

Remerciement

En tout premier lieu, Je remercie le bon Dieu *Allah*, tout puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, l'audace pour dépasser toutes les difficultés, ainsi que la volonté et le courage pour la réalisation de ce travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je remercie mes très chers parents, Zehra et Rachid, qui ont toujours été là pour moi, « Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier».

Je suis particulièrement très reconnaissant à Monsieur Med Salah BENAFIAA qui, dès le début a cru à cette étude. Je lui témoigne toute ma reconnaissance pour les efforts consentis qu'il accepte l'expression de mon immense respect et ma profonde gratitude.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs de IFID, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Mes remerciements les plus chaleureux vont à tout le personnel de la Sonatrach pour leurs encouragements et pour l'ambiance agréable tout au long de ce stage et en particulier à Madame **KETTAB Lynda** pour sa présence dans les moments difficiles et grâce à qui j'ai passé d'excellents moments.

Enfin, je remercie tous mes Ami(e)s que j'aime tant, Bilal Achacha, Bilal 2, Hassen, Abderezak^2, Maarouf, Fodil, El Bahi, Raouf, Med Said, Slimou, Ahmed , Karim, Abdallah, Rafik, Hayet, Wissem, Amina, Sabrina, Hamza, Azzedine, Kamilia, Mouloud Benbala, Mounir Ait Sadi, Med Nini,..... Pour leur sincère amitié et confiance, et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement.

Samir Sadi GUERAH

Dédicace:

A mes parents pour leur amour inconditionnel, leur soutien et tout ce qu'ils m'ont apporté mais dont ils n'ont qu'une toute petite idée. Je vous aime !

Mes sœurs ainsi qu'à mes beaux frères pour leur tendresse, leur complicité et leur présence malgré la distance qui nous sépare.

A ma nièce MALAK, ma plus grande source de bonheur, j'espère que la vie lui réserve le meilleur.

A ma grand-mère Faroudja pour sa douceur et sa gentillesse.

Un dernier mot.....

Il y a des jours, des mois, des années interminables où il ne se passe presque rien.

Il y a des minutes et des secondes qui contiennent tout un monde.....

Elle m'offrit une tasse couleur orange.
Et m'abreuve du nectar des anges.
Je lui offre ma tasse couleur beau vert
un mélange de poésie de larmes et de vers

Je te fredonne ma noble princesse
tu es la bonté tu es la beauté et la tendresse.
Prie pour que ma douleur ne cesse.
Douleur que seuls kais et jamil connaissent...

Samir Sadi GUERAH

Résumé

Cette étude propose des éléments d'analyse et d'action sur la mise en lien de deux objectifs du management, la mesure des performances et le pilotage stratégique de l'entreprise, au sein d'un instrument : le Tableau de Bord Stratégique. Trois parties composent ce travail. La première, dédiée aux outils de pilotage de la performance. Pour revenir, en deuxième partie, de façon plus détaillée pour notre application : le Balanced ScoreCard (BSC) de R.S. Kaplan et D.P. Norton. La troisième partie est consacrée à l'élaboration d'un BSC pour le pilotage de la performance de l'activité principale (Activité Amont) d'une compagnie pétrolière algérienne à savoir la **Sonatrach**. Le schéma explicatif de la performance proposé tient compte des caractéristiques et des enjeux de la compagnie et veille à la cohérence entre les mesures de la performance et les objectifs retenus dans le cadre de l'alignement stratégique.

Abstract

This study offers elements of analysis and action on the link-up of two objectives of management, performance measurement and strategic management of the company, with instrument: the Strategic Dashboard.

This study offers elements of analysis and action on the link-up of two objectives of management, performance measurement and strategic management of the company, with instrument: the Strategic Dashboard. Three parts make up this work. The first, dedicated to the performance management tools. To return in the second part, in more detail in our application: the Balanced ScoreCard (BSC) RS Kaplan and DP Norton. The third part is devoted to the development of a BSC for controlling the performance of the core business (Upstream activity) of an Algerian oil company Sonatrach.

The proposed strategy map takes into account characteristics and matters specific to the company and guarantees the coherence between performance measurement and the firm's objectives within a strategic alignment framework.

Liste des abréviations :

ABC: Activity Based Costing

AM T: Amont

AVL: Aval

BSC: Balanced ScoreCard.

BTS: basse teneur en soufre

CA : Chiffre d'Affaires

CAPEX: Les dépenses d'investissement

CRM : Consumer Relationship Management

DAS : Les Domaines d'Activités Stratégiques

DPO : Direction Par Objectifs

ERP: Entreprise Resource Planning

EVA: Economic Value Added

FCP: Facteurs Clés de Performance

FCS : Facteurs Clés de Succès

GNL : Gaz Naturel liquéfié

GPL : Gaz et Pétrole Liquéfiés

HMD: Hassi Massoud

HRM: Hassi R'mel

HSE: Hygiène et Sécurité d'Environnement

IBS : Impôt sur les bénéfices des sociétés.

ISO: International Standard Organization

KPI: Keys Performance Indicators

ND : Non défini

OPEP: Organisation des pays exportateurs de pétrole

PGI: Progiciel de Gestion Intégré

REO: Return in Equity

ROCE: Return On Capital Employed

ROI: Return On Investment

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SAV : Service Après Vente

SIE : Sûreté Interne de l'Etablissement

TBG: Tableau de Bord de Gestion

TBP: Tableau de Bord Prospectif

TEP : Tonnes Equivalentes de Pétrole

TQM : Le Management de la Qualité Totale

TRC: Transport par Canalisation

VA : Valeur Ajoutée

Liste des abréviations	
Liste des Figures	
Liste des Tableaux	

Introduction Générale.....	01
Chapitre I : Le Pilotage Stratégique De La Performance.....	04
Section 1 : Pilotage Stratégique.....	05
Sous-section 1 : Définition du Pilotage.....	06
Sous -section 2 : Concepts du Pilotage Stratégique.....	08
Sous -section 3 : Système du pilotage stratégique.....	11
Sous-section 4 : Types du pilotage stratégique.....	13
Section 2 : Performance de L'entreprise.....	17
Sous-section 1 : Concepts de la performance.....	18
Sous-section 2 : Typologie de la performance.....	22
Sous -section 3 : Mesurer la performance.....	25
Section 3 : Instruments de Pilotage de la Performance.....	30
Sous-section 1 : Définition du pilotage de la performance.....	31
Sous-section 2 : Outils classiques de mesure de la performance.....	33
Chapitre II : Le Tableau De Bord Prospectif.....	41
Section 1 : L'idéologie du Tableau de Bord.....	42
Sous -section 1 : Définition du tableau de bord prospectif.....	43
Sous -section 2 : Rôle et importance du tableau de bord prospectif.....	48
Sous-section 3 : Le TBP comme outil de pilotage stratégique.....	53
Section 2 : Axes du Tableau de Bord Prospectif.....	56
Sous -section 1 : L'axe « Financier ».....	57
Sous - section 2 : L'axe « Clients ».....	60
Sous - section 3 : L'axe « Processus Internes ».....	64
Sous - section 4 : L'axe « Apprentissage Organisationnel ».....	67
Sous - section 5 : La Carte Stratégique.....	71

Section 3 : Elaboration et Evolution du Tableau de Bord Prospectif.....	74
Sous-section 1 : Étapes de conception d'un Tableau de Bord Prospectif.....	75
Sous-section 2 : Évolution du Tableau de Bord Prospectif.....	83
Sous-section 3 : Analyse Critique du Tableau de Bord Prospectif.....	86
Chapitre III : Etude De Cas « SONATRACH »	89
Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil « La Sonatrach ».....	90
Sous-section 1 : Présentation générale de Sonatrach.....	91
Sous-section 2 : Présentation de l'Activité Amont (Chaine de production).....	100
Sous-section 3 : Organigramme de l'Activité Amont	103
Section 2 : Projet de mise en œuvre d'un Tableau de Bord Prospectif, Activité Amont (Sonatrach).....	106
Sous-section 1 : Analyse du tableau de bord de l'entreprise SONATRACH.....	107
Sous-section 2 : Motivations et Priorités Stratégiques de l'Entreprise.....	109
Sous -section 3 : Analyse de la Stratégie de l'Activité Amont (Sonatrach).....	111
Sous-section 4 : Construction et Lecture de la Carte Stratégique.....	114
Sous-section 5 : Proposition d'un Tableau de Bord Prospectif (Activité Amont).....	126
Section 3 : Application de Balanced ScoreCard « Activité Amont ».....	130
Sous-section 1 : Pilotage Stratégique de l'Axe Financier.....	131
Sous-section 2 : Pilotage Stratégique de l'Axe Clients.....	142
Sous-section 3 : Pilotage Stratégique de l'Axe Processus Internes.....	146
Sous-section 4 : Pilotage Stratégique de l'Axe Apprentissage Organisationnel.....	149
Conclusion Générale.....	156
Bibliographie	
Annexes	

Liste des Figures.

N°	Intitulés	Page
01	Figure N° 1.1.1 : Caractéristiques du pilotage stratégique	08
02	Figure N° 1.1.2 : Système du pilotage stratégique	10
03	Figure N° 1.2.1: La performance globale.	26
04	Figure N° 1.3.1: Les limites de la comptabilité traditionnelle	35
05	Figure N° 2.1.1 : Les quatre axes du Tableau de Bord Prospectif	41
06	Figure N° 2.1.2 : Balancer les différents angles d’approche	42
07	Figure N° 2.1.3 : Les principes de l’organisation orientée stratégie	44
08	Figure N° 2.1.4 : Piloter la stratégie	51
09	Figure N° 2.2.1 : Cycle de vie économique	53
10	Figure N° 2.2.2 : La qualité perçue des prestations	58
	Figure N° 2.2.3 : La chaîne de création de la valeur	59
11	Figure N° 2.2.4 : L’indicateur TSE	61
12	Figure N° 2.2.5 : La carte stratégique	66
13	Figure N° 3.1.1 : Schéma organisationnel et fonctionnel de la nomenclature du groupe Sonatrach	89
14	Figure N° 3.1.2 : Chaîne de Production de Pétrole.	93
15	Figure N° 3.2.1 : Orientations Stratégiques à la Sonatrach.	101
16	Figure N°3.2.2 : Les processus clés de l’activité Amont	105
17	Figure N°3.2.3 : Les Facteurs Clés à la Performance.	107
18	Figure N°3.2.4 : Comment Augmenter la Production ?	109
19	Figure N°3.2.5 : Comment Réduire les Coûts ?	110
20	Figure N°3.2.6 : Comment Augmenter les Bases de Réserves ?	111
21	Figure N° 3.2.7: Carte Stratégique en Termes de Performances des objectifs.	112
22	Figure N°3.2.8 : Carte Stratégique de système d’indicateurs de la Performance de l’Activité Amont.	115
23	Figure N°3.3.1 : L’évolution de chiffre d’affaire entre 2009 et 2011.	121
24	Figure N°3.3.2 : Comparaison entre les objectifs fixés et les réalisations année 2011.	128
25	Figure N°3.3.3 : Représentation graphique de l’évolution de ROE	130
26	Figure N°3.3.4 : Répartitions des dépenses d’investissements.	131

27	Figure N°3.3.5 : Résumé des résultats de rendement d'engagement des capitaux.	131
28	Figure N° 3.3.3 : Principales destinations des exportations gazières en 2012.	134
29	Figure N°3.3.7 : Exportations pétrolières par destination en 2011.	135
30	Figure N° 3.3.8 : Répartition des effectifs permanents pour l'année 2012	140
31	Figure N° 3.3.9 : Les effectifs selon la source de la formation.	142

Liste des Tableaux

N°	Intitulés	Page
01	Tableau N° 2.2.1 : Identifier les axes stratégiques financiers.	55
02	Tableau N° 2.2.2 : Les indicateurs clé de l'axe « clients ».	57
03	Tableau N°2.2.3 : Segments ciblés et rentabilité par segments.	58
04	Tableau N° 2.2.4 : Les indicateurs clé de l'axe « processus internes ».	61
05	Tableau N° 2.2.5 : Les indicateurs clé de l'axe « Apprentissage Organisationnel ».	64
06	Tableau N° 2.3.1 : Exemple de fiche d'identité d'un indicateur.	73
07	Tableau N° 2.3.2 : Exemple schématique du TBP.	75
08	Tableau N°3.1.1 : Fiche d'identité de la Sonatrach(Ou Fiche Signalétique).	84
09	Tableau N° 3.2.1 : Synthétique des Objectifs Stratégiques périodes 2015-2019.	103
10	Tableau N°3.2.2 : Tableau de Bord Prospectif proposé « Activité Amont ».	117
11	Tableau N°3.2.3 : Les indicateurs pour le « Rendements des capitaux ».	118
12	Tableau N°3.2.4 : Les indicateurs pour « accès aux réserves les plus proches de marché ».	118
13	Tableau N°3.3.1 : Evolution du Chiffre d'affaires 2011 par rapport à 2010.	122
14	Tableau N°3.3.2 : Volumes des ventes 2011 par rapport à 2010	123
15	Tableau N°3.3.3 : Calcul de Coût de revient pour l'année 2011.	124
16	Tableau N°3.3.4 : Calcul de Coûts de découverte pour l'année 2011.	125
17	Tableau N°3.3.5 : Calcul de Coûts de Forage et Développement.	126
18	Tableau N°3.3.6 : Evolution de ROCE pour la Sonatrach.	129
19	Tableau N°3.3.7 : Evolution de REO entre 2009 et 2011.	129
20	Tableau N°3.3.8 : Répartition des dépenses d'investissements activité Amont.	130
21	Tableau N°3.3.9 : Calcul de taux de succès en exploration pour l'année 2011.	132
22	Tableau N°3.3.10 : Calcul de Taux de réussite des appels d'offres	136
23	Tableau N°3.3.11 : Taux de budget consacré à la Formation (Activité Amont).	139
24	Tableau N°3.3.12 : Les Formations par organisme et domaines de formations.	142

Introduction Générale

L'entreprise algérienne est en pleine mutation. Elle doit réaliser beaucoup de changements et de mises à niveau pour s'adapter aux exigences de la globalisation.

Depuis quelques années, les mots libéralisation, économie de marché, concurrence, privatisation, font partie du vocabulaire de notre environnement économique. En effet, le changement de la tendance économique en Algérie est caractérisé par le passage de l'économie administrée vers l'économie de marché.

Ce changement est matérialisé entre autres, par la signature de la convention de partenariat avec l'Union Européenne (UE) et l'engagement du processus d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Pour cela, une modernisation des entreprises algériennes s'impose, par le biais d'une réorganisation et un encadrement des structures de l'entreprise. Toute entreprise se doit d'assurer son développement et sa pérennité.

L'entreprise doit se doter de tous les moyens possibles qui lui permettent d'assurer une gestion efficace dans un environnement de plus en plus fluctuant et imprévisible.

Cette réalité oblige les responsables à prévoir une assistance de façon à leur permettre de mieux préparer leurs décisions de gestion. Ainsi pour piloter les activités de l'entreprise, une mise en œuvre d'un contrôle de gestion est indispensable pour mieux suivre et mesurer les performances de ses ressources et l'efficacité des actions entreprises.

Le contrôle de gestion est un processus de collecte et d'utilisation de l'information. Il contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décisions dans les différentes sections de l'organisation. Il agit sur le comportement des personnels.

L'objectif du système de contrôle de gestion est d'améliorer la prise de décision au sein de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, le contrôle de gestion nécessite, l'intervention de plusieurs outils d'aide à la prise de décision tels que le tableau de bord, le Navigateur Skandia et en 1992 on a assisté à la naissance d'un nouvel instrument appelé *Balanced ScoreCard* ou le tableau de bord prospectif dans un article diffusé sur Harvard Business Review par les deux professeurs Norton & Kaplan et proposant un nouveau cadre de raisonnement basé sur quatre axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Il a été proposé en premier lieu comme étant un outil de mesure de la performance mais il pouvait être utilisé pour mettre en place une stratégie, puis il a été transformé en un outil de pilotage stratégique décrit dans leur ouvrage « *le tableau de bord prospectif* ».

C'est dans ce contexte que nous avons mené notre étude afin de montrer l'importance du Balanced ScoreCard (BSC) et pour répondre à la problématique suivante :

Le BSC est-il un instrument qui crée une réelle valeur ajoutée et qui complète favorablement les instruments de gestion existants dans les organisations d'aujourd'hui ?

Cette problématique nous amène à poser un certain nombre de questions, telles que :

- ✓ Comment les entreprises mesurent-elles leurs performances et en utilisant quels instruments ?
- ✓ A travers les composantes du BSC, comment peut-on l'utiliser comme outil de pilotage stratégique de la performance ?
- ✓ Est-ce que l'entreprise algérienne est apte à admettre ce nouvel outil et en tirer profit ?

Et comme réponses provisoires nous avons choisi les hypothèses suivantes :

- ✓ Le pilotage de la performance se fait en assurant le lien entre les fonctions et les objectifs stratégiques. Savoir choisir les indicateurs pour la mesurer constitue un avantage concurrentiel.
- ✓ Le Tableau de Bord Prospectif est considéré comme étant un outil de pilotage stratégique en se basant sur des indicateurs financiers et non financiers.
- ✓ L'entreprise algérienne peut appliquer et en tirer profit du BSC dans le cas où elle pourrait traduire sa mission et sa stratégie en objectifs classifiés selon leur priorité et en évaluant sa performance périodiquement.

Dans le but de répondre aux questions posées précédemment, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique. Nous avons également organisé notre travail en trois parties, dont la dernière comportera une étude de cas, chacune des parties est scindée en trois chapitres.

Ainsi :

Dans une première partie, nous aborderons tous les aspects du pilotage stratégique de la performance en passant par le concept du pilotage en général puis le pilotage stratégique en particulier. Nous aborderons aussi le concept de la performance et ses outils de mesure.

Dans la seconde partie, nous nous concentrerons sur la notion du **Balanced ScoreCard**, ses axes, les indicateurs utilisés et les étapes de conception d'un BSC.

La troisième partie quant à elle sera réservée à notre cas pratique. A cet effet, nous effectuerons une analyse du tableau de bord existant au niveau de l'entreprise **Sonatrach (Activité Amont)**, en tirer ses principales lacunes et enfin on va proposer un Tableau de Bord Prospectif basé sur les données recueillies.

Chapitre I :

Le Pilotage Stratégique De La Performance.

Les entreprises de nos jours s'intéressent de plus en plus à avoir une stratégie claire, mais le plus important est de pouvoir la concrétiser sur le terrain et de savoir lier ses différentes tâches et activités aux objectifs stratégiques qu'elles visent à réaliser et bien sûr atteindre des niveaux appréciables en matière de performance par une exploitation rationnelle de ses ressources.

Tout cela semble devenir une chose facile suite à l'apparition du concept du *pilotage stratégique*. Ce dernier donne des réponses plus ou moins adéquates et il fait l'objet de plusieurs recherches.

De ce fait, Ce chapitre va parler de :

- Le concept du pilotage en général et celui de pilotage stratégique en particulier.
- La performance au sein d'une entreprise et ses outils de mesure.
- Et enfin, le pilotage de la performance et les différents outils utilisés pour le faire.

Section 1 : Pilotage Stratégique

Dans cette première section, du ce premier chapitre, nous allons essayer de définir le concept du pilotage en général, et le pilotage stratégique en particulier tout en mettant en évidence leurs caractéristiques.

SOMMAIRE

Sous-section 1 : Définition du pilotage.

Sous -section 2 : Concepts du pilotage stratégique.

Sous -section 3 : Système du pilotage stratégique.

Sous-section 4 : Types du pilotage stratégique.

Sous-section 1 : Pilotage Stratégique.**1. Concepts du pilotage (Définition du pilotage) :**

Le terme pilotage a plusieurs sens. Et dans le but de bien cerner notre étude, on doit définir les plus importants :

1.1 Le pilotage au sens Commandement

Fayol voit que dans le cadre de l'organisation de l'entreprise, chaque responsable doit remplir ces devoirs et est censé motiver ses ouvriers à travailler pour le bien de l'entreprise¹. Le pilotage consiste, donc, à orienter les efforts des ouvriers à travers les décisions prises pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Fayol a insisté sur les points suivants pour un pilotage réussi²:

- ✓ Le directeur doit parfaitement connaître ses ouvriers ;
- ✓ Il doit éliminer les éléments inefficaces ;
- ✓ Il doit être aussi au courant des fiches de poste de l'entreprise ;
- ✓ Donner une bonne image d'un directeur ;
- ✓ Organiser des réunions avec ses assistants pour orienter et harmoniser leurs travaux.

1.2 Le pilotage au sens Leadership

Une définition du pilotage peut être faite en présentant différentes explications des chercheurs et praticiens du domaine de l'administration.

« L.Wolman » le définit comme étant *"l'ensemble des qualifications personnelles qui rendent l'orientation et le contrôle des personnes une chose réussie"*³.

Tandis que, « R.Presthus » et « T.Pfifner » considèrent que le pilotage est le fait d'avoir le sens de la responsabilité qui permet au dirigeant de guider les efforts des dirigés vers la réalisation des buts dépourvus de toute subjectivité⁴.

¹ : Henri FAYOL : Administration Industrielle et Générale, éditions Enag, 1990, p158.

² : Henri FAYOL: Op-cit : p159.

³ : T.Chaouki : le comportement de commandement et l'efficacité administrative, éditions Gherib, le Caire, 1993, p 34.

⁴ : S.E Abdelbaki : comportement organisationnel, introduction pratique contemporaine, éditions Djamiaa, Alexandrie, 2003, p241.

Quant à « F. Feidler » voit que le pilotage est l'ensemble des actes qui influencent et changent le comportement des gens afin d'atteindre les objectifs personnels et de l'organisation au même temps⁵.

1.3 Le pilotage au sens propre

Selon « Lorino » 'piloter', c'est orienter les différentes activités vers la création de la valeur⁶ ; cette valeur change d'une logique fonctionnelle à une autre ; le marketing crée de la valeur pour les clients, la fonction ressources humaines la crée par des individus pour d'autres individus, et la gestion financière et comptable crée la valeur pour les actionnaires.

Le pilotage est avant tout savoir le degré de contribution de chaque activité dans la création de la valeur, puis orienter les efforts vers les activités les plus productives et améliorer les activités secondaires (ou les moins productives).

Sur ce plan on trouve trois niveaux de pilotage⁷:

- **Niveau opérationnel** : concerne généralement les modifications et les réajustements effectués sur une opération ou une procédure en les comparant à un référentiel préétabli. Cela est relié au pilotage à court terme.
- **Niveau tactique** : c'est adapter les ressources (financières humaines et techniques) au facteur temporel. A ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative soit de coût ou de délai et ça a un sens beaucoup plus de "conduite".
- **Niveau stratégique** : son rôle est de réaliser les objectifs stratégiques, le contrôle et la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entreprise. cela concerne le pilotage à long terme.

A travers toutes les définitions précitées on peut constater que malgré la divergence des chercheurs, il existe une certaine convergence de sens. Sur ceux, on peut proposer une définition synthétique :

⁵ : Zahra klalda : le pilotage administratif, amane, éditions Zahrane, 1997, p18.

⁶ : Philippe LORINO : contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1999, p137.

⁷ : Abdelouhab SOUSSI : l'efficacité organisationnelle, thèse de doctorat sciences économiques, faculté d'Alger, 2004, p179.

"C'est l'influence qu'exerce un individu (dirigeant) sur le comportement d'un groupe (dirigés) suite à une réactivité des deux comportements afin de réaliser les objectifs de l'organisation que ce soit à court ou à long terme".

Notre étude va se concentrer sur le pilotage au sens propre en général et le pilotage stratégique en particulier.

Sous-section 2 : Concepts de Pilotage Stratégique

Cette sous section décortique davantage la notion du pilotage stratégique et aborde les principes sur lesquels il est bâti.

1. Définition du pilotage stratégique

La définition la plus répandue du pilotage stratégique est celle qui dit que, c'est la stimulation collective de l'entreprise tout en assurant une harmonie entre les différentes activités, les choix et les objectifs stratégiques⁸.

Et selon « Carole Boustani » : « *le pilotage stratégique ne consiste qu'à relier les projets et les orientations à la stratégie de l'entreprise, en prenant en compte les aspects non financiers de la création de la valeur* »⁹.

Ces deux définitions nous ramènent à dire que pilotage stratégique fait en sorte que l'entreprise soit reliée à ses propres objectifs stratégiques, cette relation commence d'abord par une prise de décisions à l'aide des instruments, pour arriver enfin à la réalisation des objectifs.

Le pilotage nécessite plusieurs indicateurs qui ont un caractère générique car en plus de leur caractère de contrôle ils prennent en considération les éléments suivants¹⁰ :

- ✓ Cerner les objectifs et les fragmenter en objectifs secondaires.
- ✓ Définir les variantes du dynamisme et de la réactivité au niveau de l'organisation.
- ✓ Suivre les dérives pour prendre les mesures correctives au moment opportun.

⁸ : L.CASTELNAU & B.METTLING : le pilotage stratégique, édition d'organisation, Paris, 2000, p33.

⁹ : Carole BOUSTANI : Balanced ScoreCard pour une conduite stratégique de l'entreprise, <http://www.sas.com/offices/europe> date de consultation 25/07/2009.

¹⁰ : Abdelouhab SOUSSI : Op-cit, p177.

En effet, le pilotage stratégique ne se limite pas à la collecte des indicateurs seulement, mais aussi et surtout il doit traiter et analyser d'une manière efficace l'information qu'apportent ces indicateurs dans le but de prendre les décisions se rapprochant au mieux aux attentes et à la vision de l'entreprise.

Le pilotage stratégique permet de contrôler une situation instable. De cela résulte une stratégie qui s'adapte au changement de l'environnement externe, ainsi l'entreprise assure sa survie.

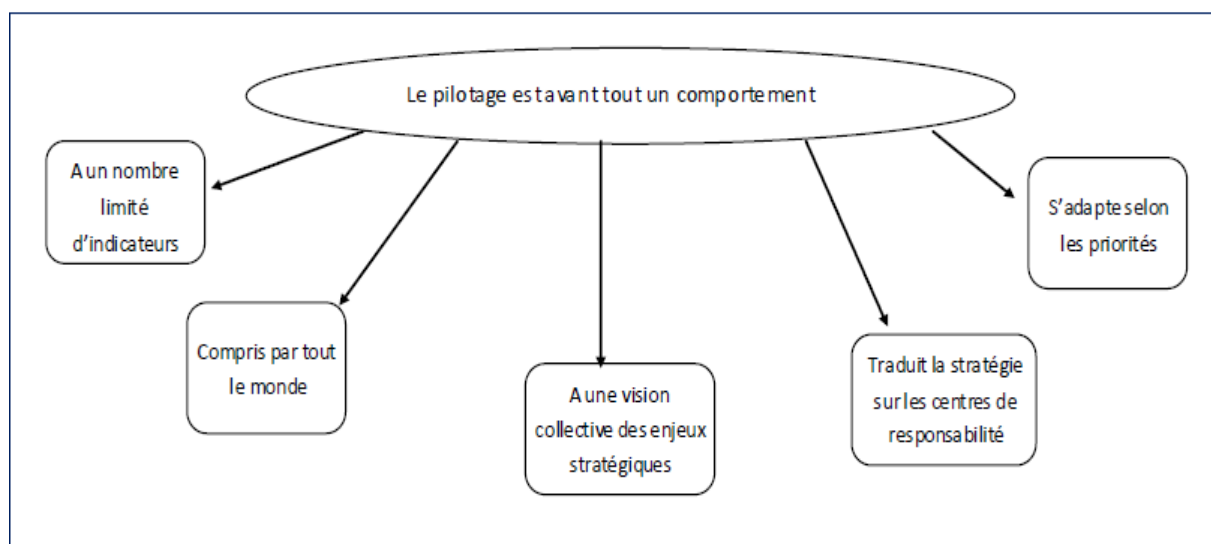
Ils existent plusieurs entraves à la reconsidération des objectifs par les exécutants suivant l'évolution du marché. Pour cela il faudrait admettre une méthodologie de pilotage traduisant et résumant la vision de haut niveau de l'administration pour répondre aux questions suivantes :

- ✓ Comment peut-on juger la performance de l'entreprise ?
- ✓ Comment définir et préserver les priorités lors des prises des décisions ?
- ✓ Sur quelle base les décisions sont prises afin d'assurer la concordance, l'homogénéité et la convergence vers un but unique ?

2. Les caractéristiques du pilotage stratégique

Le schéma suivant illustre les caractéristiques du pilotage stratégiques :

Figure N° 1.1.1 : Caractéristiques du pilotage stratégique



Source: L.CASTELNAU, B.METTLING: Op-cit, p32.

Le pilotage est avant tout l'ensemble des actes entrepris sur le terrain, dont la réalisation est conditionnée par leurs accommodations aux prévus et aux imprévus, il approuve aussi et diffuse la stratégie sur l'ensemble des centres de responsabilité qui représentent un élément de concrétisation de la stratégie de l'organisation, cette diffusion est faite à l'aide des indicateurs de performance qui englobent le développement de l'entreprise et qui seront compris par tout le monde, ceci donne un aspect de travail collectif sans pour autant négliger les enjeux stratégiques, c'est pour cela que les indicateurs doivent être évolutifs et corrigibles en même temps.

3. Les principes du pilotage stratégique

Afin d'améliorer les pratiques et le comportement de l'ensemble des travailleurs, le pilotage stratégique implique les principes suivants :

3.1 Pouvoir de prévision et d'anticipation

Développer au sein de l'entreprise une véritable culture sur le long et le moyen terme pour la stratégie et l'environnement, en effet, prévoir et anticiper permet de capter les informations et les avant même de se mêler dans la concurrence et avant que la veille stratégique soit une préoccupation collective. L'entreprise moderne cherche, donc, toujours à être la plus proche des besoins des clients des orientations et des nouvelles technologies, et non pas une simple pyramide hiérarchique qui vise à exécuter les ordres des actionnaires.

3.2 Pouvoir de synthèse

Un des plus gros problèmes que rencontrent les gestionnaires d'une entreprise moderne est les flux d'information recueillis au jour le jour de l'entreprise elle-même et/ou de l'environnement (organiser, gérer, traiter l'information...etc.). L'esprit de synthèse est considéré comme étant un facteur luttant contre la dispersion des efforts et des ressources, il contribue à la concentration des énergies autour des axes qui définissent la stratégie.

