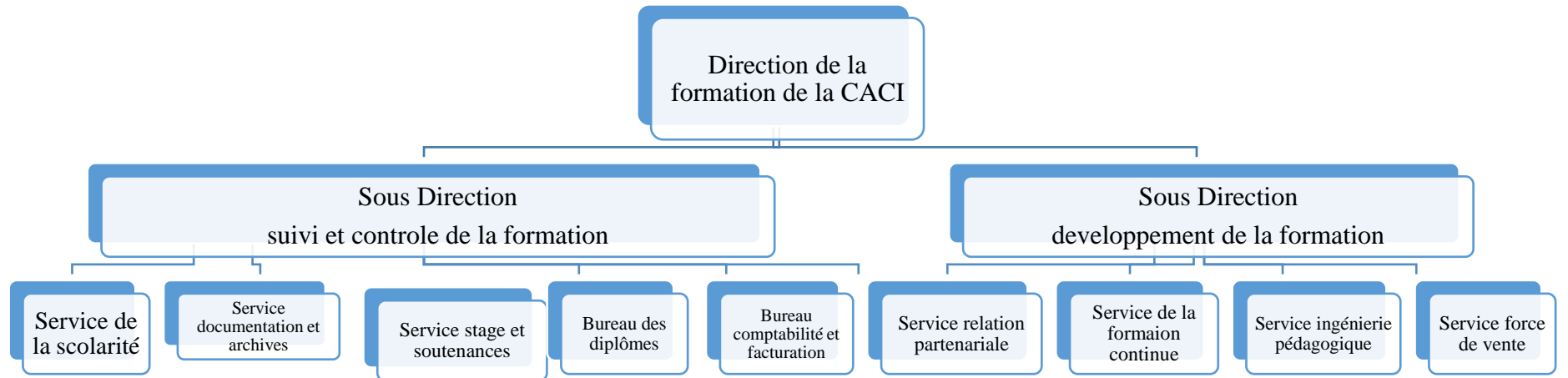
- Elaborer la carte de formation annuelle ou pluriannuelle de la CACI, d'en assurer le suivi et d'en contrôler l'exécution.
- Suivre et de contrôler les formations dispensées par les centres de formations relevant de la CACI.

### **2.4.2. La sous-direction de développement de la formation est chargée ;**

Ses principales missions consistent à :

- Effectuer les études nécessaires à la détermination des besoins en formation des entreprises et de traduire ces besoins en actions de formation.

- Veiller à l'amélioration des programmes de formation.
- Etablir et de promouvoir des relations de partenariat dans le domaine de la formation avec les organismes, institutions et organisations compétents nationaux ou étrangers.

**Figure 7 : Organigramme de la Direction de la formation - CACI**

Il est à noter que les services ingénierie pédagogique et le service force de vente ne fonctionnent pas par manque d'effectif.

## 2.5. Moyens, infrastructures et capacités d'accueil actuels de la DF de la CACI :

Les moyens, infrastructures et capacités d'accueil actuels de la DF de la CACI sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 : Moyens matériels et humains de la DF de la CACI en 2021**

|  | Nombre |
|--|--------|
| Salle de cours   | 23     |
| Salle informatique (pour travaux pratiques)                    | 3      |
| Bibliothèque   | 1      |
| Salle de lecture   | 1      |
| Nombre d'étudiants inscrits                                    | 1150   |
| Nombre de formateurs   | 85     |
| Nombre de personnels administratifs, techniques et de soutiens | 18     |

*Source : Réalisé à partir des Documents internes de la Direction de la formation*

Les moyens matériels et humains de la DF de la CACI sont modestes comparativement à d'autres écoles mieux équipées qu'elle comme l'ESAA, MDI, l'ISGP, l'INPED, ... mais malgré cela elle arrive à former plus d'étudiants que ces établissements. Cela est possible grâce à son triple format de formation : cours du jour, cours du soir, et cours du week end [vendredi et samedi]. Elle adapte les périodes de formation en fonction des besoins de ses clients. Selon les années elle parvient à former jusqu'à 1400 étudiants/an. Ce qui montre une gestion optimale des ressources dont disposent la DF de la CACI.

L'objectif de cette section a consisté à avoir une meilleure connaissance de notre organisme d'accueil la CACI, principalement de sa direction de la formation sur laquelle sera axé notre travail.

Cela nous a permis de nous familiariser davantage avec l'organisation ainsi que les objectifs et pratique de cet organisme, ce qui nous oriente davantage dans le cadre de notre recherche empirique que nous aborderons dans le chapitre qui suit.

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Une fois la méthodologie de recherche présentée, nous allons passer au vif du sujet et au cœur de l'étude empirique, qui constituera notre principale valeur ajoutée quant au sujet abordé.

A cet effet, nous avons articulé le présent chapitre autour de deux principales sections : la première sera consacrée à la présentation de l'ensemble des résultats de l'étude, quant à la seconde, elle abordera la discussion de ces mêmes résultats qui sera conclue par une analyse et synthèse globale de l'étude.

## **Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude :**

Dans la présente section, nous allons procéder à la présentation des résultats de notre étude, au niveau de la CACI, de façon détaillée. Nous entamerons, en premier lieu, par un état des lieux quant à la situation actuelle de la DF, avant de passer à l'exposition et l'analyse des données recueillis à travers nos différents outils méthodologiques soit : l'observation, l'analyse documentaire, le guide d'entretien et le questionnaire.

### **1. Etat des lieux au niveau de la DF :**

Avant de commencer l'investigation, il est important de connaître l'état des lieux et d'établir un diagnostic au niveau de la DF afin de déterminer les caractéristiques actuelles et déterminer une base sur laquelle s'appuyer pour démarrer l'étude et faire une proposition d'un tableau de bord prospectif adéquate. Pour ce faire, nous avons porté notre choix sur la grille SWOT.

#### **1.1. Diagnostic de la situation actuelle à travers la grille SWOT :**

Nous nous sommes appuyé sur l'analyse SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats), qui est un des outils utilisés en gestion et en formulation de stratégie. Elle permet de mesurer l'opportunité que représenterait pour la DF le développement d'un TBP comme outil au service de la qualité et de la performance. L'analyse stratégique selon la méthode « SWOT » consiste en une analyse interne pour déterminer les forces et les faiblesses, et en une analyse externe pour déterminer les menaces et les opportunités.

Tableau 6 : Analyse SWOT de la Direction de la Formation - CACI

| Forces  | Faiblesses   |
|---|--|
| <p>-Prix de la formation attractif (moins cher que ses concurrents)</p> <p>-Bonne situation géostratégique : près des voies de transport (tramway, autobus)</p> <p>-L'école a une grande expérience dans le domaine de la formation (plus de 20 ans)</p> <p>-Le personnel administratif est expérimenté et polyvalent</p> <p>-Les formateurs chargés de la formation sont compétents</p> <p>-Une offre de formation diversifiée : diplômante, qualifiante, graduée et post-graduée (BTS, Master spécialisé, Post Graduation Spécialisé, Formation continue,...)</p> | <p>-Un chiffre d'affaire en baisse depuis la crise sanitaire du covid</p> <p>-Sous-effectif du personnel au niveau des services scolarité</p> <p>-Absence de tableau de bord</p> <p>-Absence d'une base de données en bonne et due forme.</p> <p>-La difficulté d'élaborer des statistiques et des données de mesure correctes en ce qui concerne tous les aspects de la DF</p> <p>-Aucune stratégie n'est mise en place pour piloter la performance,</p> <p>-Faible taux de soutenance des mémoires surtout en PGS et en Master 2.</p> <p>-Difficultés pour les étudiants à trouver un lieu de stage</p> <p>-Absence de service marketing (la fonction est assurée par les responsables de la scolarité).</p> <p>-Retard dans l'établissement des relevés de notes, et la délivrance des diplômes.</p> <p>-Non disponibilité de l'information en temps voulu.</p> <p>-Absence de dispositif de suivi des étudiants diplômés</p> <p>-Manque de collaboration avec les acteurs socio-économique pour solutionner le problème d'emploi des diplômés.</p> <p>-Le système de contrôle de gestion est limité à quelques outils (la comptabilité générale, le budget et le reporting)</p> <p>-Certains programmes de formation ne sont pas actualisés depuis fort longtemps</p> <p>-La Capacité d'accueil de la DF est limitée.</p> <p>-Maîtrise limitée des nouvelles technologies par certains formateurs.</p> |

| Opportunités   | Menaces  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance appréciable du marché de la formation professionnelle</li> <li>- Encouragement de l'investissement dans le secteur de la formation</li> <li>- La volonté du gouvernement de renforcer la formation professionnelle</li> <li>- L'amélioration des infrastructures</li> <li>- Possibilité d'accroître sa capacité d'accueil.</li> <li>- Développement du numérique et du e-learning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilité du système (Hirak)</li> <li>- Forte concurrence des autres organismes de formation (CFPA, INPED, ESAA, INSIM, ISGP, MDI-BS, Campus strat innov,.. )</li> <li>- Baisse du pouvoir d'achat.</li> <li>- Crise sanitaire du covid 19</li> </ul> |

*Source : Elaboré par nous-même*

### 1.2. Analyse de la grille SWOT de la DF :

Cette analyse SWOT aura permis de relever certaines ambiguïtés et des problèmes qui persistent au niveau de la Direction de la formation. Nous citerons :

- Retard dans l'exécution de certaines tâches (établissement des relevés de notes, délivrance des diplômes)
- Absence d'information stratégique pour la prise de décision
- Absence de tableau de bord
- L'inexistence des sources de données homogènes.
- Absence d'une base de données en bonne et due forme. Puisque celle-ci existe mais sur différents supports hétérogènes.
- La difficulté d'élaborer des statistiques et des données de mesure correctes en ce qui concerne tous les aspects de cette direction.
- Le système de contrôle de gestion est limité à quelques outils (la comptabilité générale, le budget et le reporting).
- Aucune stratégie n'est mise en place pour piloter la performance,

### 1.3. Les facteurs clés de succès :

De cette analyse SWOT nous avons identifié les facteurs clés de succès de la DF – CACI suivants :

- Compétence des formateurs et du personnel administratif et technique
- Bonne localisation de la DF (bien situer)
- Maîtrise de la qualité de la formation
- Maîtrise des délais de formation
- Des apprenants capables de suivre la formation
- Un bon directeur/directrice pour bien piloter la DF.
- Une bonne organisation

## 2. Présentation des résultats des entretiens :

Une fois le diagnostic actuel réalisé, nous avons réalisé des entretiens avec notre échantillon d'interlocuteurs déjà présenté dans la partie méthodologique du précédent chapitre. La présentation ainsi que l'analyse de ces derniers seront présentés dans les points qui suivent.

### 2.1. Présentation des résultats de l'entretien :

Le tableau suivant présente les résultats des entretiens<sup>24</sup> menés avec les cadres et responsables de la DF et de la DAF, selon des axes et objectifs stratégiques, pour répondre aux questionnements liés à notre recherche.

L'analyse des résultats s'articule autour des composantes du TBP et qui vont nous permettre de concevoir par la suite un modèle qui contient l'ensemble des objectifs stratégiques avec les indicateurs de performance adéquats pour assurer le pilotage de la performance au niveau de la DF objet de notre sujet.

**Tableau 7 : Présentation des résultats des entretiens**

| Axe stratégique   | Thématiques et objectifs                    | Verbatim   |
|-------------------|---|--|
|                   | La stratégie                                | « Il n'y a pas de stratégie formelle pour la DF, car il n'y a pas les compétences capables d'élaborer et concrétiser cette stratégie » <b>Le DAF</b>   |
| <b>Stratégies</b> | Les objectifs stratégiques                  | «Nous avons un ensemble d'objectifs stratégiques cités dans les plans d'actions annuels et tous ces objectifs mènent à réaliser la performance financière qui est liée au chiffre d'affaire et à la marge bénéficiaire, la performance pédagogique qui concerne l'organisation et la réalisation des formations» <b>La Directrice de la DF</b> |
|                   | La vision de la DF                          | «Oui, nous avons une vision pour les années à venir, qui est de devenir le leader de la formation professionnelle en Algérie» <b>La Directrice de la DF</b>  |
|                   | Le déploiement de la stratégie et les plans | «Nous n'avons pas une stratégie à proprement parler mais un plan d'actions annuel» <b>La</b>   |

<sup>24</sup> Voir en annexe les guides d'entretiens

|                 | d'actions   | <b>Directrice de la DF</b>  |
|-----------------|---|---|
| <b>Finances</b> | Augmentation de la Marge bénéficiaire                 | «La rentabilité s'améliore au niveau de la DF à travers la diminution des charges de fonctionnement en procédant à plusieurs actions telles que : la bonne utilisation des consommables, la diminution des frais liés à la téléphonie, légère augmentation des prix de formation» <b>Le DAF</b> |
|                 | La croissance du chiffre d'affaire                    | «Le chiffre d'affaire de la DF est en croissance continu depuis plus de 10 ans à l'exception de l'année 2020 à travers l'augmentation du nombre de étudiants et la diminution des charges de fonctionnement ainsi que le recouvrement des créances clients» <b>Le DAF</b>                       |
|                 | Le respect des échéances de recouvrement des créances | « Actuellement, la DAF et le bureau comptabilité et facturation sise à la DF ont mis en place des procédures de suivi de créances, avec des rappels des échéances aux concernés notamment en directions des particuliers et des entreprises» <b>Le DAF</b>                                      |
| <b>Clients</b>  | Satisfactions des clients                             | « les apprenants sont satisfait de nos prestations car la majorité qui s'inscrivent reviennent faire d'autres formations » <b>La Directrice de la DF</b>  |
|                 | L'évolution du nombre de clients                      | «Le nombre de clients est en progression chaque année à travers l'augmentation du taux d'inscription» <b>La Directrice de la DF</b>   |
|                 | Le développement de l'image de la DF                  | «Le développement de l'image de la DF de façon générale en optant pour des actions d'informations sur notre site web et en organisant des journées portes ouvertes, en participant au salon de l'étudiant» <b>La Directrice de la DF</b>  |

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| <b>Processus interne</b> | L'existence des tableaux de bord de suivi des activités | <p>« Il n'existe pas de tableau de bord au niveau de la direction de la Formation - CACI. Nous faisons le suivi uniquement avec les rapport trimestriel d'activité qui concerne le bilan pédagogique et financier de la DF» <b>DF et DAF</b></p> <p>«On ne dispose pas de tableau de bord à la DF, mais mettre en place cet outil de gestion va nous permettre de renforcer notre capacité à piloter l'activité de la formation pour des meilleurs résultats ; prendre des décisions, les corriger et les suivre pour une meilleure situation financière. ça permettra aussi de suivre l'évolution de l'activité de la DF au regard des objectif fixés» <b>Le DAF</b></p> |
|                          | L'existence des responsables de processus métier        | <p>«Nous n'utilisons pas l'approche processus à la Direction de la formation, par conséquent nous n'avons pas des responsables de processus métiers»</p> <p><b>La Directrice de la DF</b></p>   |
|                          | Les manuels de procédures pour l'ensemble des processus | <p>«Nous avons des manuels de procédures pour l'ensemble de nos activités, et chaque acte de gestion possède des règles bien définies mais malheureusement ils ne sont pas mis à jour» <b>La Directrice de la DF</b></p>  |
| <b>Apprentissage</b>     | L'existence d'un plan de formation                      | <p>« Oui, au niveau de la DF nous avons un plan de formation pour l'ensemble des salariés y compris les nouveaux recrues, ce plan de formation est élaboré selon la détection des besoins de l'entreprise en matière des compétences et des connaissances, ces besoins sont détectés lors des réunions. Ce plan de formation contient les formations professionnelles spécialisées de longue durée et les formations de perfectionnement professionnel qui se déroulent en 15 jours maximum. Il y a un 3 ème type de formation qui est les formations par moyens propre assurée par les experts au niveau de la DF» <b>Le DAF</b></p>                                     |
|                          |   | <p>« J'ai bénéficié d'une formation longue durée en</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | post graduation spécialisée, cela m'a permis d'améliorer mes compétences et la qualité de mes prestations au niveau du service que je dirige »<br><b>Chef de service scolarité</b>  |
|  | Les facteurs de motivation pour l'ensemble du personnel  | « Nous avons deux type de facteurs de motivations pour nos salariés : les facteurs de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel comme les primes aux résultats et autres récompenses, compléter, par des facteurs de motivations non financières telle que la reconnaissance du travail fourni, et la prise en compte des autres aspirations du personnel» <b>Le DAF</b> |
|  | L'importance du KM et de la GPEC au sein de l'entreprise | «Nous attachons une grande importance à la GPEC et au KM afin de valoriser notre richesse immatérielle. Il est important pour nous de pouvoir pérenniser les savoirs et savoir-faire au sein de la DF» <b>Le DAF</b>  |
|  | L'évolution du turnover                                  | « le turnover à la DF est faible. nous avons en moyenne un départ chaque année par détachement dans une autre Direction de la CACI» <b>Le DAF</b>   |

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes à partir des entretiens réalisés.

## 2.2. Analyse des données recueillies via les entretiens :

D'après les résultats des entretiens, la DF de la CACI ne possède pas de tableau de bord. Toutefois les cadres de la DF accordent une importance capitale à la réalisation des objectifs financiers et pédagogiques arrêtés dans le plan d'action annuel grâce à un suivi du chiffre d'affaires, du recouvrement des créances clients, du nombre d'étudiants inscrits. Deux documents sont élaborés par la DF : rapport pédagogique et le bilan financier transmis chaque trimestre à la Direction générale de la CACI. Dans ces rapports les indicateurs ont deux principaux défauts<sup>25</sup> :

- Les indicateurs n'étaient bien souvent que des indicateurs de résultats ou de suivi.

<sup>25</sup> Ces défauts sont récurrents, ils sont mentionnés d'ailleurs dans les différents ouvrages de référence traitant des tableaux de bords.