3.3 Réalisation des résultats

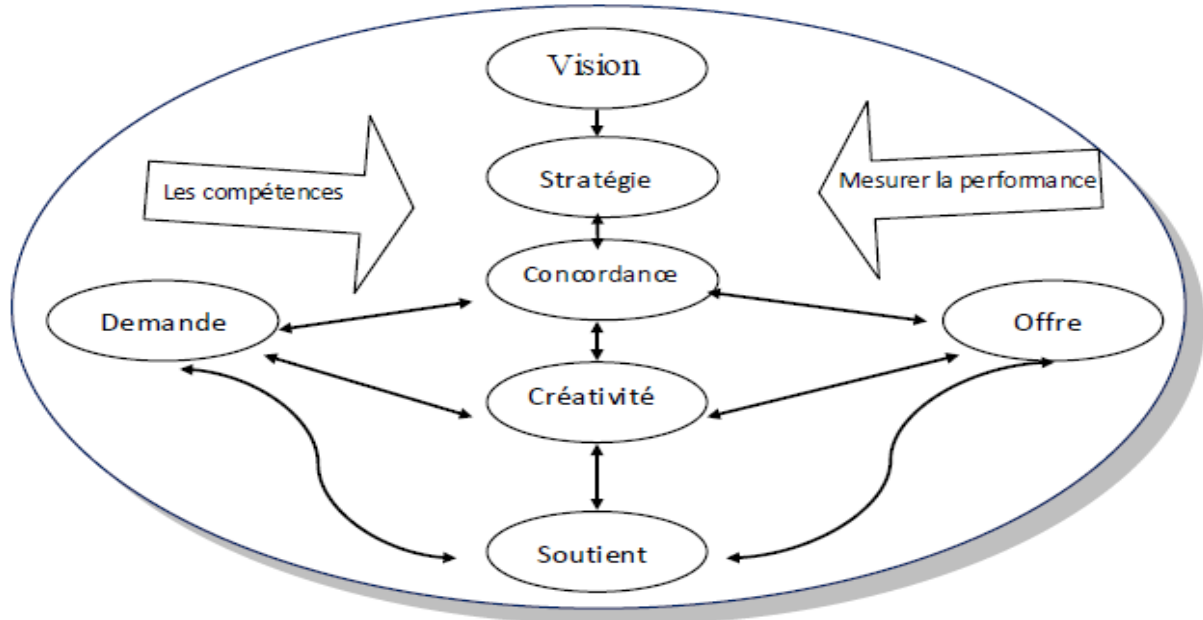
Le résultat est la finalité de toute sorte de pilotage, le pilotage stratégique étant une partie de la culture des responsables renforce le lien entre les résultats et les ressources, en se différenciant par rapport aux indicateurs de résultat et d'activité¹¹.

Pour conclure, le pilotage stratégique a pour rôle de raccorder les efforts et les activités aux objectifs stratégiques en se basant sur des prévisions, l'esprit de synthèse, et permettant à chaque partie (individu, service) de se placer par rapport aux autres en terme de résultat collectif, et enfin, et bien sûr, réaliser les objectifs stratégiques préalablement établis.

Sous-section 3 : Système du pilotage stratégique

On peut schématiser le système de pilotage stratégique d'une entreprise par les éléments suivants :

Figure N° 1.1.2 : Système du pilotage stratégique



Source : P. CRAPORT & R. CLARK : pilotage et avenir de l'entreprise, édition Afnor, 2004, p108.

¹¹ : KAAINIT Abd El Gafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magister, université de Batna, 2002, p13.

On a jugé nécessaire de faire la différence entre les notions suivantes :

✓ **La stratégie :**

La stratégie - du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire » - en Italien *strategia* est : L'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces.

Quant à la stratégie d'entreprise est le pilotage des modifications de relations du système de l'entreprise avec son environnement. La stratégie d'entreprise consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise sur le long terme afin de dégager un profit durable. Elle est communément considérée comme la qualité du dirigeant d'entreprise même si une approche collégiale est envisageable. La stratégie d'entreprise est également appelée management stratégique ou politique générale¹².

✓ **La mission :**

Une définition possible de la mission d'entreprise est "*la définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre*". L'énoncé de cette mission est en général une phrase ou un paragraphe qui formule cette raison d'être sous une forme un peu vague mais durable et qui est donc un repère stable dans le changement quotidien.

Cette définition du contexte commercial de l'entreprise est une 'empreinte' qui sert à définir la stratégie d'entreprise. La mission doit donc avant tout répondre à la question: quel est notre métier et quels sont nos marchés ?

Exemple :

Une entreprise considère que son métier est la "construction" et elle se limite, en conséquence, à effectuer le gros œuvre et la maçonnerie d'une maison. Cette entreprise risque de perdre son marché au profit d'un concurrent qui se définit comme étant dans le métier "d'offrir aux clients les meilleures solutions de logement" et qui, fidèle à sa mission, proposerait de gérer l'ensemble du projet de construction pour les propriétaires.

✓ **La vision**

En contraste avec une mission, une 'vision' sert à décrire un état futur désiré. Son énoncé doit donc être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut

¹² : <http://fr.entreprise.com> , date de consultation 01/07/2014.

être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission, elle, reste identique¹³.

Ce concept a vu la naissance à la suite du fameux article de Levitt en 1960 qui argumentait qu'une grande source d'échecs était due à une "myopie du marketing", autrement dit, une définition trop restreinte du marché¹⁴.

✓ **Les valeurs**

Les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adopté. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

✓ **Les orientations générales et les politiques**

La définition d'une vision claire, d'une mission bien ciblée tout en respectant des valeurs et des orientations doivent être établis avant la conception du TBP. A défaut, l'entreprise coure le risque d'une mauvaise interprétation de sa stratégie à long terme, qui serait basée sur des indicateurs partiels ou peu représentatifs de ses vrais enjeux.

Sous-section 4 : Les différents types du pilotage stratégique

Dans toute entreprise, le pilotage fait partie des préoccupations majeures de la direction générale, cette dernière peut choisir l'une des formes suivantes :

1. Le pilotage par les objectifs :

Un objectif est défini comme étant le but (ou la finalité) que l'on s'est fixé et qui se doit d'être réalisé à travers d'un projet. Cet objectif répond à plusieurs critères dont en voici six qui se regroupent sous l'acronyme **SMARTÉ**¹⁵ :

Simple/Spécifique : L'énoncé d'un objectif doit être simple compréhensible par tous rapidement et formulé de manière spécifique, c'est-à-dire sans ambiguïté et avec précision.

¹³ : <http://www.systemic.ch/NewArticles/article008.htm>

¹⁴ : Article 008 « miser sur la mission » du site www.systemic.ch

¹⁵ : Henri-Pierre MADERS, Conduire une équipe projet, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p109.

Mesurable : Les actes produits dans le cadre de la complétion d'un objectif doivent être mesurables, donc basés sur des faits concrets qui donnent une indication de la distance qui reste à parcourir jusqu'à l'objectif.

Atteignable : L'objectif doit se rapporter à un contexte spécifique. On ne peut pas parler d'une étude quelconque alors que l'on doit mener à bien un module inaccessible.

Réaliste : Savoir qu'un objectif est atteignable permet de pouvoir se donner les moyens de réussir. Tout objectif dit réaliste doit intégrer des données internes (analyses chiffrées) et externes (contexte économique, financier ...)

Temporel : Tout objectif doit répondre à des critères limites en termes de délais, de date, ou de quantité. Ces limites permettent de ne pas dépenser plus d'énergie que nécessaire ; mais aussi, imposer une pression qui en temps normal augmente la productivité.

Écologique : On entend par écologie l'ensemble de facteurs qui prennent soin à ne pas porter atteinte aux personnes impliquées dans cet objectif. Le principal intérêt de ce critère est d'éviter les actes que la morale peut réprouver.

Un objectif peut aussi être connu comme étant le résultat d'un acte volontaire nécessitant une certaine concentration des efforts¹⁶ :

$$\text{Objectif} = \text{Prévision} + \text{Volonté}$$

On peut, ainsi, dire que les objectifs sont des finalités qu'on doit atteindre sous contrainte des moyens et des circonstances dans le présent et dans le futur.

2. Le pilotage des processus

Selon Lorino les processus sont « l'ensemble des activités reliées par un échange de produit ou d'information, qui contribuent à fournir les mêmes prestations délimitées et mesurable pour un client interne ou externe »¹⁷, tel le processus de production d'un bien qui commence par l'achat de la matière première, le stockage, la transformation... etc.

Et pour concrétiser le pilotage des processus l'entreprise suit les étapes suivantes :

¹⁶ : X. BOUIN, F. SIMON : les nouveaux visages du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 2000, p67.

¹⁷ : P. LORINO, N. MOTTIS & R. DEMEESTER : le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2002, p164.

- ✓ Définir ses processus.
- ✓ Transmettre la stratégie et préciser les objectifs de chaque processus.
- ✓ Choisir les indicateurs de performance convenables à chaque processus.
- ✓ Elaborer un tableau de bord pour suivre la progression du plan de travail.
- ✓ Organiser des meetings des responsables pour coordonner la gestion des processus et la gestion des centres de responsabilité.

3. Le pilotage des projets

Un projet est selon la norme ISO 10006 version 2003 « *série d'activités ou de fonctions qu'un bénéficiaire propose de mettre sur pied avec une ressource financière. Un projet comporte un commencement précis et une fin précise; il se déroule sur une période de temps raisonnable et il présente des produits et des résultats mesurables* »¹⁸.

Donc un projet est une combinaison des activités définies par :

- ✓ Le résultat final attendu.
- ✓ Une programmation précise avec une date de début et de fin.
- ✓ Une allocation des ressources, une organisation et un pilotage.

Le pilotage stratégique des projets a pour but d'assurer une certaine équivalence entre les principales finalités des projets et les objectifs de l'entreprise, en d'autres termes c'est orienter l'entreprise à travers ces projets vers l'accomplissement des buts stratégiques bien définis. De ce fait, on peut dire que la prise en considération des objectifs d'un projet est un point primordial dans le pilotage stratégique.

Au cours des sous sections étudiées, nous avons essayé de montrer que le pilotage stratégique est avant tout une allocation et administration des ressources de l'entreprise à travers une analyse de l'environnement, l'utilisation des compétences de l'entreprise, la précision de l'information, processus de soutien, et les différents types de pilotage (pilotage par les objectifs, des processus, et des projets) tentent de coordonner les activités à leurs objectifs stratégiques, veiller à les atteindre et enfin, être au courant de tout cela à l'aide des indicateurs de performance.

¹⁸ : <http://www.pch.gc.ca/pgm/pam-map/frm/09-10/108-fra.cfm>

Section 2 : Performance De L'entreprise.

L'ère industrielle a fait naître de nouvelles conceptions telles que la performance de l'entreprise. Cela renvoie à une exploitation rationnelle des ressources et des potentialités afin de réaliser une croissance économique et sociale. Cette section va expliquer le concept de la performance, la manière et les outils avec lesquels une entreprise pilote sa performance.

SOMMAIRE

Sous-section 1 : Concepts de la performance.

Sous –section 2 : Typologie de la performance.

Sous -section 3 : Mesurer la performance.

Sous-section 1 : Concepts de la Performance

Le concept de la performance a toujours constitué un sujet de débat au milieu des chercheurs et des savants induisant à une divergence d'idées et éloignant l'entente sur une définition académique, pour cela nous allons essayer de clarifier ce concept tout en passant par les définitions d'autres termes y afférant.

1. Définition de la performance

Il existe plusieurs simples définitions de la performance dans la langue française telle le *succès* ou même *l'exploit*. Mais dans le jargon des sciences de gestion, les chercheurs ne se sont pas convenus sur une définition claire et précise. Cela est dû à la différence d'idéologies de chacun d'eux.

En effet, on peut citer certains grands auteurs qui ont proposé des différentes définitions, voir Drucker.P, Robbins & Wierseman, Miller & Bromily,etc.

De toutes ces définitions on peut parvenir à dire que la performance est une activité totalitaire reflétant un niveau de réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, de subsistance sur un marché concurrentiel avec efficience et efficacité.

2. Les indicateurs de la performance

Il est souvent considéré qu'une entreprise n'est performante que si elle fait preuve d'efficience et d'efficacité.

2.1 L'efficacité

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé¹⁹.

Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, par exemple dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut.

La formule suivante résume l'idée de l'efficacité d'une entreprise :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectif fixé}$$

¹⁹ : D. DRIGITTE & G. CHRISTIAN : Op-cit : p169.

2.2 L'efficience

L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés²⁰

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoie à l'atteinte des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possible. C'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources qui assure l'atteinte des objectifs.

Une autre formule concernant l'efficience est établie :

$$\text{Efficience} = \text{Résultat réalisé (output)} / \text{Ressource engagée (input)}$$

Pour éclaircir la notion d'efficience nous avons jugé nécessaire d'aborder les concepts suivants :

2.2.1 La productivité

Est un indicateur du niveau d'efficience d'une entreprise dans l'utilisation des ses ressources exprimé en terme d'entrants et de sortants, de ce fait, l'accroissement de la productivité constitue l'un des enjeux majeurs d'une entreprise. Elle sert aussi comme outil d'évaluation interne, ou externe en se comparant aux concurrents.

La productivité est le rapport de la production (biens ou de services) sur la quantité de facteurs de production ou entrants (le capital et le travail) utilisés pour produire ces biens ou services.

On peut l'exprimer sous la formule suivante :

$$\text{Productivité} = \text{Quantité de sortants} / \text{Quantité d'entrants}$$

2.2.2 La profitabilité

C'est la relation entre le profit et les charges y afférant, et elle est calculée

$$\text{Profitabilité} = \text{résultat d'exploitation} / \text{coût d'exploitation}$$

²⁰ : Idem.

2.2.3 La rentabilité

La capacité d'une entreprise à générer des profits, et l'une des conditions de la continuité et la progression d'une entreprise dans le cadre d'une concurrence instable. En effet les actionnaires s'intéressent au premier lieu au rendement avant d'investir car leurs profits sont en fonction du rendement de l'entreprise.

$$\text{Rentabilité} = \text{Profit} / \text{Capital investi}$$

Cette relation nous renseigne sur le rendement financier, il existe en sus le rendement d'exploitation et le rendement économique qui seront développés dans la prochaine sous section.

On remarque qu'il existe une forte relation entre le concept de l'efficacité et celui de l'efficience, sans pour autant les considérer comme synonymes ; une entreprise peut être efficace sans atteindre l'efficience dans l'utilisation de ses ressources, c'est le cas d'une entreprise qui paye cher pour livrer à temps. Une autre entreprise peut être efficiente sans être efficace pour arriver à ses buts. Cela est généralement dû à des circonstances externes²¹.

Sur cette base, il est sûr que la survie et l'évolution de n'importe qu'elle entreprise est conditionné par un niveau d'efficacité et d'efficience convenable.

3. Les déterminants de la performance

La performance comprend les déterminants suivants :

3.1 La qualité

Pour encore trop d'entreprises, le mot qualité se traduit par des actions à court terme aux résultats immédiats comme la réduction des rebuts ou la gestion des non-conformités. Il est en effet plus facile de chercher à palier aux effets d'une non-qualité que d'en détecter les causes profondes et de mettre en évidence un système de qualité défaillant. De toute façon, la quête du "zéro défaut" ne doit pas rester le seul objectif de la démarche qualité. Il faut changer de tropisme. Toutes les actions qualités engagées doivent être revues et corrigées en tenant compte des attentes précises du client. Il faut passer de la quête du zéro défaut, à celle zéro client perdu.

²¹ : Nacer Dadi ADOUN : économie d'entreprise, édition el Mouhamadia, Alger, 1998, p235.

3.2 Les délais

L'amélioration des délais est une des principales sources de satisfaction du client et peut être une des moins difficiles à réaliser. La mise à plat des processus met en évidence des nombreux temps perdus. Il s'agit ensuite de prévoir et de respecter les promesses à l'échelle interne et externe²².

3.3 La flexibilité

C'est l'aptitude d'une entreprise à répondre aux changements du volume de la demande et des goûts des clients²³.

La performance est en d'autres termes la perfection ; une entreprise performante est celle qui arrive à ses buts à long et moyen terme (croissance et survie) avec efficacité, efficience, productivité, rendement, qualité, moindre coût, délais raisonnables et flexibilité.

Sous-section 2 : Typologie de la performance de l'entreprise

Il existe plusieurs classifications pour la performance de l'entreprise. Cela varie selon l'orientation de l'étude. On peut tout de même distinguer (la performance économique, sociale, organisationnelle et concurrentielle).

1. La performance économique

Cette dimension se base sur les objectifs visés par l'entreprise en termes d'indicateurs chiffrés tels la productivité, le rendement...

La performance économique représente l'amélioration du couple (valeur – coût) au sens réaliser une valeur ajoutée par la mise sur le marché d'un produit de qualité non coûteux et au moment voulu.

2. La performance sociale

La performance sociale se manifeste à travers la performance de l'entreprise envers la société et les conditions générales de travail :

²² : Alain FERNANDEZ : les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p58.

²³ : Taher GHALIBI & Waeel IDRIS, la carte de performance équilibrée, éditions Zahrane, 2007, p136.

2.1 Envers la société

Souvent le respect de l'éthique et la morale est considéré comme critère prépondérant de la performance sociale de l'entreprise que doit les traduire en indicateurs de qualité tel la sécurité des produits et services. Selon Gond la performance sociale est la capacité de satisfaire toutes les parties prenantes interactives avec l'entreprise, résumées par le terme anglais *stakeholders* (actionnaires, gestionnaires, fournisseurs, clients, services de fiscalité, collectivités locales, association des consommateurs, syndicat...etc).

2.2 Envers les travailleurs

Représentée par les éléments suivants :

- Conditions de travail : les conditions matérielles et les relations de travail.
- Organisation du travail : par le partage des tâches et la division des services et unités au sein d'une entreprise.
- Communication et concordance : c'est l'échange des informations utiles d'une façon formelle ou informelle avec un système d'information assurant le lien
- Gestion du temps : en répartissant le temps de travail individuel et du groupe entier, et en respectant les horaires règlementaires ;
- Formation intégrale : pour un plus grand professionnalisme, le personnel doit s'adapter aux orientations de l'entreprise.

3. La performance organisationnelle :

C'est la manière avec laquelle une entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Cette dimension exprime l'influence de l'organigramme d'une entreprise sur sa propre performance. Cette performance reste conditionnée par quatre points essentiels²⁴ :

- Le respect de l'organigramme officiel : pour ne pas arriver à des dérives et des conflits internes ;
- Les relations entre les services : créer un climat d'harmonie et de complémentarité ;
- Le transfert de l'information : que ce soit un déplacement horizontal ou vertical, ce n'est que la traduction de la bonne relation entre les différents services ;
- La flexibilité structurelle : pour pouvoir adapter l'organigramme aux changements de l'environnement.

²⁴ : M. CHRISTIAN : Politique générale modèle et choix stratégique, éditions Economica, Paris, p105.

4. La performance commerciale

Avec le changement rapide de la conjoncture économique, les entreprises modernes ont du mal à s'adapter ou même à survivre, ce qui les a obligé à créer de nouvelles techniques et donc aggraver la concurrence encore plus, il ne resterait sur le marché que les entreprises les plus performantes.

Toutes les entreprises cherchent à détenir une qualité concurrentielle à long terme lui permettant de perdurer, *Porter* voit qu'elle est entourée de cinq forces²⁵ :

4.1 Les concurrents en place

Se réfèrent à un plan bâti sur une concurrence des prix, de publicité, de nouveaux produits, de l'amélioration des services et des garanties...etc.

L'intensité concurrentielle varie selon : le nombre des concurrents, le taux de croissance de l'industrie, les caractéristiques du bien/service, le volume des coûts fixes, les barrières à la sortie d'une grande industrie).

4.2 Les concurrents potentiels

Tendent à élargir leurs parts de marché, constituant ainsi une menace pour les entreprises en place, mais cela dépend des barrières à l'entrée à une industrie :

- ✓ Les économies d'échelle.
- ✓ Le volume des investissements.
- ✓ Les pouvoirs publics.
- ✓ Les conduites de distribution (débouchés).

4.3 Les produits de substitution

Ce sont des biens et services différents de ceux lancés par l'entreprise mais qui répondent aux mêmes besoins. Ce qui représente une menace de réduction de la part de marché de l'entreprise ainsi que son profit.

4.4 Le pouvoir de négociation des clients

Les clients peuvent poser des conditions sur les prix, la qualité ou même exiger des services après vente.

²⁵ : Michael PORTER : la concurrence selon Porter, éditions Village Mondial, Paris, 1999, p40.

4.5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir influe sur la concurrence par la possibilité d'augmenter les prix de la matière première, la diminution de la qualité des biens et services. La force de négociation s'intensifie lorsqu'il y a :

- ✓ Une intégration vers l'amont c'est-à-dire l'entreprise crée sa propre matière première ;
- ✓ Une dépendance totale et les coûts de transfert d'un fournisseur à un autre.

Ce modèle de Porter a été amélioré un peu plus tard par Austin en rajoutant deux autres éléments :

- La politique du gouvernement ;
- Les conditions de l'environnement.

Pour être différenciée, chaque entreprise doit atteindre un niveau de performance économique, en tenant compte de la performance sociale et celle organisationnelle et bien sûr la concurrence au sens large.

Sous-section 3 : Mesurer la Performance.

Le profit a toujours été le but essentiel que chaque entreprise vise à atteindre à la fin d'un exercice, reflétant ainsi les préoccupations des actionnaires. Cela étant dit, la performance est souvent mesurée par des résultats financiers et des données comptables, mais ce n'est pas suffisant, en effet, les gestionnaires commencent à se pencher vers des outils de mesure beaucoup plus stratégiques; c'est l'objet d'étude de cette section.

1. L'importance de la mesure de la performance

1.1 Lloyd.K dit : « *what gets measured gets done* » c'est-à-dire tout ce qu'on peut mesurer on peut le faire. En fait, pour appliquer une stratégie il faudrait mettre en place un système de mesure clair et précis afin de guider les efforts des travailleurs vers une cohérence avec la stratégie mise en place. Ce qui permet une économie de temps et des ressources²⁶.

²⁶ : S. BEHIRI : Balanced ScoreCard, éditions el djamiya, Alexandria, 2004, p223.

1.2 Selon la devise « *on ne gère bien que ce que l'on mesure* »²⁷, une information précise et une connaissance parfaite de l'état actuel des choses sont indispensables pour une meilleure prise de décision.

2. Les méthodes classiques de mesure de la performance

La mesure de la performance représente, pour la plupart des entreprises, une simple recherche d'un certain niveau de rendement en utilisant des indicateurs tels :

2.1 Le taux de rendement :

A un sens voisin de celui de ratio de rentabilité (revenu / capital utilisé) et a pour but de s'assurer que les ressources dépensées rapportent un plus pour leurs détenteurs. C'est donc le pouvoir des ressources de générer des profits, et on en distingue trois sortes :

2.1.1 Rendement d'exploitation : la capacité d'une entreprise à réaliser un profit résultant des ventes est égale :

$$\text{Rendement d'exploitation} = \text{profit} / \text{chiffre d'affaire}$$

2.1.2 Rendement économique : ce pourcentage renseigne sur l'efficacité des moyens économiques à travers les résultats de l'activité et se calcule par :

$$\text{Rendement économique} = \text{résultat économique} / \text{actif économique}$$

Avec : **Résultat économique** = résultat net + IBS + charges financières

Actif économique = immobilisations + disponibilités + BFR

2.1.3 Rendement financier : c'est le rendement de chaque dinar investi par les associés ou les propriétaires, et s'appelle aussi le retour sur les capitaux propres :

$$\text{Rendement financier} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

2.2 Le retour sur les actifs (Return On Equity) :

Un produit se réalise par l'inclusion des actifs dans la production, donc une plus grande efficacité dans l'utilisation des actifs veut dire une plus grande rentabilité pour l'entreprise. Il peut être calculé comme suit :

²⁷ : F. GRAUD & O. SAULPIC : le contrôle de gestion et le pilotage de la performance, éditions Gualino, 2002, p45.

$$ROE = \text{résultat net} / \text{total des actifs}$$

Quant au ROI est la mesure de l'efficacité d'un investissement en termes de rentabilité. Il consiste généralement en un simple ratio comparant la valeur du coût de l'investissement avec sa rentabilité.

2.3 La valeur ajoutée économique (Economic Value Added) EVA :

Le concept de la valeur ajoutée économique développé en pratique et popularisé par Stern Stewart aux Etats Unis d'Amérique. Elle est équivalente à l'excédent du résultat dû à l'activité d'une organisation par rapport au coût du financement des apporteurs de capitaux. Elle est donnée par la formule suivante :

$$EVA = NOPAT - CI * k$$

Où :

- ❖ Le "NOPAT" (Net Operating Profit After Tax) est le résultat d'exploitation avant frais financiers - charges d'impôts d'exploitation.
- ❖ Le "CI" est le montant des Capitaux Investis, c'est-à-dire la somme des capitaux propres + les emprunts de l'entreprise.
- ❖ Le "k" est le Coût Pondéré du Capital après IBS.

3. La mesure équilibrée de la performance

Plusieurs chercheurs dirigeants (Saulpic, Brilman, Graud...) pensent que les systèmes de mesure de la performance basés seulement sur des indicateurs comptables et financiers ne sont plus efficaces dans un environnement où règne une concurrence acharnée, parmi les critiques des indicateurs financiers :

- ✓ Les indicateurs financiers limitent le champ de prévision du fait qu'ils soient généraux et rendent donc la prise de décision inefficace ;
- ✓ Ces indicateurs renseignent beaucoup plus sur les entrants et les sortants dans le passé et se limitent à l'historique de leurs coûts ;
- ✓ Ils ne donnent pas beaucoup d'importance à la satisfaction des clients ni à l'évolution technique ou même de l'environnement, ces derniers ont un impact direct sur la performance de l'entreprise ;

- ✓ Enfin, les systèmes classiques de mesure de la performance basés sur des indicateurs à *court terme* ne conviennent pas à l'évolution rapide de l'environnement concurrentiel, ils peuvent aller jusqu'à freiner la création de la valeur économique à long terme ; car s'intéresser aux résultats à court terme va à l'encontre des investissements dans les actifs intellectuels ou intangibles qui ont un effet à long terme²⁸.

Les entreprises modernes ont raison à réorienter leurs centres d'intérêt vers une nouvelle catégorie d'indicateurs non financiers tels : la satisfaction et les attentes des clients, le pouvoir de l'entreprise à innover ...etc. On parle dans ce contexte de la **Balanced ScoreCard** ou le tableau de bord prospectif qui propose quatre perspectives de mesure de la performance :

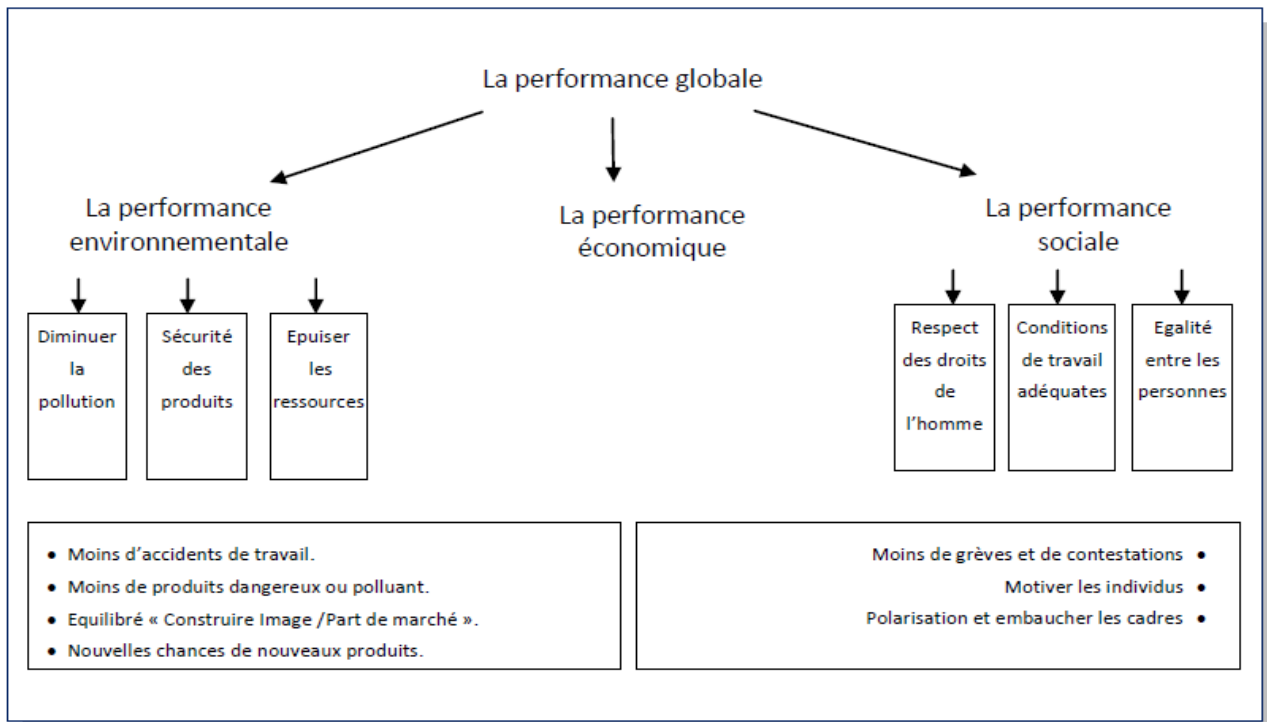
- Perspective Financière : Comment nous perçoivent les actionnaires ?
- Perspective Client : Comment nous perçoivent nos clients ?
- Perspective Processus Internes : Quels sont les processus internes clés de la réussite ?
- Perspective Apprentissage Organisationnel : Comment organiser notre capacité à progresser ?

4. L'élargissement de la mesure de la performance et ses indicateurs

Malgré la dominance des indicateurs financiers, on entend parler d'autres indicateurs qui traduisent la préoccupation croissante de la société concernant le développement durable et la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, le schéma suivant l'explique :

²⁸ : F. GRAUD & O. SAULPIC: Op-cit, p49.

Figure N° 1.2.1: La performance globale.



Source : Angèle DOHOU & Nicolas BERLAND : *Mesure de la performance globale des entreprises*, www.iae.univ-poitier.fr

Pour conclure, être performant c'est être le meilleur dans un domaine. Quant à la mesure de la performance c'est un élément prépondérant pour la piloter et pour relier les activités à leurs objectifs en connaissant l'état d'avancement de la réalisation, qui fait partie elle-même du contrôle et ayant une grande importance lors de la comparaison entre la performance effective et celle planifiée et en suite prendre les décisions correctives dans le but de diminuer le creux entre les deux. Pour cela on a utilisé des indicateurs qui peuvent être financiers ou non financiers, ainsi que d'autres qui ont une perspective qui dépasse l'accroissement du profit mais prennent en considération la société et l'environnement.

Section 3 : Instruments de Pilotage de la Performance.

Au cours de cette section, on va concentrer notre effort sur le concept du pilotage de la performance et ses outils traditionnels et modernes ainsi que les différents piliers qui constituent un système de pilotage d'une entreprise.

SOMMAIRE

Sous-section 1 : Définition du pilotage de la performance.

Sous-section 2 : Outils classiques de mesure de la performance.

Sous-section 1 Pilotage de la Performance

Avant de décortiquer les outils de pilotage de la performance, il est nécessaire d'éclaircir la notion de pilotage de la performance que B.Espinasse & D.Narice le résumant en trois points²⁹ :

- ✓ Définir la stratégie.
- ✓ Mettre en œuvre la stratégie.
- ✓ Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise.

1. Définir la stratégie

Une stratégie commence par une analyse interne et externe, et se termine par une formulation explicite. Se déduiront par la suite les objectifs personnels des décideurs.