• En outre, certains axes<sup>26</sup> n'étaient pas pris en compte donc pas mesurés. En pratique, nous ne disposons pas d'indicateurs sur la satisfaction des clients, sur les concurrents ou bien sur l'axe d'apprentissage.

Nous pourrions dire que le système de contrôle de gestion existant ne permet pas d'appréhender la performance globale de la DF, d'où la nécessité de mettre en place aujourd'hui, un outil de contrôle de gestion moderne qui convient à la DF de la CACI et contenant des indicateurs adaptés et pertinents.

En effet, l'absence d'outils de contrôle de gestion comme le tableau de bord nuit énormément aux activités d'une organisation. Son existence permet à une organisation de suivre le déroulement des activités qu'elle entreprend et mesurer le niveau de performance de tous ces créneaux d'activités. Un travail de planification, de suivi et de contrôle devrait constituer un moyen d'y voir sur le plan de la gestion. Ainsi dans ce contexte d'inexistence de tableau de bord à la Direction de la formation de la CACI, nous proposons la mise en place d'un tableau de bord prospectif comportant des indicateurs fiables et exploitables répartis sur quatre axes stratégiques selon l'approche de Robert Kaplan et David Norton.

### **3. Démarche proposée pour la conception du TBP de la DF de la CACI :**

La démarche de construction d'un TBP ne constitue pas une opération aisée, puisqu'elle nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie.

La démarche que nous proposons s'appuie sur l'approche du balanced scorecard développée par Robert S. Kaplan et David P. Norton (2001) car elle nous semble plus cadrée que les autres approches : les auteurs nous guident davantage<sup>27</sup>. Aussi, la méthode du tableau de bord prospectif a été choisie afin de quantifier la performance des activités de la DF de façon globale, c'est-à-dire selon les différentes perspectives. D'autre part le tableau de bord prospectif, avec la notion de lien de causalité, écarte la possibilité qu'un critère cache l'impact d'autres critères tous aussi importants. La conception de ce tableau de bord commence par une clarification de la vision stratégique suivie par une identification des facteurs clés de succès ; cette stratégie est déclinée sur quatre axes et liée par des relations de cause à effets pour en faire une carte stratégique, un choix d'indicateurs qui communiquent réellement l'évolution des aspects financiers, ceux des

<sup>26</sup> Au sens défini dans l'approche du balanced scorecard.

<sup>27</sup> L'élaboration d'un cadre stratégique nous aide tout d'abord à formaliser la stratégie de l'organisation et surtout nous oblige à définir des indicateurs selon les quatre perspectives.

clients, des processus internes et de l'apprentissage organisationnel. Cette partie est suivie par le ciblage, où on donne selon les variables prises en comptes les valeurs que nos indicateurs doivent atteindre (les valeurs référence).

### **3.1. Vision, ambition et grandes orientations de la DF de la CACI :**

A la suite des entretiens effectués avec les responsables de la CACI et des documents internes, nous avons pu identifier la vision et les grandes orientations stratégiques de la DF de la CACI.

#### **3.1.1. La Vision de la CACI :**

La vision de la CACI réside en la finalité d'être le leader de la formation professionnelle et faire de la DF un pôle d'excellence et de compétitivité attractif et reconnu à l'échelle nationale.

- **Slogan :** Proposer à ses clients (apprenants et autres) des formations de qualité à des prix compétitifs.

#### **3.1.2. Ses Ambitions :**

Aujourd'hui, beaucoup d'ambitions animent la DF de la CACI :

- Être un centre d'excellence.
- Utilisation des techniques modernes de formation et faire intervenir des animateurs nationaux et internationaux de très haut niveau.
- Développer des programmes novateurs adaptés aux besoins de ses clients et partenaires
- Assurer une formation de qualité c'est à dire qui permet d'être mieux préparé au monde de travail si exigeant à l'heure de la mondialisation et des normes internationales
- Mise en place d'un dispositif d'écoute actif de l'environnement.
- La DF - CACI ambitionne de former de nouvelles générations d'étudiants, de cadres et de décideurs du secteur socio-économique, en vue de répondre aux besoins du pays.

#### **3.1.3. Orientations stratégiques de la Direction de la formation :**

Les principaux objectifs stratégiques visent à améliorer les performances et le fonctionnement de la Direction de la formation à moyen terme et à mettre en place une base solide pour un développement soutenu à long terme. Ces objectifs se résument comme suit :

- Améliorer la performance opérationnelle ;
- Améliorer le chiffre d'affaire ;
- Contribuer à la satisfaction de la demande nationale en formation professionnelle;
- Qualifier la main d'œuvre de la Direction de la formation.

### **3.2. Traduction des orientations stratégiques de la Direction de la Formation sur les quatre axes stratégiques du TBP :**

Les orientations stratégiques de la Direction de la Formation peuvent être traduites en objectifs relatifs à chacun des quatre axes stratégiques du TBP.

#### **3.2.1. Les Objectifs Stratégiques de l'axe Financier :**

Etant donné que l'axe financier constitue le fil conducteur pour les autres axes, nous avons choisis quatre objectifs pour cet axe. Ces derniers ont été retenus parce qu'ils permettent de mieux suivre et d'améliorer la performance financière de la DF de la CACI :

- Améliorer la marge bénéficiaire.
- Accroître le chiffre d'affaire
- Réduire les charges de fonctionnement
- Améliorer le recouvrement des créances

#### **3.2.2. Les Objectifs Stratégiques de l'axe Clients :**

La DF étant une structure de la CACI fournissant des formations payantes, les clients sont les particuliers et les entreprises. Pour cet axe on a retenu trois objectifs :

- Augmenter le nombre de clients
- Développer l'image de la DF de la CACI
- Satisfaire les clients

#### **3.2.3. Les Objectifs Stratégiques de l'axe processus interne :**

Les principaux objectifs stratégiques relatifs à l'axe processus interne sont :

- Développer des nouvelles offres de formation
- Améliorer le Recrutement des apprenants et des formateurs
- Maitriser la qualité de la formation
- Maitriser le délai de la formation
- Améliorer le fonctionnement des services

L'axe processus interne est devenu vitale pour toute organisation. Il rentre aussi dans un cadre plus général qu'est la gestion des processus métiers, une discipline qui s'exerce sur plusieurs axes, de la formalisation à l'optimisation des processus métiers passant par leur pilotage, afin d'en améliorer l'efficacité et assurer une stratégie bien adaptée à tous les niveaux de la Direction et ainsi :

- Assurer l'alignement entre processus métier et les fonctionnalités des systèmes d'information
- Assurer l'alignement entre logique métier et données

- Assurer l'alignement de la logique décision et des systèmes de soutien décisionnel

Il n'est pas question de faire ici une étude détaillée des processus internes ou d'en créer une cartographie pour la Direction de la formation, mais de donner les processus en relation directe avec la mission principale de la direction de la formation qui est la formation professionnelle et ainsi faciliter la détection des indicateurs qui s'alignent sous l'axe processus interne de notre tableau de bord.

En se basant sur les entretiens effectués avec des responsables au sein de la Direction de la formation nous avons identifié trois catégories de processus : les processus de pilotage, les processus de réalisation, les processus de soutien<sup>28</sup>.

- **Les processus de management ou de pilotage** : Ce sont par exemple les processus de planification des actions, de pilotage de l'amélioration ou de définition et suivi des objectifs.
- **Processus de réalisation** : ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un service, depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils représentent le cœur de métier de l'organisme.

8 principaux processus composent le processus de réalisation qui sont reliés entre eux :

- Conception des programmes de formation
  - Recrutement des candidats
  - Inscription des étudiants
  - Formation des étudiants (formation TS, Master 1, Master 2, PGS, autres formations continues).
  - Evaluation des étudiants
  - Gestion des stages
  - Suivi des soutenances
  - Gestion des relations contractuelles (conventions et partenariats).
- **Les processus de soutien** : ils contribuent au bon déroulement des autres processus, en leur fournissant les ressources nécessaires, aussi bien matérielles qu'immatérielles. Les processus de réalisation sont considérés comme clients interne au processus de soutien.

---

<sup>28</sup> <https://pyx4.com/blog/3-familles-processus-management-realisation-support/> consulté le 15/12/2021

### 3.2.4. Les Objectifs Stratégiques de l'axe Apprentissage et développement

L'axe Apprentissage et développement traduit l'ensemble de facteurs d'amélioration de l'efficacité des employés qui favoriseraient la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons relevé la nécessité d'engager quelques actions, à savoir :

- Améliorer le système d'information
- Développer les compétences du personnel
- Mobiliser et Motiver les salariés

Le tableau ci-dessus regroupe l'ensemble des objectifs par axes stratégiques

**Tableau 8 : Les Objectifs Stratégiques de la Direction de la formation**

| Axes Stratégiques                     | Objectifs Stratégiques   |
|---------------------------------------|--|
| <b>Finance</b>                        | -Améliorer la marge bénéficiaire.<br>-Accroître le chiffre d'affaire<br>-Réduire les charges de fonctionnement<br>-Améliorer le recouvrement des créances  |
| <b>Clients</b>                        | -Augmenter le nombre de clients<br>-Développer la réputation ou l'image de la DF<br>-Satisfaire les clients  |
| <b>Processus interne</b>              | -Développer des nouvelles offres de formation<br>-Améliorer le recrutement des apprenants et des formateurs<br>-Maitriser la qualité de la formation<br>-Maitriser le délai de la formation<br>-Améliorer le fonctionnement des services |
| <b>Apprentissage et Développement</b> | -Améliorer le système d'information<br>-Développer les compétences du personnel<br>-Mobiliser et Motiver les salariés  |

*Source : Tableau réalisé par nous-même.*

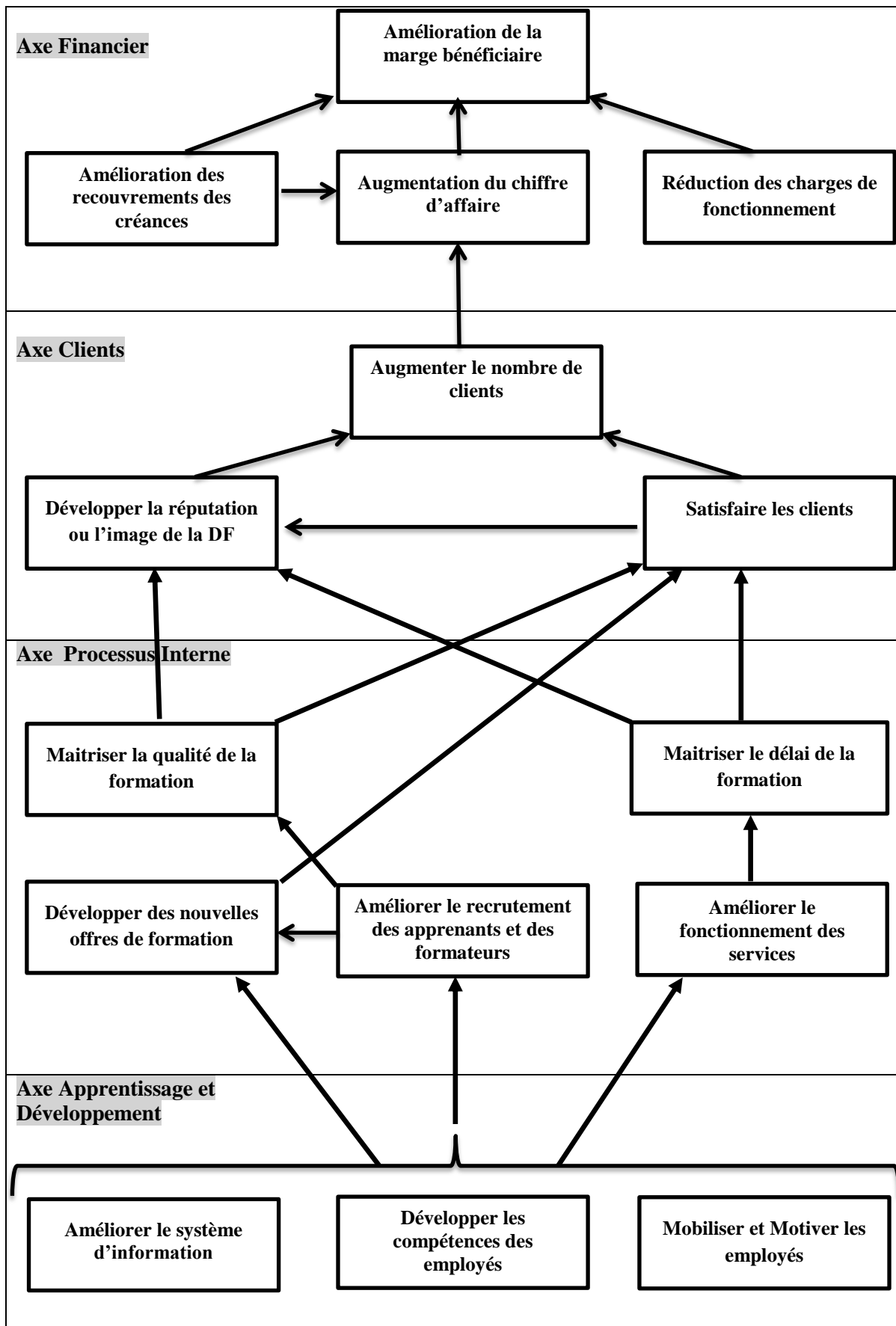
### 3.3. Mise en place de la carte stratégique :

Après l'identification des orientations stratégiques de la Direction de la formation on procède à établir et construire la carte stratégique tous en se basant sur la méthodologie développée dans le chapitre cadre théorique. Il est indispensable de concevoir une carte stratégique qui indique les liens de causalité entre les différents objectifs stratégiques.

Une carte stratégique est une représentation graphique de la stratégie. C'est un outil d'aide à la décision qui a un rôle prospectif, d'anticipation et de mise en cohérence des objectifs par rapport à une stratégie. En reliant les objectifs stratégiques des quatre axes entre eux, nous pouvons maintenant proposer un modèle de carte stratégique pour la de la DF de la CACI.

Le Schéma suivant résume la carte stratégique avec les différents liens de causalités.

Figure 8 : La Carte Stratégique de la DF de la CACI



Source : Figure réalisée par nous-mêmes

#### ❖ **Explication :**

La lecture de cette carte se fait de manière verticale, de bas en haut, de l'axe apprentissage organisationnel à l'axe financier. Cela consiste à expliquer la performance en partant des actions menées en apprentissage organisationnel pour atteindre les objectifs financiers en passant par les axes processus interne et client.

De façon globale, la formation des salariés permettent de disposer d'un personnel compétent, ce qui améliore « l'efficacité des processus internes » et le bon fonctionnement des services. Tout cela va contribuer à la satisfaction des clients et en même temps donné une bonne image de la DF. Ce qui se traduit par l'augmentation du nombre des étudiants et l'atteinte de l'objectif d'accroissement du chiffre d'affaires et de la marge bénéficiaire de la DF.

#### **3.4. Identification et choix des indicateurs de performance:**

Il est important d'identifier, de définir et de suivre les indicateurs de performance. Selon NIVEN (2002) un bon indicateur doit remplir les critères suivants :

- être lié avec la stratégie ;
- être mesurable ;
- être facile à établir ;
- être simple et clair
- être pertinent
- être fiable.

Comme on l'a vu en théorie, pour piloter les actions permettant de réaliser les objectifs stratégiques, il faut attribuer à chaque objectif stratégique un ou plusieurs indicateurs qui permettent de le mesurer et lui donner une valeur significative à atteindre «une cible » pour pouvoir piloter la performance.

Ainsi à partir des intentions stratégiques de la Direction de la formation nous avons choisi et défini des indicateurs de performance pour chaque axe du tableau de bord prospectif.

Dans les tableaux ci-dessous nous avons regroupé les indicateurs de performance proposés pour chaque axe stratégique :

**Tableau 9 : Les indicateurs de l'axe financier**

|                      | <b>Objectifs</b>                       | <b>Indicateurs</b>   |
|----------------------|--|--|
| <b>Axe financier</b> | Améliorer la marge bénéficiaire.       | Taux de croissance la marge bénéficiaire en%                                 |
|                      | Accroître le Chiffre d'affaire         | Taux de croissance du chiffre d'affaire en %                                 |
|                      | Réduire les charges de fonctionnement  | Taux d'évolution des charges en %  |
|                      | Améliorer le recouvrement des créances | Taux d'évolution des créances en %<br>Taux de recouvrement des créances en % |

Source : Tableau établi par nous-mêmes

**Tableau 10 : Les indicateurs de l'axe client**

|                   | <b>Objectifs</b>  | <b>Indicateurs</b>                    |
|-------------------|---|---------------------------------------|
| <b>Axe Client</b> | Augmenter le nombre des inscrits                        | L'évolution du nombre des inscrits    |
|                   |   | Taux d'abandon par cycle              |
|                   | Développer la réputation ou l'image de la DF de la CACI | Image de la DF                        |
|                   | Améliorer la satisfaction des apprenants                | Le taux de satisfaction des étudiants |

Source : Etabli par nous- mêmes

**Tableau 11 : Les indicateurs de l'axe processus interne**

|                                  | <b>Objectifs</b>  | <b>Indicateurs</b>   |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Axe processus interne</b>     | Développer des nouvelles offres de formation  | Nombre de nouvelles offres de formation attirantes   |
|                                  | Améliorer le recrutement des apprenants et des formateurs                               | Nombre d'apprenants de qualité sélectionnés<br>Nombre de formateurs qualifiés et expérimentés recrutés |
|                                  | Maitriser la qualité de la formation  | Suivi continu du contenu de la formation<br>Evaluation des parcours et des cours par les étudiants     |
|                                  | Maitriser le délai de la formation  | Taux de réalisation des formations   |
|                                  |   | Limité le temps consacré à la réalisation du mémoire de fin d'études                                   |
|                                  | Améliorer le fonctionnement interne des services (scolarité, stage, documentation, ...) | Rapidité dans l'établissement des relevés de notes et des diplômes                                     |
| Taux de demande de stage réalisé |   |  |

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes

**Tableau 12 : Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel et développement**

|   | <b>Objectifs</b>                        | <b>Indicateurs</b>  |
|---|---|---|
| <b>Axe<br/>apprentissage<br/>organisationnel<br/>et développement</b> | Améliorer le système d'information      | Niveau de sécurité des informations<br>Disponibilité de l'information       |
|   | Développer les compétences du personnel | Nombre de formation réalisé   |
|   | Mobiliser et Motiver les salariés       | Taux de Turnover<br>Taux d'absentéisme<br>Taux de satisfaction de personnel |

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes

### 3.5. Le suivi des évolutions des indicateurs de performance :

#### 3.5.1. Les indicateurs de l'axe financier :

L'axe financier constitue le fil conducteur pour les autres axes, on a retenu pour cet axe quatre objectifs stratégiques, qui sont :

- Augmentation de la marge bénéficiaire
- Accroissement du chiffre d'affaires
- Réduction des coûts de fonctionnement
- Amélioration du recouvrement des créances

Les indicateurs que nous avons retenu sur l'axe financier et qui permettent de mesurer la performance financière de la DF sont la marge bénéficiaire, le chiffre d'affaires, le taux de croissance du chiffre d'affaire, le taux de réalisation du chiffre d'affaire, l'évolution des charges et l'évolution des créances.