1.1 La collecte et l'analyse des données stratégiques

Les directeurs exécutifs d'une entreprise évaluent les tendances actuelles et celles potentielles du marché, de la concurrence, de l'environnement et même des croyances et des traditions. Ils étudient aussi les variantes internes de l'entreprise qui influent sur sa performance.

a) **L'analyse interne** : c'est un examen mettant en évidence les points forts et faibles afin de profiter des potentialités qu'elle procède et de faire face aux menaces possibles. Elle concerne les points suivants :

- ✓ **La fonction Marketing** : en jouant sur le rapport Qualité/Prix, le design, la publicité ;
- ✓ **La fonction finance** : prendre les bonnes décisions en termes de financement et D'investissement ;
- ✓ **La fonction production** : par la gestion rationnelle des ressources et des coûts de production ;
- ✓ **La fonction ressources humaines** : la formation, la motivation et le maintien des énergies humaines.

b) **L'analyse externe**³⁰ : comprend l'étude de l'environnement *direct* et *large*.

²⁹ : Laurent VILIANI : L'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Master, Ecole des mines de Paris, France, 2003, p22.

³⁰ : Nacer ADOUN : l'administration et la planification stratégique, Office des Imprimeries Universitaires, Alger, 2003, p70.

- ✓ L'environnement direct est relié au secteur d'activité de l'entreprise c'est-à-dire le couple (Produit-marché) ;
- ✓ L'environnement large concerne le rôle économique que joue l'entreprise pour la société.

1.2 Formuler la stratégie

Au moment de l'expression de la stratégie, il faut respecter les points suivants :

- Les domaines d'activité stratégiques « DAS » (le couple « Produit-Marché ») ;
- Les objectifs stratégiques (Leader dans le domaine, différenciation des produits) ;
- Les facteurs clés de succès « FCS » (qualité, coût...)
- Choix des stratégies les plus adéquates parmi un jeu de scénarios des stratégies possibles.

1.3 La planification stratégique des projets

Un plan de travail s'impose après avoir terminé les deux étapes précédentes. Il comporte tous les projets, leurs priorités, leurs enchainements chronologiques et leurs ressources allouées.

2. Mettre en œuvre la stratégie³¹ :

Théoriquement, la mise en œuvre de la stratégie des entreprises se traduit par l'élaboration d'un plan détaillé. Ce plan décrit les actions à lancer en fonction des moyens et contraintes pour atteindre la finalité fixée en un temps donnée. Ce plan va cadrer la cascade de décisions à prendre pour mener à bien la stratégie définie.

Les stratégies retenues seront déclinées en objectifs quantifiés avec indication du calendrier prévisionnel exprimant la progression attendue ainsi qu'un programme d'action.

En pratique, la réalité est un peu différente, de nombreuses perturbations vont gêner l'application d'une planification trop stricte. Les entreprises exploitent plutôt « l'écoute » du terrain pour choisir les opportunités, même si les conséquences ne correspondent pas tout à fait dans les détails au plan fixé à l'origine.

³¹ : Alain FERNANDEZ : Op-cit, p191.

Plutôt que détailler avec précision la stratégie à appliquer, les entreprises qui réussissent expriment et font partager leurs enjeux tout en laissant une plus grande latitude d'actions aux acteurs de terrain. En favorisant les décisions de terrain en situation plutôt que la planification, l'entreprise ne déroge pas pour autant aux critères d'une stratégie construite. « *La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur* ». M. Porter

3. Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise

Pour le faire, l'entreprise s'appuie sur une multitude d'indicateurs de gestion. Ces derniers assurent une surveillance régulière pour la stratégie et la gardent à un niveau d'efficacité permanent. Le cas échéant il y'aura lieu d'une modification ou même d'une révision. Aussi faut-il confirmer les hypothèses de base sur lesquelles sa vision est construite.

De ce que nous venons de citer, le pilotage de la performance commence déjà par une stratégie clairement exprimée. Vient après l'application de cette stratégie à l'aide d'un programme d'action et une répartition raisonnable des ressources. Ce pilotage est d'autant plus pratique que ses outils soient adaptés. Nous allons les voir dans le chapitre suivant.

Sous-section 2 : Outils classiques de mesure de la performance

Sont essentiellement des outils des types suivants :

- Outils de prévision : dont l'utilité est de prévoir le futur en utilisant l'expérience du passé ;
- Outils de suivi : ont pour but la comparaison entre les objectifs et les résultats et permet d'expliquer les éventuelles déviations et de prendre les décisions correctives ;
- Outils de soutien : apportent des améliorations et des conseils par une visualisation de la performance.

1. Les outils de prévision

Comprennent essentiellement :

1.1 Le plan stratégique

Pour protéger une entreprise des turbulences et pour assurer une meilleure allocation des ressources, elle doit établir un plan stratégique qui se définit comme : « *le processus*

permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise »³².

1.2 Le plan opérationnel

C'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions³³.

1.3 Le budget

Il se définit comme étant : « *l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en générale) »³⁴.*

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Le responsable apporte son point de vue stratégique et le subordonné sa connaissance du terrain et de ses contraintes. Horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.

Toutefois, cet outil reste „traditionnel“ car il se focalise davantage sur des aspects mécaniques que sur le véritable redimensionnement des activités et des processus, et on entend parler maintenant de nouvelles approches telles le Budget Base Zéro (BBZ) qui a pour but d'éliminer les incohérences que présentait la budgétisation tendancielle des années passées, et « Activity Based Budgeting » (ABB) qui permet de redimensionner fondamentalement la structure des coûts et des revenus tout en créant des ponts avec la comptabilité de gestion et les tableaux de bord, elle consiste à inverser l'approche ABC*(démarche à posteriori) pour déterminer la future structure de coûts d'une activité et d'un processus à partir de la consommation attendue par les objets du métier³⁵.

³² : P. BOISSELIER : Le Contrôle De Gestion (Epreuve Et Application, DECF), Vuibert, Paris, 1999, p25.

³³ : Un plan d'action est la liste des actions concrètes visant à réaliser des objectifs mesurables en indicateurs physiques ou financiers.

³⁴ : M. GERVAIS, Contrôle de gestion, Economica, 7ème édition, Paris, 2000, p 273.

* : sera développée dans la section suivante.

³⁵ : M.VLASSELAER : le pilotage d'entreprise, Publi Union, Paris, 1997, p149.

2. Les outils de suivi

Une panoplie d'instruments de suivi de la réalisation des objectifs est disponible dans une entreprise, nous définirons les principaux outils ci-après :

2.1 La comptabilité générale

La comptabilité est une technique de suivi et de représentation de la situation financière d'une institution à un moment donné.

Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) ou la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale. Ce qui la rend lourde et tardive mais régulière et sincère.

2.2 La comptabilité analytique

Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de contrôle du rendement et de la rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances internes par une décomposition des coûts de chaque produit ou service, aussi c'est une base pour établir les prévisions des charges et des produits.

2.3 Le reporting financier

Le reporting peut être défini comme : « *le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités décentralisées à leur centre de coordination* »³⁶.

Le reporting représente un autre niveau d'agrégation de l'information de gestion. Il permet à la direction le suivi centralisé des résultats, l'analyse et la coordination des actions correctives. Il contient des informations comptables et financières. C'est un instrument de contrôle à posteriori car il rend compte de l'activité déléguée, il aide le responsable à suivre la réalisation des objectifs.

³⁶ : P.L. BESCOS, P. DOBLER, MENDOZAC, G. NAULLEAU, F. GIRAUD, LEVRILLE & V. ANGER : Le Contrôlé De Gestion Et Management, Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p364.

2.4 Le tableau de bord

Le tableau de bord « *C'est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage de leurs activités* »³⁷.

Le pilotage des activités constitue un enjeu pour les entreprises. Il s'exerce à travers le tableau de bord. Améliorer ses résultats est le souci de toute organisation, de ce fait les finalités du pilotage peuvent être différentes, mais complémentaires :

- ✓ Optimiser les modes de production au travers d'un meilleur suivi des processus et des procédures.
- ✓ Disposer d'informations fiables pour éclairer la prise de décision.

Un tableau de bord de gestion TBG : « *regroupe des indicateurs financiers et non financiers, il limite le nombre des indicateurs et permettent d'anticiper les résultats en prenant les décisions à temps* »³⁸.

Le TBG correspond, en effet, 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 ainsi l'exercice des responsabilités.

Le tableau de bord est donc un :

- ✓ Un outil élaboré en fonction des besoins de son utilisateur ;
- ✓ Un instrument de synthèse des informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme ;
- ✓ Un révélateur des problèmes que peut rencontrer l'entreprise.

3. Les outils de soutien

On en cite :

3.1 L'analyse comparative (benchmarking)

Le benchmarking est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société Xerox pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La

³⁷ : Dayan ARMAND : Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris, 1999, p850.

³⁸ : Charles HORNGREN, Al Nor BHIMANI et autres : contrôle de gestion et gestion budgétaire ,3eme édition : Pearson éducation, Paris, p102.

comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

Le benchmarking consistera à :

- Trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée.
- Aller l'étudier et analyser les données collectées avec celles internes.
- Adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent³⁹.

3.2 La réingénierie des processus d'affaires (reengineering)

La réingénierie des processus d'affaires, également connu en anglais sous le nom Business Process Reengineering, est une approche qui vise à repenser les processus d'affaires de l'entreprise et à les rendre plus efficace.

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 les clients⁴⁰.

Une question pertinente se pose après ce que nous venons de voir :

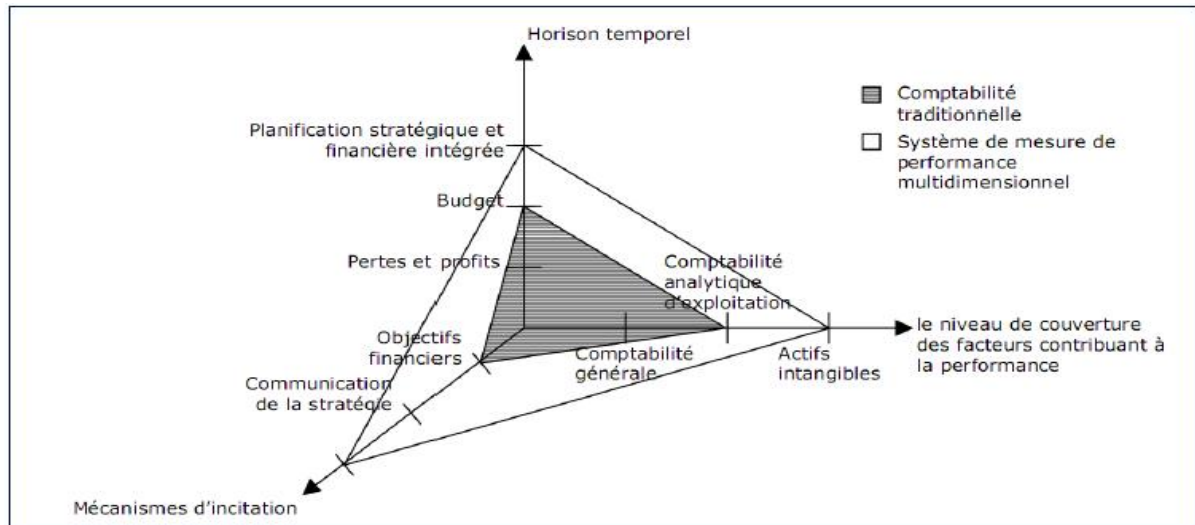
Quelles sont les limites de la comptabilité traditionnelle ?

D'après « **Breid** », l'étendue, la qualité et la pertinence de la comptabilité traditionnelle sont limitées par trois axes : L'horizon temporel, le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance et la dimension comportementale.

³⁹ : Ahmed Hamadouche : Méthodes et outils d'analyse stratégiques, éditions Chihab, 1997, p92.

⁴⁰ : Ibid, p111.

Figure N° 1.3.1 : Les limites de la comptabilité traditionnelle



Source : Marius LOHRI : Analyse comparative TBP vs GIMSI, Master, université de LAUSANNE, Paris, 2000, p07.

Cela résulte premièrement du fait que les mesures financières de la comptabilité traditionnelle ne décrivent que l'histoire récente et les aspects tangibles d'une entreprise. La qualité du management, les potentiels de développements futurs (à titre d'exemple, les succès attendus de projets en cours) et les menaces qui planent sur l'entreprise ne sont pas couverts par le compte rendu annuel et encore moins par le rapport trimestriel à l'américaine⁴¹.

De manière générale, les investissements permettant un accroissement futur de la valeur ajoutée diminueront le bénéfice à court terme⁴². En résumé, l'horizon temporel de la comptabilité traditionnelle est restreint en raison de sa focalisation sur le passé financier d'une entreprise.

Deuxièmement, la capacité d'une entreprise à créer et maintenir des avantages concurrentiels est largement déterminée par la gestion adéquate de ces actifs intangibles que sont :

- Le savoir et les connaissances de ses collaborateurs.
- L'orientation du processus et le décloisonnement des fonctions intra-entreprise ;
- Les modes de coopération avec les fournisseurs et les clients ;
- Le paramétrage de l'offre selon la segmentation du marché et des clients ;

⁴¹ : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, 1998, Paris, p52.

⁴² : KAPLAN & NORTON, The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston MA, 1996, p22.

- La gestion des effets de la mondialisation et des opportunités offertes par les technologies de l'information ;
- L'accélération du cycle de vie des produits et la capacité d'innovation.

Or, la comptabilité traditionnelle n'offre aucun moyen de mesure et aucun moyen de communication pour ces indicateurs primordiaux pour le succès, voire la survie d'une entreprise. Le manque de cette information affecte aussi bien les aspects interne de l'entreprise - la gestion des actifs se fait de manière aléatoire et non optimisée – qu'externe - les parties prenantes ne sont informées que de façon insuffisante sur l'état et l'évolution probable d'une entreprise -. Ce qui peut engendrer une perte de confiance ou pire encore, la rupture définitive des relations.

En résumé, la comptabilité traditionnelle ne couvre que les actifs compris dans les flux financiers du passé récent. Par contre, elle n'exprime pas l'état et l'évolution des facteurs contribuant au succès futur d'une entreprise.

Troisième facteur lacunaire dans les indicateurs traditionnels, la dimension comportementale. Cette dernière n'est pas prise en compte. Souvent, les résultats des exercices précédents sont extrapolés pour déterminer les objectifs financiers des périodes à venir en faisant aussi bien fi des pré-requis externes qu'internes à leur réalisation. Parmi les pré-requis internes, évoquons la cohérence des objectifs financiers avec la stratégie d'entreprise, sa communication en interne et les moyens et initiatives nécessaires à la réorientation du comportement des collaborateurs clés en vue de sa mise en œuvre.

S'il est vrai que la définition d'ambitieux objectifs financiers peut avoir un effet stimulant sur la motivation des collaborateurs, il est néanmoins permis de stipuler que l'absence d'une stratégie claire et pertinente et un manque d'adhésion de la part des collaborateur compromettra gravement leur réalisation.

A travers les points que nous venons de citer, on conclue que tous les outils de mesure de la performance que ce soit de prévision de suivi ou de soutien ont pour but de faciliter son pilotage en essayant d'expliquer les dérives, de prendre les mesures correctives, de donner des conseils et peuvent être complémentaires pour surpasser les insuffisances des uns et des autres. Néanmoins, avec la concurrence que vivent les entreprises, elles ne peuvent cesser de chercher d'autres outils plus adéquats.

Conclusion

Le pilotage stratégique met à la disposition de l'administration un nombre limité mais complet d'indicateurs qui sont de nature financière et non financière. Ces indicateurs interprètent la situation de l'entreprise afin de permettre aux décideurs de prendre les bonnes décisions et de relier les efforts aux buts stratégiques. Ils permettent aussi de vérifier l'état d'avancement des projets et d'éviter le gaspillage des ressources.

La performance peut prendre plusieurs formes (économique, organisationnelle...) elle peut être comprise comme étant la meilleure combinaison entre l'efficacité et l'efficacités dans la réalisation de tâches tout en étant concurrentiel et respectueux des usages sociaux et environnementaux.

L'évolution des systèmes de mesure de la performance a dépassé la vision superficielle concentrée sur la réalisation d'une rentabilité vers des notions beaucoup plus qualitatives telles : la satisfaction des clients, l'innovation, l'environnement de l'entreprise...

Pour piloter sa performance, l'entreprise utilise des méthodes classiques basées sur des instruments de prédiction du futur qui cherchent les opportunités sur le marché, d'autres pour suivre et comparer les résultats aux objectifs afin d'analyser et corriger les déviations, et des instruments pour renforcer le pilotage en lui accordant des conseils et des recommandations. L'entreprise a le choix entre une panoplie d'instruments modernes tels la méthode ABC, Le tableau de bord du capital immatériel et le Tableau de Bord Prospectif très connu en Europe et en Amérique par Balanced ScoreCard qui sera traité en détail au cours de chapitre suivant.

Chapitre II : Le Tableau De Bord Prospectif.

« *Une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre !* ». Le mot de Henry Ford résume bien la philosophie du Balanced ScoreCard. En effet, Les entreprises sont à nos jours au cœur d'un processus de transformation radicale. Aujourd'hui, la concurrence n'est plus industrielle mais informationnelle. Pendant l'ère industrielle, de 1850 à 1975, la performance des entreprises était subordonnée à leur capacité à profiter d'économies d'échelle ou de gamme. La technologie était importante mais, *in fine*, les entreprises capables d'intégrer les progrès techniques dans un appareil de production permettant de fabriquer en masse des produits standards étaient assurées de réussir.

Mais les dernières années de XXe siècle ont vu émerger une ère nouvelle, celle de l'information, qui a rendu obsolètes nombre des principes de la concurrence à l'ère industrielle. Pour gagner un avantage concurrentiel durable, les entreprises ne pouvaient plus se contenter d'intégrer rapidement les nouvelles technologies à leur actif physique, tout en gérant au mieux leur actif et leur passif financiers.

Les effets de l'ère de l'information sont encore plus spectaculaires dans les services que dans l'industrie. Pendant très longtemps, les entreprises de ce secteur, notamment les télécommunications, les services financiers et la santé, ont opéré dans des environnements stables, non concurrentiels. Elles ne disposaient pas d'une grande marge de liberté pour diversifier leur activité et fixer le prix de leurs produits. En contrepartie, le législateur les protégeait contre des concurrents potentiellement plus efficaces ou novateurs, et fixait les prix à niveaux assurant des retours sur investissement et une marge brute plus satisfaisants. Les deux dernières décennies ont été le théâtre d'un vaste mouvement de déréglementation et de privatisation des entreprises de services dans tous les pays du monde, les systèmes d'information ayant sonné le glas des grandes entreprises publiques de l'ère industrielle.

La communication de l'information financière se fait encore selon un modèle comptable vieux de plusieurs siècles. Dans l'idéal, ce modèle doit être élargi de manière à tenir compte de la valeur des actifs intangibles et intellectuels d'une entreprise, tels que la qualité des produits et des services, la motivation et le savoir-faire des salariés, la flexibilité et la transparence des processus, la satisfaction et la fidélité des clients. La rencontre de la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel à long terme et de l'obligation de perpétuer le modèle de comptabilisation au coût historique et de présentation de l'information financière a donné naissance à une nouvelle démarche : *le Tableau de Bord Prospectif (TBP)*. Ce système conserve les indicateurs financiers classiques, qui expriment la performance passée. Mais ils sont complétés par des indicateurs sur les déterminants de la performance future.

Cette deuxième partie est réservée pour parler des points suivants :

- L'idéologie de la Balanced ScoreCard.
- L'analyse des axes de travail.
- Les étapes de déploiement de l'outil.

Section 1 : L'Idéologie Du Tableau De Bord Prospectif

Le thème de conception des tableaux de bord tend à occuper une place prédominante assez représentative des attentes insatisfaites des entreprises en matière de pilotage. Jusqu'à ces dernières décennies, la question de l'aide au pilotage était en effet moins présente. Lorsque le contexte était stable et la concurrence particulièrement faible, rechercher l'augmentation continue de la productivité, ainsi que la diminution des coûts de revient, était encore la meilleure des stratégies.

Les tableaux de bord de cette époque, limités à des mesures exclusivement économiques et productivistes, étaient tout à fait adaptés. Aujourd'hui, le contexte a fortement changé. Pour garantir une réelle rentabilité des capitaux investis, il faut élaborer des stratégies bien plus conséquentes. Suivre uniquement les mesures financières n'est plus suffisant.

Il faut donc suivre plus précisément le progrès continu selon les axes choisis par l'équipe de direction lors de l'élaboration de la stratégie.

Quel que soit l'avantage concurrentiel choisi, une fois la stratégie élaborée et déclinée sur le terrain, chacun des axes concernés doit être mesuré précisément afin d'assurer un véritable progrès.

SOMMAIRE

Sous -section 1 : Définition du tableau de bord prospectif.

Sous -section 2 : Rôle et importance du tableau de bord prospectif.

Sous -section 3 : Le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage stratégique.

Sous-section 1 : Définition du Tableau De Bord Prospectif.**I. Définition**

Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) - en anglais Balanced ScoreCard (BSC) - est un instrument de contrôle stratégique développé au début des années 90 par les Professeurs Robert Kaplan & David Norton* de Harvard Business School sur la base d'une étude des mesures de performance utilisées par diverses multinationales. Cet instrument met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation regroupés au sein de quatre perspectives¹ :

- « Financier ».
- « Clients ».
- « Processus internes » et
- « Apprentissage organisationnel » (également appelé Développement des compétences ou Croissance et innovation).

En associant dans un même support des indicateurs issus de quatre perspectives différentes, le BSC doit constituer un moyen privilégié pour permettre un pilotage global de la performance.

Ces quatre perspectives visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation.

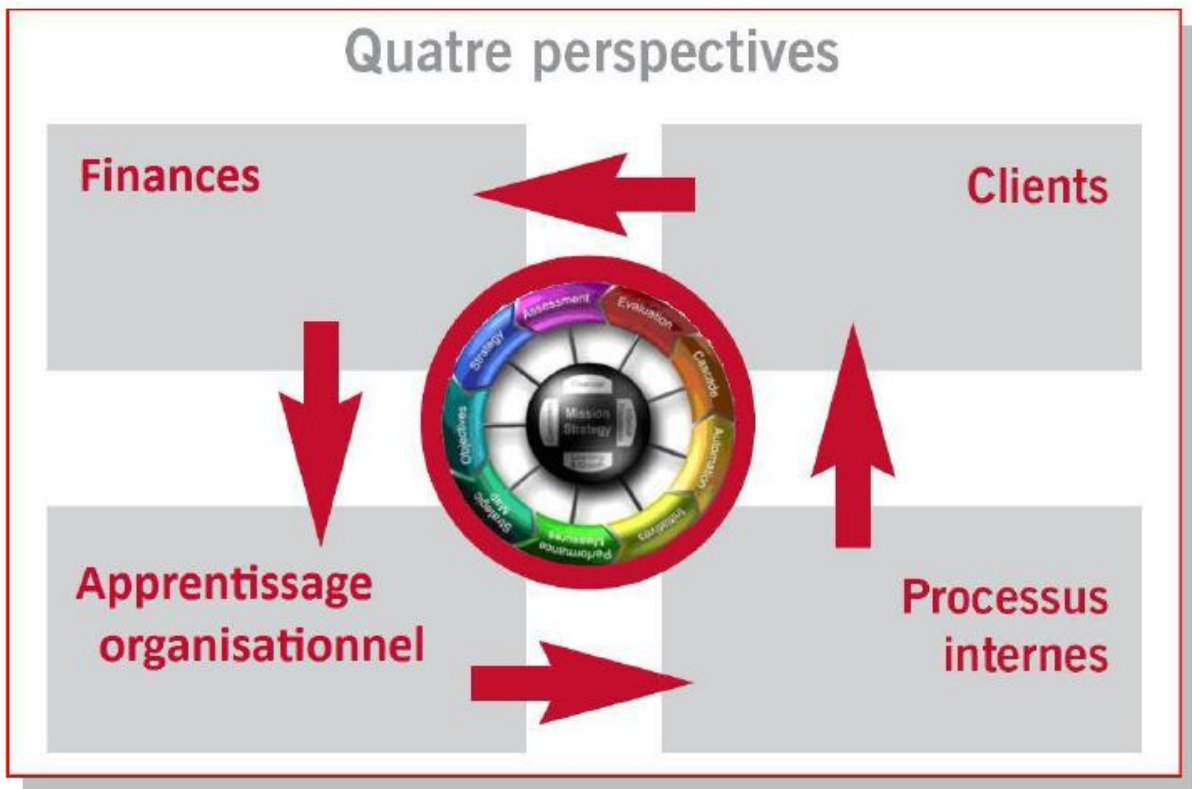
- ✓ Pour réussir financièrement, comment devrions-nous être perçus par nos actionnaires?
- ✓ Pour obtenir notre vision, comment devrions-nous être perçus par nos clients?
- ✓ Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, à quels processus devons-nous exceller?
- ✓ Pour obtenir notre vision, comment garderons-nous notre capacité de s'adapter et de s'améliorer.

* : **Robert S. KAPLAN** est l'auteur de Lowes Dickinson professeur de comptabilité à Harvard business School à Boston, Massachusetts.

David P. NORTON le fondateur et le président de Renaissance Solutions, une boîte de consulting à Lincoln, Massachusetts. Ce sont les auteurs de "le tableau de bord prospectif – mesures du pilotage de la performance"(HBR Janvier – Février 1992) et "la mise en place d'un tableau de bord prospectif" (HBR Septembre – Octobre 1993). Kaplan and Norton ont aussi écrit le livre sur le « Tableau de Bord Prospectif » publié par Harvard Business School Press en Septembre 1996.

¹ : Robert S. KAPLAN & David P. Norton: Op-cit, p20.

Figure N° 2.1.1 : Les quatre axes du Tableau de Bord Prospectif



Source : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation, 1998, p21.

Une fois le contenu de ces quatre perspectives défini à l'aide d'un ensemble de critères, on obtient un tableau de bord multidimensionnel : « le Balanced ScoreCard ». Outre l'orientation externe et interne, on prend en compte également les grandeurs financières et non financières, les prestations à court terme et à long terme et les critères internes ou externes. Il permet donc d'équilibrer les différents angles d'approche telle qu'illustré par la figure ci-après :

Figure N° 2.1.2 : Balancer les différents angles d’approche



Source: P. ARVESON : *BSC Instrument de la modernisation de l'administration fédérale*, The Balanced ScoreCard Institute, 1998, p08.

« Le TBP doit traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Un **équilibre** est établi entre les indicateurs extérieurs, à l'attention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance. Il y a un **équilibre** entre les indicateurs de résultats – la performance passée – et les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future. Enfin, le système assure un équilibre entre des mesures objectives et quantifiées qui traduisent des résultats et des mesures plus subjectives, les déterminants de la performance »².

2. Les principes de base d'un Tableau de Bord Prospectif

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Ses concepteurs l'ont fait évoluer et l'ont repositionné comme le centre d'une organisation orientée « stratégie ». Ainsi, il est devenu un outil de gestion de la stratégie. Précisons, brièvement, les principes des organisations orientées « stratégie ». Pour cela, il suffit de se référer au tableau de KAPLAN et NORTON³.

2.1 Traduire la stratégie en termes opérationnels

Une organisation orientée stratégie est une organisation qui place la stratégie au cœur de son système de gestion. Or, une stratégie ne peut être exécutée que si elle est comprise et elle ne peut être comprise que si elle est décrite.

² : Robert S. KAPLAN & David P. Norton: Op-cit, p22.

³ : R.KAPLAN & D.NORTON : Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, 2001, p10.

- ✓ La stratégie est formulée ;
- ✓ Elle est ensuite décomposée de façon à repérer les sources de création de valeur. Ce travail est synthétisé par ce que les auteurs nomment une carte stratégique ;
- ✓ Les paramètres clés de la carte stratégique amènent la détermination d'indicateurs ;
- ✓ Les indicateurs choisis sont rassemblés au sein du tableau de bord prospectif. Les indicateurs sont cohérents entre eux. La simple lecture du tableau de bord doit permettre de retrouver la stratégie de l'organisation.

2.2 Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

Une fois la stratégie déterminée, les sources de création de la valeur identifiées, il convient de mettre en place une organisation qui facilitera cette création de valeur. Il faut :

- ✓ Améliorer la coordination des maillons de la chaîne de valeur : créer des synergies entre les centres de profit.
- ✓ Regrouper les services qui ont des tâches communes : créer des synergies au moyen de services communs.

2.3 Faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous

Une fois le tableau de bord prospectif élaboré, comment faire ensuite pour que chaque salarié l'intègre dans son travail quotidien ?

Cette phase repose essentiellement sur la communication. Il s'agit d'utiliser tout un panel de supports (réunions, brochures, lettres d'information, programmes de formation, Intranet...) qui permet d'orienter le comportement de chacun, à son niveau, dans le sens de la stratégie visée, c'est-à-dire dans l'atteinte des objectifs et l'amélioration des indicateurs.

Cette phase exige que le salarié s'implique. Elle ne peut être fructueuse que si elle prend en compte les facteurs qui créent la stimulation du salarié. Parmi ceux-ci, la rémunération.

Les auteurs préconisent d'adopter une « rémunération équilibrée et prospective » liant rémunération individuelle et rémunération collective.

2.4 Transformer la stratégie en un processus continu

L'organisation orientée stratégie n'est pas définie de façon ponctuelle, elle évolue en permanence.

Les équipes de direction :

- Suivent les performances par rapport à la stratégie ;
- Travaillent en équipe pour interpréter les données ;
- Créent de nouvelles perceptions stratégiques ;
- Formulent de nouvelles orientations stratégiques ;
- Actualisent les indicateurs sur les tableaux de bord ;
- Modifient les budgets.

En outre, la structure de l'organisation doit permettre les retours d'information (le feedback) et d'expérience afin d'apprendre des expériences passées.

2.5 Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants⁴

Il est impossible pour un dirigeant de contrôler le travail de plusieurs centaines voir milliers de ses salariés. Il est obligé d'adopter un style de direction qui rende chaque salarié responsable. Ainsi, la communication, la participation, l'initiative et les innovations sont des modes de leadership qui sont privilégiées.

Figure N° 2.1.3 : Les principes de l'organisation orientée stratégie



Source : KAPLAN R. et NORTON D ; Comment utiliser le TBP ; Editions d'organisation ; Paris ; 2001 ; P 10.

⁴ : Ibid, p19.

Sous-section 2 : Rôle et importance du tableau de bord prospectif**1. Ce que n'est pas le BSC⁵**

Le Balanced ScoreCard n'est pas un nouveau type de tableaux de bord permettant de mesurer d'autres axes que la seule perspective financière. Même s'il s'agit là d'une des composantes du Balanced ScoreCard, ce n'est pas à ce niveau qu'il faut chercher l'originalité de la méthode. En effet, tous les acteurs majeurs qui se sont penchés sur les questions de pilotage et des tableaux de bord au cours de ces dernières 25 années ont naturellement abouti à ce même constat.

Kaplan et Norton ne sont pas non plus les précurseurs de la mise en place d'un lien direct entre mesure de l'activité et stratégie. La base de la théorie des tableaux de bord repose sur ce postulat. Sinon, à quoi pourrait bien servir la mesure si ce n'est pour piloter selon les voies de progrès choisies ?