#### a. La marge (bénéficiaire) nette :

La mesure de la rentabilité que nous avons choisie est la marge (bénéficiaire) nette. Cette dernière détermine ce que gagne l'organisation une fois toutes ses charges retirées et elle se calcule de la façon suivante :

$$\text{Marge bénéficiaire} = \left[ \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}} \right] \times 100$$

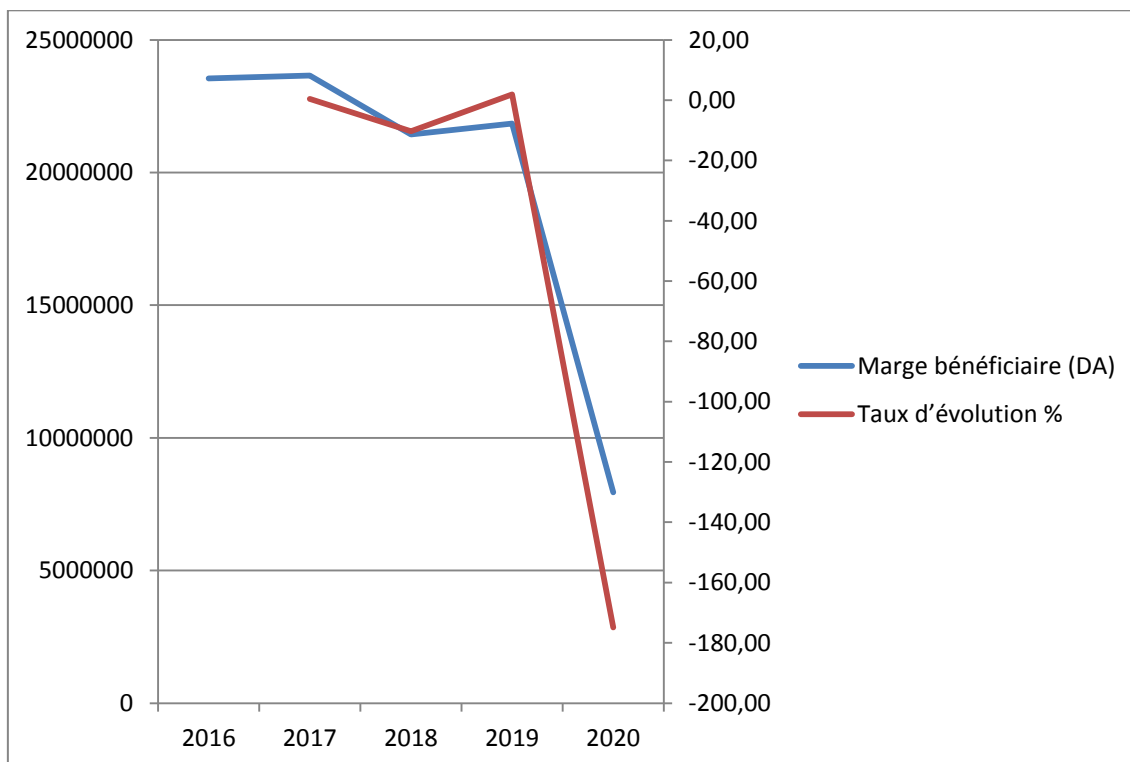
Le résultat net désigne la différence entre les produits et les charges de la DF - CACI sur un exercice comptable donné. Il se calcule comme suit :

**Résultat net = (résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel) – impôt sur les sociétés.**

**Tableau 13 : Evolution de la marge bénéficiaire de la DF de 2016 à 2020**

| Années                  | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020      |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| Marge bénéficiaire (DA) | 23 550 000 | 23 650 000 | 21 430 000 | 21 850 000 | 7 950 000 |
| Taux d'évolution (%)    |            | 0,42       | -0,36      | 1,92       | -174,84   |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 9 : Evolution de la marge bénéficiaire de la DF de 2016 à 2020**

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

La MB est un indicateur important pour la survie de l'entreprise, c'est pourquoi la DF lui accorde un intérêt particulier. Le graphique ci-dessus montre une petite augmentation de la MB de de le DF pendant l'année 2017 par rapport à l'année 2016, par contre on remarque une diminution de la MB en 2018 de plus de 10%, en 2019 on relève une petite augmentation de presque 2%. Tandis qu'en 2020 la MB a chuté de façon vertigineuse. Cette diminution est du à a crise sanitaire du covid 19 pendant laquelle les établissements de formation ont été fermés sur instruction du gouvernement et l'interdiction de circulation pour empêcher la propagation du covid 19.

#### **b. Le chiffre d'affaires :**

Le chiffre d'affaires de la DF est constitué essentiellement des frais de formations payés par les apprenants.

$$\text{Taux de Croissance } CA_t = \left[ \frac{\text{Chiffre d'affaires}_t - \text{Chiffre d'affaires}_{t-1}}{\text{Chiffre d'affaires}_{t-1}} \right] \times 100$$

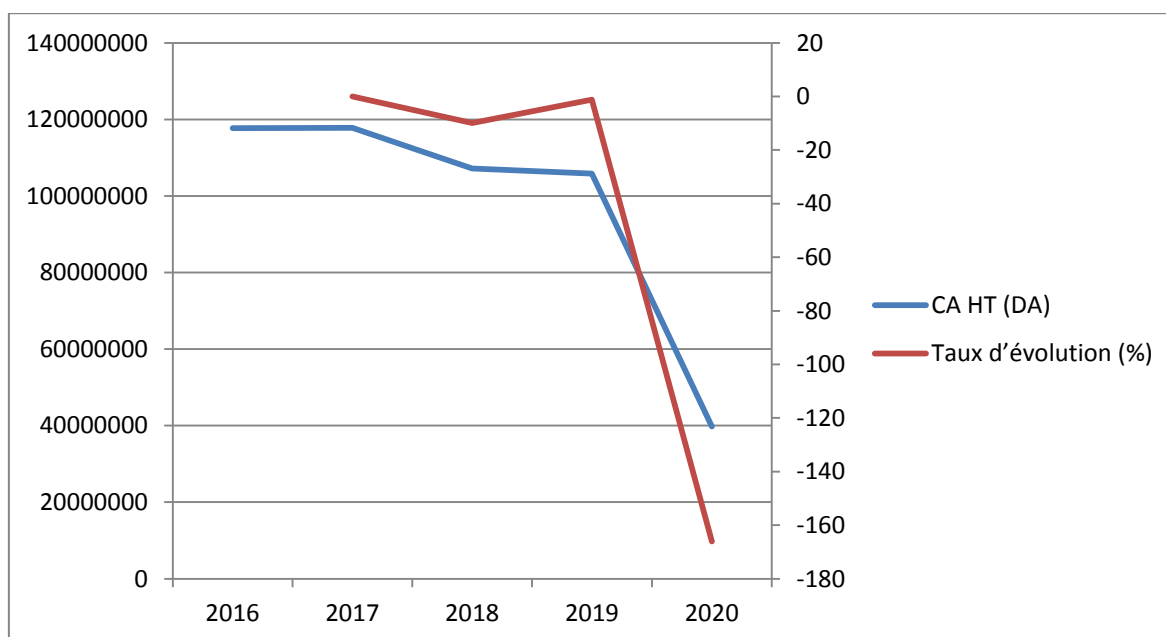
Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires de la DF sur 5 ans de 2016 à 2020.

**Tableau 14 : Evolution du chiffre d'affaires de la DF de 2016 à 2020**

| Années                     | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020       |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Chiffre d'Affaires (DA)    | 117 751 880 | 117 782 045 | 107 151 425 | 105 872 384 | 39 800 036 |
| Taux d'évolution du CA (%) | -           | 0,03        | -9,92       | -1,21       | -166,01    |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires de la DF de 2016 à 2020**



Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

L'analyse du graphe montre que le chiffre d'affaires a légèrement augmenté en 2017 par rapport à 2016, cela est lié à la croissance du nombre d'apprenants inscrits à la DF et c'est ce qui constitue un point positif en matière de rentabilité de l'entreprise. Par ailleurs, on observe une diminution pendant les années qui suivent (2018, 2019, 2020). Cette diminution est très considérable en 2020 et représente -166% de CA par rapport à 2019. La baisse importante du chiffre d'affaire en 2020 s'explique par la crise sanitaire du covid 19 durant laquelle, la DF a arrêté la formation suite à des directives gouvernementales d'une part et d'autre part La baisse du pouvoir d'achat des apprenants.

**c. Evolution des charges de fonctionnement :**

Les charges de fonctionnement sont liées aux dépenses de fonctionnement de la DF.

$$\text{Taux de Croissance des Charges de fonctionnement}_t = \left[ \frac{CF_t - CF_{t-1}}{CF_{t-1}} \right] \times 100$$

$$\text{Taux de Réalisation } CF_t = \left[ \frac{CF_{\text{réel}}}{CF_{\text{prévu}}} \right] \times 100$$

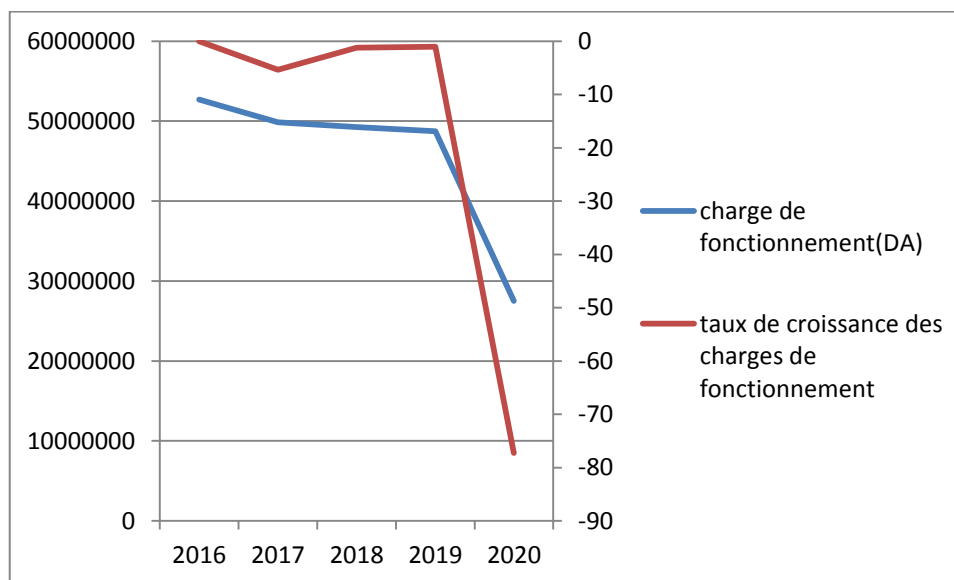
Le tableau ci- dessous montre l'évolution de l'ensemble des charges d'exploitations entre 2016 et 2020.

**Tableau 15 : Evolution des charges de fonctionnement de la DF de 2016 à 2020**

| Années   | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Charges de fonctionnement (DA)                       | 52690000 | 49850115 | 49250000 | 48750000 | 27500000 |
| Taux de croissance des charges de fonctionnement (%) | 0        | -5,39    | -1,2     | -1,03    | -77,27   |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 11 : Evolution des charges de fonctionnement de la DF de 2016 à 2020**



Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que les charges de fonctionnement de la DF entre 2016 et 2020 ont subi une diminution et cela est lié aux mesures prises par la

DF, mais il est impératif de travailler à minimiser l'ensemble des charges de fonctionnement pour pouvoir améliorer le résultat de l'entreprise et de ce fait améliorer sa rentabilité. Sur ce volet le responsable de la DAF notamment chargé des moyens généraux, a consacré un ensemble d'actions à mettre en œuvre afin de minimiser au maximum la progression de l'ensemble des charges.

#### d. La structure des charges de fonctionnement :

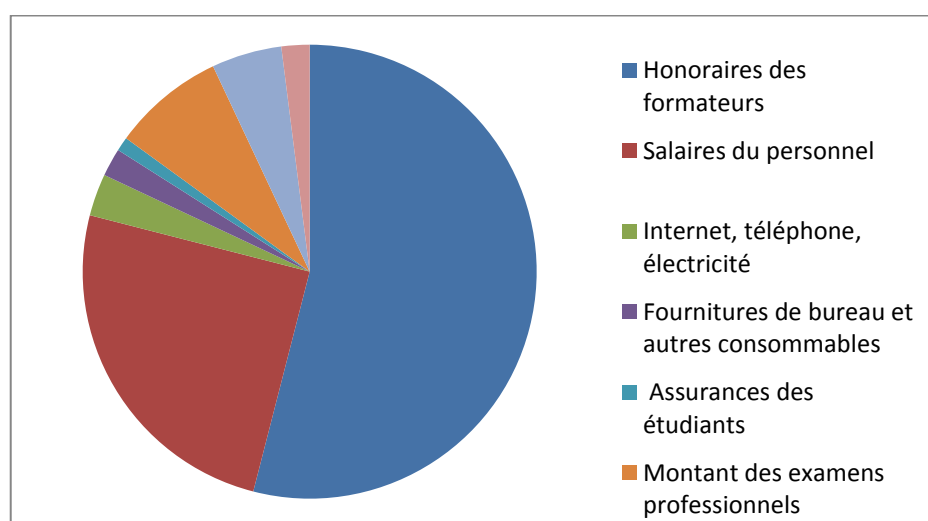
Les charges de fonctionnement peuvent être regroupées dans le tableau et figure ci-dessous :

**Tableau 16 : Structure des charges de la DF de 2019**

|  | 2019              |             |
|--|-------------------|-------------|
|  | Montant (DA)      | %           |
| Honoraires des formateurs et experts   | 26 530 000        | 54          |
| Salaires du personnel administratif et de soutien  | 12 220 000        | 25          |
| Internet, téléphone, électricité,...   | 1 300 000         | 3           |
| Fournitures de bureau et autres consommables : papier, copie d'examen, stabulo, marqueurs, badge, carte d'étudiants, Détergent,... | 1 000 000         | 2           |
| Assurances des étudiants   | 500 000           | 1           |
| Convention avec les centres de formation pour les examens et les soutenances   | 4 000 000         | 8           |
| Impôts et taxes  | 2 200 000         | 5           |
| Autres : maintenances,...  | 1 000 000         | 2           |
| <b>Total</b>   | <b>48 750 000</b> | <b>100%</b> |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 12 : La structure des charges de fonctionnement de 2019**



Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

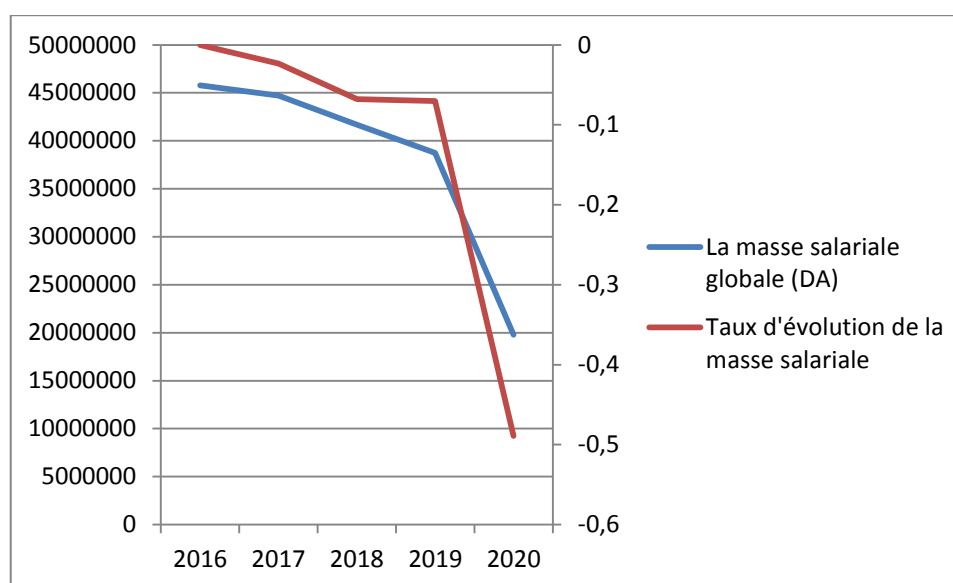
Il se dégage de l'analyse de la figure que la masse salariale (honoraires et salaires du personnel) se taille la part de lion et représentent 79% des charges de fonctionnement de la DF. Il est important pour améliorer la marge bénéficiaire de la DF de maîtriser la masse salariale.