Il est vrai que, classiquement, les tableaux de bord étaient directement liés aux impératifs budgétaires et s'inscrivaient exclusivement dans une dimension locale et tactique. Cette époque est aujourd'hui dépassée, et les tableaux de bord de nouvelle génération mesurent la performance selon toutes les voies de progrès définies par la stratégie. Cette optique de conception n'est pas uniquement le propre des Balanced ScoreCard.

2. Ce qu'est le BSC⁶

L'originalité des BSC est tout autre. Le Balanced ScoreCard propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des quatre perspectives. Ceci afin de mettre en évidence et de maîtriser les liens de cause à effet. C'est là que réside la véritable clé de la méthode.

L'évaluation de la performance est effectuée à l'aide de cartes de scores (ScoreCard) et la rémunération des managers est directement liée à la performance ainsi exprimée.

⁵ : Alain FERNANDEZ : Le Balanced ScoreCard Une approche radicale, Nodeway , 07/07/2003, p02.

⁶ : Idem.

3. Importance du TBP

Le BSC en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de remplir trois fonctions⁷ :

- Le BSC a été conçu dans le but d'assurer un déploiement efficace de la stratégie. Ceci passe dans un premier temps par une communication claire de ses éléments à l'ensemble de l'organisation.
- Le déploiement d'une nouvelle stratégie suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent des adaptations substantielles de la structure. Pour encourager les collaborateurs à changer, des incitations doivent être mises en place.
- Le contrôle stratégique et l'adaptation continue de l'organisation aux changements de l'environnement ne sont pas possibles sans une mesure de sa performance et de celle de ses acteurs pendant un processus suivi et continu.

3.1 Communiquer la stratégie

Déployer la stratégie est du ressort de la direction générale. Dans un marché changeant et très concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie et donc de la communication et l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de l'organisation.

Ainsi l'examen et la discussion périodique des éléments du BSC permettent de mettre constamment l'accent sur les facteurs clés de succès d'une organisation et par conséquent de clairement souligner les options stratégiques à suivre.

Le BSC permet ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de tirer parti au mieux des opportunités et de contrecarrer certaines menaces. Il contribue de ce fait à rendre l'organisation davantage proactive que réactive car le BSC fait appel à un langage opérationnel clair qui réduit les problèmes d'interprétation tant internes qu'externes.

3.2 Aligner les actions aux buts stratégiques

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Pour changer les comportements et faire en sorte que l'ensemble de

⁷ : Abdelkader BAAZIZ & Mustapha KELLI : BSC et pilotage de la performance, journée scientifique de SONATRACH, 17/10/2006.

l'organisation mette en œuvre les options stratégiques définies, il convient de se pencher sur les habitudes et les motivations.

Comment s'assurer que les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques ?

L'appropriation de la stratégie par les employés et le changement nécessaire de leurs comportements sont très difficiles dans les structures actuelles. L'homme en tant qu'être rationnel va chercher à maximiser son utilité et lui demander de modifier son comportement suppose qu'il en retire des avantages personnels certains. Or, dans une économie où les structures s'aplatissent, où la pression sur les salaires existe, où les plans de carrière disparaissent, où la loyauté employeurs/employés s'effrite, il est difficile de demander aux collaborateurs de non seulement faire leur travail, mais également de s'adapter constamment.

Malgré toutes ces difficultés, le BSC mise sur la responsabilisation des acteurs. Différentes études de cas montrent que le BSC permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le BSC, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur.

Par une meilleure communication, ils savent également la direction que suit l'organisation. Le BSC laisse donc une place importante à l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilisation.

3.3 Mesurer la performance

« Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ! »⁸

Les systèmes de mesures traditionnels ne suffisent plus car ils sont le plus souvent passésistes car les indicateurs sont surtout financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ils ne permettent pas d'apprécier les évolutions en cours, ou de mesurer l'avancement d'une stratégie.

Ils sont également partiels car les indicateurs ne recouvrent que partiellement les enjeux de l'organisation. Les données liées aux ressources humaines, à la qualité du produit, à la satisfaction des clients sont autant de domaines réservés aux fonctions concernés, qui font

⁸ : Kaoru Ishikawa (Tôkyô, 1915 - 16 avril 1989), ingénieur chimiste japonais précurseur et un des théoriciens pour la gestion de la qualité. On lui doit notamment le diagramme de causes et effets qui est un des outils fondamental pour assister les cercles de qualité.

l'objet de 'reporting' spécifiques. Ce cloisonnement entre les différents domaines de performances est renforcé par l'absence de liens de cause à effet entre indicateurs : lien entre satisfaction des clients et chiffre d'affaires par exemple. Une conséquence perverse majeure est que chaque service peut être efficace séparément sans que la valeur ajoutée globale de l'organisation soit démontrée.

Les indicateurs partiels sont souvent trompeurs. Outre le fait que certains chiffres sont effectivement confidentiels, les indicateurs n'ont en fait pas été conçus dans une optique de communication et de partage des connaissances : connaissance de l'avenir de l'entreprise, compréhension des évolutions nécessaires pour y parvenir.

Le BSC est un système de mesures stratégiques qui constitue une pièce maîtresse du pilotage de leur stratégie. Ce système est prédictif de performance, il reflète les performances à venir autant que les performances passées. Il est équilibré et couvre tous les domaines de l'entreprise (finances, clients, processus et produits, ressources humaines), et relie les mesures par des relations de cause à effet (indicateurs de leviers et indicateurs de résultats).

A ce jour, les systèmes d'évaluation de la performance ont mis davantage l'accent sur la performance externe, sur les mesures financières ou économiques.

Or celles-ci ne se gèrent pas, elles n'expriment que la conséquence des décisions relatives aux trois dimensions de l'entreprise: le quoi, le qui et le comment :

- La dimension du « quoi » porte sur le portefeuille de produits/services: quel produit/service faut-il commercialiser ? Sur quel produit/service faut-il mettre l'accent? Quel produit/service faut-il abandonner ? A quel prix faut-il vendre? Peut-on produire à ce coût ? ;
- La dimension du « qui » tente de mesurer la performance des différents marchés de l'entreprise, de ses différents segments de clientèle afin par exemple de mettre l'accent sur les créneaux les plus rentables ou sur ceux qui sont les plus prometteurs à moyen et long terme ;
- La dimension du « comment » cherche à disséquer la performance des processus internes de création de valeur dans le but également d'opérer des choix: déterminer les processus à améliorer, à sous-traiter, à abandonner, à concevoir, répartir les activités entre les unités de gestion, déterminer le périmètre de responsabilité des unités de gestion et des collaborateurs.

Outre cette dimension de mesurer pour mieux gérer l'entreprise, mesurer la performance permet également de motiver les collaborateurs. Par essence, l'être humain aime les objectifs.

La seule fixation de cibles à atteindre indépendamment de l'existence ou non d'un système de récompense ou de sanction suffit déjà à accroître la motivation des collaborateurs.

Dans ce contexte, le BSC devient un élément central du système d'évaluation et de motivation et représente un élément clé du système de pilotage et de contrôle

Sous-section 3 : Le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage stratégique

Le TBP n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer la charpente des processus de management. Les entreprises peuvent en bâtir un qui répond à des objectifs relativement limités : clarifier la mission, obtenir le consensus sur la stratégie, puis communiquer celle-ci à toute l'entreprise. Toutefois, le TBP donne sa pleine mesure lorsqu'il est transformé en système de management. Mieux elles connaîtront le TBP, mieux les entreprises pourront l'utiliser pour⁹ :

- Clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

1. Traduire la vision

Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs (en fonction des quatre piliers décrits dans le chapitre suivant) est le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer et permet d'exprimer des concepts parfois complexes sous une forme plus précise qui favorise le consensus au sein de la structure.

La conception d'un TBP, si elle fait ressortir le défaut de consensus et de travail en équipe, contribue aussi à la résolution du problème. En effet, le TPB étant mis au point par un groupe de dirigeants dans le cadre d'un projet, il constitue un modèle de représentatif de l'ensemble de l'entreprise, auquel tout le monde a contribué.

⁹ : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : Le tableau de bord prospectif, Op-cit, p22.

2. Communiquer et articuler

Il s'agit en fait de communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques, c'est-à-dire mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble. L'accent est mis sur l'identification des relations de cause à effet dans un raisonnement dynamique qui permet aux acteurs, disséminés dans la structure, de comprendre le fonctionnement de l'ensemble et l'influence de leur action sur celles des autres individus et sur la structure entière.

3. Planifier les projets

Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques et la comparaison des niveaux de performance attendus et des réalisations met en lumière le déficit de performance que les initiatives stratégiques veulent combler. Ce processus de planification stratégique et de définition des objectifs permet à l'entreprise :

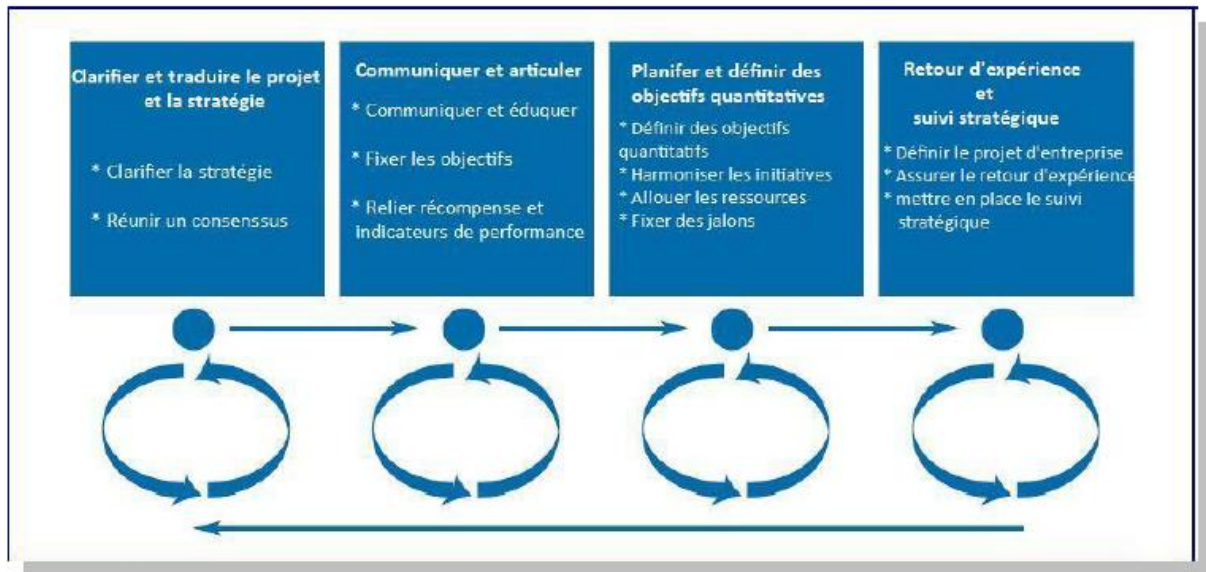
- De quantifier les résultats visés à long terme ;
- D'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;
- De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du TBP.

4. Le retour d'expérience

Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique en mettant l'accent sur la notion de bouclage du système. Dans un premier temps, les dirigeants doivent s'assurer que la stratégie a été exécutée comme prévu et, dans un second temps, ils doivent réexaminer leurs hypothèses afin de s'assurer que la théorie qui guidait leur action reste pertinente au regard des réalisations, des observations et de l'expérience acquise par la structure.

Ce processus de retour d'expérience et de suivi stratégique complète la boucle décrite dans la figure N°2.1.4, il nourrit le processus suivant, celui de la clarification du projet et de la stratégie, durant lequel les valeurs-cibles des indicateurs des quatre axes sont examinées, actualisées et réajustées, en fonction de la vision la plus récente des mesures de résultats et des déterminants de la performance.

Figure N° 2.1.4 : Piloter la stratégie



Source : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : Le tableau de bord prospectif, Op-cit, p23.

En guise de conclusion on peut dire que le Tableau de bord prospectif constitue un nouveau cadre permettant l'intégration des indicateurs stratégiques à ceux financiers de la performance passée, et propose des déterminants pour la performance future représenté par les axes Clients, Processus internes et l'Apprentissage organisationnel, le tout bâti sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs réels qui doivent eux-mêmes être communiqués à tous les travailleurs harmonisant ainsi leurs efforts, sans oublier le retour d'expérience afin d'effectuer les révisions ou les modifications éventuelles.

Section 2 : Axes du tableau De Bord Prospectif

Dans cette section, nous allons détailler la démarche Balanced ScoreCard qui propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre de ses quatre perspectives.

SOMMAIRE

Sous -section 1 : L'axe « Financier ».

Sous - section 2 : L'axe « Clients ».

Sous - section 3 : L'axe « Processus Internes ».

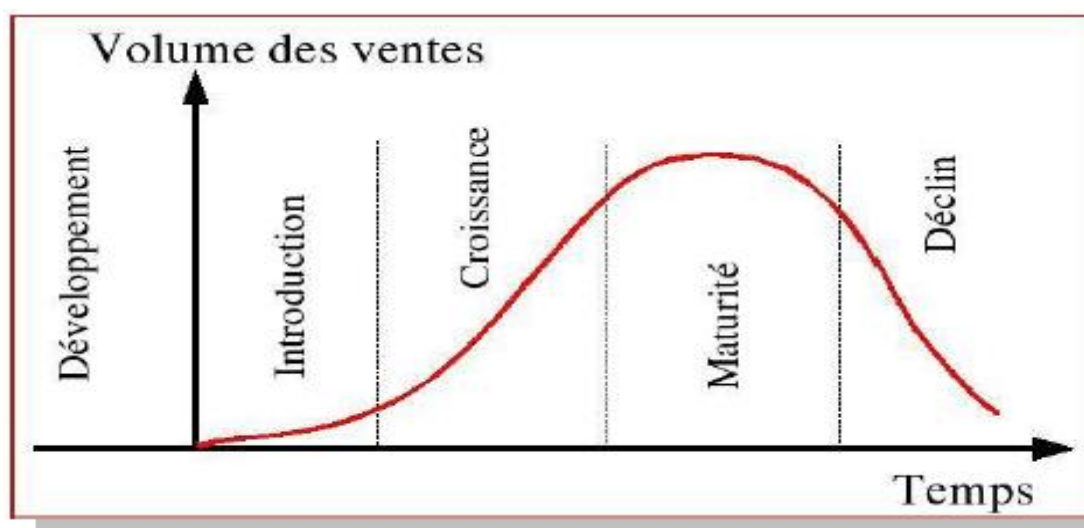
Sous - section 4 : L'axe « Apprentissage Organisationnel ».

Sous - section 5 : La Carte Stratégique.

Quelle est la valeur créée pour les actionnaires ?

L'axe financier représente les objectifs à long terme de l'entreprise. Kaplan & Norton proposent trois phases financièrement stratégiques qui, croisées avec la situation de marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte), fournissent une gamme d'indicateurs. Cette liste, bien entendu non-exhaustive, doit être comprise comme un ensemble de domaines d'indicateurs, susceptibles d'être adaptés au contexte particulier de l'entreprise.

Figure N° 2.2.1 : Cycle de vie économique



Source : <http://org/wiki/Fichier:Cycledevie.jpg>

Les unités qui sont au début de leur cycle de vie, suivent une stratégie de croissance. Leurs produits ou services offrent un fort potentiel de progression pour capitaliser ce potentiel. Elles peuvent être amenées à engager des ressources très importantes pour développer de nouveaux produits et services ; construire et agrandir des sites de production ; investir dans des systèmes, des infrastructures et des réseaux de distribution adaptés à une activité mondiale ; enfin, entretenir et élargir leur clientèle. *Les unités en phase de croissance* peuvent opérer avec des flux de trésorerie négatifs et des retours sur investissement faibles (qu'elles investissent dans des actifs intangibles ou dans des immobilisations corporelles pour leur développement interne). L'objectif financier global pour les entreprises en phase de croissance sera d'accroître le chiffre d'affaires, les ventes sur des marchés ciblés, auprès de segments spécifiques dans des régions ciblées.

Mais il est plus probable que les unités d'une entreprise se trouvent dans la phase de *maintien* de l'activité, donc, elles nécessitent encore des investissements et des réinvestissements, pour lesquels on peut exiger cependant un taux de rendement du capital investi élevé. Ces unités sont censées maintenir leur part de marché et adopteront un objectif financier de rentabilité. Il peut être traduit en indicateurs de résultats d'exploitation et de marge brute.

Par exemple :

- Le retour sur investissement
- Le retour sur le capital investi.
- La valeur ajoutée économique.

Les unités qui ont atteint la *maturité* dans leur cycle de vie souhaiteraient récolter les fruits des investissements réalisés pendant les deux phases précédentes, elles n'appellent plus d'investissements importants, juste ce qu'il faut pour maintenir en l'état l'appareil de production. Le but est surtout de générer le maximum de flux de trésorerie et réduire le besoin en fonds de roulement avant le *déclin*.

1. Les indicateurs financiers

Cet axe reprend les grands indicateurs financiers classiques. La nouveauté est dans la volonté de rattacher ces indicateurs financiers à la réalité client (nouveaux clients, clients ciblés, client non rentables) ainsi qu'au processus de création des produits et services (recherche et développement, nouveaux produits et services).

De plus, Kaplan & Norton suggèrent d'adapter les indicateurs financiers à la phase du cycle de vie du secteur où évolue l'entreprise (croissance, maintien, maturité). Ces indicateurs permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité mesurée par le retour de capitaux engagés ou le bénéfice d'exploitation.

Trois Objectifs financiers spécifiques guident la stratégie¹⁰ :

- *La croissance et la diversification du chiffre d'affaires* : l'entreprise pourra étudier le taux d'augmentation du chiffre d'affaires de nouveaux produits, de nouvelles applications, ainsi que sur de nouveaux clients.

¹⁰ : Elise PANET: Le Balance ScoreCard est-il une nouveauté?, DESS CGS, Paris, 2003, p27.

- *La réduction des coûts et amélioration de la productivité* : une unité peut associer la croissance et la diversification de son chiffre d'affaires à l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts unitaires, la diversification des circuits de ventes et la réduction des frais d'exploitation (les frais commerciaux, généraux et administratifs).
- *La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement* : les objectifs concernant la meilleure utilisation de l'actif peuvent porter sur l'amélioration des procédures d'investissement, à la fois pour accroître la productivité des projets d'investissement et pour accélérer le processus d'engagement des capitaux afin de réduire le temps de retour de ces investissements. En fait, le but est de réduire le cycle de trésorerie pour les investissements en capital matériel et immatériel.

Tableau N° 2.2.1 : Identifier les axes stratégiques financiers

		Axes stratégiques		
		Croissance du CA	Réduction des coûts	Utilisation de l'actif
Phase de cycle de vie	Croissance	-Taux de croissance de CA, -Part du CA générée par les nouveaux produits,	-CA par employé	-Investissements (% des ventes) R&D (% des ventes)
	Maintien	-Part des clients et marchés ciblés. -Rentabilité par catégorie de clients ou gamme de produits.	-Coûts de revient prp à la concurrence. -Taux de réduction des coûts.	-Ratios du FR -Taux d'utilisation de l'actif
	Récolte	-Pourcentage des clients non rentables	-Coûts unitaires	-Point d'équilibre Marge

Source : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : Le tableau de bord prospectif, Op-cit, p67.

De ce que nous avons vu, on peut dire que ces indicateurs financiers sont utilisés pour connaître la progression de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs financiers représentés particulièrement par l'assurance d'un rendement satisfaisant pour les actionnaires à travers les différentes phases du cycle de vie d'une entreprise.

Sous-section 2 : L'Axe « Clients » Comment un client nous voit ?*Comment un client nous voit ?*

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle.

A la question « *Que devons-nous apporter à nos clients ?* », la réponse est toujours de la **Valeur**. Ceci revient à poser la question suivante : pour quelles raisons les clients optent pour notre offre et pas pour celle de notre concurrent ?

Les indicateurs de l'axe client doivent capter et organiser les remontées d'informations du personnel en contact avec les clients. Elle comprend généralement des indicateurs relatifs au segment de clientèle visé : Le degré de satisfaction, le taux de réclamation, la part de marché, la rentabilité du segment de clientèle sont autant d'exemples de mesures permettant à l'entreprise de suivre et de gérer sa clientèle.

La mise en place d'une gestion de la relation client ou Consumer Relationship Management (CRM) afin de suivre la stratégie visant à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels. C'est-à-dire, destinée à améliorer l'ensemble des processus de prospection et de fidélisation des clients.

Cette stratégie se résume par les leviers suivants¹¹ :

- Prospection et identification du client, apprendre à mieux le connaître ;
- Séduction du client par des offres de service pertinentes, élargissement et amélioration continue des offres ;
- Fidélisation par une relation client basée sur la qualité de service ;
- Conservation et gestion stratégique du client en offrant un service de qualité à l'ensemble de ses clients et un service de niveau encore plus élevé aux meilleurs d'entre eux.

Par ailleurs, la crise de la concurrence et la multiplication des offres, ont aussi conduit à une évolution des attentes de la clientèle. Cela se traduit par une augmentation de son exigence, en particulier vers plus de qualité et plus de personnalisation.

¹¹ : Abdelkader BAAZIZ & Mustapha KELLI: Op-cit.

La différence concurrentielle se fait aussi sur le service et sur la qualité de la relation client entreprise. En améliorant la connaissance des clients, il est possible d'offrir des services très ciblés ou même, seulement, de la relation de confiance suffisante pour influencer ses choix.

Toute entreprise doit satisfaire au mieux les attentes des clients. Il n'est d'ailleurs pas rare aujourd'hui que ce soit l'objectif ultime énoncé dans les projets d'entreprise en publiant des slogans du genre « Uniquement vous¹² » ou alors « nous vous entendons¹³ ». Certes, toutes les entreprises ne peuvent pas être "le" meilleur fournisseur de leur clients, mais concentrer l'énergie de tous les salariés vers ce but théorique est une intention plus que louable. Mais au-delà de la simple satisfaction du client, les responsables d'unités doivent, sur l'axe « client » du TBP, traduire leur mission et leur stratégie en objectifs spécifiques au marché et aux clients. Les unités doivent segmenter précisément leur base de clientèle existante et potentielle, puis identifier les segments sur lesquels elles souhaitent se positionner.

Une fois identifiés, les segments du marché visés, les objectifs et les indicateurs correspondants peuvent être définis et sont partagés en deux séries d'indicateurs :

- La première est composée de mesures génériques que la plupart utilise : satisfaction client, part de marché, fidélité de la clientèle. Elles constituent des *indicateurs clés*.
- La seconde est composée des déterminants de la performance ou de différenciation qui répondent à la question suivante : *Que* faire pour offrir aux clients des produits et des services conformes à leurs attentes, pour parvenir à des taux de satisfaction élevés, fidéliser la clientèle, gagner de nouveaux clients et *in fine* des parts de marché ?

1. Les indicateurs clés :

Tableau N° 2.2.2 : Les indicateurs clé de l'axe « clients »

Part de marché	Indique la part (exprimé en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise
Acquisition de nouveaux clients	Mesure, en termes absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés,
Conservation des Clients	Evalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critère de performance liés à leurs attentes par un sondage par courrier, par téléphone ou en tête,
Rentabilité par segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants.

Source : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : Le tableau de bord prospectif, Op-cit, p84.

¹² : Slogan de Dell Computers <http://www.textart.ru/database/slogans/computers/brands.html>.

¹³ : Slogan de Acer Computers *ibid*.

2. Mesurer la qualité perçue des prestations

Pour fidéliser et satisfaire les segments de marché ciblés, le fournisseur offre un ensemble d'attributs au travers de ses produits ou services qu'on peut représenter sur trois catégories de paramètres :

- ✓ *Attributs des produits/services*

Ils comprennent la fonctionnalité du produit/service, son prix et sa qualité.

- ✓ *Relation avec les clients*

Ils portent sur la fourniture du produit ou du service, avec notamment le temps de réaction et le délai de livraison, et l'impression que le client tire de son expérience avec l'entreprise.

- ✓ *Image de marque*

Elle reflète les facteurs intangibles qui attirent un client vers un fournisseur. La mesure de l'image de marque permet à une entreprise de définir ce qu'elle représente aux yeux de ses clients.

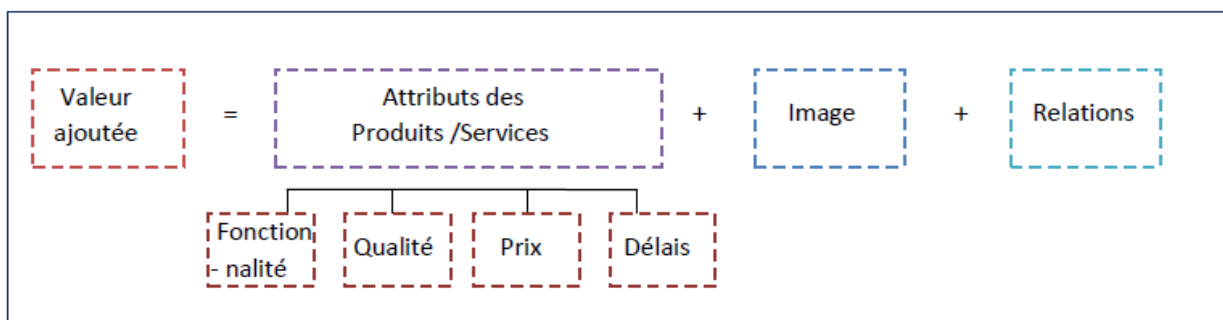
Tableau N°2.2.3 : Segments ciblés et rentabilité par segments

Clients	Rentables	Non rentables
Segment ciblé	Conserver	Convertir
Segment non ciblé	Suivre	Eliminer

Source : Ibid, p88.

En plus des indicateurs précédents, Kaplan & Norton rajoutent d'autres qui ont un aspect non quantitatif tel la valeur ajoutée perçue par le client et elle est illustrée ainsi :

Figure N° 2.2.2 : La qualité perçue des prestations



Source : Ibid, p90.

On peut conclure que l'axe client comprend des indicateurs relatifs au segment de clientèle visée : le degré de satisfaction, le taux de réclamation, la part de marché, la rentabilité du segment de clientèle sont autant d'exemples de mesures permettant à l'entreprise de suivre et de gérer sa clientèle.

Dans un monde où les produits et les services se copient avec davantage de facilité, la compétitivité des entreprises s'est déplacée au niveau de ses processus et il s'agit dès lors d'identifier et de suivre l'efficacité de ses processus clés.

Sous-section 3 : L'axe « Processus Interne »

Quelle est la performance des processus clés de la réussite ?

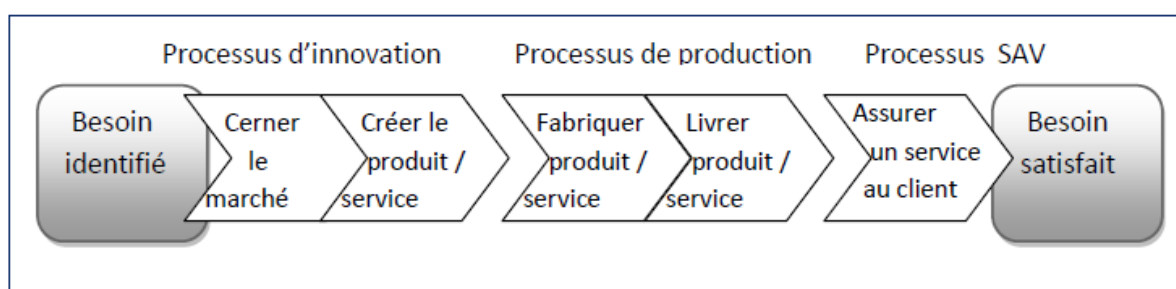
La définition des objectifs et des indicateurs concernant les processus internes est la différence majeure entre le TBP et les systèmes classiques de mesure de la performance, qui se focalisent sur le contrôle et l'amélioration des résultats passés des centres de responsabilité et des départements existants. Une panoplie d'indicateurs pour mesurer la performance des processus transversaux est l'amélioration sensible par rapport à ces systèmes classiques.

Dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe « processus interne » sont définis à partir de stratégies explicites, visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés.

Cette démarche séquentielle, menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux, dans lesquels l'entreprise doit exceller.

Chaque entreprise a sa propre chaîne de processus interne qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice. Il existe toutefois un modèle de générique de chaîne des processus constituant un cadre général, qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe « processus interne ». Ce modèle comprend trois processus : L'innovation, La production, Le service après- vente.

Figure N° 2.2.3 : La chaîne de création de la valeur



Source : Ibid ; P111.

1. Le processus d'innovation :

Une première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. Se pose ensuite la question d'apprécier la performance de la recherche et développement, non seulement sur un plan opérationnel mais aussi quant à sa rentabilité. A titre d'exemple, Kaplan & Norton citent les indicateurs utilisés par Advanced Micro Devices pour mesurer la performance du processus d'innovation : part du C.A. réalisé avec des nouveaux produits et avec des produits exclusifs protégés par un brevet, lancement de nouveaux produits (comparaison avec la concurrence), capacité de production, durée du cycle de développement de la prochaine génération de produit.

2. Le processus de production :

Commence avec la réception des commandes et se termine par la livraison du produit ou service au client. Il a pour but de fournir, de manière efficace, régulière et ponctuelle, des produits et services existants à une clientèle connue.

Les activités de ce processus sont répétitives ; il est donc facile d'y appliquer des techniques « scientifiques » pour piloter et améliorer les opérations de réception des commandes jusqu'à la livraison. Traditionnellement, ce processus était surveillé et piloté au moyen d'indicateurs financiers : coûts standards, budget, écart, etc....

3. Le processus d'après vente :

Peut avoir un impact très important sur la valeur ajoutée perçue par le client et peut être suivi à l'aide d'indicateur de coût, de qualité et de délai. Avec le développement de centre d'appel assurant le service après vente des produits, c'est tout un ensemble de nouveaux indicateurs qui sont devenus accessibles et qui permettent de piloter l'activité : nombre d'appels traités, durée moyenne et maximale avant le rappel d'un client dont on n'a pas pu traiter le cas immédiatement, pourcentage des cas traités à distance sans déplacement sur le site clients, coût du traitement de l'appel selon la complexité du cas.

4. Les indicateurs clés

A chaque entreprise de déterminer quels sont les indicateurs pertinents et comment assurer leur prise en compte dans le système d'information.