**Tableau 17 : Evolution de la masse salariale**

| Années                                      | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Salaires du personnel (DA)                  | 15 114 650 | 14 950 000 | 13 220 000 | 12 220 000 | 11 800 000 |
| Honoraires des formateurs (DA)              | 30 650 000 | 29 750 115 | 28 450 000 | 26 530 000 | 8 000 000  |
| La masse salariale globale (DA)             | 45764650   | 44700115   | 41670000   | 38750000   | 19800000   |
| Taux d'évolution de la masse salariale en % | 0          | -0,02      | -0,07      | -0,07      | -0,49      |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 13 : Evolution de la masse salariale**



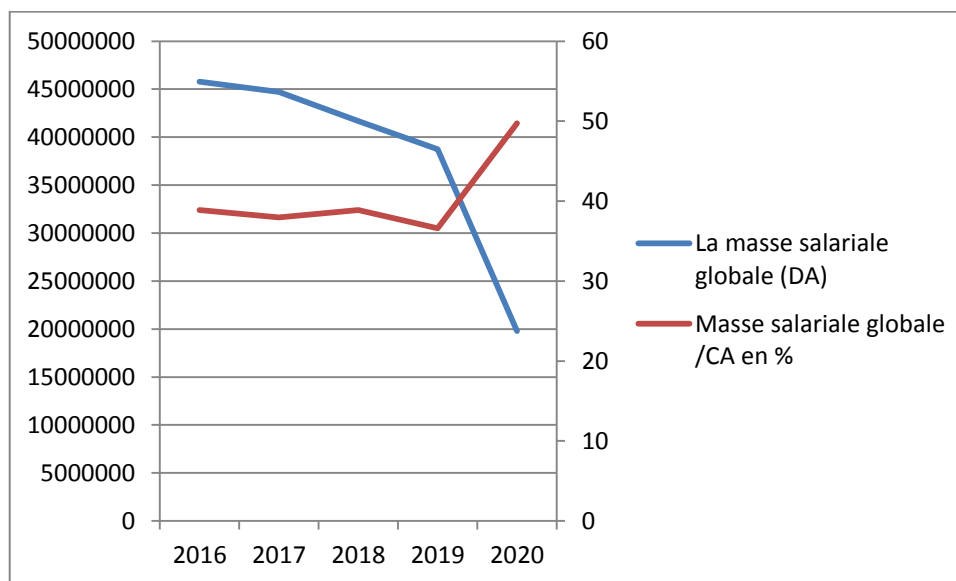
Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

On remarque la masse salariale globale représente près de 39% du Chiffre d'Affaires entre 2016 et 2019, avant de frôler le 50% en 2020.

**Tableau 18 : Evolution de la masse salariale /CA**

| Années                           | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020       |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Chiffre d'Affaires (DA)          | 117 751 880 | 117 782 045 | 107 151 425 | 105 872 384 | 39 800 036 |
| Salaires du personnel (DA)       | 15 114 650  | 14 950 000  | 13 220 000  | 12 220 000  | 11 800 000 |
| Honoraires des formateurs (DA)   | 30 650 000  | 29 750 115  | 28 450 000  | 26 530 000  | 8 000 000  |
| La masse salariale globale (DA)  | 45764650    | 44700115    | 41670000    | 38750000    | 19800000   |
| Masse salariale globale /CA en % | 38,87       | 37,95       | 38,89       | 36,60       | 49,75      |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 14 : Evolution de la masse salariale /CA**

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**e. Evolution des créances clients :**

Ce ratio est lié à l'évolution des encaissements au sein de la DF.

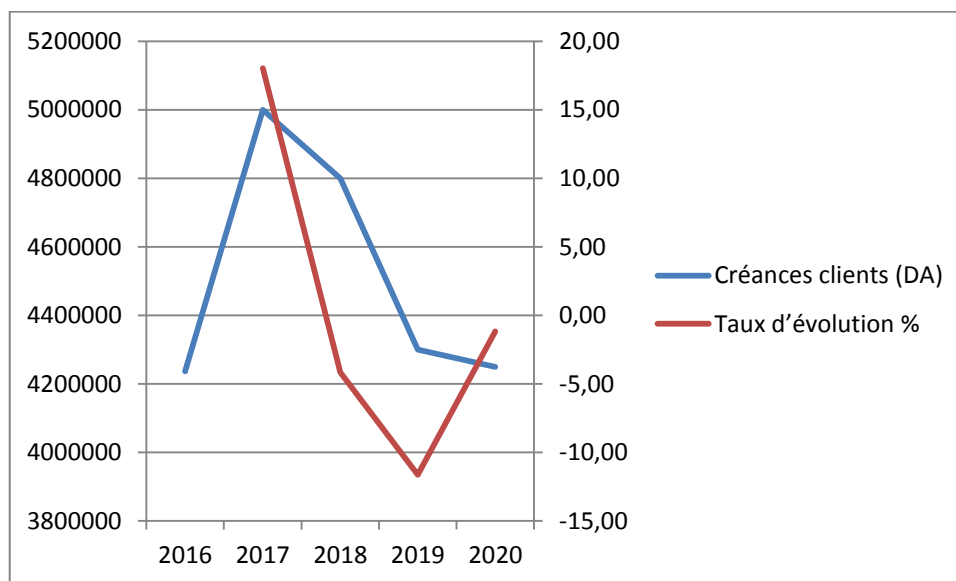
Le tableau suivant montre l'évolution des créances clients de la DF 2016 -2020

Créances clients MDA

**Tableau 19 : Evolution des créances clients de la DF de 2016 à 2020**

| Années                                       | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Créances clients (DA)</b>                 | <b>4 236 000</b> | <b>5 000 000</b> | <b>4 800 000</b> | <b>4 300 000</b> | <b>4 250 000</b> |
| <b>Taux d'évolution des créances clients</b> |                  | <b>18,04</b>     | <b>-4,17</b>     | <b>-11,63</b>    | <b>-1,18</b>     |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 15 : Evolution des créances clients de la DF de 2016 à 2020**

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

On remarque que le solde des créances clients au niveau de la DF de la CACI est en fluctuation entre 2016 et 2020 ,en enregistrant une augmentation de ce dernier de 18,40% en 2017 suivi d'une diminution dans les années qui suivent(2018, 2019, 2020), ce qui est un bon signe en matière de recouvrement des créances clients et aide l'entreprise à atteindre la rentabilité, et cela est dû à la mise en place de plusieurs dispositifs pour augmenter le recouvrement.

### 3.5.2. Les indicateurs de l'axe clients :

Nous avons choisi trois mesures-clés de la performance concernant l'axe client. Ces mesures se répartissent entre les objectifs stratégiques suivants :

- Accroître le nombre d'inscrits
- Améliorer l'image et la réputation de la DF de la CACI auprès des candidats et étudiants
- Améliorer la satisfaction des clients

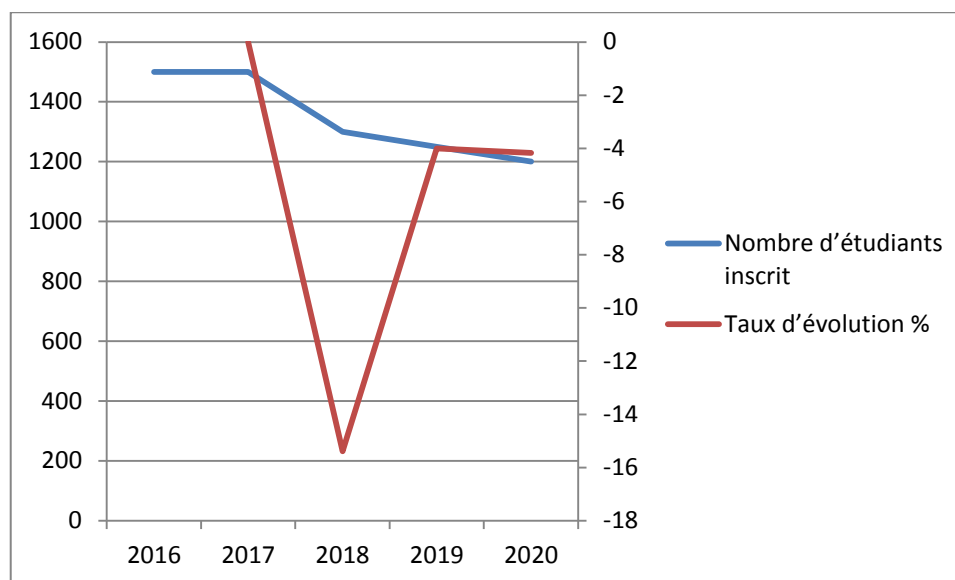
#### a. Nombre d'étudiants inscrits :

Le nombre d'étudiants inscrits est un indicateur très important pour la DF de la CACI, car il permet d'augmenter son chiffre d'affaire. Le tableau et les figures ci-dessous indiquent son évolution entre 2016 et 2020.

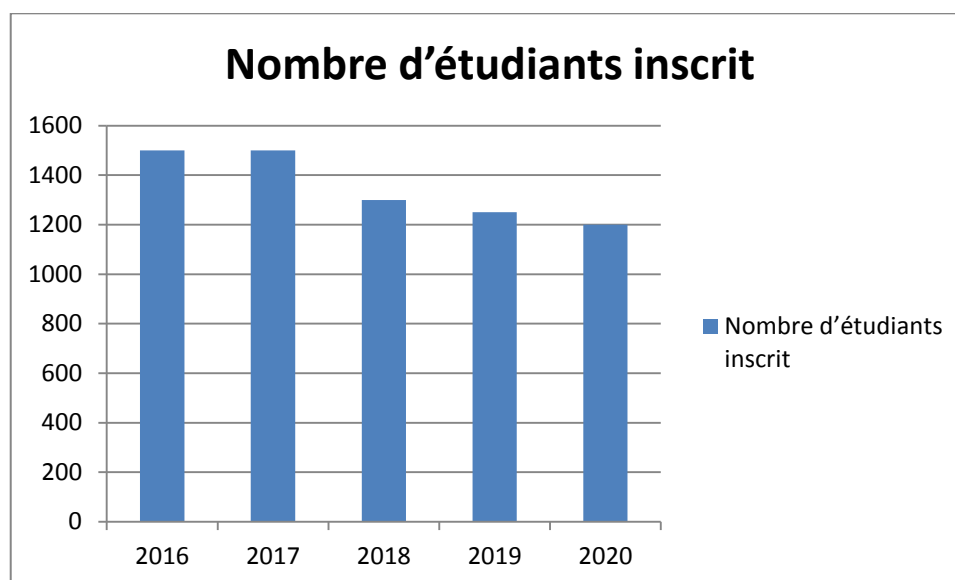
**Tableau 20 : Le taux d'évolution des étudiants inscrits à la DF de 2016 à 2020**

| Années                                  | 2016  | 2017  | 2018   | 2019  | 2020   |
|---|-------|-------|--------|-------|--------|
| Nombre total d'étudiants inscrits       | 1 500 | 1 500 | 1 300  | 1 250 | 1 200  |
| Taux d'évolution des étudiants inscrits |       |       | -15,38 | -4,17 | -15,38 |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 16 : Taux d'évolution du nombre d'étudiants inscrits à la DF de 2016 à 2020**

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 17 : Evolution du nombre d'étudiants d'inscrits à la DF de 2016 à 2020**

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

D'après les résultats affichés dans le tableau ci-dessus et sur la figure, il y a une stabilisation des inscriptions entre 2016 et 2017 et une légère régression du nombre total des étudiants inscrits entre 2018 et 2020.

### b. Taux d'abandon par cycle

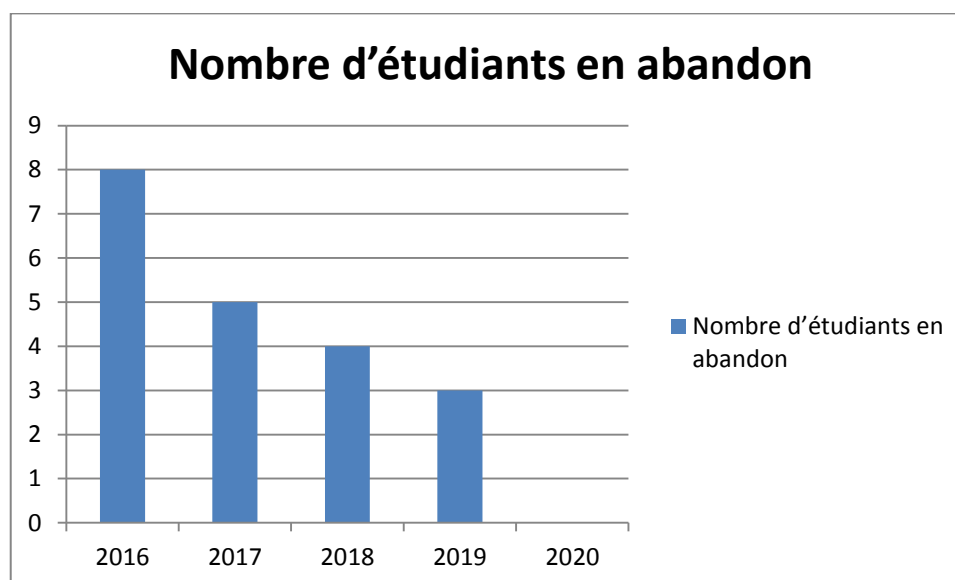
Le taux d'abandon par cycle des étudiants de la DF de la CACI entre 2016 – 2020 se présente comme suit :

**Tableau 21 : Evolution du taux d'abandon des étudiants de la DF de la CACI 2016-2020**

| Années                                       | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020  |
|--|--------|--------|--------|--------|-------|
| Nombre total d'étudiants inscrits            | 1 500  | 1 500  | 1 300  | 1 250  | 1 200 |
| Nombre d'étudiants inscrits ayant abandonnés | 8      | 5      | 4      | 3      | 0     |
| Taux d'abandon                               | 0,005% | 0,005% | 0,003% | 0,002% | 0%    |

Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

**Figure 18 : Evolution du nombre d'étudiants en abandon de 2016 à 2020**



Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI

D'après le tableau et la figure ci-dessus, le taux d'abandon est très faible. Il est en diminution continue durant les cinq dernières années passant de 0,005% à 0%, soit un taux nul reflétant l'absence d'abandon.

### c. La satisfaction des clients :

La satisfaction client représente l'indicateur le plus utilisé par les équipes marketing pour évaluer la satisfaction client. En temps réel ce ratio permet donc de s'assurer la satisfaction des clients. La satisfaction de la clientèle fait partie des objectifs les plus

importants pour la DF, car elle lui permet de recruter des nouveaux étudiants/apprenants et aide à développer l'image de la DF.

Pour mesurer la satisfaction des clients il est nécessaire de réaliser une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon représentatif des étudiants de la DF. Ce type d'enquête peut être un simple questionnaire à remplir par des étudiants au niveau de la DF.

Ainsi, une enquête de satisfaction (voir questionnaire en annexe) a été faite par nous même qui a ciblé 150 apprenants inscrits à la DF, prenant en compte les critères les plus significatifs (frais des formations, Programme de formation, Méthodes d'enseignement, Méthodes d'évaluations, Formateurs, Evaluation globale).

Voici les résultats obtenus :

– **Satisfaction par rapport aux frais de formation :**

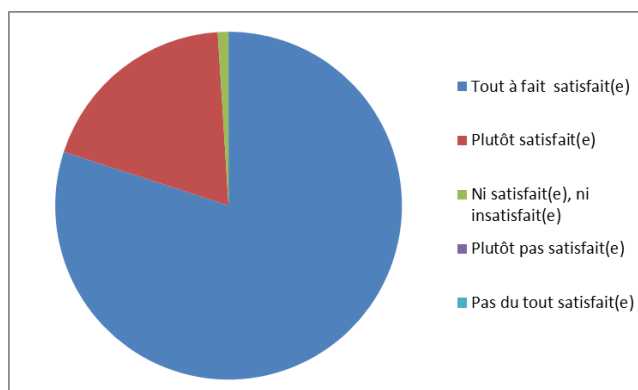
Nous constatons d'après notre enquête que 80% des étudiants sont très satisfait par rapport aux frais des formations de la DF (voir le tableau et la figure ci-dessus). Par contre, nous remarquons que seulement une infime partie (soit 1% des clients questionnés) qui ne sont pas satisfait.

**Tableau 22 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport aux frais de formation**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Tout à fait satisfait(e)           | 80% |
| Plutôt satisfait(e)                | 19% |
| Ni satisfait(e), ni insatisfait(e) | 1%  |
| Plutôt pas satisfait(e)            | 0%  |
| Pas du tout satisfait(e)           | 0%  |

*Source : Enquête de satisfaction réalisée par nous- mêmes (2021)*

**Figure 19 : La satisfaction des étudiants par rapport aux frais de formation**



*Source : Enquête de satisfaction réalisée par nous même (2021)*

– **Satisfaction des étudiants par rapport à la qualité de la formation :**

Plus de 85% des étudiants enquêtés déclarent être satisfaits de la qualité de la formation suivie, les résultats de l'enquête sont les suivants :

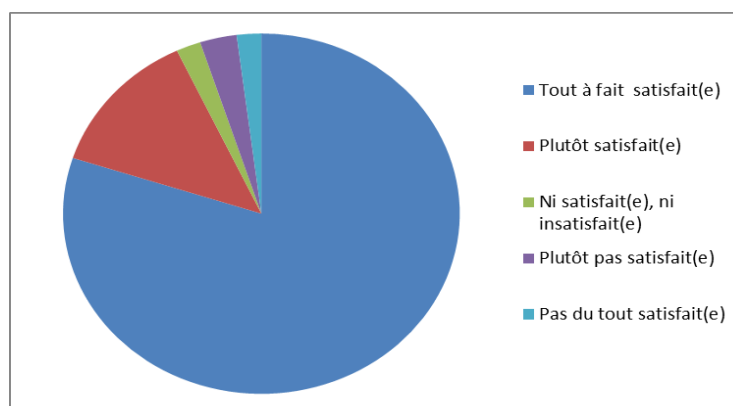
**Tableau 23 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité de la formation**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Tout à fait satisfait(e)           | 80% |
| Plutôt satisfait(e)                | 13% |
| Ni satisfait(e), ni insatisfait(e) | 2%  |
| Plutôt pas satisfait(e)            | 3%  |
| Pas du tout satisfait(e)           | 2 % |

Source : Enquête de satisfaction réalisée par nous-mêmes (2021)

Nous constatons d'après notre enquête que 80% des étudiants sont très satisfait par rapport à la qualité de la formation suivie à la DF (voir la figure ci-dessus). Par contre, nous remarquons que seulement une petite partie (soit 5% des étudiants questionnés) qui ne sont pas satisfait.

**Figure 20 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité de la formation**



Source : Figure établie à partir de notre enquête (2021)

– **Satisfaction des étudiants par rapport à la qualité des services fournis par la DF :**

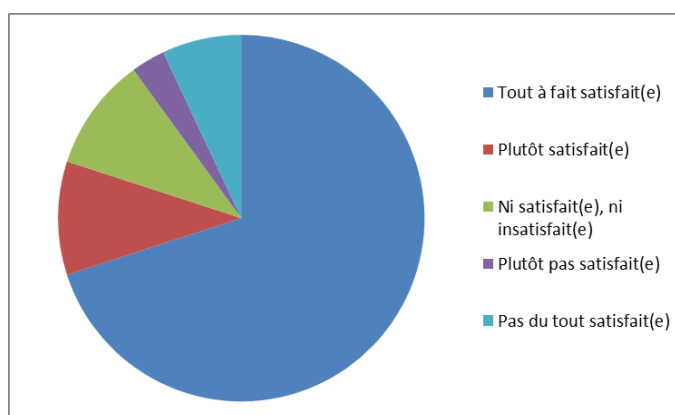
Plus de 80%<sup>29</sup> des étudiants enquêtés déclarent être satisfaits de la qualité des services fournis par la DF, les résultats de l'enquête sont les suivants :

<sup>29</sup> La somme des étudiants Tout à fait satisfait(e) et des étudiants Plutôt satisfait(e)

**Tableau 24 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité des services fournis par la DF**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Tout à fait satisfait(e)           | 70% |
| Plutôt satisfait(e)                | 10% |
| Ni satisfait(e), ni insatisfait(e) | 10% |
| Plutôt pas satisfait(e)            | 3%  |
| Pas du tout satisfait(e)           | 7 % |

Source : Enquête de satisfaction réalisée par nous-mêmes (2021).

**Figure 21 : Taux de satisfaction des étudiants par rapport à la qualité des services fournis par la DF**

Source : Enquête de satisfaction réalisée par nous-mêmes (2021).

– **Satisfaction globale :**

A l'issue de l'enquête nous avons trouvé que le taux de satisfaction globale est de 94%. Cela montre que l'écrasante majorité des étudiants sont satisfaits de leur formation à la DF.

Développer l'image de l'entreprise est un indicateur qui peut être mesuré par le degré de perception de l'image de la DF par le client. Ce ratio permet donc de s'assurer que l'entreprise a une bonne réputation. L'image de la DF est perçue à travers la qualité des formations et des services offertes par la DF, et le professionnalisme de son personnel et de ses formateurs. En corrélation avec les résultats de l'enquête de satisfaction des étudiants, nous déduisons que la DF CACI est bien perçue par les étudiants.

### 3.5.3. Les indicateurs de l'axe processus interne :

Les principaux indicateurs étudiés dans ce sens sont au nombre de neuf :

**Tableau 25 : Les principaux indicateurs du processus interne et leurs Taux de réalisation**

| Indicateurs  | Prévision 2020  | Réalisation 2020   | Taux de réalisation |
|--|---|--|---------------------|
| Nombre de nouvelles offres de formation attirantes et d'actualité    | Au moins une offre de formation chaque 2 ans                            | 2 nouvelles offre de formation en 2ans                                 | 200%                |
| Nombre d'apprenants de qualité sélectionnés                          | 1500 étudiants  | 1200 étudiants   | 80%                 |
| Nombre de formateurs qualifiés et expérimentés recrutés              | 90 formateurs   | 85 formateurs  | 94,44%              |
| Actualisation du contenu de la formation                             | Programme actualisé chaque 2ans   | Programme non actualisé  | 0%                  |
| Evaluation des parcours et des cours par les étudiants.              | Réaliser une évaluation à chaud en fin de formation                     | Evaluation non réalisée en fin de formation                            | 0%                  |
| Taux de réalisation de formation.                                    | 100% de réalisations de programme                                       | Programme réalisé à 100%   | 100%                |
| Limité le temps consacré à la réalisation du mémoire de fin d'études | 95% de mémoires soutenues dans le délai                                 | 80% de mémoires soutenues dans le délai                                | -15%                |
| Rapidité dans l'établissement des relevés de notes et des diplômes   | 100% des relevés de notes et de diplômes délivré dans le meilleur délai | 90% des relevés de notes et de diplômes délivré dans le meilleur délai | -10%                |
| Taux de demande de stage réalisé %                                   | 100%  | 80%  | -20%                |

Source : Elaboré à partir des données de l'enquête 2021.

Pour cet axe, nous n'avons pas eu assez de données pour approfondir l'analyse. Nous nous sommes contentés des données de l'année 2020 et des déclarations que nous avons obtenues lors de notre entretien avec les cadres et chef de service. L'information y est mais elle est difficilement accessible car il n'existe pas de statistique sur les indicateurs que nous avons choisis. Toutefois, nous constatons que le taux de réalisation n'est atteint que pour deux indicateurs. Pour d'autres, celui-ci est nulle et concernant la troisième catégorie, les résultats arrivent même à être négatifs.

### 3.5.4. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel :

Ils traduisent l'ensemble de facteurs d'amélioration de l'efficacité des employés qui favoriseraient la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons relevé la nécessité d'engager quelques actions, à savoir :

- Développer les compétences des employés
- Motivation des employés
- Amélioration du système d'information

#### a. Nombre de formation réalisée :

En fonction des besoins, la DF doit assurer un programme régulier de mise à niveau des compétences à travers des formations. Un taux de couverture des besoins en formation de 100% engageant tous les salariés concernés sera un atout pour la productivité et la compétitivité de la DF.

**Tableau 26 : Evolution des formations au niveau de la DF de 2016 à 2020**

| Années                              | 2016 | 2017   | 2018   | 2019   | 2020 |
|-------------------------------------|------|--------|--------|--------|------|
| Total formations prévues            | 2    | 3      | 3      | 3      | 2    |
| Total formations réalisées          | 1    | 1      | 1      | 1      | 0    |
| Pourcentage de formations réalisées | 50%  | 33,33% | 33,33% | 33,33% | 0%   |

*Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI*

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons la DF fait preuve de laxisme en matière de formation de ses ressources humaines car le nombre de formation stagne chaque année.

#### b. Turnover :

Il vise la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés. Chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour la DF. De plus, l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir au sein de l'entreprise. Pour apprécier le turnover, nous utilisons le ratio suivant :

$$\text{Turnover} = \left[ \frac{\text{Nombre de départ}}{\text{Effectif total}} \right] \times 100$$

Le turnover est le rapport entre le nombre de départ et le total de l'effectif, nous présentons ci-après son évolution sur les cinq dernières années :

**Tableau 27 : Evolution du Turnover de la DF de la CACI 2016-2020**

| Années            | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  |
|-------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Effectifs         | 20   | 22   | 19    | 18    | 19    |
| Nombre de départs | 1    | 2    | 1     | 1     | 1     |
| Turnover          | 5%   | 9,1% | 5,26% | 5,55% | 5,26% |

*Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI*

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus on remarque que le turnover au sein de la DF de de la CACI entre 2016 et 2020 est relativement faible à l'exception de l'année 2017, et cela constitue un bon signe en matière de satisfaction et de loyauté des employés de la DF.

### c. Taux d'absentéisme :

L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large. Cet indicateur informe sur la fidélisation des employés. Il est obtenu en rapprochant le nombre des absents journaliers à l'effectif des employés.

$$\text{Taux d'absentéisme} = \left[ \frac{\text{Nombre des absents journaliers}}{\text{Effectif total}} \right] \times 100$$

**Tableau 28 : Evolution du taux d'absentéisme 2016-2020**

| Années                              | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Effectifs                           | 20   | 22   | 19   | 18   | 19   |
| Absentéisme journalier(h)           | 16   | 48   | 32   | 8    | 0    |
| Absentéisme journalier par agent(h) | 0,8  | 2,18 | 1,68 | 0,44 | 0    |

*Source : Elaboré à partir des données obtenues au niveau de la CACI*

Le niveau actuel de ce taux journalier au niveau de la DF de Mobilis est de 0%. Un taux élevé de cet indicateur indique que le personnel n'est pas satisfait et fidèle à l'entreprise. Or afin d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, il est indispensable que les employés soient satisfaits de leurs conditions de travail et de l'entreprise en général.

### d. Taux de satisfaction du personnel :

La DF ne possède pas d'informations concernant le degré de satisfaction de ses employés qui est primordiale afin de mesurer la fidélité de ces derniers, pour cela il est plus que nécessaire à la DF de mettre en place une enquête annuelle qui concerne le taux de satisfaction par rapport aux variables suivantes :

- V1 : Relations internes et relations avec les supérieurs.
- V2 : Les conditions de travail
- V3 : Les conditions de rémunération
- V4 : L'appréciation du rythme de travail.
- V5 : Formation et développement des compétences.

En effet, l'enquête de satisfaction des salariés a pour but de mesurer, à un moment précis de la vie d'une compagnie, le climat général qui la caractérise. Des salariés satisfaits produisent plus. L'enquête de satisfaction des salariés déterminera l'indice de satisfaction.

**e. Disponibilité et partage de l'information :**

L'information est au cœur de l'activité de la DF. Cet indicateur permettra de mesurer la fiabilité des informations pour assurer les services essentiels. Il sert donc à suivre le degré d'automatisation des opérations réalisées au niveau de la DF. Force est de constater que l'information est disponible, mais nécessite une réorganisation pour être exploiter convenablement.

**f. Niveau de sécurité des informations :**

L'accès aux informations est sécurisé par la présence des mots de passe.

Concernant la numérisation et l'automatisation des processus interne, il est à relever que 35% de processus sont numérisés en 2 ans. Il y a nécessité d'accélérer le taux de numérisation.

A travers cette section, nous avons présenté l'ensemble des résultats obtenus via les études qualitative et quantitative. Nous avons tâché de procéder à des analyses précises et complètes que nous allons approfondir dans la discussion à travers la section qui suit, où nous tâcherons de présenter en premier lieu le tableau de bord prospectif que nous proposerons pour la direction de la formation de la CACI.

#### **4. Proposition d'un modèle de tableau de bord prospectif pour la DF de la CACI**

A partir du choix et de la définition des indicateurs de performance, nous proposons le tableau de bord prospectif ci-après pour la DF.

Cet outil de management moderne devient nécessaire pour que cette direction puisse améliorer son système de pilotage.

Ce tableau représente alors une récapitulation des différents objectifs stratégiques de chaque axe et leurs indicateurs respectifs.

Tableau 29 : Le tableau de bord prospectif proposé à la Direction de la formation de la CACI

| Axes                          | Objectif Stratégiques  | Indicateurs   | Prévision (2020)   | Réalisation (2020)  | Taux de réalisation  | Tendance |
|-------------------------------|--|---|--|---|--|----------|
| Financier                     | Augmentation de la marge bénéficiaire  | Taux de croissance de la marge bénéficiaire                                     | - 9,25%  | -174%   | 18,81%   |          |
|                               | Accroissement du chiffre d'affaires  | Taux de croissance du CA  | -3,80%   | -66,01%   | 17,37%   |          |
|                               | Réduction des charges de fonctionnement  | Taux d'évolution des charges de fonctionnement                                  | -1,56%   | 77,27%  | 51,51%   |          |
|                               | Amélioration du recouvrement des créances  | Taux de recouvrement des créances   | -72%   | -1,17%  | 0,01%  |          |
| Clients                       | Accroître le nombre d'inscrits   | Taux d'évolution des étudiants inscrits   | 1500 inscrits/an   | 1200 inscrits/an  | 80%  |          |
|                               |  | Taux d'abandon par cycle  | ≤ 0,06%  | 0%  | 100%   |          |
|                               | Améliorer l'image et la réputation de la DF de la CACI auprès des candidats et étudiants | Image de la DF  | Avoir une bonne image  | Image positive  | 80%  |          |
|                               | Améliorer la satisfaction des clients  | Degré de satisfaction des clients   | 85% de satisfaction à la fin 2021                                  | 94%   | 111%   |          |
| Processus Interne             | Développer des nouvelles offres de formation   | Nombre de nouvelles offres de formation attractives et d'actualité              | Au moins une offre de formation chaque 2 ans                       | 2 nouvelles offre de formation en 2ans                                  | 200%   |          |
|                               | Assurer la qualité de recrutement des apprenants, et des formateurs                      | Nombre d'apprenants de qualité sélectionnés                                     | 1500 étudiants   | 1200 étudiants  | 80%  |          |
|                               |  | Nombre de formateurs qualifiés et expérimentés recrutés                         | 90 formateurs  | 85 formateurs   | 94,44%   |          |
|                               | Maitriser la qualité des programmes de formation   | Actualisation du contenu des programmes de formation                            | Programmes actualisé chaque 2ans                                   | Programme non actualisé   | 0%   |          |
|                               |  | Evaluation des parcours et des cours par les étudiants.                         | Réaliser une évaluation à chaud en fin de formation                | Evaluation non réalisée en fin de formation                             | 0%   |          |
|                               | Maitriser le délai de la formation   | Taux de réalisation de formation.   | 100% de réalisations de programme                                  | programme réalisé à 100%  | 100%   |          |
|                               |  | Limité le temps consacré à la réalisation du mémoire de fin d'études            | 95% de mémoires soutenues dans le délai                            | 80% de mémoires soutenues dans le délai                                 | -15%   |          |
|                               |  | Améliorer le fonctionnement des services (scolarité, stage, documentation, ...) | Rapidité dans l'établissement des relevés de notes et des diplômes | 100% des relevés de notes et de diplômes délivré dans le meilleur délai | 90% des relevés de notes et de diplômes délivré dans le meilleur délai | -10%     |
|                               | Taux de demande de stage réalisé %   | 100%  | 80%  | -20%  |  |          |
| Apprentissage Organisationnel | Développer les compétences des employés  | Nombre de formation réalisé   | 2  | 0   | 0%   |          |
|                               | Mobiliser et motiver les employés  | Taux de Turnover  | ≤2%  | 5%  | -2,5%  |          |
|                               |  | Taux d'absentéisme  | 0%   | 0%  | 100%   |          |
|                               |  | Taux de satisfaction de personnel   | 90%  | 87%   | -3%  |          |
|                               | Améliorer le système d'information   | Disponibilité et partage de l'information                                       | Information disponible et partagée à 100%                          | Information disponible /partagée à 80%                                  | -20%   |          |
|                               |  | Niveau de sécurité des informations   | Présence de mots de passe pour l'accès                             | Présence de mots de passe   | 100%   |          |
|                               | Numérisation des processus interne   | 50% de processus numérisé en 2 ans  | 35% de processus numérisé en 2 ans                                 | -15%  |  |          |

|          |                   |
|----------|-------------------|
| Bonne    | ≥ 100%            |
| Moyenne  | Entre 80% et 100% |
| Mauvaise | ≤ 80%             |

Source : Elaboré par nous même.

À partir des quinze objectifs placés sur les quatre axes et les vingt-quatre indicateurs associés, les managers de la Direction de la formation disposent désormais d'un outil de synthèse permettant d'avoir une vue globale sur le niveau de performance de la Direction.

Les indicateurs, tant de mesure de résultat que de pilotage, leur permettront d'apprécier la performance passée, mais aussi, de prédire le niveau de performance future, ce qui reflète un style de management préventif et visionnaire, répondant aux exigences universelles.

Néanmoins, pour que le TBP traduise les orientations stratégiques de la Direction, il doit impérativement être décliné au niveau de chaque sous-direction et services. Ce procédé permettra une appropriation des objectifs stratégiques de la direction par toutes ses composantes. Chacun pourra ainsi y voir clairement sa contribution et les conséquences qui en découleront.

## **Section 2 : Discussion des résultats et recommandations**

Après avoir exposé et analysé les résultats obtenus à travers l'étude que nous avons menée au niveau de la Direction de la Formation de la CACI, nous allons passer à la partie discussion des résultats de notre travail.

A cet effet, nous allons commencer cette section par la discussion de ces mêmes résultats, suite à laquelle nous suggérons des recommandations pour la mise en œuvre du Tableau de Bord Prospectif proposé et élaboré par nos soins, avant de finir par une synthèse globale de cette présente étude.

### **1. Discussion des résultats :**

La discussion des résultats obtenus à travers notre étude mixte, à savoir qualitative et quantitative, va porter sur les quatre principaux axes relatifs au tableau de bord prospectif, ce que nous allons présenter en détails ci-après.

#### **1.1. Pour l'axe financier :**

Concernant l'axe financier, nous avons constaté que les taux de réalisation de tous les indicateurs sont faibles, ce qui nécessite un plan d'action permettant de réaliser un chiffre d'affaire et une marge plus importantes, ce qui sera réalisable à travers l'enrichissement du catalogue des offres de formation mais également, la prospection de nouveaux clients potentiels.