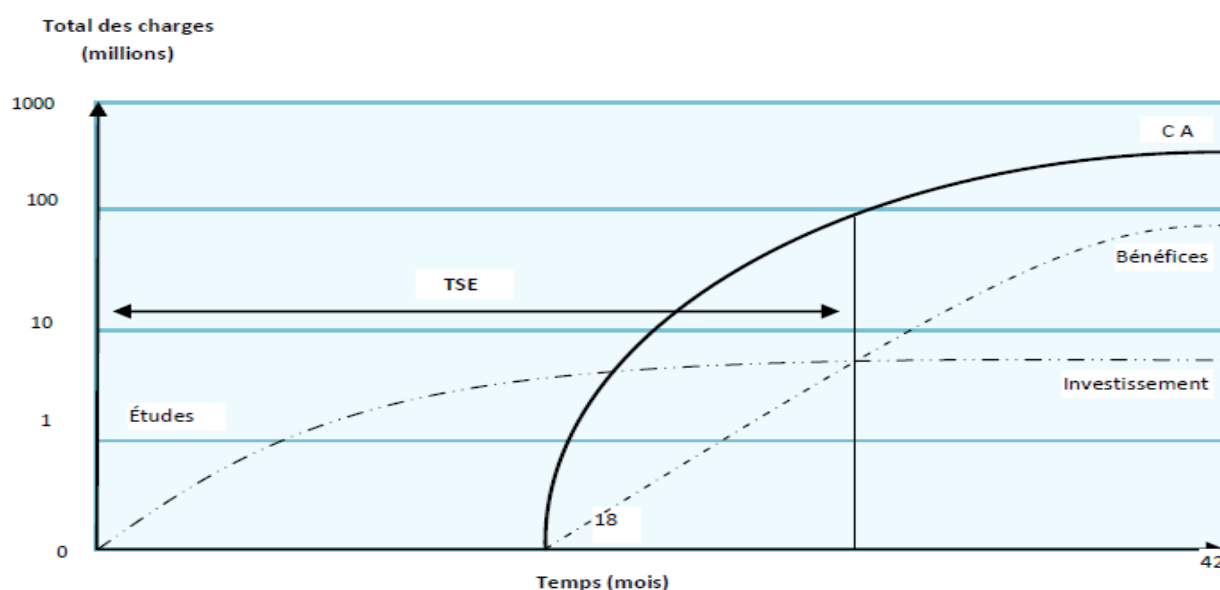
Tableau N° 2.2.4 : Les indicateurs clé de l'axe « processus internes »

Processus	Indicateurs
Innovation	-Pourcentage du CA généré par les nouveaux produits - Les lancements de nouveaux produits par rapport à la concurrence -L'indicateur TSE
Production	-Taux de défauts -Efficacité du cycle de production -Taux des commandes livrées
Service Après Vente	-Moyenne des cas satisfaction du SAV -Nombre de retours des clients pendant (un, trois mois...)

Source : préparation de l'étudiant synthétisant les paragraphes précédents.

Les ingénieurs de Hewlett-Packard ont créé un indicateur : le temps jusqu'au seuil d'équilibre (ou TSE) pour surveiller l'efficacité du processus de développement¹⁴. Le TSE mesure le délai entre le démarrage du processus de développement et le moment où le produit, une fois au marché, a généré suffisamment de bénéfice pour amortir son coût de développement. Il rassemble dans un même indicateur trois composantes essentielles à la performance et sont : la capacité d'amortissement, la rentabilité et la rapidité.

Figure N° 2.2.4 : L'indicateur TSE



Source : Ibid, p117.

¹⁴ : Charles HOUSE & Raymond PRICE: The return map, Harvard business review, 1991, p92.

A travers ce que nous avons vu, un TBP repose sur une hypothèse de causalité qui lie l'axe des processus internes de gestion à l'axe client et à l'axe financier. Une bonne gestion des trois principaux processus internes (innovation, production et SAV) tant sur le plan du coût que sur celui de la qualité et des délais contribue, d'une part, à la satisfaction de la clientèle, ce qui va influencer favorablement sa fidélité et d'autre part, la conquête de nouveaux clients, déterminants du chiffre d'affaire futur de la société.

Sous-section 4 : L'axe « Apprentissage Organisationnel »

Quelle est notre capacité à progresser ?

Peter Senge décrit dans son livre « *The learning Organization* », une organisation saine en tant qu'entité dans laquelle une culture d'apprentissage règne, stimule tous les deux aspects de la connaissance : formelle et informelle et par l'établissement d'une communication interne abondante.

Elle s'intéresse aux talents et capacités internes. Elle comprend des indicateurs qui traduisent la création de la valeur pour les clients par l'innovation, par l'exploitation de compétences spécifiques, par l'accroissement de l'apprentissage organisationnel et par toutes autres actions à moyen et long terme permettant de développer les actifs intangibles de l'entreprise.

Les apports d'une entreprise à ses parties prenantes (rendement pour les actionnaires, satisfaction pour les clients) sont la conséquence d'une cascade de décisions. Comme on le voit à travers la description des différentes perspectives du BSC, cette cascade se contrôle par l'utilisation de variables d'action et de résultat où une variable de résultat est la conséquence d'une certaine décision, mais peut également représenter une variable d'action pour une décision en aval.

Norton et Kaplan positionnent cet axe comme étant celui qui contient les moyens et facteurs permettant d'améliorer les critères des trois autres axes. Ils disent : « *Notre expérience en matière de construction de TBP pour des entreprises appartenant à des secteurs d'activité très différents nous permet de cerner trois composantes dans l'apprentissage organisationnel :*

1. *Le potentiel des salariés.*
2. *Les capacités des systèmes d'information.*
3. *La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés. »¹⁵.*

1. Le potentiel des salariés

Rien n'illustre mieux la transformation révolutionnaire d'un concept de management datant de l'ère industrielle à concept adapté à l'ère de l'information, que la nouvelle conception de la place des hommes dans la vie de l'entreprise. Le siècle dernier a été marqué par l'avènement des géants industriels et des méthodes de management scientifique fondées sur la division du travail.

Les élites de l'entreprise –ingénieurs et managers – définissaient dans le moindre détail le travail de chaque individu puis établissaient des normes et des systèmes de contrôle pour veiller à ce que ces tâches soient accomplies exactement selon ces règles. Les salariés étaient payés pour exécuter les ordres, pas pour réfléchir.

Aujourd'hui, avec l'automatisation de la quasi-totalité des tâches répétitives, il a fallu fournir un vaste effort de réorientation des compétences des salariés, afin de mettre leur intelligence et leur créativité au service des objectifs de l'entreprise. Pour pouvoir maintenir un niveau de performance, une entreprise doit pratiquer l'amélioration continue. Et pour améliorer sa performance financière et vis –à –vis des clients, il ne lui suffit plus d'appliquer les méthodes de travail définies par ses élites. Les idées susceptibles de faire progresser les processus internes et la performance doivent provenir de ceux qui exécutent le travail et qui sont le plus souvent en contact avec les clients : les salariés. Les règles qui, par le passé, régissaient le fonctionnement des processus internes et les relations avec les clients constituent le point de départ de l'amélioration continue, mais elles ne peuvent en aucun cas servir de référence pour la performance présente et future.

2. Le système d'information

Un système d'information peut être défini comme « *un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires*

¹⁵ : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : Le tableau de bord prospectif, Op-cit, p137.

pour prendre les décisions et agir »¹⁶. Les ressources d'un système d'information sont : le personnel, le matériel, les procédures et logiciels ainsi que les données.

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, tout le personnel doit détenir une information abondante à tout moment et concernant les domaines qu'il désire.

La motivation et le savoir-faire des salariés sont deux paramètres nécessaires mais non suffisants pour atteindre des objectifs ambitieux en matière de clientèle et de processus internes. Pour être performants dans un environnement concurrentiel, les salariés doivent disposer d'information détaillée sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions.

3. La motivation et responsabilisation des salariés

Les salariés, quelles que soient leur qualification et les informations dont ils disposent, ne peuvent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise s'ils ne sont pas motivés ou ne disposent d'aucune liberté de décision et d'action.

La base fondamentale pour le succès stratégique doit se réaliser avec le personnel de l'organisation. En effet, selon Peter Drucker, l'innovation des personnes créatrices est la seule source assurée de succès et d'avantage concurrentiel à long terme et que chaque autre aspect d'une organisation peut être reproduit par d'autres.

Les personnes concernées doivent être encouragées et correctement encadrées et que le processus d'apprentissage devrait être continu et permanent.

4. Les indicateurs clés

Tableau N° 2.2.5 : Les indicateurs clé de l'axe « Apprentissage Organisationnel »

Processus	Indicateurs
Potentiel des salariés	-Productivité par travailleur = Production / Nbre travailleurs -Valeur ajoutée par travailleur = VA / Nbre travailleurs -Nbre de salariés aptes à occuper un poste de responsabilité
Systeme	-Taux de couverture de l'information : représente le nombre d'opérations

¹⁶ : P. LAURANT, F. BOUAR : Economie d'entreprise, tome 2, Editions d'organisation, Paris, 1997, p65.

d'information	qui obtiennent l'information en temps réel concernant la qualité, le temps et le coût des cycles de production.
Motivation et responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfaction des salariés : en utilisant des outils tels que les enquêtes auprès des employés -Evolution des salaires et primes -Taux de promotions -Degré de conservation de travailleurs : <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux travailleurs / Total travailleurs • Ancienneté des travailleurs / moyenne des démissions.

Source : préparation de l'étudiant synthétisant les paragraphes précédents.

Enfin, on peut dire que ce dernier axe du TBP est sans doute le plus novateur car il se focalise sur des déterminants à long terme de la performance économique de l'entreprise. La question qu'il traite est de savoir si les entreprises disposent des compétences, des capacités et des systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance acceptable à long terme.

Sous-section 5 : La Carte Stratégique.

La carte stratégique met en lumière les hypothèses de la stratégie. Chaque indicateur du TBP est intégré dans une chaîne de relations cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui permettent de les atteindre. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur celui du client. Elle procure aux responsables un cadre pour décrire et gérer la stratégie dans une économie du savoir.

Les liens de cause à effet qui transparaissent sur la carte stratégique, décrivent le parcours qu'empruntent les améliorations des capacités des actifs immatériels pour être traduites en résultats tangibles sur le plan financier ou celui du client. Pour mesurer la performance de l'organisation, il est indispensable de suivre ces chaînes de causalité de création de valeur¹⁷.

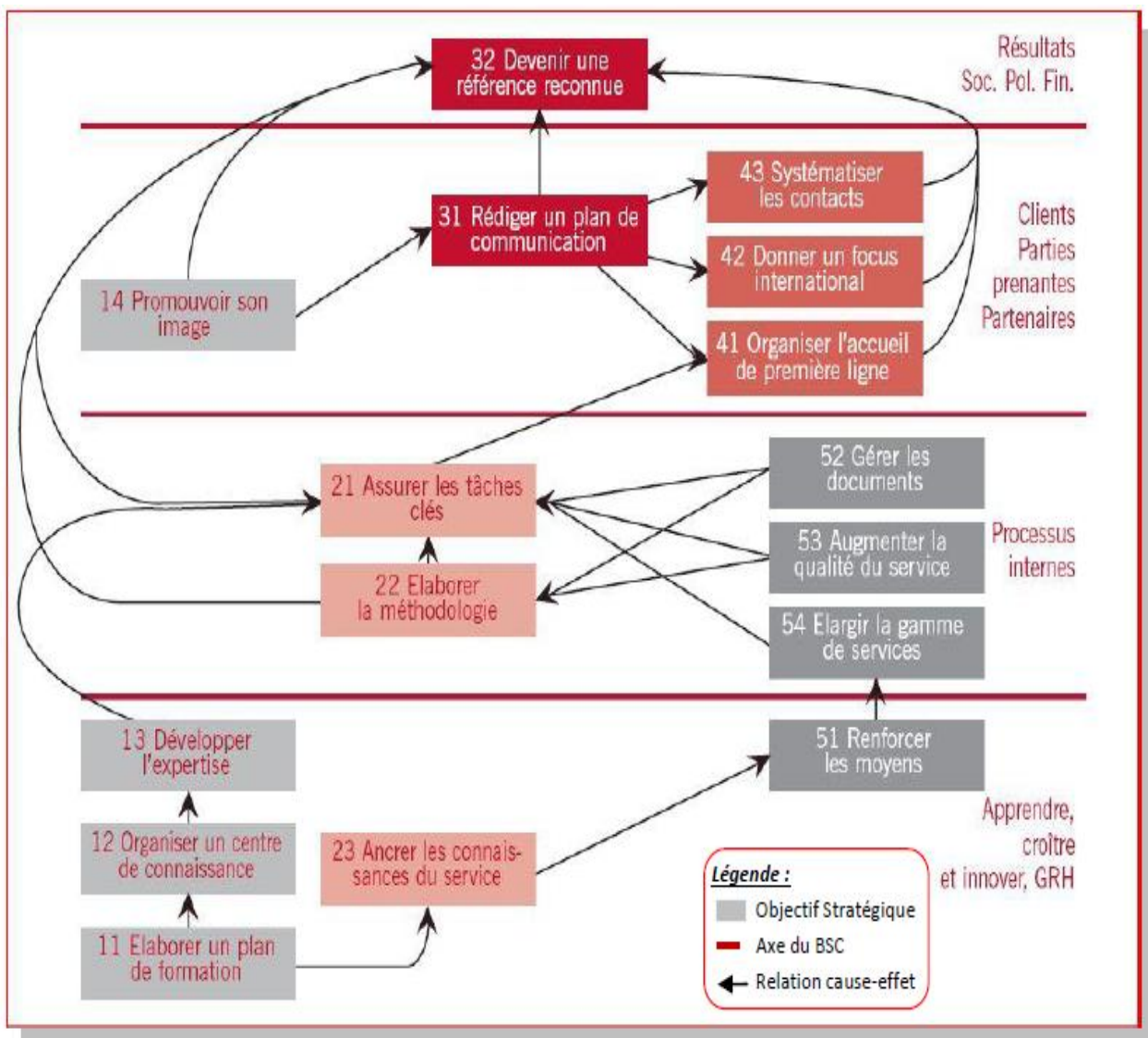
¹⁷ : R.KAPLAN & D.NORTON : Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op-cit, p75.

La carte stratégique fournit les bases pour structurer un TBP qui est l'élément indispensable du système de management stratégique. Cette carte constitue un point de référence commun et compréhensible pour l'ensemble du personnel d'une organisation.

La carte stratégique :

- Permet de visualiser de façon synthétique les objectifs stratégiques définis au niveau d'une organisation ;
- Facilite la réflexion sur les interactions éventuelles entre les différents objectifs de la direction ;
- Met en évidence les relations cause-effet pour bien cerner les Facteurs Clés de Succès (FCS) et puis déterminer ses indicateurs clés de performance (KPI).

Figure N° 2.2.5 : La carte stratégique



Source : P.ARVESON : Op-cit, p17.

La carte stratégique sert, donc, à détecter, pour chaque perspective, les facteurs qui contribuent ou qui laissent à désirer, se fait à l'aide d'un **diagramme de cause à effet** spécifique, la carte stratégique. Nous pouvons analyser ce diagramme pour chaque objectif stratégique. Les relations découlent des objectifs opérationnels et des facteurs clés de succès. La cohérence des relations donne un aperçu des hypothèses dont la direction et les collaborateurs estiment qu'elles représentent la bonne manière de piloter l'organisation. Il s'agit d'une puissante représentation visuelle de la transposition d'une mission sociale dans le fonctionnement interne de l'organisation.

Section 3 : Elaboration et Evolution Du Tableau De Bord Prospectif.

La littérature est abondante sur la manière d'élaborer proprement dit un TBP et de définir les indicateurs. Plusieurs procédés sont envisageables. Toutefois, comme il y a autant de TBP que d'organisations ou d'entreprises, il est très difficile de décrire une procédure standard. En tout état de cause, au terme de la dernière étape de conception d'un TBP, l'équipe dirigeante devra être au clair sur la stratégie de l'établissement et de traduire cette dernière en objectifs stratégiques et mesures spécifiques pour les quatre axes du TBP. Elle devra également avoir défini un plan d'implémentation proprement dit du système.

On va aussi entamer, au cours de ce chapitre, les différentes améliorations apportées au BSC.

SOMMAIRE

Sous-section 1 : Étapes de conception d'un Tableau de Bord Prospectif.

Sous-section 2 : Évolution du Tableau de Bord Prospectif.

Sous-section 3 : Analyse Critique du Tableau de Bord Prospectif.

Sous-section 1 : Les étapes de conception d'un TBP

Après avoir analysé le contexte environnemental (interne et externe) à l'aide d'une matrice *SWOT*¹⁸, défini les objectifs et le rôle du TBP et arrêté définitivement la stratégie, il ne reste que le concevoir.

Nous proposons une démarche en dix phases, tout en précisant que certaines d'entre elles peuvent parfaitement être menées de concert. En effet, plusieurs chantiers peuvent être ouverts en même temps. Ces étapes sont les suivantes :

1. Elaborer la carte stratégique et arrêter trois à cinq objectifs pour chaque axe du TBP.
2. Arrêter les mesures et les plans d'action pour concrétiser les objectifs stratégiques retenus.
3. Identifier les indicateurs.
4. Déterminer les facteurs clés de succès et les valeurs cibles.
5. Déterminer les sources d'information.
6. Choisir le système et la technologie d'information.
7. Construire les indicateurs.
8. Procéder à l'analyse des relations causes – effets.
9. Arrêter définitivement la carte stratégique et finaliser le TBP.
10. Préparer le plan de mise en œuvre du TBP.

Examinons cela en détail :

1. Elaborer la carte stratégique et arrêter trois à cinq objectifs pour chaque axe du TBP

La carte stratégique s'élabore progressivement à partir de la (des) stratégie (s) arrêtée (s) par l'entreprise. Elle se décline, comme on l'a déjà vu dans le chapitre précédent, en objectifs stratégiques et exige une analyse des relations causes-effets et se concrétise par des mesures, des plans d'action, contrôlés par des indicateurs. Du fait que tout ce travail doit s'opérer de façon itérative, la carte stratégique doit être finalisée, dès l'instant où tous les éléments de l'élaboration du TBP sont disponibles.

¹⁸ : Strength Weaknesses Opportunities and Threats.

Puisqu'il s'agit, selon Kaplan & Norton, d'équilibrer les perspectives financières et non financières, historiques et prospectives, internes et externes, il s'agira à partir d'un premier travail d'identification des objectifs potentiels, de n'en retenir que trois à cinq par axe du TBP.

2. Arrêter les mesures et les plans d'action pour concrétiser les objectifs stratégiques retenus

Il s'agit ensuite de définir les moyens pour arriver aux objectifs stratégiques retenus. Ce travail incombera aux mêmes groupes qui ont défini la stratégie et les objectifs stratégiques, selon une même procédure.

Le développement et l'implémentation d'un BSC forment un projet qui concerne l'ensemble de l'organisation. Il faut former une équipe de projet dans laquelle 'le meneur' est en contact direct avec la direction.

Les rôles doivent être clairement déterminés en ce qui concerne la mesure et l'action. Aussi une communication transparente est exigée de la part de la direction. Une formation appropriée pour chaque type d'utilisateur est nécessaire.

3. Identifier des indicateurs

L'adage « pas de gestion sans mesure » ressort très fréquemment de tous les bons ouvrages de gestion. C'est pourquoi, l'étape d'identification, puis de création d'indicateurs est essentielle dans le processus de construction du TBP. Mais qu'est-ce qu'un indicateur ?

Selon Fernandez, « *un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur* »¹⁹.

Les concepteurs du TBP, quant à eux, suggèrent de ne retenir que des mesures de résultats (indicateurs de suivi a posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés ou indicateurs de prospection) adaptés à la stratégie de l'entreprise.

Au terme de cette phase, l'établissement devra avoir identifié les indicateurs les plus pertinents. Encore faut-il déterminer leur nombre et leur panachage entre les différents axes !

¹⁹ : Alain FERNANDEZ, Op-cit, p232.

Cette question a été souvent posée à Kaplan et Norton qui répondent de la manière suivante²⁰ :

«D'après notre expérience nous pensons que le TBP devrait avoir entre vingt et vingt-cinq indicateurs. Voici une répartition type entre les quatre axes :

- ☺ *Financier : cinq indicateurs (22 %).*
- ☺ *Clients : cinq indicateurs (22 %).*
- ☺ *Processus internes : huit à dix indicateurs (34 %).*
- ☺ *Apprentissage et développement : cinq indicateurs (22 %) ».*

On peut remarquer que 80 % environ des indicateurs d'un TBP ne sont pas financiers. Cette règle n'est, certes, pas absolue. Toutefois, rappelons que ce sont le bon équilibre proposé, de même que la concentration des indicateurs sur des éléments essentiels, qui ont fait la force et l'originalité du TBP.

Mais sur quels critères faut-il élaborer un indicateur ?

Les bons indicateurs répondent -comme on l'a déjà vu- à la définition SMARTÉ et encouragent à produire des résultats et à réaliser des actions d'amélioration. Ils sont en outre rapidement disponibles et faciles à mesurer.

4. Déterminer les facteurs clés de succès et les valeurs cibles

Est intimement liée aux indicateurs, la détermination des facteurs clés de succès (FCS). En effet, un indicateur ne peut se concevoir sans valeur cible.

Les FCS ou (Critical Success Factors) étant les aspects matérialisés et mesurables des conditions critiques de succès, à savoir les conditions nécessaires d'une importance décisive à la réussite de l'organisation à moyen terme. Ces conditions nécessaires du succès sont traduites en éléments concrets. Il peut s'agir de faiblesses importantes, de préoccupations auxquelles il faut remédier afin de pouvoir atteindre les objectifs. Les FCS mettent en évidence la manière dont s'articule la stratégie²¹.

Exemple :

- Fournir les informations correctes en temps utile ;
- Tenir à jour très minutieusement les fichiers de données ;

²⁰ : R.KAPLAN & D.NORTON : Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op-cit ; p407.

²¹ : P. Arveson, Op-cit, p46.

- Diversifier largement l'offre de services.

Quant à la valeur cible, Il faut proposer pour chaque indicateur des normes réalistes. Celles ci se fondent sur le degré d'amélioration attendu par la politique et assignent un objectif au collaborateur. La norme sera comparée périodiquement à la prestation réelle. Une valeur-cible atteinte signifie qu'une partie de l'organisation a effectivement changé. Le BSC définit un ensemble choisi d'indicateurs qui pilotent le changement²².

5. Déterminer les sources d'information

Pour chaque indicateur, il s'agit d'identifier les sources d'information et les actions nécessaires pour y accéder. Plus précisément, il convient de se demander : si l'information existe, où la trouver, comment l'obtenir et à quel coût ? Il est relativement facile d'identifier des critères qui peuvent être utilisés afin de mesurer la performance d'une entreprise. Par contre, l'effort pour développer des mesures spécifiques faciles à mettre en place et à utiliser est plus problématique.

D'autre part, le développement de données valides, comparables et reliées les unes aux autres, de même qu'un système d'information performant, nécessite un investissement en ressources majeur. Par ailleurs, cette information doit être transformée en action. Finalement, le test crucial pour savoir si la démarche « TBP » a réussi est de savoir si les informations provenant de ce dernier sont considérées comme centrales pour les prises de décision et si les managers peuvent relier leurs objectifs à des mesures de performance.

6. Choisir le système et la technologie d'information

Il convient également de mettre en place un système d'information et de choisir, en conséquence, la technologie adéquate. Cette étape ne pose pas de problème particulier sur la procédure à suivre. Toutefois, elle peut réduire à néant tous les efforts d'implémentation du TBP si elle n'est pas menée correctement. Car, ne l'oublions pas : une entreprise orientée stratégie souhaite que chaque collaborateur ait accès au TBP. C'est pourquoi tout doit être mis en œuvre pour que cette phase réussisse. Précisons encore que si le niveau d'informatisation est plus ou moins avancé. Cette phase devrait être traitée comme un projet à part.

²² : Ibid, p19.

7. Construire les indicateurs

Une fois les indicateurs choisis et sélectionnés et les sources d'information à disposition, intervient l'étape de construction proprement dite des indicateurs. Selon Hubinon et Grimmiaux, dans la fiche d'identité d'un indicateur, on doit pouvoir retrouver²³:

- Le but ;
- La définition ;
- La saisie des données (responsable, source, champ d'application, type, processus de saisie et de validation, fréquence de saisie) ;
- Le rapport (responsable, outil) ;
- La diffusion (responsable, information à diffuser, destinataire, fréquence, support) ;
- La référence.

Dans la littérature ou dans la pratique, nous trouvons également de nombreux modèles dont on peut s'inspirer :

Tableau N° 2.3.1 : Exemple de fiche d'identité d'un indicateur

I 101 : Evolution annuelle du chiffre d'affaires généré par les nouveaux produits		
Définition Le chiffre d'affaires(s) réalisé par l'entreprise A généré par l'introduction du produit stratégique B durant l'année X par rapport au Chiffre d'affaire généré(s) durant la même année.		
Formule de calcul (a/b) *100	Source: Département/ service concerné	Fréquence de l'information Trimestrielle
Valeur actuelle	Valeur cible 5% / an	
Alertes quand : -Manque de données -Valeur cible non atteinte hors du relevé mensuel.		
Responsable de l'indicateur : Chef Département ou de service concerné		

Source : Elaboré par nous-mêmes.

²³ : M. HUBINON & V. GRIMMIAUX : Les indicateurs du département infirmier pour une gestion prévisionnelle, Publication des cliniques universitaires Saint-Luc, Bruxelles, 2002, pp12-15.

8. Procéder à l'analyse des relations causes – effets

Comme l'affirment ses concepteurs, « un TBP bien construit doit énoncer la stratégie au travers d'une suite de relations de cause à effet. Il doit faire apparaître clairement le rapport entre les objectifs (et les mesures) des quatre axes de manière à ce qu'ils soient d'abord validés puis exploités. »²⁴. KAPLAN et NORTON l'ont réaffirmé : « si tu peux le mesurer, tu peux le changer »²⁵. C'est pourquoi, tous les indicateurs retenus doivent être analysés à la lumière des relations causes-effets. Ceux qui n'entrent pas directement dans ce moule logique doivent être écartés au profit d'autres, mieux à même de fournir aux décideurs les bonnes bases de décision en fonction de la stratégie arrêtée. C'est la raison pour laquelle un indicateur sera valable pour un établissement et pas nécessairement pour un autre étant donné que les objectifs stratégiques arrêtés par les deux organisations ne sont pas les mêmes. La chaîne de causalité poursuit, en fait, deux buts :

- Rendre visible et mesurable le déploiement de la stratégie au travers d'un petit nombre d'indicateurs susceptibles d'orienter l'action ;
- Favoriser le développement d'initiatives stratégiques et l'implication des collaborateurs de l'entreprise.

9. Arrêter définitivement la carte stratégique et finaliser le TBP

Une fois tous ces éléments en mains (les objectifs stratégiques et leurs mesures de concrétisation, les indicateurs, les relations causes-effets), il est possible d'établir définitivement la carte stratégique de l'entreprise.

Une fois finalisé, il est également nécessaire de matérialiser graphiquement le TBP. Pour ce faire, plusieurs solutions sont possibles. Des logiciels informatiques existent, par exemple, afin de faciliter la tâche des établissements. Dans le cadre du présent mémoire, nous limitons au schéma ci-après.

A dessein, il a été introduit des éléments supplémentaires, notamment le plan d'action, outil de management que l'on suppose déjà très indispensable.

²⁴ : Robert S. KAPLAN & David P. Norton : Le tableau de bord prospectif, Op-cit, pp158-160.

²⁵ : Op-cit, pp41-42

Tableau N° 2.3.1 : Exemple schématique du TBP

Axe	Objectif Stratégique	Indicateur	Valeur Actuelle	Valeurs cibles					Plan d'action		
				2003	4	5	6	7	8	Mesures	Délais
Clients	OS 102 Améliorer la satisfaction des patients	I 102 Degré de satisfaction des patients	77%	80%	81%	82%	83%	84%	Prendre les mesures correctives ressortant de l'enquête	30.06 .04	Groupe Qualité

Source : Dominique SIERRO : implémentation du TBP dans un hôpital, mémoire Master, université de Lausanne, 2004, p53.

Note :

1. *Axe* : Indique à quelle perspective le TBP fait référence ;
2. *Objectif stratégique* : Répond à la question « Quoi ? », c'est-à-dire « que voulons-nous atteindre avec notre stratégie ? »
3. *Indicateur* : Instrument de mesure ;
4. *Valeur actuelle* : Indique la dernière valeur connue ;
5. *Valeurs cibles* : Indique la valeur cible que nous voulons atteindre cette année et donne d'ores et déjà une orientation pour l'avenir ;
6. *Plan d'action* : Répond à la question « Comment ? », soit quelles sont les mesures à prendre pour améliorer la situation ; en l'espèce, il s'agit d'un lien direct avec le système Qualité.

10. Préparer le plan de mise en œuvre du TBP

La mise en œuvre de la stratégie et du TBP nécessitent une bonne préparation, puisque le but à atteindre est d'amener tous les collaborateurs à comprendre l'utilité du TBP et la nécessité de faire la stratégie de l'établissement. Il appartient donc à la direction de partager son projet avec tous les employés et tous les partenaires extérieurs de l'organisation.

Sur l'angle opérationnel, le plan doit préciser comment le système fonctionne. Il doit, notamment, indiquer de quelle manière les mesures et les indicateurs sont reliés aux bases de

données et au système d'information. Il doit aussi préciser que le TBP est intégré au système de management et que, dans ce contexte, une saisie sans faille des données est de rigueur, afin d'en augmenter la fiabilité.

Avant de libérer le projet pour son implémentation proprement dite, il ne sera pas inutile d'évaluer l'outil. Selon ses concepteurs, un bon test consiste à voir si vous pouvez comprendre la stratégie rien qu'en regardant le TBP²⁶. KAPLAN et NORTON répondent ceci : « *A l'issue de la conception initiale du TBP, de nombreux indicateurs ne sont souvent pas encore disponibles pour le suivi. La première réaction est prévisible : "Si nous ne pouvons pas mesurer ce que nous souhaitons, essayons de souhaiter ce que nous pouvons mesurer ; utilisons des indicateurs pour lesquels nous avons déjà des données !" C'est une erreur. Si le TBP a été bien pensé, les indicateurs représentent les informations les plus importantes de l'entreprise. Si les indicateurs n'existent pas pour le moment, c'est que des processus de gestion majeurs ne sont peut être pas gérés. Nous conseillons aux organisations de se montrer patientes et d'établir de nouveaux processus pour obtenir les nouvelles informations*²⁷.

Il convient juste après de savoir l'implémenter au sein de l'organisation par une communication claire c'est-à-dire faire connaître à l'ensemble des collaborateurs la stratégie et le contenu du TBP lui-même. Et enfin, évaluer les TBP et apporter les corrections nécessaires périodiquement.

Sous-section 2 : Evolution du Tableau de Bord Prospectif.

Pas mal de chercheurs avaient l'initiative de donner une nouvelle face pour le TBP. On en cite Beiker, Guninder et Supizet. Dans cette sous section on aura l'occasion de connaître les différentes mutations du TBP par une prise en compte du rôle social et écologique.

1. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

La raison d'être de toute entreprise est de générer un profit pour ses propriétaires ou ses actionnaires, mais ça ne doit pas être au détriment de la collectivité ni de l'environnement.

Le concept de la responsabilité sociétale a connu, aujourd'hui, une forte ampleur dans les pays occidentaux, et dans le monde de la finance non seulement à cause de la nécessité

²⁶ : R. Kaplan & D. Norton : Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op-cit, p113.