Le constat le plus important que nous avons pu faire concernant cet axe réside en la chute vertigineuse du chiffre d'affaire de la CACI. Cela est principalement dû au fait que la DF n'a pas su s'adapter aux circonstances engendrées par la crise sanitaire actuelles du Covid-19 et qui a entraîné la fermeture provisoire des établissements d'enseignement et l'arrêt de paiements de frais de formation par les apprenants. C'est cette situation qui explique que tous les indicateurs de l'axe financier soient passés au rouge.

Toutefois et étant dans un environnement dominé par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, la DF gagnerait à se lancer dans le e-learning et proposer ainsi des formations à distance ou en blended (système hybride entre formations à distance et présentiels). Cela lui permettrait de gagner de nouvelles parts de marché, que ce soit en matière de formation diplômantes ou continues, et avoir ainsi une nouvelle

source de revenu peu coûteuse et dont le retour sur investissement se fera de manière rapide, ce qui permettrait à l'organisme d'être moins affecté et dépendant de l'évolution de la crise sanitaire et de dégager une rentabilité permettant d'améliorer le chiffre d'affaires et de rendre les indicateurs moins alarmant à court termes et positif à moyen et long terme.

### **1.2. Pour l'axe client :**

La principale observation que nous avons pu faire concerne la diminution du nombre d'apprenants. A cet effet, la DF doit mettre les bouchées doubles afin d'améliorer son image et attirer de nouveaux apprenants.

Le lancement du e-learning serait également bénéfique dans ce sens, dans la mesure où il permettrait de toucher l'intérêt de potentiels clients à travers les quatre coins du pays et même au-delà des frontières.

Il existe un autre point important qui concerne l'image de marque : investir dans le e-learning donnerait à la CACI l'image d'une entité moderne et innovante, qui participe fortement au développement du domaine de la formation selon les tendances universelles. Par ailleurs pour accroître le nombre de ses apprenants la CACI doit nécessairement augmenter sa capacité d'accueil par l'ajout de nouvelles salles de cours.

### **1.3. Pour l'axe processus interne :**

Il est nécessaire de mettre en place un management des processus afin d'améliorer la performance globale de l'organisation. Cette approche par les processus permettrait à la CACI d'avoir une démarche systématique de pilotage des activités vers les résultats, principalement à travers sa logique fondée sur l'identification des processus essentiels de l'organisme, leur description, leur mesure et leur amélioration permanente.

Le management par les processus aiderait alors la DF à adopter une vision transversale de l'organisme, par un alignement coordonné et un pilotage de différentes activités créatrices de valeur pour le client.

Dans un environnement économique caractérisé par la mondialisation, la concurrence acharnée et les exigences croissantes des clients (Azzouzi & Naoui, 2020; Kakouris & Sfakianaki, 2019), de plus en plus d'organisations s'efforcent à augmenter leurs performances et à devenir plus compétitives par l'amélioration de leurs processus opérationnels (Siltori, et al., 2020). Puisque la réalisation des produits et services de qualité qui assurent la satisfaction des parties prenantes, ne peut avoir lieu que par des processus internes efficaces (Napitupulu, 2020).

La mise en place d'un management de procédure est alors important et impliquerait pour la DF de délimiter le processus général de la DF ainsi que ceux qui le composent, que ce soit en amont des formations afin de réussir à planifier et mieux s'organiser, ou en aval, pour assurer le suivi et avoir des retours permettant d'apportées les actions correctives et escomptées.

Ces procédures doivent être accompagnées de la mise en place de templates et modèles pour chaque activité ou tâche et qui seraient chartées, ce qui fera ressortir l'identité visuelle et favorisera une formalisation de chaque étape et une meilleure visibilité.

En complément à ce qui a été cité, cela permettrait aux collaborateurs de la DF, mais aussi à ceux de la CACI de façon générale et même à ses partenaires, de travailler avec plus de clairvoyance, de professionnalisme et de motivation, en arrivant même à gagner du temps et à développer leurs compétences et avoir de nouveaux acquis.

#### **1.4. Pour l'axe apprentissage organisationnel :**

Nous constatons que les taux de réalisation de tous les indicateurs sont négatifs, excepté le taux d'absentéisme prévu qui est réalisé à 100%. En sa qualité d'organisme de formation, il est nécessaire de promouvoir également la formation continue des membres du personnel ; de soutenir le développement des compétences transversales spécifiques à l'organisation des formations, la panification ; la gestion de la scolarité et des stages car les collaborateurs sont la principale richesse de toute entreprise et il est nécessaire d'investir sur cette ressource, en gardant à l'esprit que les objectifs de l'organisme et ceux des collaborateurs doivent converger. Cela doit avoir le même degré d'importance que celui d'optimiser la connaissance des étudiants entrants ou de renforcer la collaboration avec les milieux professionnels.

Ainsi, améliorer la satisfaction des salariés est capital. Généralement, les entreprises optent pour le système basé sur l'enquête de satisfaction en vue de mesurer le niveau de satisfaction des salariés. Pour cela, comme le notent Kaplan et Norton dans les ouvrages précédemment cités, il est certain que les salariés qui affichent la note la plus élevée dans les enquêtes de satisfaction étaient généralement ceux dont les clients étaient également les plus satisfaits. Ce qui dénote du lien étroit entre la satisfaction des clients et celles des salariés, car un collaborateur satisfait adhèrera à la culture de l'entreprise et se donnera à fond dans son travail. Le salarié est le premier et principal client de toute organisation et c'est pour ces raisons que le « Marketing RH » a été développé

Un indice de satisfaction est donc nécessaire dans le TBP, pour permettre aux managers d'apprécier le degré de satisfaction par direction, département, service et responsables.

Parmi les critères susceptibles d'être retenus, nous citerons : la participation aux décisions, la reconnaissance de bons résultats, l'accès à l'information permettant d'effectuer un travail de qualité, des encouragements actifs à la créativité et à l'initiative, le soutien apporté par les services fonctionnels et la satisfaction globale à l'égard de l'entreprise.

Nous concluons alors que les collaborateurs ont besoin de considération et qu'un management participatif et collaboratif doit être adopté et certaines tentatives sont faites dans ce sens, étant donné que le taux de rotation du personnel est très faible, ce qui montre la capacité de la DF à fidéliser ses salariés, dont l'ancienneté est considérable, et qui détiennent un capital intellectuel, des valeurs et des rouages et qui perçoivent les besoins inexprimés des clients.

Le recueil, l'analyse et l'exploitation systématique de certaines données relatives au parcours des étudiants, ou plus globalement à la gestion de la DF, nous semble de nature à favoriser des prises de décision pertinentes.

Enfin, l'amélioration du système d'information passe par la disponibilité et le partage de l'information à 100%, ainsi que par la présence de mots de passe pour l'accès à l'information. A cela s'ajoute la numérisation des processus internes clés. Cette procédure consiste à introduire une grande partie de la DF dans le monde numérique. Autrement dit, l'introduction de toutes les informations nécessaires de la DF dans des bases de données réelles ou virtuelles accessibles à tout moment et depuis n'importe quel support et endroit.

L'automatisation des processus interne va plus loin. Elle signifie le remplacement des tâches pour lesquelles il y a un pourcentage élevé d'intervention humaine pour d'autres tâches qui peuvent être effectuées automatiquement par des plateformes logicielles adaptées. En résumé, l'automatisation consiste à utiliser les ressources technologiques pour optimiser les processus, augmenter la productivité et réduire les coûts et les délais.

La numérisation au niveau interne de la DF doit donc poursuivre :

- l'automatisation des travaux pouvant être automatisés,
- l'optimisation du travail des employés qui ne peut pas être automatisé,
- l'optimisation des relations entre les employés.

D'autre part, la numérisation au niveau externe de la DF doit comporter, non seulement les relations avec les clients, mais aussi, avec tous les collaborateurs externes et dont les objectifs se présentent comme suit :

- l'automatisation des tâches pouvant être automatisées ;
- l'optimisation du travail des personnes extérieures qui ne peuvent pas être automatisées ;
- l'optimisation des relations avec les parties extérieures (multiples canaux d'interaction immédiate, par le biais de tous les types de dispositifs, fixes ou mobiles) ;
- les entreprises ont trouvé la solution qui leur permet d'accroître leur productivité et leur compétitivité. Par conséquent, il y a chaque jour moins de processus manuels, qui ont été remplacés par des processus numériques et automatisés.

## **2. Les recommandations et suggestions pour la mise en œuvre du TBP :**

Les principales recommandations inspirées de notre recherche bibliographiques et de nos échanges avec les managers ainsi que les suggestions proposées par nos soins s'articulent autour des points suivants :

- Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage stratégique qui, comme tout outil, demeure perfectible et évolutif. Nos recommandations portent essentiellement sur la mise en œuvre, le déploiement et l'efficacité de l'outil au sein de la Direction de la formation.
- Nous conseillons le DAF de la CACI de mettre en place un comité « TBP » au sein de la Direction de la formation présidée par la Directrice de la formation ou par lui-même, et dont l'objectif consisterait à assurer le suivi, l'implémentation de l'outil, ainsi que les mises à jour éventuelles.
- Il est primordial que les objectifs soient largement communiqués dans la Direction de la formation, afin que chaque salarié se sente réellement impliqué dans l'atteinte des objectifs personnels et globaux.
- Il est aussi conseillé de sensibiliser les différents responsables et chefs de services afin de faire remonter les informations en temps réel.
- La stratégie étant dépendante de l'environnement, il est important de la revoir périodiquement, et de procéder par conséquent à des mises à jour périodiques du tableau de bord.
- Le système d'information existant devrait être mis au service du tableau de bord prospectif afin d'automatiser au mieux la détermination des indicateurs. Ainsi, il

convient de rappeler aussi que le système d'information joue un rôle primordial dans l'alimentation du tableau de bord prospectif avec les informations nécessaires, telle qu'aucun TBP ne peut être tenu sans l'existence d'un système d'information adéquat. En effet, pour que le tableau de bord prospectif soit un outil d'incitation à la décision et de communication, il faudrait que le système d'information soit correctement alimenté par des données recueillies à travers les différentes étapes de fonctionnement de la direction.

- Il est primordial de favoriser les retours d'expérience lors de la mise en œuvre afin de tester l'efficacité de l'outil.
- L'impact de l'outil sur l'organisation doit être évalué périodiquement, pour donner lieu après analyse, à la formulation d'orientations à apporter, en vue de toujours garantir l'efficacité de l'outil.

### **3. Synthèse globale de l'étude :**

A l'issue de nos travaux de recherche relatifs à l'élaboration de tableau de bord prospectif, sur le terrain de la CACI, nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt scientifique et pratique plusieurs éléments de synthèses, dont celui consistant à réaliser que l'organisme en question connaît un déficit dans son système managérial, organisationnel et humain. Ce déficit n'est pas dû au hasard, il s'agit même du produit même lié à l'absence d'une stratégie globale et intégrée.

Comme nous le savons aucun organisme ne peut produire de la performance sans avoir mis l'accent sur une démarche stratégique cohérente et adapté au besoin de son développement. Le management se définit comme l'art de la pratique. Le management n'est pas simplement des règles, des procédures à instaurer dans le fonctionnement d'une entité ou entreprise économique ou autres. Le management dans ce sens, constitue le moyen d'écoute et de réponse aux impératifs et enjeux que lui imposent l'environnement générale et le marché en particulier.

Une bonne politique managériale doit alors se baser sur l'écoute des environnements interne et externe de l'entreprise. L'atteinte des objectifs en ayant assez de recul, de sens de la synthèse et de la prise de décision est important, il permettra d'avoir assez de visibilité pour savoir d'où démarrer, où arriver et les manières de procéder afin de réussir à

bien planifier, s'organiser et apporter les mesures correctives nécessaires, en se basant sur les indicateurs stratégiques et opérationnels adéquats.

L'élaboration de tableau de bord comme outil de management et de la recherche de l'efficacité, de l'efficience et la performance, en général, permet aux managers sur le terrain de bénéficier d'un réel suivi, d'outil de régulation et de pilotage de l'activité de l'entreprise.

Notre étude empirique au sein de la CACI révèle l'existence d'insuffisance, notamment dans la logique managériale d'orientation et de cadre de suivi de l'activité de l'organisme objet de notre étude. La logique dominante au sein de cet organisme demeure davantage administrative et de gestion classique. Les pratiques mises en œuvre par les gestionnaires de la CACI ne sont pas encore adaptées, dans leur totalité, aux besoins et aux exigences de l'activité de la CACI et de l'environnement en général.

La gestion au jour le jour prend alors le dessus sur une politique globale et étudiée, visant des objectifs à court, moyen et long terme. Aussi, cette vision tend davantage vers la réflexion mécaniste plutôt que l'organique, dans la mesure où les collaborateurs sont considérés, dans la majorité des cas, comme un simple facteur de production avec lequel il suffit de communiquer lorsque cela est nécessaire mais qui est négligé lorsqu'il s'agit de formation, de gestion de carrière ou de prise de décision.

En s'appuyant sur un état des lieux sur le terrain du fonctionnement de la CACI, et ce tout au long de notre stage pratique, nous avons conclu que cet organisme ne dispose pas d'un système de contrôle de gestion répondant aux exigences managériales modernes. On ne peut mettre en valeur le lien étroit entre le contrôle de gestion, appelé aussi la maîtrise de gestion, avec le TBP sans effort de recherche prospective et anticipative.

Aujourd'hui, l'organisme en question, malgré les efforts qu'ils déploient dans ce domaine, à savoir la mesure de l'activité de la CACI – Formation, demeure insuffisant car le fonctionnement repose essentiellement sur la gestion budgétaire dans son approche classique, loin du principe de contrôle de gestion moderne. Cet écart, objet de notre analyse, constitue pour le besoin de notre mémoire un élément important de réflexion de l'organisme en question. Il représente alors un obstacle organisationnel ne facilitant guère la recherche de l'harmonie, de l'équilibre et du moindre coût de l'activité au sein de la CACI – Formation objet de notre étude.

Nos travaux de recherche sur le terrain nous ont permis de retenir que l'approche dominante dans le cadre de la pensée managériale au sein de la CACI est davantage linéaire et technique, loin d'une approche managériale systémique et globale.

Cette dernière demeure, à notre sens, déficitaire car elle repose essentiellement sur l'acte comptable et financier et plus précisément, dans leur logique classique.

Il est à noter dans le même cadre d'idées que la CACI devrait investir davantage dans la formation et le développement des compétences de son encadrement et collaborateurs à tous les niveaux de fonctionnement et ce, par le recours progressif aux outils du management notamment les TBP et opérationnels, dans le but de faciliter la dynamique de son activité et de répondre même aux exigences de plus en plus complexes de son environnement.

En complément à ces éléments d'analyse, nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que parmi les obstacles organisationnels auxquels fait face la CACI –Formation dans sa gestion au quotidien, s'inscrit le déficit en matière de gestion du flux d'information dans le suivi de l'activité, notamment sur le plan statistique.

Le système d'information actuel demeure encore myope car il ne permet toujours pas l'actualisation et la mise en valeur de l'information et du processus même de prise de décision dans ces multiples dimensions. Cet élément de réflexion demeure, pour le besoin de notre étude, un domaine d'intérêt capital dans l'élaboration de TBP.

Le suivi d'activité de la DF ne répond pas encore aux exigences de son fonctionnement. Cela s'explique par le déficit en indicateurs de mesure de l'activité, ainsi que le déficit en ratios conformément aux normes et aux exigences de tableau de bord à l'échelle universelle.

Il est aussi intéressant de mettre en relief, dans le cadre de cette étude, ce qu'on appelle des efforts de communication et de gestion de flux d'information.

Dans ce sens, on note d'après les résultats de nos travaux de recherche que les pratiques de communication, tant à l'échelle interhumaine et collaborative qu'à l'échelle organisationnelle et hiérarchique, reflètent un déficit en communication et production de feed-back dans l'effort de transmission des flux d'information, tel que le montre l'auteur Octave Gélinier, un spécialiste en la matière et dans son livre intitulé la stratégie sociale de l'entreprise, que l'encadrement de l'entreprise constitue le centre des préoccupations

stratégiques du projet même de fonctionnement de l'organisation. Pour permettre à l'entreprise la dynamique continue, il est nécessaire de disposer d'un encadrement fort et compétent.

Enfin, notre principal apport a consisté à élaborer et proposer un tableau de bord prospectif à la DF qui répond à ses besoins de disposer d'un outil approprié pour le pilotage et le management de ses activités.

Le présent chapitre nous a permis de mettre en application nos acquis théoriques sur le terrain des entreprises et appréhender la réalité du terrain, au sein d'un organisme spécialisé dans le domaine de la formation, qui constitue le noyau central du développement de l'humain, en général, et au niveau de l'entreprise en tant que collaborateur et futur manager, en particulier.

Le constat principal que nous avons effectué consiste en le fait que nos organismes s'inscrivent aujourd'hui dans le cadre d'un management classique et administratif, conduit par des gestionnaires et que l'on gagnerait à s'orienter vers un management plus moderne, stratégiques et visionnaires, en s'appuyant sur des outils indispensables et révolutionnaires, à l'image de tableau de bord prospectif, qui représente un guide ainsi qu'un reflet de l'activité, permettant d'assurer le suivi et d'être réactif afin de réaliser la performance attendue et atteindre les objectifs escomptés.

# **CONCLUSION**

## CONCLUSION

L'objectif de notre travail de recherche était d'élaborer un tableau de bord prospectif pour la Direction de la formation de la CACI. Afin de répondre à ce dernier, nous avons analysé la dite Direction, et cela par le biais des entretiens effectués et des observations faites lors du stage, ainsi qu'une enquête par questionnaire. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une démarche structurée et rigoureuse pour l'élaboration de notre Tableau de Bord Prospectif.

Dans le présent travail nous avons proposé à la DF de la CACI un outil de pilotage basé sur le modèle de Kaplan et Norton utilisé largement dans de nombreux domaines, l'outil en question est à la fois simple dans sa conception, pratique et peut être implémenté sans mobiliser de gros moyens humains et matériels.

A travers les résultats obtenus, nous avons pu apporter des éléments de réponses qui consisteraient également à tester nos hypothèses :

La première hypothèse indiquait que les principaux éléments à analyser sont les procédures existantes, les objectifs fixés ainsi que les outils utilisés a été confirmée, dans la mesure où ce sont ces éléments en question que nous avons eu besoin de diagnostiquer afin d'établir un état des lieux de l'existant.

La deuxième hypothèse, affirmant que la DF de la CACI utilise des outils de contrôle de gestion classique qui ne répondent pas aux exigences du management moderne a été confirmée, étant donné que le système de contrôle de gestion qu'utilise actuellement la DF est limité à quelques outils à savoir la comptabilité générale, le contrôle budgétaire et le reporting.

La troisième hypothèse, expliquant que les principaux objectifs consistent à déterminer des indicateurs pertinents et disposer de la bonne information au bon moment, afin d'optimiser la gestion quotidienne et d'offrir une bonne qualité de formation ; a été confirmé, étant donné qu'à partir des intentions stratégiques de la Direction de la formation nous avons choisi et défini des indicateurs de performance pour chaque axe du tableau de bord prospectif.

L'élaboration et l'implémentation du tableau de bord comme outil de management et de la recherche de l'efficacité, de l'efficience et la performance, en général, a pour utilité de permettre aux cadres dirigeant sur le terrain de bénéficier d'un réel suivi, d'outil de régulation et de pilotage de l'activité de la DF.

Concernant la quatrième et dernière hypothèse, où nous avons supposé que les indicateurs devant figurés dans le TBP sont des indicateurs « Financiers», des indicateurs «Processus», des indicateurs «Clients» et des indicateurs «Apprentissage organisationnel» ; les résultats nous ont montré que les indicateurs de performance qui composent le TBP sont des indicateurs qui appréhendent la performance globale de la DF en harmonie avec la stratégie choisie, les particularités du secteur d'activité et les besoins spécifiques des dirigeants de la DF.

Ainsi, le TBP que nous avons élaboré va servir à évaluer la performance globale de la DF dans les principaux domaines, en lien avec l'atteinte de sa mission et de sa vision ainsi que des objectifs fixés.

Par le biais de ce travail, nous avons contribué à l'amélioration du système de pilotage de la performance au sein de la Direction de la formation de la CACI, en proposant une approche de contrôle de gestion moderne via la mise en place du tableau de bord prospectif. Cette étape s'est effectuée en impliquant la prise en considération des liens de cause à effet existant entre les indicateurs de performance sur les différents axes de développement stratégique, à savoir : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et innovation et l'axe apprentissage et développement.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif élaboré va permettre aux dirigeants de la DF de prendre les bonnes décisions dans les meilleurs délais. Il permet aussi d'avoir une visibilité sur toutes les activités de la direction afin d'être proactif, mais également de mesurer la performance globale de la DF et d'aligner la DF aux changements de son environnement externe, en adaptant sa réorganisation et sa stratégie en interne.

Ainsi, notre étude a démontré que l'élaboration d'un TBP est un projet délicat qui demande beaucoup de techniques, de temps et surtout de réflexion. Il nécessite de même l'adhésion totale de différents acteurs. Nous insistons sur le fait qu'il doit rester modulable et évolutif pour répondre aux exigences de ses utilisateurs. C'est un outil efficace pour

piloter la performance et prendre des décisions optimales en toute visibilité. L'outil en question est à la fois simple dans sa conception, pratique et peut être implémenté sans mobiliser de gros moyens humains et matériels.

Les dirigeants et les managers de la DF peuvent montrer une forte résistance au changement, et avoir de la difficulté à utiliser le tableau de bord équilibré comme outil de pilotage de la performance. Ainsi, pour bien mettre en place le TBP, un processus d'accompagnement à la conduite du changement sera indispensable, principalement lorsque plusieurs études stipulent que la majorité des projets de changement échouent à cause de la résistance des collaborateurs.

Par ailleurs, comme dans beaucoup de travaux de recherche, nous avons rencontré quelques contraintes durant notre étude. La première est relative à l'indisponibilité de la Directrice de la formation au vue de ses engagements, ce qui nous a empêchés de recueillir toutes les informations souhaitées et nécessaires dans le cadre de notre étude. Le même problème s'est posé avec les chefs de service de la même Direction, ce qui a rendu difficile l'organisation et la tenue des interviews. Aussi, la durée de stage d'un mois demeure insuffisante, dans la mesure où disposer de plus de temps nous aurait permis d'effectuer une étude plus pertinente et approfondie.

Notre recherche présente un certain nombre de limites du à la qualité de l'échantillon notamment sa taille réduite et peu représentatif notamment à propos de l'étude quantitative. Un échantillon plus important aurait donné des résultats plus précis et représentatif.

Toutefois, au-delà des limites de ce travail, nous avons profité de nos échanges avec nos interlocuteurs pour insister sur le fait que cette réalisation contribuera dans l'amélioration du système de contrôle à la DF de la CACI, en insistant sur l'importance de son application et son suivi régulier, ce qui permettra d'aboutir à l'instauration d'un TBP complet et qu'il est important d'informatiser pour la structure DF. Nous espérons ainsi que ce travail inspirera et motivera les informaticiens et les concepteurs de Software à revoir l'origine de la réflexion des auteurs du BSC pour en sortir des outils et atouts révolutionnaires de cette approche qui, après 20 ans, est toujours à l'état brut.

Dans ce même sens, plusieurs questions pourraient constituer des sources de réflexion et faire l'objet de travaux ultérieurs : « Quels apports auront les technologies de pointe sur le

TBP, et comment s'effectuera leurs engineering ? », «Quelles stratégies entreprendre pour impliquer et vulgariser le TBP au sein de l'enseignement supérieur ? », « Quels sont les plans d'action à mettre en place dans le cadre de l'introduction du TBP dans les outils de gestion des entités ? ».

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahsina, K., (2013).** Vingt ans de Balanced Scorecard : des interrogations toujours en suspens. 10.13140/RG.2.1.3797.5204. En ligne.
- Alglave, C., et al. (2008).** Management des entreprises. Édité par BTS Hachette Technique. Paris.
- Aliouat B., Frij R., Chraibi A., (2017),** Évaluation prospective de la performance et enjeu de développement : cas du Balanced Scorecard appliqué à la filière textile-habillement au Maroc, *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation*, Vol.4, juillet-décembre. PP. 25-61.
- Alzard, C., et Separi, S. (2010).** Contrôle de gestion, manuel et application. Dunod. France.
- Amifi, H., & Benlakouiri , A., (2019).** Tableau de Bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques: Cas OCP. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(8), 42-63.
- Andreani, J., & Conchon, f. (2005).** *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: Etat de l'art en marketing*
- Anthony R., (1965),** « Planning and control systems : A framework for analysis », États-Unis :Harvard business school press.
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2019).** Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*, pp. 1-9.
- Atkinson A. et Epstein M. (2000),** "Measure for measure: realizing the power of the Balanced. Scorecard ", *CMA Management*, Vol. 74, N° 7, pp. 22-28.
- Aubin-Auger J. et al., (2008)** « Introduction à la recherche qualitative », *La revue française de médecine générale*, Volume 19, n°84, France, p 143.
- Autissier D. et al, (2011).** « L'atlas du management », Paris : Édition d'organisation .
- B. Martory & D. Crozet, (2002),** *Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances*, Edition, DUNOD (5eme édition), P : 165.

**Banker A.D., Chang H., Pizzini M.J. (2004)**, « The Balanced Scorecard : Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy », *The Accounting Review*, volume 79, n° 1, janvier, p. 1-23.

**Belkaaloul M., (2017)**. Le tableau de bord prospectif comme un outil de pilotage stratégique de la performance bancaire : CAS DE LA CNEP-BANQUE. Mémoire, ESC.

**Ben Aissa H., (2001)**, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec 13-14-15 juin 2001, <http://www.strategieaims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quellemethodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-rechercheengestion/download>

**Benmessaoud N., (2018)**, Le pilotage de la performance à travers le tableau de bord prospectif, cas d'étude : Direction de distribution d'électricité et du gaz - souk ahras – Mémoire, ENSM, Algérie.

**Bentalha B., Hmioui A. et Alla L., (2020)**, « La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif », *Revue Alternatives Managériales et Economiques (AMC) Vol 2 N° 1, S/L, Janvier 2020*.

**Berland N., (2009)**, Mesurer et piloter la performance, e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)

**Bessire D. et le CRI (2000)**, « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre », Actes du congrès de l'Association francophone de comptabilité, Angers.

**Bouamama M., (2015)**, Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Thèse de doctorat en Gestion et management. Université de Bordeaux, 2015. Français. 437p.

**Bouamama, M., Basly, S., & Zian, H., (2021)**. How do contingency factors influence the content of balanced scorecards? An empirical study of French intermediate-size enterprises. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(3), pp. 373-393.

**Bouquin H. (2004)**, Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.

**Bouquin H. (1991)**, Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise. Paris : Presses universitaires de France, 2e édition, 331 p.

**Bourguignon A. (1995)**, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet — août, pp. 61-66.

**Bourguignon A. (2003)**, « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure », Comptabilité-Contrôle-Audit, numéro spécial, mai, p. 27-53.

**Bourguignon A. et Jenkins A. (2004)**, « Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique ». Finance Contrôle-Stratégie.

**Bourguignon A., Malleret V. et Norreklit H., (2002)**. L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestions : l'exemple du tableau de bord et du Balanced ScoreCard. Comptabilité, Contrôle, Audit, pp. 7-32.

**Brewer P. (2002)**, « Putting Strategy into the Balanced Scorecard », Strategic Finance, volume 43, n° 7, janvier, p. 44-52.

**Bulfay P., (2018)**, Le Lean Management et le Balanced Scorecard au soutien du Contrôleur de Gestion. Mémoire de MASTER II en Contrôle de Gestion. Université de Strasbourg. 92p.

**Chabry, L., Gillet-Goinard, F. & Jourdan, R., (2020)**. Le tableau de bord prospectif BSC. Dans : , L. Chabry, F. Gillet-Goinard & R. Jourdan (Dir), La Boîte à outils de l'expérience client (pp. 60-61). Paris: Dunod.

**Cheffi, W., et Borchani, M., (2005)**. L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : Le cas du tableau de bord stratégique. In (Ré)concilier l'économique et le social dans la prise en charge du partage des connaissances ? : 16e Conférence de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines. Paris : AGRH Paris Dauphine. En ligne <https://core.ac.uk/download/files/153/6465158.pdf>

**Cherkaoui A. et Haouata S., (2017)**, « Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion », Revue Interdisciplinaire Vol 1 n°2, S/L.

**Cobbold I. et Lawrie G. (2003)**, « The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool », 2 GC, Conference Paper.

**CPU [Conférence des Présidents d'Université], (2010)**, Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord stratégique du Président d'Université et de l'équipe présidentielle. 132 P.

**Delmar, Frédéric & Davidsson, Per & Gartner, William. (2003)**. Arriving at the High-Growth Firm. Journal of Business Venturing. 18. 189-216.

**Delmas A., (2011)**, « Conduire une analyse stratégique en entreprise » ,Le Mans cedex :Gersco éditions.

**Denis Choffel, François Meyssonier, (2005)**, « Dix ans de débats autour du *Balanced ScoreCard* » Association francophone de comptabilité « Comptabilité - Contrôle - Audit »

**Djiaba, F., et Benabderahmane, B. (2018)**. « L'élaboration de tableau de bord de gestion dans les entreprises algériennes». Revue en Sciences de Gestion. Université de Bejaïa, Algérie.

**Doriath Brigitte, Goujet Cristian, (2011)**, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance » ,5ème édition Dunod, Paris, P.180.

**Dumaresq, M. (2017)**. Les tableaux de bord en éducation : outils de planification de suivi de gestion, de décision et de reddition de comptes pour les directeurs d'établissement scolaire en lien avec la gestion axée sur les résultats. Essai. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 116 p.

**El Alaoui Hamza, (2018)**, La mise en place des tableaux de bord prospectifs: lecture critique basée sur la recherche-intervention. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, ISSN: 2550-469X, Numéro 6 : Septembre 2018.

**El Bahri A., (2020)**, Le tableau de bord prospectif, levier de changement managérial dans un EPLE dans le cadre d'une recherche intervention, Revue gestion et management public, volume 8, n°1, page 43à 71.

**Ernst von Glasersfeld (2001)** Constructivisme radical et enseignement. Published in Perspectives 31 (2): 191–204, 2001. 14 pages

**Fernandez A., (2013)**, L'essentiel du Tableau de Bord, Eyrolles-Éditions d'Organisation, 4ème édition, France.

**Fernandez, A., (2018)**. Les tableaux de bord du Manager Innovant. Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe. Editions Eyrolles.

**Fortin, A., (2016)**. Le recours au système d'émulation: relation avec le stress et le sentiment d'efficacité personnelle en gestion de classe d'enseignants du primaire (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada).

**Frank Figge et al , (2002),** « The sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy » ,Centre for Sustainability Management, University of Lüneburg, Germany.

**Gavard-Perre Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe, Jolibert Alain, (2012)** « *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* », 2<sup>o</sup> édition, Pearson France.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, Montreuil, France, 2<sup>ème</sup> Ed.

**Gervais M., (1994),** *Le contrôle de gestion*, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, S/L.

**Giordano Y. et Jolibert Al., (2016)** « Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative », *Revue internationale P.M.E.*, Volume 29, numéro 2, S/L, p.188.

**Heldenbergh A. et Senechal O., (2013),** « Adaptation du Balanced Scorecard en soutien aux démarches qualité et au pilotage d'universités », Hal Archives n° 00823127, S/L.

**Iribarne P., (2006),** *Les tableaux de bord de la performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, Dunod.

**Issor, Z., (2017).** La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, pp. 93-103

**Ittner C.D., Larcker D.F. (1998),** « Innovation in Performance Measurement : Trends and Research Implications », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, p. 205-238.

**Ittner C.D., Larcker D.F. et Meyer M.W. (2003),** « Subjectivity and the Weighting of Performance Measures : Evidence from a Balanced Scorecard », *The Accounting Review*, vol. 78, n° 3, juillet, p. 725-758.

**Jean-Noël Chauvey, (2006),** L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français [article], *Politiques et Management Public*, 24-2, pp. 69-90. (Consulté le 17 janvier 2021) [https://www.persee.fr/doc/pomap\\_0758-1726\\_2006\\_num\\_24\\_2\\_2320#pomap\\_0758-1726\\_2006\\_num\\_24\\_2\\_T1\\_0074\\_0000](https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_2006_num_24_2_2320#pomap_0758-1726_2006_num_24_2_T1_0074_0000)

**Kalika, M. (1988).** Structures d'entreprises : réalités déterminantes, performances, Economica, 1988

**Kaplan R. et Norton D. (1994)**, « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » in « les systèmes de mesure de la performance », Harvard Business Review (1999). P : 157-178.

**Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992)**, "Balanced scorecard - Measure that drive performance", Harvard Business Review, january-february 1992, pp.71-79

**Kaplan R. S. & Norton D. P. (2000)**, "Having trouble with your strategy ? Then map it", Harvard business review

**Kaplan R.S. and Norton D.P., (1993)**, “ Putting the Balanced Scorecard to Work ”, Harvard Business Review, vol. 71, p. 134-147.

**Kaplan R.S. and Norton D.P., (1996)** “ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ”, Harvard Business Review, vol. 74,.

**Kaplan R.S., Norton D.P. (1998)**, Le tableau de bord prospectif, Ed. d'Organisation, Paris.

**Kaplan Robert et Norton David, (2001)**, Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie ? Editions d'Organisation.

**Kaplan Robert et Norton David, (2003)**, Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation.

**Kaplan Robert et Norton David, (2007)**, Alignement stratégique, Créer des synergies par le tableau de bord prospectif - Editions d'Organisation. Paris.

**Kollberg, B., Elg M., (2011)**, The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services, International Journal of Productivity and Performance Management, 60(5) : 427-445.

**Le Moigne J-L., (1990)**, *La modélisation des systèmes complexes*, Edition Droit et Société, S/L.

**Lebas M. (1995)**, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, p. 66-71, juilletaoût.

**Leroy, M. 1998.** Le Tableau de bord au service de l'entreprise. Édité par Editions d'Organisation. Paris.

**Lorino P. (2002)**, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Document de recherche ESSEC.

**Lune, H., & Berg, B. (2017)**. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences, NiNth Edition*.

**Mabrouk A., Oumhani B., (2010)** .Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière, Dans La Revue des Sciences de Gestion /3-4 (n°243-244), pages 121 à 131

**Mahmoudia Mehanna, (2012)**, « L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique Algérienne : cas d'ALFEL filiale de G.I FONDAL »Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

**Maisel, L.S., (1992)**, Performance Measurement - The Balanced Scorecard Approach, Cost Management, vol. 6, n° 2, p.47-52.

**Makhloufi , T., Sadaoui, F., & Badi, A. (2021)**. La Mise en Œuvre du Tableau de Bord de Gestion selon la Démarche OVAR: Cas de SONATRACH. *Dirassat Journal Economic*, 813-827.

**Mandou C. , 2003**, « Comptabilité générale de l'entreprise »,Bruxelles :De Boeck.

**Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M., (2012)**. Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes, Dunod 2012.

**Martin, M. et Sauvageot, C. (2009)**. Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur. Un guide pratique. Paris, France : institut international de planification de l'éducation.

**Masciotra D., (2007)** « Le constructivisme en termes simples », Revue Vie Pédagogique, n° 143.

**Mehddeb N. (2018)**. Conception et Pilotage par les Valeurs de l'Enseignement du Management - Cas du Système d'Enseignement Supérieur du Management en Algérie et du Cours Ingénierie de l'Innovation. Gestion et management. Thèse de doctorat, Ecole Supérieure de Commerce.