²⁷ : Ibid. p406.

d'adoption d'un rôle plus social de la part des capitalistes, mais aussi, suite aux scandales de corruption administrative apparus au sein de grandes entreprises telles *Daewoo*, *WorldCom*, *Parmalat*. Cela a poussé d'autres entreprises à aborder beaucoup plus au sérieux des sujets comme l'éthique d'entreprise, la transparence des activités et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

1.1 Définition²⁸

Cela consiste à respecter le rôle social et économique de l'entreprise ainsi que son environnement. Ce concept est relié directement au développement durable. Et ces responsabilités on trouve par exemple promouvoir les ressources humaines, assurer les conditions de travail, respecter les droits de l'homme, améliorer le niveau de vie et protéger l'environnement.

La RSE est donc un engagement moral et continu envers toute l'humanité, et repose sur les valeurs éthiques qui respectent :

- Toutes les parties prenantes (gérants, actionnaires, clients et concurrents...) ;
- La société (collectivités locales, syndicats, associations...) ;
- L'environnement et réduire la pollution, désertification, les déchets à effet de serre...

1.2 Ses principes²⁹

a. Droits de l'homme

- Le respect et la protection internationale des droits de l'homme.
- Ne pas faire partie d'une exploitation des enfants.

b. Critères de travail

- La liberté de construire des associations et des syndicats.
- Eliminer toute sorte de discrimination ou de racisme.

c. Environnement

- Promouvoir les technologies saines.
- Instaurer une moralité écologique.

²⁸ : Abdelaziz BELAIDI : la responsabilité sociétale de l'entreprise, séminaire magistère-Management, ESC, Alger, janvier 2008, p 02.

* : Le concept de développement durable se fonde sur la mise en œuvre d'une utilisation et d'une gestion rationnelles des ressources (naturelles, humaines et économiques), visant à satisfaire de manière appropriée les besoins fondamentaux de l'humanité.

²⁹ : Kofi Annan lors du forum de Davos, en 2000 ; par Abdelaziz BELAIDI, Op-cit, p06.

d. Ethique

- Lutter contre la corruption.

Une adoption de la responsabilité sociétale par une entreprise est souvent sanctionnée par une réduction des coûts, une amélioration de l'image de marque de l'entreprise, et donc une meilleure fidélité des clients et une augmentation des ventes.

2. Le tableau de bord prospectif soutenu (Sustainable Balanced ScoreCard)

L'apparition du concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise a obligé la majorité des grandes entreprises occidentales à publier un rapport annuel retraçant l'effet de leurs activités sur la société et l'environnement, cela dépasse le seul rapport financier pour s'intéresser aux variables sociales et environnementales et la manière de les gérer.

C'est la nouvelle problématique que se pose les chercheurs afin d'améliorer le BSC en incluant l'environnement dans le cadre du développement durable. Cela a connu la naissance du *Sustainable Balanced ScoreCard*.

Ce nouveau concept a été proposé pour la première fois par un groupe de chercheurs de l'université de **Saint-Gall** et l'**Institut européen d'administration des affaires** avec la collaboration de l'université de **Lüneburg**. Il a été appliqué sur plusieurs entreprises telles (la banque Suisse UBS, VolksWagen, Vivendi).

Il se caractérise par un rajout d'un cinquième axe appelé « *environnement* » ou « *non market* » c'est-à-dire inclure la stratégie du développement durable au niveau des quatre axes du TBP.

Selon Beiker & Guninder, il existe plusieurs méthodes pour intégrer la dimension environnement dans le BSC³⁰ :

- ✓ **Méthode partielle** : intégrer un indicateur ou deux du développement durable dans des parties du TBP choisies avec précision.
- ✓ **Méthode totale** : intégrer la dimension au niveau de tous les axes du TBP, afin de soutenir le développement durable.
- ✓ **Méthode transversale** : la stratégie du développement durable incorporée dans les relations causes-effets.

³⁰ : Gérald NARO : les indicateurs sociaux du contrôle de gestion social aux développements récents du pilotage et du reporting ; pédagogie. [A comte pelletier.fr](http://www.comte-pelletier.fr) ; date de consultation : 25/11/2008.

- ✓ Rajouter un nouvel axe à part, englobant les objectifs et les indicateurs de l'entreprise concernant la société et l'environnement.

Sous-section 3 : Analyse Critique du Tableau de Prospectif

Tout comme les tableaux de bord classiques, les objectifs du BSC sont d'adapter le contrôle de gestion à la complexité du monde contemporain en élaborant des outils de gestion qui déclinent la stratégie et permettent un pilotage concret de l'activité de l'organisation. Cependant, il ne satisfait pas tout le monde.

1. Les avantages

Voici un rappel des avantages du TBP déjà vus dans le premier chapitre de cette deuxième partie sous le titre rôle et importance du TBP :

- 1.1 Un nouveau point de départ : la remise en cause de la prédominance des mesures financières ;
- 1.2 Vers une communication claire du plan stratégique de l'entreprise ;
- 1.3 Le BSC, outil de création de valeur grâce à ses variables d'action et de résultat ;
- 1.4 Le BSC, processus de sélection des infos ;
- 1.5 Vers des choix d'indicateurs guidés par la stratégie.

Au-delà des avantages liés à ses fonctions propres, le BSC facilite également la mise en place d'autres instruments modernes de management, tels que la DPO (direction par objectifs), le benchmarking, le management de la qualité totale (TQM) et le salaire au mérite (performance relate pay).

2. Les Limites (Les inconvénients) :

On peut dénombrer quatre grandes limites aux tableaux de bord :

2.1 La fixation des objectifs

Pour qu'un tableau de bord soit pertinent et surtout efficace, il convient de fixer très clairement les objectifs. En effet, si ceux-ci sont absents, mal définis, ou non conformes à la politique de l'entreprise, le tableau de bord n'aura pas raison d'être et son utilité sera par conséquent remise en cause.

2.2 La pertinence des indicateurs

L'utilisation d'indicateurs incohérents avec les objectifs fixés par l'entreprise entraînera une perception faussée pour les décideurs et donc des décisions néfastes pour l'entreprise.

2.3 La fiabilité du feed-back

Les prises de décisions engendrées par les indicateurs du tableau de bord engagent des actions qui doivent être suivies sur le tableau de bord. Il est donc important de s'assurer que les indicateurs choisis permettent par la suite le suivi des actions afin d'estimer au mieux la justesse des décisions.

2.4 Les dérives

Le décideur détermine librement les indicateurs qu'il souhaite utiliser. Il peut ainsi choisir d'enjoliver son image en sélectionnant uniquement les points positifs, ou bien de saboter une autre équipe en utilisant de mauvais indicateurs.

Conclusion

Le souci majeur de la BSC est de rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant à l'axe habituel de la performance financière (rentabilité, valeur ajoutée, etc.) trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance (clients, processus internes et l'apprentissage).

Le rééquilibrage s'effectue aussi entre indicateurs de résultat et indicateurs « avancés ». Alors que les premiers mesurent a posteriori le résultat d'une action, une réalisation par rapport à un objectif, les seconds permettent de suivre les variables d'action clés afin d'influer sur la performance finale, au lieu de simplement la constater.

Les tableaux de bord proposés par Kaplan & Norton se veulent prospectifs dans la mesure où ils rééquilibrent l'importance relative des objectifs à court terme (comme la performance financière) et celle des objectifs à long terme, centrés sur ce que les dirigeants veulent faire de leur organisation. Ils sont aussi prospectifs parce qu'en remontant des effets aux causes, ils font l'hypothèse qu'en s'attaquant aux causes (exemple : l'organisation interne), on améliore les effets de demain (exemples : les résultats financiers dans le cas d'une entreprise).

Malgré le succès qu'a connu le TBP, il n'est pas parfait et il ne donne pas des solutions à tous les problèmes administratifs dont souffrent les entreprises modernes. En fait, il ignore le côté écologie et ne donne pas suffisamment d'importance à l'élément humain qui constitue le premier générateur de la valeur. Il trouve plusieurs entraves quant à son implémentation très difficiles à surpasser à cause de l'obscurité de la stratégie, le manque de communication...etc.

Pour voir l'amplitude de son application sur une entreprise algérienne, nous avons réservé la troisième partie comme cas pratique.

Chapitre III : Etude De Cas

« SONATRACH ».

Après avoir parcouru la partie théorique de notre thème avec ses deux chapitres, à savoir le pilotage stratégique et le Tableau de Bord Prospectif.

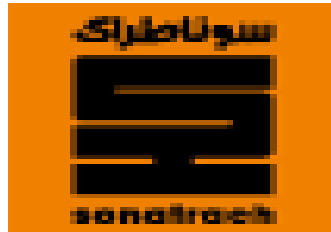
Toutefois, notre travail ne serait jamais complet s'il ne comportait pas un appui pratique aux différentes notions présentées en théorie.

Cette troisième partie se propose donc d'apporter quelques éclairages sur les principaux éléments abordés en théorie, et ceci à travers une application pratique au niveau de notre organisme d'accueil à savoir la **Sonatrach** (Activité Amont sera proposée), ou nous allons tenter d'implanter cette nouvelle démarche qui s'intitule **Balanced ScoreCard**.

La présentation du Tableau de Bord Prospectif, dans la partie précédente, va être notre référence pour proposer un prototype à cette entreprise qui pourrait devenir son propre tableau de bord.

Ce dernier Chapitre va contenir :

- ✓ Une présentation de l'entreprise la SONTARCH.
- ✓ Une proposition d'un TBP vient après une analyse des lacunes du tableau de bord utilisé
- ✓ Une application du TBP proposé au sein de l'entreprise malgré les difficultés dans l'application de tous les indicateurs des quatre axes, ces derniers nécessitent une structure adéquate et un système d'information adapté.

Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil « La Sonatrach ».

« Une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre ! » disait Henry Ford¹. Cette phrase résume en fait la philosophie du « Balanced ScoreCard ».

Sommaire :**Sous-section 1 : Présentation générale de Sonatrach****Sous-section 2 : Présentation de l'Activité Amont (Chaîne de production)****Sous-section 3 : Organigramme de l'Activité Amont**

¹ : est un industriel de la première moitié du XX^e siècle et le fondateur du constructeur automobile Ford

Sous-section 1 : Présentation générale de « Sonatrach ».

Nous présentons dans cette première sous-section l'organisme d'accueil qui est Sonatrach en donnant un aperçu historique, organisationnel, activités, position internationale ainsi que sa stratégie et ses principaux objectifs stratégiques.

1. Présentation générale de la Sonatrach :

La société nationale de transport et de la commercialisation des hydrocarbures dite SONATRACH confirme d'une année en année sa vocation gazière et pétrolière. La richesse du sous-sol algérien ; le rythme des investissements consentis ; le travail des hommes et la place qu'elle occupe dans l'approvisionnement des marchés internationaux font d'elle aujourd'hui la première société nationale de la production et la commercialisation des hydrocarbures ainsi qu'au niveau africain.

1.1 La fiche d'identité de la SONATRACH :

Tableau N°3.1.1 : Fiche d'identité de la Sonatrach(Ou Fiche Signalétique) :

Dénomination Sociale :	La société nationale pour la recherche, la transformation, le transport et la commercialisation des hydrocarbures, a pris comme dénomination sociale SONATRACH ;
Forme juridique :	SONATRACH est transformée en société par action (SPA) régie par la législation en vigueur sous réserve des dispositions des présents statuts ;
Siège social :	Le siège sociale de la SONATRACH est fixé à Alger "Hydra" ;
Capital social:	La SONATRACH dispose d'un capital social de trois cents cinquante milliards de dinars (350 milliards DA), reparti en trois cent cinquante mille (350 000) actions d'un million de dinars (1 000 000) chacune, entièrement et exclusivement souscrites et libérées par l'Etat ;
Date de création :	le 31/12/1963 ;
Activité(s) :	Groupe pétrolier ;
Effectif total :	SONATRACH emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du Groupe ;

Chiffre d'affaires :	72 milliards USD, dont 4,8 milliards revenant aux partenaires. (année 2012) ;
Site Web :	www.sonatrach-dz.com;
E-mail :	sonatrach@sonatrach.dz ;
Logo :	

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.2 Historique :

Avant juillet 1962, le code pétrolier offrait pratiquement le monopole sur le pétrole algérien aux compagnies françaises et leur accordait des avantages fiscaux au détriment du trésor national.

Au lendemain de l'indépendance, le décret (63-491) du 31 décembre 1963 annonce la naissance de l'entreprise nationale Sonagraphe dont l'objectif initial était le transport et la commercialisation des hydrocarbures seulement.

La volonté de l'Algérie de récupérer ses richesses naturelles et d'assurer pleinement le contrôle de leur exploration a toujours été une constante. Le 24 Février 1971 s'est imposé comme une date symbole que le président Houari BOUMEDIENNE² choisit pour annoncer publiquement la décision de nationalisation des Hydrocarbures.

Ainsi notre pays récupérait en toute légitimité sa souveraineté sur les richesses naturelles en Hydrocarbures en confiant à la Sonatrach leur gestion et leur développement.

2. Activités et Position internationale

Sonatrach est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

² : **Mohamed ben Brahim Boukharouba**, dit **Houari Boumediene** (en arabe : هواري بومدين), né le 23 août 1932 à Aïn Hassainia située près de Guelma et mort le 27 décembre 1978 à Alger, est un colonel et un homme d'État algérien. Il est le 2^e chef de l'État de 1965 à 1976 puis président de la République de 1976 à 1978.

2.1 Activité amont

L'activité Amont recouvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par Sonatrach seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

Avec des potentialités très prometteuses et malgré un contexte mondial concurrentiel, Sonatrach poursuit les travaux d'exploration et de mise en valeur des gisements, encouragé en cela par les perspectives qui lui ont ouvertes les réformes entreprises dans le secteur des hydrocarbures.

L'activité Amont est placée sous l'autorité de vice-président chargé de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier.

Le vice-président Amont est chargé également du développement des :

- Activités internationales ;
- Filiales et participations nationales et internationales ;
- De l'organisation de l'information et du reporting de l'activité.

2.1 Activité transport par canalisation :

L'Activité Transport par Canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 19 599 Km en 2013. A travers ce réseau d'oléoducs et de gazoducs, 244,5 millions de TEP (tout produits confondus/Tonnes Equivalentes de Pétrole) ont été transportés en 2007.

Le réseau de transport par canalisation compte 12 gazoducs d'une longueur totale de 9689 km, le réseau de canalisation a une capacité de transport de 357 millions Tep à fin 2013.

2.3 Activité aval

L'activité Aval a en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels.

L'activité Aval à également, à travers le Holding Sonatrach Activités Industrielles Externes, la gestion de l'ensemble des projets hors hydrocarbures comme l'exploitation et

l'exploration minières, à titres d'exemples : Le projet d'exploration des mines de Plomb, de Zinc dans la wilaya de Sétif et Le complexe de production d'aluminium de Béni Saf dans la wilaya de Ain Temouchent.....

2.4 Activité Commercialisation (COM) :

L'Activité Commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, Shipping Hyproc Company pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. La politique de partenariat développée par Sonatrach lui a permis la commercialisation des hydrocarbures en direction des marchés internationaux.

Afin d'honorer ses engagements envers ses clients, Sonatrach, à travers ses filiales Hyproc Shipping Company et Sonatrach Petroleum Corporation, dispose d'une flotte maritime importante, destinée au transport maritime de GPL de GNL ainsi que de brut. Avec un chiffre d'affaires de près de 72 milliards de US\$ réalisé en 2011, Sonatrach est classée 1ère compagnie en Afrique et 12ème compagnie dans le monde. Elle est également 4ème exportateur mondial de GNL, 3ème exportateur mondial de GPL, et 5ème exportateur de Gaz Naturel.

Ce qui suit montre la position globale de la compagnie dans selon ces activités et niveaux :

- 1ère Compagnie Africaine,
- 12ème Compagnie pétrolière Mondiale.
- 13ème Compagnie Mondiale concernant les hydrocarbures liquides.
- 6ème Compagnie Mondiale en matière de Gaz Naturel.
- 25ème Compagnie pétrolière sur le plan des effectifs.
- 5ème exportateur mondial de Gaz Naturel.
- 4ème exportateur mondial de GNL.
- 3ème exportateur mondial de GPL.

3. Organisation de Macrostructure SONATRACH :

Le schéma de la macrostructure s'articule en conséquence, autour :

3.1 La Direction Générale :

La Direction Générale du Groupe est assurée par un Président Directeur Général, assisté du Comité Exécutif. Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe. Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe. Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la DG.

3.2 Les Activités Opérationnelles (Structures Opérationnelles) :

Les Activités Opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international. Il s'agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL), de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'Activité Commercialisation (COM). Chacune des Activités est placée sous la responsabilité d'un Vice président.

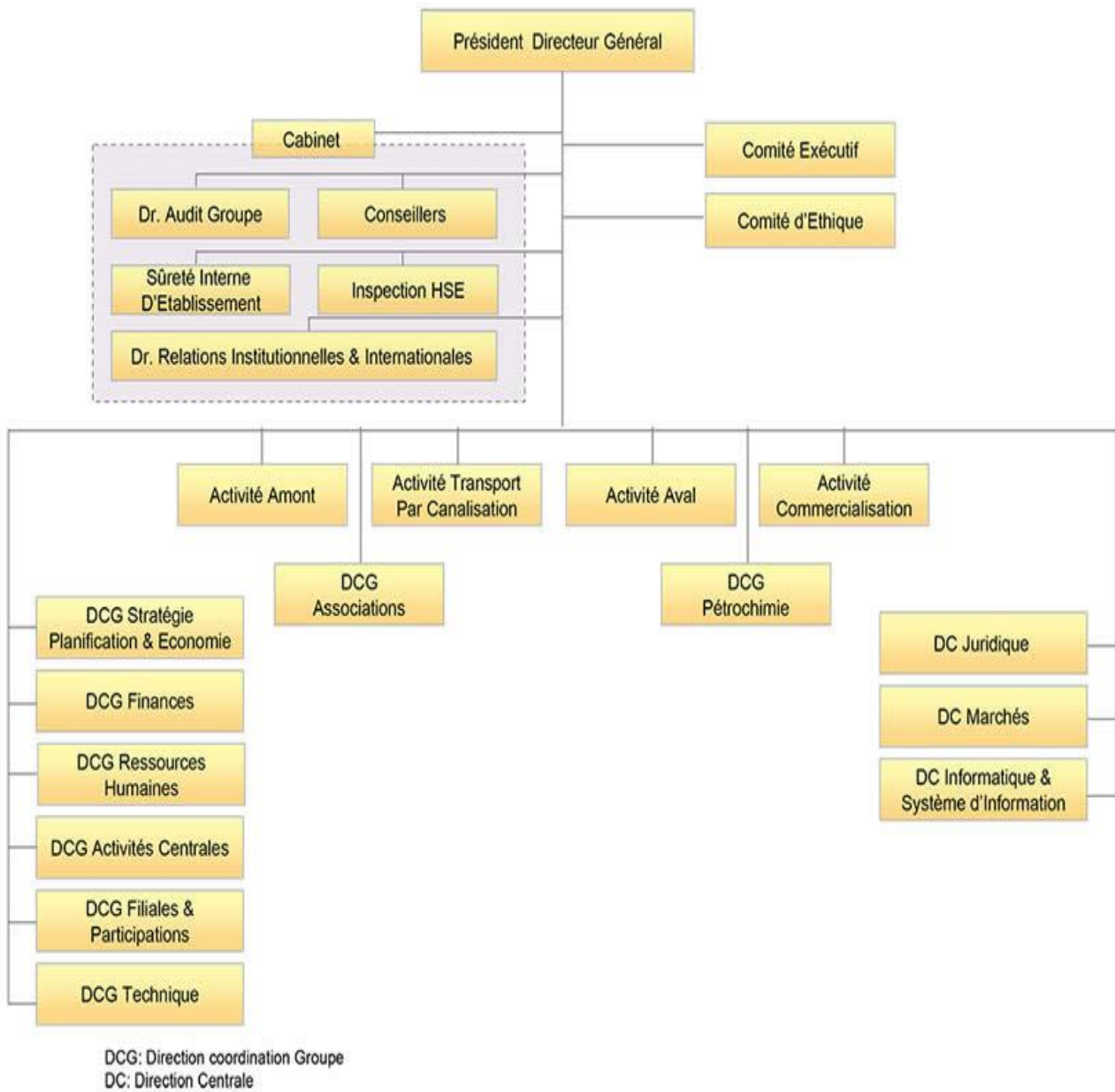
3.3 Les Directions Fonctionnelles :

Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe.

Elles sont organisées en quatre Directions Coordination Groupe: Ressources Humaines, placée sous la responsabilité de la Directrice Exécutive RH; Stratégie, Planification et Economie, placée sous la responsabilité de la Directrice Exécutive SPE ; Finances, placée sous la responsabilité du Directeur Exécutif FIN, Activités Internationales placée sous la responsabilité du Directeur Exécutif Activités Internationales et Activités centrales placée sous la responsabilité du Directeur Exécutif ACT.

Et quatre Directions Centrales : Audit Groupe, placée sous la responsabilité du Directeur central ADG ; Juridique, placée sous la responsabilité du Directeur Central JUR, Santé, Sécurité et Environnement placée sous la responsabilité du Directeur Central HSE et coordination Technique et Développement TCE placée sous la responsabilité de la directrice centrale.

Figure N° 3.1.1 : Schéma organisationnel et fonctionnel de la nomenclature du groupe Sonatrach



Source : site officiel de la Sonatrach. (www.sonatrach.dz)

4. Missions principales de Sonatrach :

Sous l'autorité d'un président directeur général, l'administration de la SONATRACH a pour mission :

- Le développement, la conservation et la valorisation des réseaux énergétiques nationaux.
- La reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures ;

- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisés dans ce domaine, pour une meilleure connaissance du sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures ;
- L'approvisionnement énergétique national à moyen terme, compte tenu des réserves nationales ;
- Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

5. Vision stratégique de la SONTARCH

Dans le nouveau contexte international et celui de l'économie de marché et afin d'améliorer son rang dans le cercle fermé des compagnies pétrolières internationales, la Sonatrach s'est **fixé ce qui suit comme objectifs et stratégies :**

- ✓ Assurer des débouchés stables à une production croissante est un objectif vital pour la Sonatrach. Un tel objectif ne peut mieux se concrétiser que par une implication et une participation à la promotion de ses produits et à leur commercialisation directe sur les marchés.
- ✓ L'avancée vers des formes de coopération plus intégrées et plus évoluées a pour corollaire des prises d'intérêts croisés, synthèse entre les objectifs d'accès aux réserves de la part des compagnies internationales et les objectifs d'internationalisation de Sonatrach. La poursuite de cet objectif a déjà connu quelques concrétisations :
- ✓ Sonatrach, entreprise citoyenne, ouvre à resserrer les liens sociaux, à aider les populations dans le besoin,
- ✓ à promouvoir la recherche et les activités scientifiques, à aider la création artistique, à promouvoir la pratique sportive,
- ✓ à contribuer à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.

Aujourd'hui Sonatrach ne conçoit pas de développement économique sans un développement durable.

6. L'entreprise et son environnement :

La Sonatrach ne vit pas indépendamment du milieu qui l'entoure, elle réagit à ce dernier et peut même agir sur lui. Ce milieu, avec la multiplicité de ses aspects : naturel,

politique, socioculturel et économique, est désigné par le terme environnement. Selon la nature de l'activité de l'Entreprise, l'un ou l'autre de ces aspects est prédominant.

Pour une Entreprise telle que la SONATRACH, l'environnement naturel revêt une grande importance, dont il s'agit de tirer le meilleur profit. Ainsi donc, selon la spécificité de l'Entreprise l'intérêt est porté sur chacun des environnements.

Pour la SONATRACH, bien que la production énergétique puisse avoir des prolongements culturels et sociaux, qui occupent parfois une place importante dans l'analyse stratégique de ce secteur :

- L'environnement Politique ;
- L'environnement Economique ;
- L'environnement Naturel.

En conclusion, les objectifs de la Sonatrach durant les années à venir, consistent, entre autres, à doubler le rythme de production.

Sous-section 2 : Présentation de l'Activité Amont (Chaîne de Production).

1. Aperçu général sur l'Activité Amont :

L'activité Amont couvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Elles sont assurées par Sonatrach seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

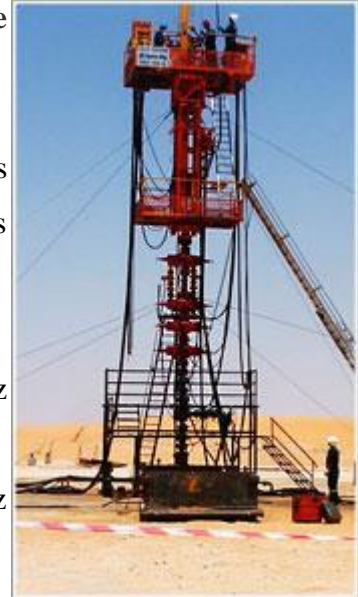
Sonatrach a effectué deux découvertes de pétrole en international à travers sa filiale *Sipex* en association avec la National Oil Corporation (Libye). Ces découvertes ont été réalisées dans le bassin de Ghadamès, à environ 230 km au sud de la ville de Tripoli.

La quasi-totalité des réserves découvertes en Algérie à ce jour se situe dans la partie Est du Sahara algérien. Sur la base d'un découpage du domaine minier en plusieurs régions pétrolières, 67% sont renfermées dans Oued Mya et Hassi Messaoud, où se situent les deux gisements géants de Hassi-R'mel (gaz) et Hassi Messaoud (huile). Le bassin d'Illizi occupe la 3ème position avec 14% des réserves initiales en place, puis viennent les bassins de Rhourde-Nouss (9%), Ahnet-Timimoun (4%) et Berkine.

- En 2013, 32 découvertes ont été réalisées, dont 29 en effort propre et 03 en partenariat.

2. La nature des hydrocarbures dans chaque région se présente comme suit³ :

- Hassi Messaoud-Dahar correspond à l'un des plus importants événements tectoniques du Sahara, elle renferme 71% des réserves de pétrole;
- Oued Mya renferme 50% des réserves de gaz naturel;
- Le bassin d'Illizi renferme autant de pétrole (15%) que de gaz naturel (14%);
- Rhourde-Nouss et Berkine renferment 19% des réserves de gaz naturel et 8% de pétrole;
- Le bassin de l'Ahnet-Timimoun, essentiellement Paléozoïque, ne renferme que du gaz naturel (13%), dont la moitié est encore classée probable et possible.



2.1 Exploration :

L'effort d'exploration a connu des avancées notables depuis le début des années 2000, notamment grâce à l'introduction du procédé de sismique 3D. Il est passé de près de 300Km² à plus de 17 000 Km² en 2013.

2.2 Forage :

En 2013, le volume de forage a été de 384 330 mètres forés dont 364 424 par Sonatrach seule et 18 906 en partenariat. Au cours de l'exercice 2013, l'activité d'exploration a été caractérisée par :

- L'acquisition de 9 302 Km de profils sismiques 2D; dont 9 082 Km réalisés par Sonatrach seule et 220 km en partenariat;
- L'acquisition de 17 028 Km² de profils sismiques 3D, dont 16 170 Km² réalisés par Sonatrach seule et 858 km² en partenariat;
- Le forage de 93 puits (puits terminés), dont 85 réalisés par Sonatrach seule et 8 en partenariat.

³ : Site officiel de la Sonatrach : (www.Sonatrach.dz)

3. Production des d'hydrocarbures :

La production primaire d'hydrocarbures de l'année 2013 a atteint 186,9 millions de TEP. Elle est composée de 127,2 milliards m³ de gaz naturel, dont 84% au titre de la production opérés par Sonatrach seule, 49,4 millions de Tonnes de pétrole brut, 8,8 millions de Tonnes de condensat et 6.6 millions de Tonnes de GPL. Les apports des principales régions sont localisés à Hassi-R'mel, Hassi-Messaoud et Rhourde-Nouss. La situation des gisements d'huile et de gaz se trouve en Annexe 3 de ce travail.

4. Chaîne de Valeur : Activité Amont

Afin de déterminer les objectifs stratégiques de la Sonatrach (Précisément l'Activité Amont) qu'est notre organisme d'accueil, il est primordial de bien comprendre, accompagner et expliquer la chaîne de valeur l'Entreprise, pour cela les principales grandes étapes sont les suivantes :

Figure N° 3.1.2 : Chaîne de Production de Pétrole.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

5. Missions essentielles de l'activité Amont :

L'Activité Amont a pour missions essentielles :

- ✓ L'élaboration et l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier en effort propre ;
- ✓ Le développement et l'exploitation des gisements pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures ;
- ✓ La conduite et le développement des activités de proposition et de recherche des ressources d'hydrocarbures ;
- ✓ Les études et la réalisation de projets de développement en coordination avec la Direction Coordination et Développement pour les nouveaux projets, ainsi que les études et la réalisation de projets de réhabilitation des installations et traitements des hydrocarbures ;
- ✓ La recherche, la négociation et le développement de nouveaux projets en interne et la contribution au développement à l'international des métiers relevant de son domaine.

Sous-section 3 : Organigramme de l'activité Amont.

6. Organisation :

L'Activité Amont est organisée comme suit :

- Une Division Exploration
- Une Division Forage
- Une Divisions Exploration
- Une Division Petroleum Engineering & Développement
- Une Division Laboratoires
- Une Division Engineering & Construction
- Une Direction ressources humaines
- Une Direction Juridiques
- Une Direction Finances
- Une Direction Audit Interne

- Une Direction Etude et Planification
- Une Direction Santé, Sécurité et Environnement
- Une Direction Projet & Développement HMD, et Périphéries
- Une Direction Projets venues l'Eau/ Gisements HRM.
- Une Direction Stimulation et Evaluation des puits d'Exploration
- Des directeurs « Projets »
- Une cellule Certification
- Un Coordonateur Technique et Technique de Vice-président
- Un Coordonateur Sûreté
- Des Conseillés et Assistants

Organigramme de l'activité Amont :

Dans cette sous section nous avons commenté brièvement l'organigramme de l'Activité Amont (Sonatrach), sa présentation sera en annexe⁴ vu sa taille volumineuse

⁴ : Annexe 1 « Organigramme de l'activité Amont ».

Section 2 : Projet de mise en œuvre d'un Tableau de Bord Prospectif, Activité Amont (Sonatrach).

L'élaboration d'un Tableau de bord prospectif doit s'effectuer dans un cadre bien défini. L'objectif de ce chapitre sera de définir ce cadre. Il s'agira de décrire la stratégie de celle-ci à travers une carte stratégique. Ensuite de présenter les indicateurs choisis pour mesurer les performances au sein de cette dernière.

Cette section traitera les points suivants :

Sommaire

Sous-section 1 : Analyse du tableau de bord de l'entreprise SONATRACH

Sous -section 2 : Motivations et priorités stratégiques de l'entreprise

Sous -section 3 : Analyse de la Stratégie de l'Activité Amont (Sonatrach)

Sous-section 4 : Construction et Lecture de la Carte Stratégique

Sous-section 5 : Proposition d'un Tableau de Bord Prospectif (Activité Amont)

Sous-section 1 : Analyse du Tableau de Bord de l'Entreprise SONATRACH.

Dans cette sous-section nous allons commenter le tableau de bord de Sonatrach et aborder ses limites, sa présentation sera en annexe vu sa taille volumineuse.

1. Présentation de Tableau de Bord de la Sonatrach

Le tableau de Bord⁵ au sein de Sonatrach est conçu par le département Contrôle de Gestion sous les instructions de la Direction Coordination Groupe Finance (FIN). Il est revu périodiquement par le président directeur général.