**Michèle Catroux (2002)**, « La recherche-action : un autre regard sur nos pratiques pédagogiques (2e partie) », Open Editions Journals, <https://journals.openedition.org/apliut/4276>.

**Mohssine K., 2005**, Le tableau de bord prospectif « Balanced ScoreCard » Cas de : Marjane Holding, ENCG-Agadir, Maroc.

**Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G., (1994)**. L'efficacité de l'organisation. Théories ? représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin.

**Moura, L. F. (2020)**. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, pp. 377-399.

**Mouri, L. 2015**. « Le pilotage stratégique de la performance : mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de la CAAR ». IFID. Tunis

**Mouritsen J., Thorsgaard L.H. et Bukh P.N. (2002)**, « Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard », Workbook from Copenhagen Business School and Aarhus School of Business, février.

**N'DA Paul (2015)**. « recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article ». Harmattan.

**Nimpa, A., & Teulon, F. (2018)**. Point de vue: une étude exploratoire de l'aplicabilité du balanced scorecard dans les PME d'Afrique subsaharienne francophone. *Association de Recherches et Publications en Management, Gestion 2000*, pp. 129-143.

**Niven P.R. (2002)**, *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York.

**Norrekilt H. (2000)**, « The Balance on the Balanced Scorecard. A Critical Analysis of Some of its Assumptions », *Management Accounting Research*, vol. 11, n°1, p. 65-88.

**Oriot, F., Alcouffe, S., Boutary, M., & Misiaszek, E. (2017)**. Comment les dirigeants de PME mesurent-ils leur performance stratégique ? Des SMPS qui combinent indicateurs formels et mécanismes informels. *Revue Internationale P.M.E*, 289- 320.

**Ory J-F., (2015)**, *Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne

**Otley, D. T. (1999).** Performance management: a framework for management control systems research.

**Phillips, E., & Pugh, D. (1994).** How to get a PhD. London: Allen & Unwin.

**Phillips, E.M. & Pugh, D.S. (1994).** How to get a PhD. USA: Open University Press.

**Piaget, (1967).** Logique et connaissance scientifique, Gallimard

**Plante, P. (2016).** La cohérence entre la technologie, la pédagogie et le contenu : un souci plus que théorique! *Le Tableau*, 5(2).

**Rabazanahary A., (2016),** Essai de mise en place d'un tableau de bord prospectif: Cas de la BFV-Société Générale, Mémoire de master en gestion, Université d'Antananarivo.

**Renaud, A. (2009).** Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. *Management & Avenir*, 29, (9), 344-362. doi:10.3917/mav.029.0344.

**Renauld R., (2008),** Contribution au pilotage des organismes de formation : Application aux établissements de l'enseignement supérieur, ACADEMIE DE NANCY-METZ, Université Paul Verlaine de METZ Thèse de doctorat en Sciences de Gestion Automatique.

**Sadaoui F. et Chiha K., (2013),** « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? », *Revue El Bahith*, en ligne sur le lien <http://rcweb.luedld.net/rc13/F1301.pdf>.

**Sambiani M., (2016),** « Grandeur et Misère du Tableau de Bord Prospectif », Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC Montréal.

**Sbiti, M., & Abdelfadel, K. (2020).** Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4 / Numéro 3 », 346 – 372.

**Selmer, C. (2019).** *La boîte à outils du contrôle de gestion*. Paris: Dunod.

**Shuttleworth M., (2020),** « Conception descriptive de la recherche », *Revue explorable*, Volume 5 N° 7, S/L.

**Tan, Y., Zhang, Y., & Khodaverdi, R. (2017).** "Service performance evaluation using data envelopment analysis and balance scorecard approach: an application to automotive industry," *Annals of Operations Research*, Springer, vol. 248(1), pages 449-470.

**Thierry Libaert, & Jacques Suart. (2019).** Les indicateurs de pilotage. *Pilotez votre communication: évaluation, indicateurs et tableaux de bord*, pp. 41-81.

**Thierry Nobre (2011)**, « Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif », Association Francophone de Comptabilité « Comptabilité - Contrôle - Audit ».

**Thietart, R.-A. (2014).** *Méthodes de recherche en management, 4e édition.*

**Van der Maren, J.-M. (1996).** Méthodes de recherche pour l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, Volume 22, numéro 1.

**Vilain Laurent (2013)**, « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle, HEC Paris.

**Voyer, P. (2011).** *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance (2e éd.)*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

**Wacheux Frédéric (1996).** Méthodes qualitatives de recherches en gestion. *Economica*.

**Walker, K. B., Dunn, L. M., (2006)**, Improving Hospital Performance and Productivity with the Balanced Scorecard, *Academy of Health Care Management Journal*, 2, 85-110.

**Wegmann G., (2000)**, « Les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », *Revue Gestion 2000*, Volume 17 – N°1. P 19-35.

**Williams, S. (2001)**, « Drive Your Business Forward with the Balanced Scorecard », *Management Services*, (45)6, 28-30.

**Zair Wafia, 2013**, « Le Balanced Scorecard : Mesurer la performance - avantages et inconvénients », Université de Blida, *Revue de sciences économiques, de gestion et science commerciales*, N° 9, <http://labs.univ-msila.dz/segc/images/pdf/15.pdf>

## Site internet

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau\\_de\\_bord\\_prospectif](https://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_prospectif) (consulté le 21 janvier 2021)

<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/balanced-scorecard/> (consulté le 21 janvier 2021)

<http://www.altituderh.com/iii-avantages-et-inconv-nients.html> (consulté le 21 janvier 2021)

[https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/piloter-l-entreprise-de-facon-reactive\\_1537902.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/piloter-l-entreprise-de-facon-reactive_1537902.html) (consulté le 21 janvier 2021)

[https://www.memoireonline.com/02/09/2012/m\\_Elaboration-dun-tableau-de-bord-prospectif-dans-le-cadre-du-pilotage-de-la-performance--lHopital4.html](https://www.memoireonline.com/02/09/2012/m_Elaboration-dun-tableau-de-bord-prospectif-dans-le-cadre-du-pilotage-de-la-performance--lHopital4.html) (consulté le 22 janvier 2021)

<https://docplayer.fr/47145459-Cesag-bibliotheque.html> (consulté le 22 janvier 2021)

<https://wikimemoires.net/2011/01/27/le-tableau-de-bord-prospectif-tbp/> (consulté le 22 janvier 2021)

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cibles-324574.htm> (consulté le 22 janvier 2021)

<https://www.manager-go.com/management/fixation-d-objectifs.htm> (consulté le 22 janvier 2021)

[https://www.academia.edu/11388331/Effets\\_des\\_pratiques\\_de\\_GRH\\_sur\\_la\\_performance\\_%C3%A9conomique\\_et\\_financi%C3%A8re\\_des\\_entreprises\\_s%C3%A9n%C3%A9galaises\\_par\\_quels\\_m%C3%A9canismes](https://www.academia.edu/11388331/Effets_des_pratiques_de_GRH_sur_la_performance_%C3%A9conomique_et_financi%C3%A8re_des_entreprises_s%C3%A9n%C3%A9galaises_par_quels_m%C3%A9canismes) (consulté le 22 janvier 2021)

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-3-page-121.htm> (consulté le 22 janvier 2021)

<https://bivi.afnor.org/notice-details/le-pilotage-strategique-dune-pme/1309781#:~:text=Le%20pilotage%20strat%C3%A9gique%20est%20une,%C3%A9tudi%C3%A9%20dans%20l'article%20L>(consulté le 22 juillet 2021)

<https://www.manager-go.com/nance/indicateurs-de-performance.htm>, (consulté le 25/06/2021)

<https://kaianishkat.org/les-outils-de-la-recherche-qualitative/>, (consulté le 02/12/2021, 16 :23)

[http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction\\_1.pdf](http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction_1.pdf), (consulté le 02/12/2021, 15:15)

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>, (consulté le 02/11/2021, 15h35)

[http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction\\_1.pdf](http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction_1.pdf), (consulté le 02/12/2021, 14h49)

[https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=41774](https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=41774), (consulté le 02/12/2021, 14h08)

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01582285/document>, (consulté le 30/11/2021, 14h33)

<https://www.acfas.ca/publications/magazine/2016/05/avez-dit-methodes-mixtes#:~:text=%C2%AB%20Les%20m%C3%A9thodes%20mixtes%2C%20c',valeur%20ajout%C3%A9e%20%C3%A0%20la%20recherche.>, (consulté le 02/12/2021, 16h30)

[https://comprendrelarecherche.github.io/methodologie/methodes\\_mixtes\\_fr.html](https://comprendrelarecherche.github.io/methodologie/methodes_mixtes_fr.html), (consulté le 02/12/2021, 16h23)

# **ANNEXES**

## **ANNEXE A - GUIDES D'ENTRETIENS**

## Annexe A1

### Guide d'entretien pour cadres supérieurs (Directeur, Sous/Directeur)

#### Profil du répondant

| Votre genre                    | Votre âge : | Post occupé                                  | Nombre d'années d'ancienneté |
|--------------------------------|-------------|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Homme | Age .....   | <input type="checkbox"/> Cadre supérieur     | .....                        |
| <input type="checkbox"/> Femme |             | <input type="checkbox"/> Cadre intermédiaire |                              |
|                                |             | <input type="checkbox"/> Agent de maîtrise   |                              |
|                                |             | <input type="checkbox"/> Agent d'exécution   |                              |

Nature des tâches, procédures ; profil du poste ; dans quel structure de l'organigramme.

.....

.....

.....

#### Questions relatives à la stratégie

- Quels sont les principaux objectifs stratégiques de la Direction de la formation ?
- Existe-t-il une vision pour la DF pour les années à venir ?
- La Direction de la formation dispose t'elle d'un plan d'actions ?
- Y a-t-il un déploiement de la stratégie au niveau de la Direction de la formation?
- Comment vérifier-vous le déploiement de la stratégie au niveau opérationnel ?
- La DF est-elle performante ? Comment évaluez-vous cette performance ?
- Quels sont les indicateurs de mesure de la performance que vous utilisez à la DF?
- Quelle est d'après vous l'utilité de mettre en place un tableau de bord prospectif au sein de la DF de la CACI ?

#### Questions relatives à l'axe financier

- Comment s'optimise la rentabilité au sein de la Direction de la formation ?
- Comment évolue le chiffre d'affaire de la Direction de la formation ? et quels sont les facteurs liés à cette évolution ?
- Comment la DF s'y prend pour augmenter le recouvrement des créances clients ?
- Quelle est l'évolution des couts/charges durant les cinq dernières années ? et quelles sont les actions envisagées pour diminuer ces derniers ?
- Comment se fait la gestion financière au sein de la DF ?

### **Questions relatives à l'axe processus internes**

- Avez-vous une cartographie des processus internes de la DF ?
- Disposez-vous des tableaux de bord qui vous permettent de suivre l'activité de la DF? Si oui, sont-ils communiqués aux responsables de façon régulière ? Et comment se fait le reporting de ses derniers ?
- Quelles sont les actions mises en place afin d'améliorer la satisfaction des clients ?
- Comment comptez-vous améliorer la qualité de vos formations ?
- Disposez-vous d'un système d'informations ? Si oui, quelles sont les principales applications ? Et quel est le rôle de chacune des applications ?
- Avez-vous des responsables de processus métier ?
- Avez-vous des manuels de procédures pour l'ensemble de vos processus ?
- Décrivez brièvement chacune des procédures.

### **Questions relatives à l'axe apprentissage organisationnel**

- Existe-t-il une politique générale et formalisée des ressources humaines de la CACI ?
- Quel est le climat social au sein de la DF ?
- Existe-t-il un plan global de formation des employés ?
- Quels sont les programmes de formation qui ont été suivie au sein de la DF durant les 5 dernières années ?
- Y a-t-il des facteurs de motivations pour l'ensemble du personnel ? Si oui, lesquels ?
- Est-ce que vous accordez une importance au Knowledge management et la GPEC afin de ne pas perdre les compétences ?
- Comment est l'évolution du Turnover au sein de la DF durant les 5 dernières années ? Et quelles sont ses causes ?
- Est-ce que le personnel de la DF est capable de coopérer et travailler en groupe pour la réussite d'un même projet ?

### **Questions relatives à l'axe clients (étudiants et partenaires)**

- Comment est l'évolution du nombre des apprenants durant les 5 dernières années ? Et quelle est l'augmentation envisageable pour cette année ?

- Comment la DF développe son image auprès de sa clientèle ?
- Quelle est le taux d'abandon des étudiants en cours de cycle ?
- A votre avis, quelle est la raison qui est invoquée le plus fréquemment pour justifier l'abandon d'une formation?
- Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la prise en charge des doléances des clients (Apprenants, les entreprises, le marché de travail) ?
- Etant donné que le principal enjeu des établissements d'enseignement supérieur à travers le monde soit l'insertion professionnelle de leurs diplômés, qui reflète l'appréciation de l'environnement externe de la qualité de la formation offerte par lesdits établissements, comment suivez vous le taux d'insertion professionnelle de vos étudiants ?
- Quelles sont les procédures que vous instaurez pour faciliter l'insertion professionnelle de vos diplômés ?

## Annexe A2

### Guide d'entretien pour cadres intermédiaires (Chefs de service)

#### Profil du répondant

| Votre genre                    | Votre âge : | Post occupé                                  | Nombre d'années d'ancienneté |
|--------------------------------|-------------|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Homme |             | <input type="checkbox"/> Cadre supérieur     |                              |
| <input type="checkbox"/> Femme | Age .....   | <input type="checkbox"/> Cadre intermédiaire | .....                        |
|                                |             | <input type="checkbox"/> Agent de maîtrise   |                              |
|                                |             | <input type="checkbox"/> Agent d'exécution   |                              |

Nature des tâches, procédures ; profil du poste ; dans quel structure de l'organigramme.

.....

.....

.....

#### Questions relatives aux processus internes

- Disposez-vous d'outils ou méthodes qui vous permettent de suivre l'activité de votre service ? Si oui, lesquels ? Et comment se fait le reporting ?
- Est-ce que vous disposez d'un manuel des procédures ?
- Quels sont les procédures de travail pour les processus suivants :
  - Recrutement des candidats (préinscription)
  - Inscription des étudiants
  - Formation des étudiants (TS, Master et PGS).
  - Evaluation des étudiants (examens et délibération)
  - Gestion des stages
  - Suivi des soutenances
  - Gestion des relations contractuelles (conventions et partenariats)
- Quelles sont les actions mises en place dans votre service afin d'améliorer la qualité de service et la satisfaction des étudiants et des formateurs ?
- Disposez-vous d'un système d'information ? Si oui, quelles sont les principales applications ? Et quel est le rôle de chacune des applications ?
- Avez-vous des manuels de procédures pour l'ensemble de vos processus ?
- Qu'est-ce que vous proposez pour améliorer le fonctionnement de votre service
- Quelle est d'après vous l'utilité de mettre en place un tableau de bord prospectif au sein de la DF de la CACI ?

### **Questions relatives à l'axe financier**

- Comment se fait le suivi des paiements des formations par les apprenants (M2-PGS)
- Qui sont les mauvais payeurs : Les particuliers ou les entreprises?
- Quels sont les mesures prises pour recouvrir les créances clients
- Quel est d'après vous le pourcentage d'impayés ?

### **Questions relatives à l'apprentissage organisationnel et aux ressources humaines**

- Est-ce que vous avez bénéficié d'un plan de formation pour améliorer vos compétences ?
- De quoi avez-vous besoin pour être efficace dans votre travail ?

### **Questions relatives à la clientèle (étudiants et partenaires)**

- Comment est l'évolution du nombre des apprenants durant les 5 dernières années ? Et quelle est l'augmentation envisageable pour cette année ?
- Comment la DF développe son image auprès de sa clientèle ?
- Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la prise en charge des doléances des clients (Apprenants, les entreprises, le marché du travail) ?
- Quelle est le taux d'abandon des étudiants en cours de cycle ?
- A votre avis, quelle est la raison qui est invoquée le plus fréquemment pour justifier l'abandon d'une formation?

## **ANNEXE B - QUESTIONNAIRE**

## Annexe B

### Questionnaire de satisfaction des étudiants

Ce questionnaire s'adresse aux étudiants et aux stagiaires en formation à la DF - CACI.  
 Merci de prendre 2 minutes pour répondre à ce questionnaire élaboré dans le cadre d'un mémoire de fin d'études.

**1. En pensant à votre expérience d'étudiant de la DF - CACI quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux questions suivantes :**

|   |   | Tout à fait satisfait | Plutôt satisfait      | Ni satisfait ni insatisfait | Plutôt pas satisfait  | Pas du tout satisfait |
|---|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Êtes-vous satisfait des frais des formations?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | Êtes-vous satisfait de la qualité de prestation des services interne de la DF (traitements des inscriptions, établissement des relevés de notes et délivrance des diplômes) ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | Êtes-vous satisfait du contenu du programme de formation?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | Êtes-vous satisfait des méthodes d'enseignement ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | Êtes-vous satisfait des méthodes d'évaluations (TD, Contrôle continu, Examen final) ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7 | Êtes-vous satisfait des Formateurs ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8 | Êtes-vous satisfait de façon globale ?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**2. Avez-vous des remarques ou suggestions pour améliorer la qualité des formations et des services fournis par la DF - CACI ?**

.....

.....

.....

.....

**1. Les indications personnelles**

| Votre genre                     | Votre âge : | Votre spécialité :             |
|---------------------------------|-------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> un homme  | Age .....   | <input type="radio"/> BTS      |
| <input type="radio"/> une femme |             | <input type="radio"/> Master 1 |
|                                 |             | <input type="radio"/> Master 2 |
|                                 |             | <input type="radio"/> PGS      |

MERCİ BEAUCOUP D'AVOİR REPONDU A CETTE ENQUETE