Cet outil est alimenté par des données provenant de l'ensemble des directions de la direction centrale et les unités des différentes activités qu'elle exerce la Sonatrach telles l'amont, TRC (transport par canalisation), l'Aval et la commercialisation.

Il est scindé en deux principales sections :

- Section de suivi mensuel : dans cette partie on trouve une comparaison entre ce qui a été réalisé et ce qu'on a prévu (objectif) pour chaque mois au cours de l'année, et une détermination du pourcentage de réalisation (l'efficacité mensuelle).
- Section de suivi annuel : on peut y déterminer, aussi, le cumul d'une année, c'est-à-dire la somme réalisée pendant une année et la comparer avec le prévu de la même année. Une autre comparaison est faite avec celle des années passées.

2. Critiques du tableau de bord de la Sonatrach

Une lecture et analyse de Tableau de Bord existant (de Gestion), nous ont permis de constater les lacunes suivantes :

- ✚ Ses éléments sont restés figés pendant des années ne faisant l'objet d'aucun changement ou amélioration. Pourtant, il est sensé refléter l'état du système piloté par l'entreprise. Cette dernière subit une partie des changements de son environnement. Elle est, en conséquence, dans l'obligation d'adapter ses objectifs et son activité aux nouvelles contraintes, et c'est au tableau de bord de refléter ces changements. En restant figé, le tableau de bord ne représente plus l'état du système. Pire encore, il

⁵ : Annexe 2 représentation de Tableau de Bord de La Sonatrach.

donne une vision erronée de celui-ci, induisant ainsi, des erreurs en termes d'appréciation des situations et de prise de décisions. Pour cela, il ne doit pas être un outil statique, mais plutôt, un outil dynamique devant refléter le comportement de l'entreprise.

- ✚ Le tableau de bord est conçu sans la collaboration de toutes les parties concernées et en particulier ses utilisateurs. Du fait, il contient souvent des indicateurs non pertinents pour leurs destinataires. Ces derniers, ne faisant pas partie de l'équipe conceptrice, ils peuvent rejeter le tableau de bord et le considérer comme un outil de contrôle, au lieu de le considérer comme un instrument de pilotage.
- ✚ L'incomplétude de la mesure : souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, le système de tableaux de bord ne peut donner qu'une vision partielle de l'entreprise car de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (informations qualitatives telles la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents, etc....).
- ✚ Les indicateurs sont déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et ne permettent pas d'orienter l'action. Se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher, car les mesures correctives idoines n'ont pas été prises à temps.
- ✚ Le nombre exagéré des indicateurs financiers intégrés dans le tableau de bord de l'entreprise. Ce qui diminue considérablement la précision et la pertinence de l'information donnée. Pis encore, on remarque une absence d'analyse des résultats obtenus et des plans d'actions correctifs.

Enfin, on peut dire que le tableau de bord de l'entreprise *Sonatrach* est utilisé pour "surveiller" au lieu qu'il soit orienté, beaucoup plus, vers la maîtrise de la gestion et la prise de décision. La fonction reporting est alors prépondérante au détriment de celle d'aide au pilotage.

Sous - section 2 : Motivations et priorités stratégiques de l'entreprise

Cette sous-section va aborder les motivations qui pourront pousser l'entreprise à adopter un Tableau de Bord Prospectif et une délimitation des objectifs stratégiques de l'entreprise, tirés à travers la note d'orientation générale stratégique « Programmes Généraux d'activités », plan à moyen terme 2015-2019 et Budgets de la Sonatrach.

1. Les motivations :

La décision de mettre en place un système de tableau de bord prospectif vient tout naturellement dans le cheminement du déploiement d'une stratégie. En effet après avoir déployé ses plans d'actions, il faut disposer d'un outil de pilotage de la performance s'inscrit alors dans le cadre d'une attitude proactive visant in fine à améliorer la performance et réaliser les objectifs de l'Entreprise.

1.1 D'une part, l'implémentation d'un TBP vient, sans doute, dans le cadre de la concrétisation des buts stratégiques de l'entreprise, vu que cette dernière cherche à accroître le volume de production et à être présente avec force sur le marché International (conserver sa position sur le marché International comme leader en Afrique et 12eme à l'échelle mondial en matière de chiffre d'affaires) et aussi sur le marché national en commercialisant ses produits localement afin de satisfaire la demande interne. Elle doit absolument détenir un outil de gestion performant. Notre choix -l'étudiant- était le système du Tableau de Bord Prospectif pour un meilleur pilotage et une meilleure coordination entre les activités et les objectifs stratégiques.

1.2 D'autre part, le TBP est le remède approprié aux insuffisances du tableau de bord de l'entreprise telles :

- ✓ L'ignorance de certains axes indispensables pour le pilotage (satisfaction des clients, les compétences, l'état des travailleurs...).
- ✓ La déconnexion entre les indicateurs et les objectifs à long et moyen terme.
- ✓ Le nombre exagéré des indicateurs utilisés.

Le concept des relations {cause - effet} permet à l'entreprise de discerner l'interaction des indicateurs de chacun des axes des quatre axes du TBP afin de parvenir aux objectifs.

2. Les priorités stratégiques :

Nous avons conçu une idée sur les orientations stratégiques de l'entreprise *Sonatrach* en lisant la note d'orientation générale stratégique « Programmes Généraux d'activités », plan à moyen terme 2015-2019 et Budgets de la Sonatrach. Bien que *la Sonatrach* ne détient pas une stratégie proprement dite bâtie sur des analyses internes et externes.

Comme chaque année, l'élaboration du Plan Annuel et du Plan Moyen Terme est, une opportunité pour la Sonatrach d'analyser ses réalisations passées, d'afficher ses objectifs, de s'assurer de la cohérence des ses actions de développement, d'estimer ses besoins en ressources qu'elles soient humaines, matérielles ou financières et d'améliorer leur mise en œuvre.

Lors de la tenue de l'assemblée générale de Sonatrach, un ensemble d'orientations stratégiques a été donné qui se résumant comme suit :

- ✓ Veiller à l'intensification des efforts pour atteindre les objectifs fixés, dans le plan à moyen terme, en matière de réalisations des activités sismiques et de forage d'exploration avec le renforcement en équipes, en experts en appareils de forage.
- ✓ Développer les services pétroliers pour assurer un accompagnement adéquat des efforts déployés par l'entreprise dans l'exploration et l'exploitation,
- ✓ Réévaluer le potentiel en hydrocarbures, conventionnels et non-conventionnels, du pays à travers les études des bassins ;
- ✓ Accélérer les études technico-économiques liées au développement et l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels ainsi que le lancement des pilotes nécessaires et le renforcement des efforts de formation dans cette thématique ;
- ✓ Accélérer et soutenir les efforts de développement des gisements qui ont des plans approuvés et des champs récemment découverts afin d'augmenter la production notamment celle de gaz naturel ;
- ✓ Développer une industrie de fabrication des équipements et des outils nécessaires à la production et l'exploitation des hydrocarbures ;
- ✓ Diversifier les marchés d'exportation de pétrole brut et de gaz naturel et maintenir une veille stratégique sur le développement des marchés régionaux et internationaux

Des efforts doivent être consentis pour atteindre ces objectifs :

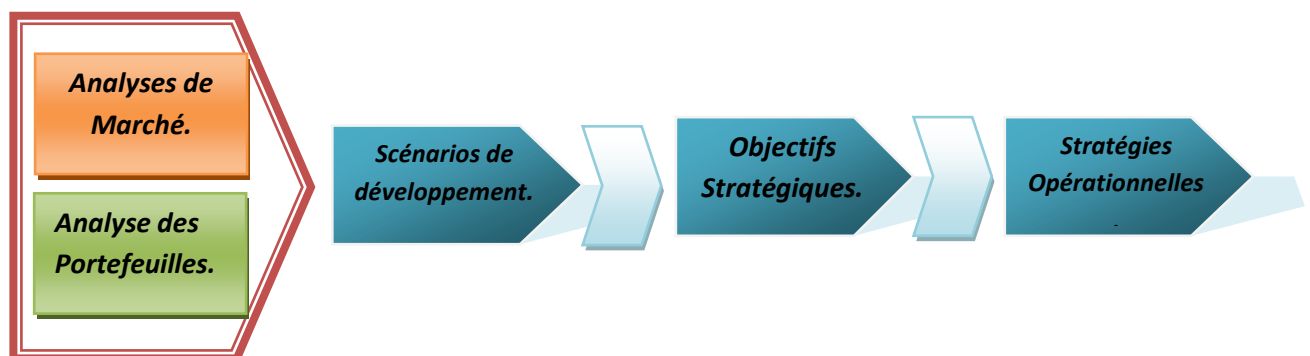
- Une utilisation efficace et rationnelle des ressources tant financières, matérielles qu'humaines ;
 - Plus de rigueur dans la préparation de programmes de plan (annuels et pluriannuels), de façon à atteindre les objectifs fixés et approuvés par les organes sociaux de l'entreprise ;
 - Une meilleure adéquation du plan de financement avec les autorisations budgétaires notifiées aux différentes structures.
 - Répondre aux attentes des actionnaires en matière de réalisation des programmes.
- ✚ Le système de suivi et de contrôle des projets, doit être périodique et régulier afin de pouvoir identifier et analyser les contraintes rencontrées dans leur réalisation et apporter dans les délais requis, les actions correctives.

Ces objectifs peuvent être dispatchés sur les différentes fonctions de l'entreprise Sonatrach, à savoir l'Amont, TRC (transport par canalisation), Aval et commercialisation.

Sous-section 3 : Analyse de la Stratégie de l'activité Amont.

1. Comment mettre en place une stratégie à la Sonatrach ?

Figure N° 3.2.1 : Orientations Stratégiques à la Sonatrach.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Les activités de Sonatrach sont stables en termes de produits (ressources naturelles). Sa stratégie est définie par business dont l'élaboration débute par le cadrage stratégique (**Figure N°3.2.1 citée ci-dessus**), consiste-en :

- ✓ Une analyse complète du marché par business, à savoir le pétrole, le gaz naturel, les produits raffinés et les produits pétrochimiques, en termes d'évolution de la demande, de l'offre, de la définition de l'état de concurrence, de la réglementation en vigueur et d'autres éléments pertinents. Cette analyse permet de construire des scénarii de développement qui seront des objectifs à atteindre et de définir les paramètres de références pour le plan stratégique et le budget, tels que le taux de change, le prix du pétrole...etc;
- ✓ Une description de la situation actuelle et de la stratégie opérationnelle par activité ;
- ✓ Une analyse des portefeuilles par activité.

Une fois définis dans le cadrage stratégique, les objectifs stratégiques par activités serviront de base pour élaborer le plan moyen terme de chacune d'elles. Amont, TRC, Aval et Commercialisation, qui sont les principales activités de l'entreprise Sonatrach :

Lors de la tenue de l'assemblée générale de Sonatrach, un ensemble d'orientations stratégiques a été donné, pour la période 2015-2019, qui se résument comme suit :

- L'expansion des réserves d'hydrocarbures à travers l'intensification de l'exploration et la mise en œuvre de projet de récupération améliorée ;
- L'augmentation de sa production en développant des gisements de pétrole brut et de gaz ;
- La maximisation de la valeur de ses produits par le développement de projets pétrochimiques ; de trading international et d'une intégration plus forte dans l'aval notamment dans la production d'énergie électrique et dans l'aval gazier européen.

Pour atteindre ses objectifs, la stratégie de Sonatrach repose sur les facteurs clés de succès suivants :

- Une importante base de réserves d'hydrocarbures,
- La capitalisation d'une expérience de plus de 50 années dans les activités pétrolières et gazières intégrées d'amont en aval,
- Un leadership dans la chaîne gazière telle l'industrie de liquéfaction du gaz naturel,

- Des produits de haute qualité,
- La proximité des marchés les plus importants,
- une expérience partenariale couronnée de succès.

Cependant, la réalisation des objectifs est tributaire de deux enjeux stratégiques, l'accès aux ressources et l'accès aux marchés (Axe client comporte deux aspects dans le cas de l'activité Amont, objet de sujet de notre étude de cas dans les étapes qui suivent).

La Sonatrach exerce son activité dans un environnement de plus en plus fluctuant et imprévisible, d'où s'inspire l'idée de procéder à l'élaboration d'une fiche synthétique en tenant compte des différentes variables intervenants, à titre d'exemple les produits, l'offre, la demande, la situation concurrentielle.

Tableau N° 3.2.1 : Synthétique des Objectifs Stratégiques périodes 2015-2019

Produits	Demande	Offre	Situation Concurrentielle
Pétrole	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance mondiale modérée (1.8%). • Forte croissance en Asie • Saturation des bruts légers en Méditerranée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des réserves Non OPEP et développement de nouvelles zones de production • Développement des pétroles non-conventionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte International très compétitif,
Gaz	<ul style="list-style-type: none"> • Demande toujours en croissance (2.1%) tirée par l'électricité • Forte demande sur les marchés UK et US • Ouverture du marché européen 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance des réserves des autres pays africains (Egypte, Nigeria, Angola) • Développement des marchés spot, • Déréglementation : opportunités de pénétration en Italie, Intégration en aval en Espagne (électricité), • Concurrence sur l'offre en Méditerranée (Qatar, Égypte, Libye...), 	<ul style="list-style-type: none"> • Émergence d'un nouveau compétiteur sur l'Italie, la Libye. • Autres opportunités à saisir : GNL Nord Ouest de l'Europe et aux USA.

Produits raffinés	<ul style="list-style-type: none"> • Marché en faible croissance en Europe (1%) avec contributions nuancées • Gasoil et jet fuel en croissance (entre 1% et 7%), particulièrement sur le marché européen Fuel BTS en déclin... 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible croissance annuelle (1.3%) • Forte croissance de la part du Moyen Orient et de l'Asie émergente, 	Pénétration des pays du Moyen Orient,
--------------------------	--	--	---------------------------------------

Source : Note d'orientations stratégique 2011.

Sous-section 4 : Construction et lecture de la Carte Stratégique de L'activité Amont.

La première étape consiste à clarifier les missions, les objectifs et les processus clés régissant l'unité choisie. Elle permet de structurer la réflexion sur les indicateurs à mettre en place.

1. Les objectifs stratégiques de l'activité Amont

Des lectures bibliographiques de la documentation collectée au sein des structures de la Sonatrach (Activité Amont) et des discussions menées avec certains décideurs nous ont permis d'identifier trois objectifs stratégiques essentiels à savoir :

- ✓ L'expansion des réserves d'hydrocarbures;
- ✓ L'augmentation de la production d'hydrocarbures ;
- ✓ Et le déploiement à l'international.

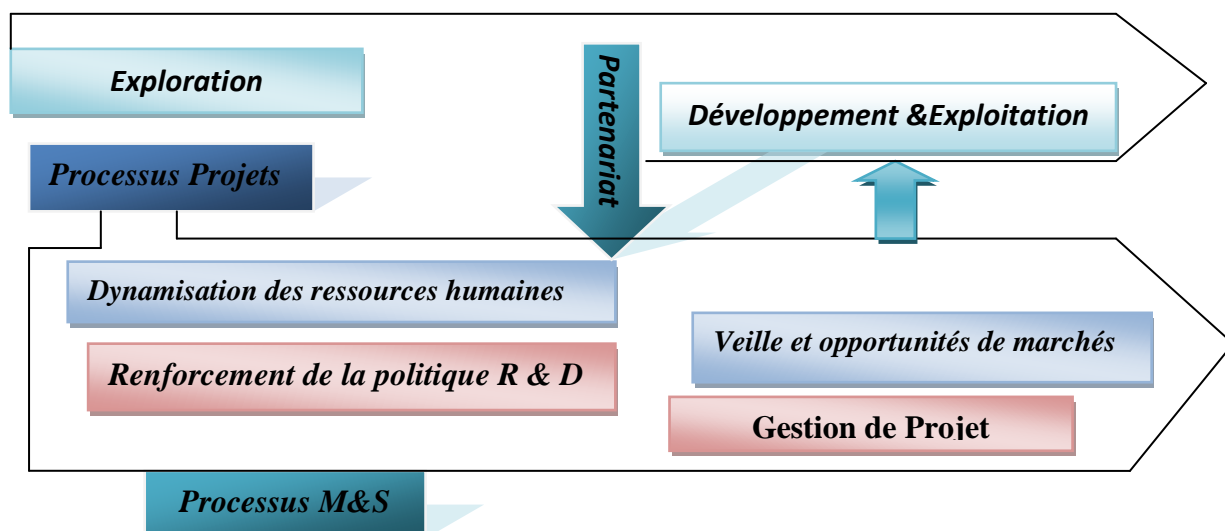
2. Les processus clés de l'activité Amont :

La connaissance et l'analyse des processus clés de l'activité sont une phase essentielle dans le processus de construction du BSC. En effet, la construction d'une carte stratégique pour l'Amont repose sur la détermination des facteurs clés de la performance par le déploiement des objectifs stratégiques sur les processus critiques. Pour aborder une démarche globale de travail sur les processus, il est utile d'avoir une vision d'ensemble de la chaîne de valeur des activités de l'Amont. Établir une cartographie des processus permet de repérer les grands processus dans cette chaîne de valeur, de comprendre la nature de leurs interactions et

de formaliser ultérieurement les bons critères d'évaluation de la performance. Il s'agit d'identifier uniquement les processus clés ou les processus « pilotables ». Leur sélection s'effectue au regard des Facteurs Clés de Succès (FCS) privilégiés, en mettant en relief le lien étroit entre la cartographie en processus et la stratégie de l'entreprise. L'industrie pétrolière est complexe et fortement capitalistique. Les enjeux sont importants compte tenu du risque inhérent et du coût élevé des investissements ; aussi, nous avons défini des processus « projets » et des processus de « management et soutien (M&S) », le partenariat s'impose comme processus essentiel dans le développement des activités de l'Amont (fig.3.2.2) ci-après.

Les processus « exploration » et « développement/exploitation », sont gérés en projet du fait qu'ils sont spécifiques par l'unicité de leur résultat et par la mobilisation substantielle de ressources et de temps (leur durée varie entre 3 et 6 ans). Ces deux processus sont complétés par des processus génériques de management et de soutien : la gestion de projet ; la recherche et le développement; la dynamisation des ressources humaines et la veille stratégique et technologique. Le processus partenariat, un processus transversal, s'inscrit au centre du triptyque renforcement technologique/ partage des coûts/partage des risques (fig. 3.2.2 Ci-après) :

Figure N°3.2.2 : Les processus clés de l'activité Amont.



Source : Rapport d'activité annuel année 2011.

3. L'identification des Facteurs Clés de la Performance (FCP) :

Il s'agit de définir les variables d'action essentielles dont l'évolution conditionne l'atteinte des objectifs, c'est-à-dire d'en évaluer la contribution des processus clés. Ainsi, nous

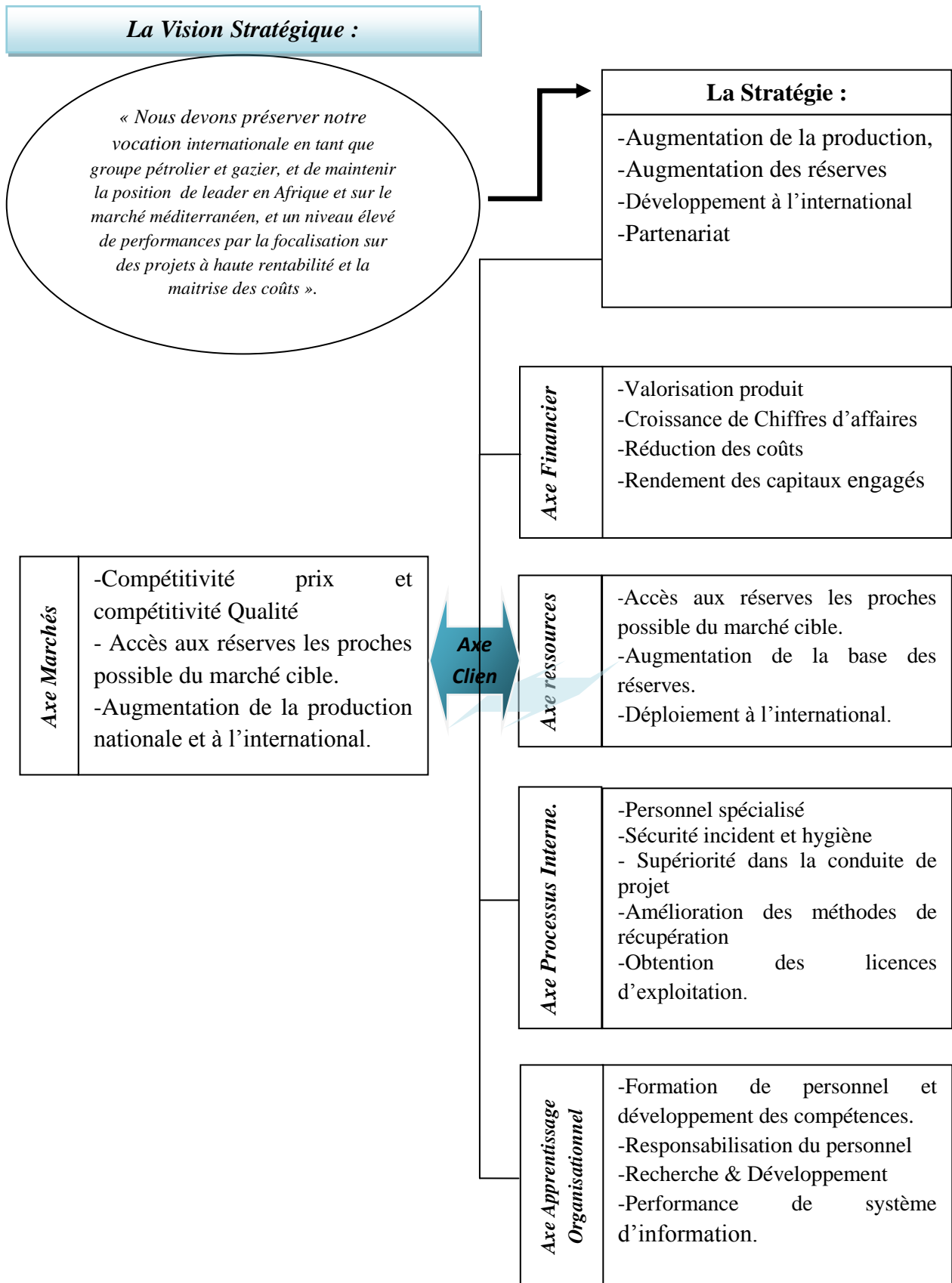
repreons les objectifs stratégiques déjà cités que nous déployons sur les processus clés. Augmenter la production conduit à un déploiement sur les processus : Exploitation ; Partenariat ; gestion de projet ; dynamisation des Ressources Humaines (RH) ; Recherche & Développement (R&D).

- ✓ Renouveler les bases de réserves en Algérie conduit au déploiement sur les processus :
- ✓ Exploration ; partenariat ; Veille et Opportunités de marchés ; dynamisation des RH ; gestion de projet ; R&D.

Le déploiement à l'international conduit au déploiement sur les processus : Exploration ; Développement&Exploitation ; partenariat ; Veille et Opportunités de marchés ; gestion de projet.

La figure N° 3.2.3 ci-après synthétise l'ensemble des FCP selon les cinq perspectives du BSC de Sonatrach.

Figure N°3.2.3 : Les Facteurs Clés à la Performance.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

4. Construction de la Carte Stratégique :

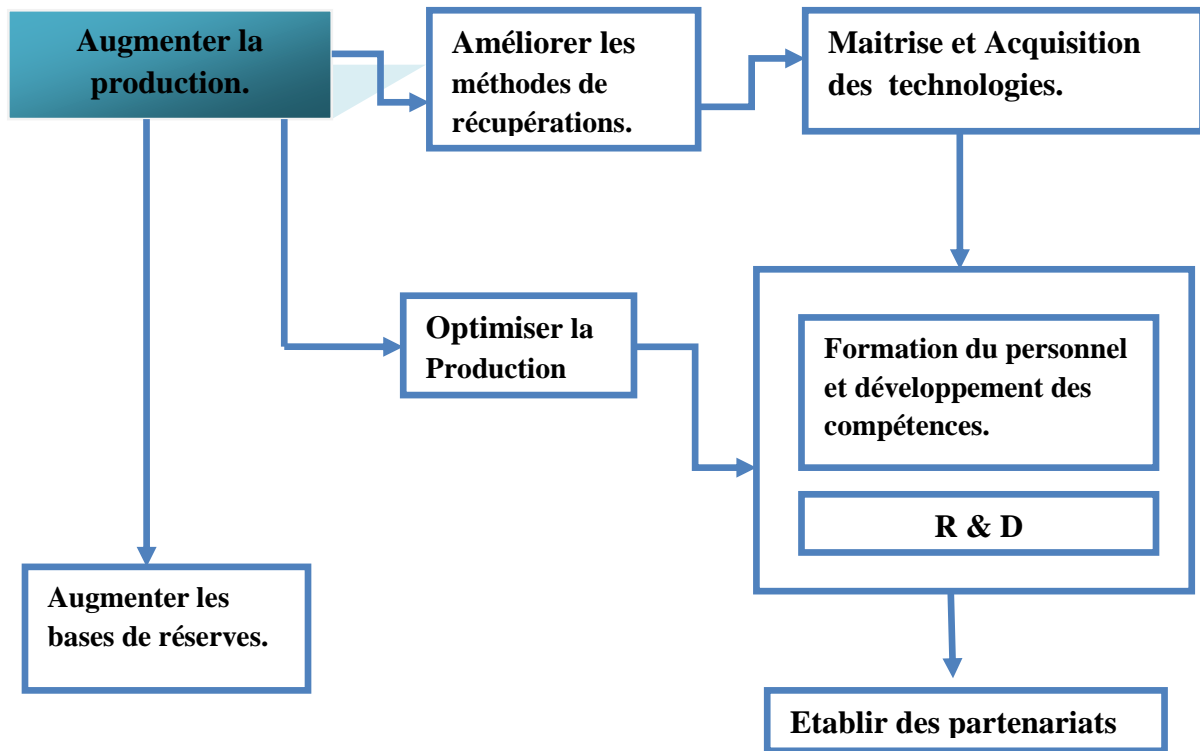
Le BSC offre un cadre à ses utilisateurs pour expliquer les performances passées, identifier les leviers d'action pour les performances futures et mesurer l'impact des actions menées aux différents niveaux sur les résultats financiers. Ce qui consiste à relier les FCP (et de surcroît les indicateurs associés) par des relations de causalité à travers les cinq perspectives. Pour y aboutir, nous avons suivi la logique cause/effet entre les FCP. Ce qui nous a menés à nous interroger sur des thèmes stratégiques du type : *Comment augmenter la production ? Comment réduire les coûts ? Comment valoriser nos produits tout au long de la chaîne ? Comment se déployer à l'international ? Comment concrétiser des partenariats fructueux ? Les liens de causalité ?*

La réponse aux interrogations énoncées a décelé un ensemble de relations entre les FCP, dont la plupart se répétait pour chaque thème. C'est pourquoi nous les avons regroupées en trois thèmes :

1. Comment augmenter la production ?
2. Comment augmenter les bases de réserves ?
3. Et, Comment réduire les coûts ?

4.1 L'augmentation de la production (fig. N°3.2.4 ci-après) est tributaire des réserves, des méthodes de récupération et des méthodes de production dont l'amélioration repose sur la maîtrise de leurs technologies. C'est pourquoi, Sonatrach doit développer des compétences par la formation d'un personnel spécialisé (échanges avec des compagnies partenaires) et par l'initiation de projets en R&D (Recherche & Développement).

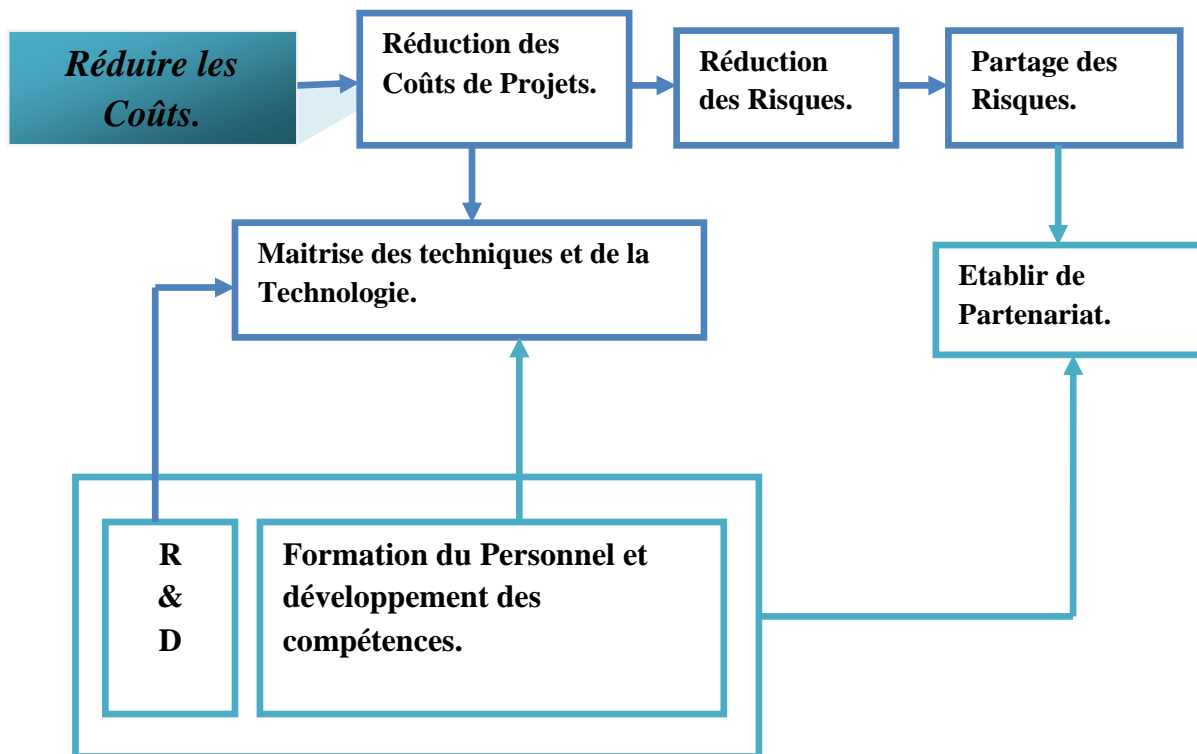
Figure N°3.2.4 : Comment Augmenter la Production ?



Source : Elaboré par nous-mêmes.

4.2 Le thème de réduction des coûts : Pour réduire les coûts et les risques il faut les partager en optant pour des projets en partenariat et ou en maîtrisant les avancées technologiques (fig. 3.2.5 Ci-après). À ce titre, l'utilisation systématique de la sismique 3D par exemple, rendra possible la réduction du nombre de puits d'exploration pour confirmer la présence d'hydrocarbures. Dans ce cas aussi, la formation et les projets de R&D avec le partenariat sont évidents.

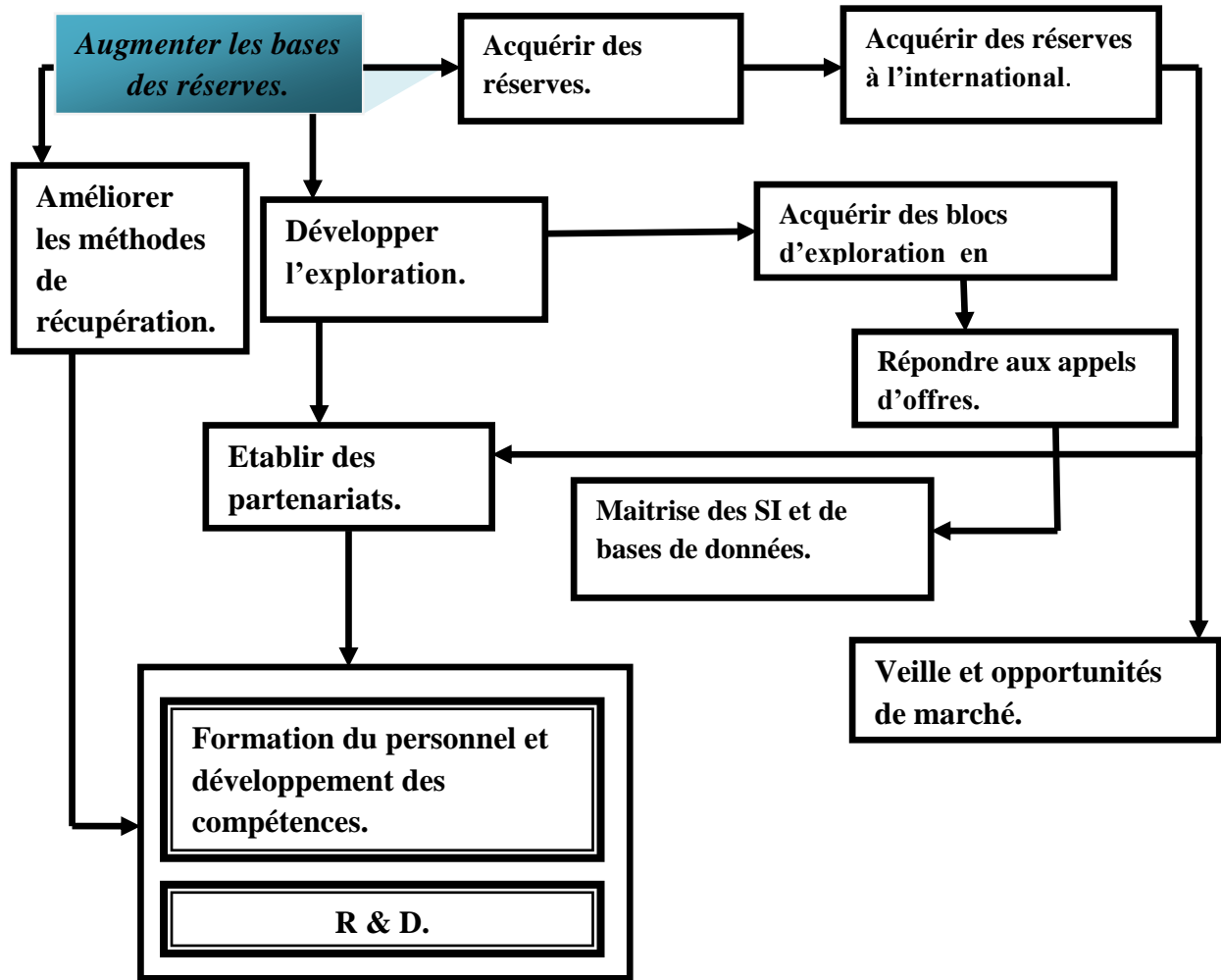
Figure N°3.2.5 : Comment Réduire les Coûts ?



Source : Elaboré par nous-mêmes.

4.3 L'augmentation des bases de réserves : (fig. N°3.2.6 Ci-après) s'effectue, soit par l'acquisition de nouvelles réserves existantes à l'international, ou par l'amélioration du taux de récupération sur les gisements en production. Pour y parvenir, Sonatrach doit remporter le maximum d'appels d'offres et sélectionner les meilleures opportunités à l'international. La maîtrise du système d'information et la richesse des bases de données sont les facteurs déterminants dans la veille et les opportunités de marchés.

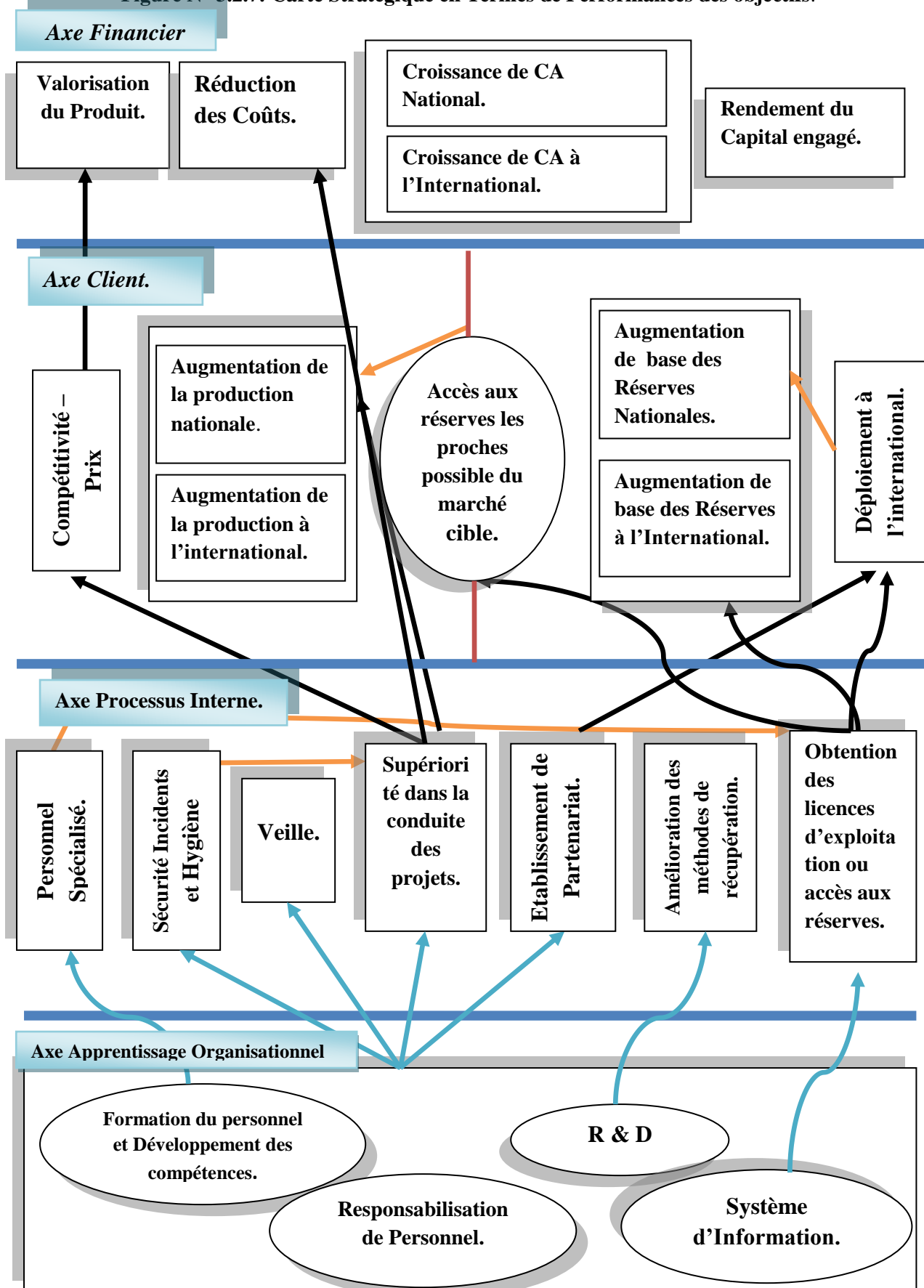
Figure N°3.2.6 : Comment Augmenter les Bases de Réserves ?



Source : Elaboré par nous-mêmes.

La définition de la stratégie de Sonatrach et les différents schémas élaborés précédemment nous ont permis d’élaborer une carte stratégique qui guidera la construction du tableau de bord prospectif. Aussi, l’analyse des relations de cause à effet entre les FCP a abouti à la construction d’une carte stratégique (fig. N° 3.2.7 Ci-après).

Figure N° 3.2.7: Carte Stratégique en Termes de Performances des objectifs.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

La carte stratégique (*en termes de performance des Objectifs*) est constituée de quatre niveaux regroupant les cinq axes (en tenant compte que l'axe client dans ce cas est divisé en deux sous-axes à savoir marché et ressources) stratégiques et des différents FCP présentés par des relations de cause à effet. Ces relations sont horizontales (entre les FCP d'un même axe) ou verticales (entre les cinq axes).

4.4 Les relations horizontales

L'axe financier : comportant les FCP liés aux prévisions financières, a des objectifs clairs : Augmenter les chiffres d'affaires national et international, réduire les coûts et assurer la rentabilité des capitaux engagés. L'interaction entre ces objectifs contribue à la valorisation des produits de la compagnie.

Les deux axes : accès aux marchés et accès aux ressources sont reliés par leur partie supérieure à l'axe financier, le premier traduit l'objectif de commercialisation de la production. L'enjeu est double, la nécessité de répondre à un marché croissant explique le positionnement de l'objectif d'augmentation de la production et le positionnement sur des segments de marché grâce à des prix compétitifs. Ce qui explique que Sonatrach veut s'approcher des marchés cibles en acquérant des réserves en partenariat. Ceci permet de réduire les coûts et les délais d'acheminement.

L'axe accès aux ressources : est directe, le FCP relatif à l'acquisition de réserves proches de ses marchés est commun aux deux axes, celui-ci contribue aussi à l'augmentation des réserves par un déploiement à l'international et par l'augmentation de la production, puisqu'une fois prouvées, les réserves sont produites.

L'axe processus interne : comprend des FCP liés à l'efficacité opérationnelle : amélioration des méthodes de récupération, obtention de licence d'exploitation ou acquisition de réserves et personnel spécialisé. Cet axe comprend aussi des FCP relatifs à la gestion de projet. Les relations traduisent le fait qu'une bonne gestion de projets conduit à l'excellence opérationnelle et la supériorité dans la conduite des projets et des systèmes de veille efficaces permet de remporter plus d'appels d'offres pour l'acquisition de licences d'exploitation.

Enfin, l'axe apprentissage organisationnel : regroupe les FCP relatifs aux connaissances nécessaires aux personnes pour supporter les objectifs des autres axes ainsi que ceux liés aux capacités technologiques (système d'information et base de données).

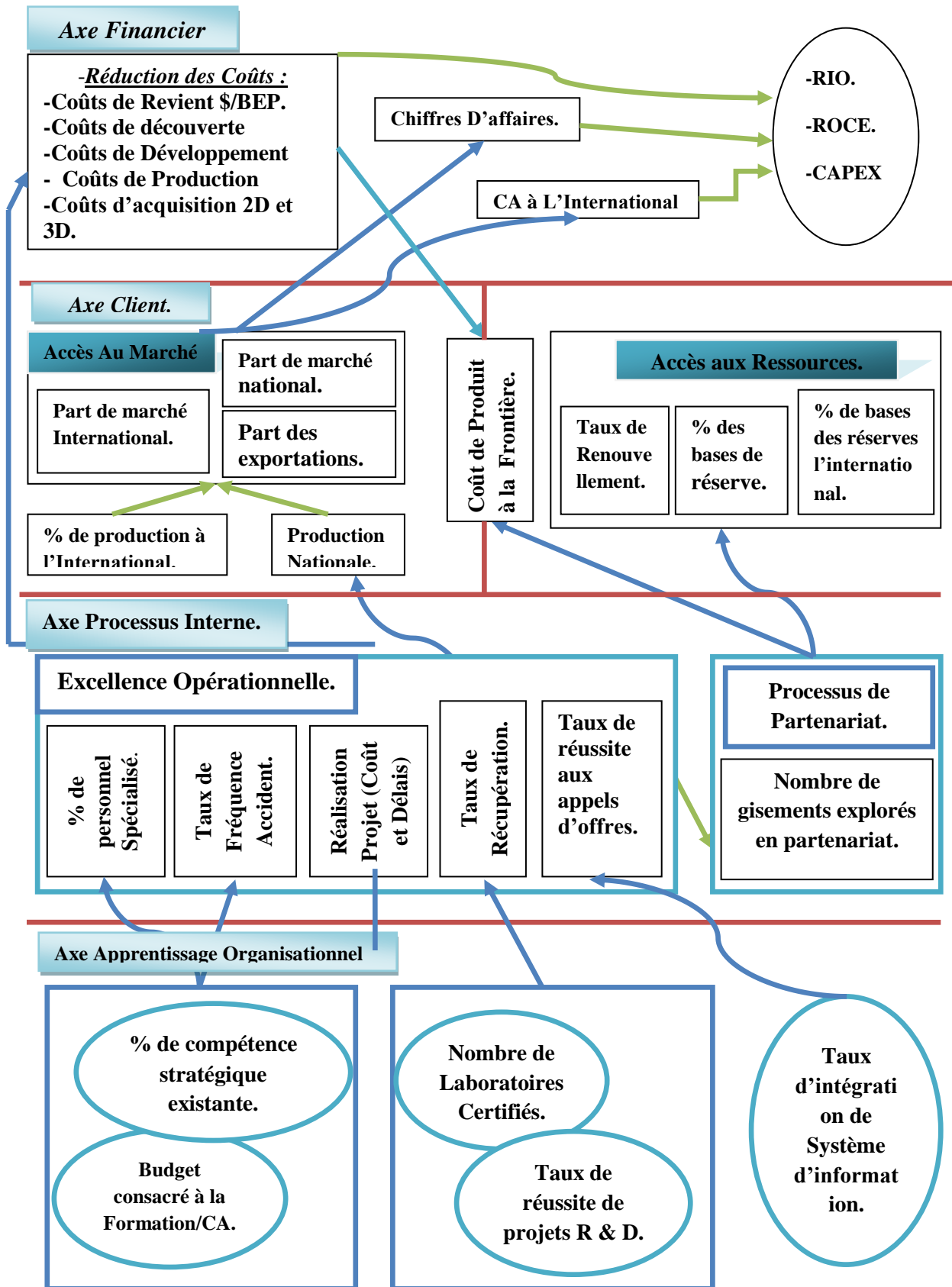
4.6 Les relations verticales

La lecture des relations se fait de bas en haut (de l'axe apprentissage organisationnel à l'axe financier). L'hypothèse faite ici consiste à expliquer la performance en partant des actions menées en apprentissage organisationnel pour atteindre les objectifs financiers en passant par les performances des processus internes, de l'accès aux marchés et de l'accès aux ressources.

De façon globale, la formation, le choix et l'intensification de projets de R&D ciblés permettent de disposer d'un personnel spécialisé et de solutions efficaces qui se traduisent par l'excellence opérationnelle dans la conduite et la réalisation des projets. Ce qui se traduit par la réduction des coûts, l'atteinte des objectifs d'augmentation de la production et de renouvellement des réserves. D'autre part, la mise en place de bases de données et d'un système d'information intégré, permettent d'être efficace dans la veille en identifiant des opportunités en terme d'acquisition de parts de marché ou de licences d'exploitation dont la contribution à la réalisation des objectifs financiers est désormais évidente.

De cette formalisation, il nous faut établir, pour chaque FCP, le ou les indicateurs qui lui seront associés, pour déterminer le système d'indicateurs de performance correspondant.

Figure N°3.2.8 : Carte Stratégique de système d'indicateurs de la Performance de l'Activité Amont.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

L'opération a été répétée sur un certain nombre d'indicateurs de performance définis. Nous avons suivi la même approche que celle utilisée pour expliquer les relations entre les FCP au sein de la carte stratégique (fig. N°3.2.7), la figure N°3.2.8 (ci-dessus) illustre l'articulation des différents indicateurs (indicateurs de résultats et déterminants de la performance) autour des indicateurs financiers. Le BSC à proposer pour l'Amont a pour but, à travers le système d'indicateurs choisi, d'attirer l'attention sur les facteurs censés générer des avancées dans la performance de l'activité.

Sous-section 5 : Proposition d'un Tableau de Bord Prospectif « Activité Amont ».

1. Démarche de conception d'un TBP :

L'exploitation documentaire et les discussions qui nous ont réunis avec certains responsables à Sonatrach, nous ont permis d'identifier un nombre important d'indicateurs potentiellement pertinents. Cependant, pour maintenir le concept de « visualiser son tableau de bord d'un seul coup d'œil », nous avons sélectionné les indicateurs les plus appropriés. Leur choix a été dicté par le respect des critères suivants :

- ✓ Etre adapté à la nature de l'entreprise. Nous préconisons l'exploitation d'indicateurs financiers qui sont largement utilisés par les compagnies pétrolières.
- ✓ Permettre de fixer des cibles traduisant les objectifs définis et d'en mesurer les réalisations
- ✓ Etre déclinable dans le même schéma de déploiement des objectifs stratégiques, aux niveaux inférieurs afin d'assurer l'harmonie du système de tableaux de bord et de nourrir le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- ✓ Etre articulé aux résultats financiers qu'ils soient génériques ou avancés.

Tableau N°3.2.2 : Tableau de Bord Prospectif proposé « Activité Amont ».

Axe	Objectifs Stratégiques	Indicateurs de Mesure	Valeurs Cibles	Initiatives Stratégiques
F I N A N C I E R	<ul style="list-style-type: none"> -Croissance de CA national et l'international. -Réduction des Coûts -Valorisation Produit -Rendement du Capital engagé. 	<ul style="list-style-type: none"> - CA National et à l'international. -Coûts de Revient \$/BEP. -Coûts de Découverte -Coûts de développement -Coûts de Production -Coûts d'acquisition 2D et 3D. -ROE – ROCE – CAPEX. 		
R E S S O U R C E S	<ul style="list-style-type: none"> -Compétitivité – Prix. -Augmentation de la Production Nationale et à l'International. -Accès aux réserves les plus proches possibles des marchés cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> – Taux de succès exploration – Taux de renouvellement des Réserve pour la Production 		
M A R C H E	<ul style="list-style-type: none"> -Accès aux réserves les plus proches possibles des marchés cibles. - Augmentation des bases des Réserves. - Déploiement à l'International 	<ul style="list-style-type: none"> – Coût du produit à la frontière du marché – Croissance des parts de marché (Europe, Asie, USA) – Production journalière 		
P I R N O T C R E N S E U S	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel Spécialisé. -Sécurité incidents et Hygiène. -Veille - Supériorité dans la conduite des projets. - Etablissement de Partenariat. -Amélioration des méthodes de récupération. - Obtention des licences d'exploitation ou accès aux réserves. 	<ul style="list-style-type: none"> – Taux de réussite aux appels d'offres – Cycle terminal (cycle de clôture de projet) – Taux de succès en exploration – Acquisition 2D, 3D –Taux de récupération 		
A P P R E N T I S S A G E	<ul style="list-style-type: none"> - Formation du personnel et Développement des compétences. - Responsabilisation de Personnel. - Recherche et Développement. - Performance de système d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> – Budget consacré à la formation – % compétences stratégiques existantes – Ratio de couverture des postes stratégiques - Taux d'intégration de Système d'information. 		

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Dès lors, nous disposons des éléments utiles à la définition des indicateurs de performance qui ont été établis sur la base d'indicateurs existants mais que nous avons pu, par la démarche proposée, sélectionner et trier en améliorant l'intérêt « de bonnes pratiques » (utilisation de référentiel) et en proposant des originalités. Le BSC s'appuie sur deux types d'indicateurs :

- **Génériques** : ils sont le reflet commun à toutes les compagnies pétrolières (ROCE, CAPEX, volume de production...). Ce sont des indicateurs a posteriori.
- **Avancés Ou Déterminants De La Performance**. Ils sont propres à Sonatrach et reflètent les spécificités de sa stratégie en regroupant des indicateurs sur tous les axes. Le résultat de cette démarche pour le rendement du capital engagé et l'accès aux réserves proches des marchés est le suivant :

Tableau N°3.2.3 : Les indicateurs pour le « Rendements des capitaux »

	FCP (Objectif Stratégique)	<i>Indicateur</i>	<i>Valeur Cible</i>
Axe Financier	Rendement des capitaux.	Dépenses d'investissements (CAPEX).	ND
		Retour sur Investissement (ROI)	15%
		Retour sur capitaux engagés (ROCE).	ND

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Tableau N°3.2.4 : Les indicateurs pour « accès aux réserves les plus proches de marché »

	FCP (Objectif Stratégique)	<i>Indicateur</i>	<i>Valeur Cible</i>
Axe Marchés (Client)	Accès aux réserves les plus proches du marché.	Prix à la frontière (CIF).	ND
		Parts de marché à l'international,	30%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le BSC proposé pour l'Activité Amont a pour but, à travers le système d'indicateurs choisis, d'attirer l'attention sur les facteurs censés générer des avancées dans la performance de l'activité.

Conclusion

La proposition d'un tableau de bord stratégique répondant aux deux objectifs, la mesure de la performance et le pilotage stratégique, s'est d'abord insérée dans une problématique de pilotage de la performance.

La démarche choisie doit être définie en adéquation avec les enjeux stratégiques de Sonatrach (Activité Amont). L'analyse stratégique de la compagnie nous a amenés à conclure sur le manque de pertinence de l'axe client tel que défini par R. Kaplan et D. Norton dans le cas d'une compagnie pétrolière. Les réels enjeux étant de renouveler en permanence ses réserves et d'assurer des débouchés à ses produits sur des marchés rentables, nous avons proposé que l'architecture du tableau de bord prospectif, dans le cas de Sonatrach (que nous pouvons généraliser aux compagnies pétrolière présentant les mêmes enjeux), soit articulée autour de cinq axes.

Ainsi, l'axe accès aux marchés et l'axe accès aux ressources se substituent à l'axe client, les trois autres axes étant maintenus. Dès lors que l'outil était adapté aux enjeux de la compagnie, il nous était désormais possible d'amorcer la conception d'un tableau de bord stratégique pour l'activité Amont. Il a fallu identifier cette dernière en termes d'organisation, d'objectifs stratégiques et de processus clés de fonctionnement. Ceci a encadré les travaux d'analyse qui nous ont permis de modéliser le schéma explicatif de la performance (la carte stratégique). Les facteurs clés de performance ainsi identifiés nous ont permis de déterminer les indicateurs de performance, ainsi que les relations de cause à effet liant les FCP entre eux.

Une fois la carte stratégique réalisée, la dernière mais la plus délicate étape concernait le choix des indicateurs qui allaient venir implémenter le tableau de bord.

Section 3 : Application de Balanced ScoreCard « Activité Amont ».

Au cours de cette dernière section on va essayer de découvrir le mode de fonctionnement du TBP proposé pour l'entreprise Sonatrach (Activités Amont) en passant par les quatre axes.

Dans cette section, nous fixerons les objectifs à atteindre (valeurs cibles) pour chacun des indicateurs des quatre axes ainsi que les initiatives stratégiques qui sont à adopter. Le résultat en sera le TBP de Sonatrach (Activités Amont).

Sommaire

Sous-section 1 : Pilotage stratégique de l'axe financier.

Sous-section 2 : Pilotage stratégique de l'axe clients.

Sous-section 3 : Pilotage stratégique de l'axe processus internes.

Sous-section 4 : Pilotage stratégique de l'axe apprentissage organisationnel.

Sous-section 1 : Le pilotage Stratégique de l'axe Financier.

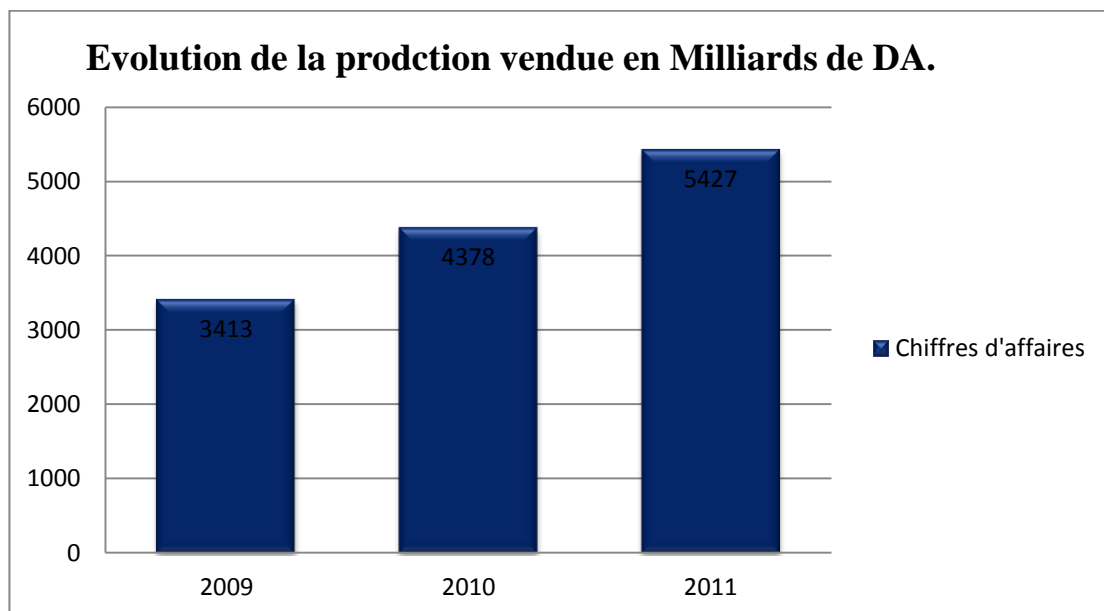
Bien qu'il soit le premier axe du TBP, il reste le dernier à être influencé par les décisions prises aux différents niveaux. Il comporte, bien entendu, le chiffre d'affaires national et l'international, les indicateurs de réductions des coûts à titre illustratif : le coût de revient (\$/TEP) des produits pétroliers, coûts de découverte et le coût de production... En ajoutant, les indicateurs de rendement du capital engagé (RIO, CAPEX, ROCE).

Comme nous l'avons déjà vu, le BSC de l'entreprise *Sonatrach (Activités Amont)* contient les indicateurs suivants :

1. L'évolution de Chiffre d'affaires

La Sonatrach commercialise ses produits sur le marché national et à l'international, ainsi on peut faire la distinction entre ces deux chiffres d'affaires⁶.

Figure N°3.3.1 : L'évolution de chiffre d'affaire entre 2009 et 2011.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

⁶ : **Chiffre d'Affaires** = $\sum P_i * Q_i$ / Q_i : Les différentes quantités vendues et P_i : les prix des produits vendus.

Le chiffre d'affaire relatif aux ventes a marqué en 2011 une augmentation de 23% par rapport à l'année 2010 due principalement à la hausse du prix du baril qui est passé de 79,7\$/Bbl⁷ à 112,4 \$/Bbl, soit une hausse de 41%.

Le marché national : Les quantités vendues sur le marché national destinées aux tiers (non compris les unités Sonatrach) ont été de 36,9 Millions TEP, en augmentation de 1,5% par rapport à 2010. Cette hausse résulte essentiellement de la forte demande de Sonelgaz⁸ (22,6 Milliards m³) qui a augmenté de 8% par rapport à 2010.

L'amélioration du chiffre d'affaires sur le marché national de 10% est liée à l'accroissement des ventes de gaz naturel et de la marge sur ventes de produits raffinés qui se retrouve au niveau de la Sonatrach, suite du rattachement de l'activité de raffinage. Le tableau ci-après illustre la répartition du chiffre d'affaires national et à l'international.

Tableau N°3.3.1 : Evolution du Chiffre d'affaires 2011 par rapport à 2010.

En 10 ⁹ Dinars			
	2011	2010	Var en %
Exportation	5 236	4 219	24%
Marché National	226	206	10%
Total	5 462	4 425	23%

Source : Rapport financier d'activité 2011 -Sonatrach-.

L'année 2011 a été marquée par un chiffre d'affaires à l'exportation qui s'est établi à 71,8 milliards Dollars US, en hausse de 26,6% par rapport à celui de 2010, avec un résultat net positif de 688 milliards DA, en légère baisse de 2,6% par rapport à celui de 2010. Sur le marché national, le chiffre d'affaires a été de 226 milliards DA, en hausse de 10% par rapport à celui de 2010.

Le prix moyen à l'export de la TEP s'est établi à 646,3 \$/TEP en 2011. Celui du brut a été en moyenne de 112,9 \$/bbl contre 80,1 \$/bbl en 2010.

⁷ : Baril de pétrole.

⁸ : Société nationale d'électricité et de Gaz.

En volume, les ventes enregistrent une baisse globale de 3% provenant de l'effet combiné de la baisse du volume commercialisé sur le marché national de 6%. Le tableau ci-après illustre cette fluctuation sur le marché national qu'à l'international.

Tableau N°3.3.2 : Volumes des ventes 2011 par rapport à 2010

En 10 ⁹ TEP			
	2011	2010	Var en %
Exportation	111	118	-6%
Marché National	38,7	36	6%
Total	150	154	-3%

Source : Rapport financier d'activité 2011 -Sonatrach-

2. Les indicateurs de réduction de coûts :

De façon classique types de coûts interviennent dans un développement pétrolier Amont. Tout d'abord, les dépenses d'explorations effectuées principalement avant la découverte du gisement. Celles-ci recouvrent la géophysique sismique, l'interprétation géologique et géophysique, les forages d'exploration, y compris les tests de puits.

Viennent ensuite les investissements d'appréciation, nécessaires pour améliorer la connaissance du gisement. Puis, les investissements de développement qui recouvrent en général :

- Le forage des puits de production et s'il y a lieu, des puits d'injection ;
- La réalisation des installations de surface comme les réseaux de collecte, les unités de séparation et de traitement, les réservoirs de stockage, les unités de pompage et de comptage ;
- La réalisation des installations de transport comme les pipelines et les terminaux de chargement ;

Et en fin, on trouve les coûts d'exploitation, incluant éventuellement les coûts de transport.

Mais dans notre cas d'étude, et vu la nécessité d'apporter une nouvelle optique selon la pertinence des indicateurs sélectionnés, nous allons opter pour la répartition des coûts comme suit :

2.1 Le Coût de revient :

Le coût de revient est la somme :

- du coût d'exploration,
- du coût d'approvisionnement,
- du coût de la production,
- du coût de la distribution,
- du coût administratif.

L'une des difficultés du calcul consiste à bien répartir, pour chaque activité, la quote-part des charges communes de l'entreprise.

La détermination d'un coût de revient est primordiale, d'abord pour éviter de vendre à perte, ensuite pour adapter la stratégie marketing aux clients ciblés. Le coût de revient ainsi, est calculé comme suit :

$$\text{Coûts de revient} = \sum \text{Charges d'exploitations} / \text{Quantités vendues. (\$/TEP)}.$$

Application numérique : les calculs sont résumé dans le tableau ci après ;

Tableau N°3.3.3 : Calcul de Coût de revient pour l'année 2011.

Année 2011			
	Unités de mesure	Réalisation en DA	Réalisation en USD
Charges d'exploitation	En Millions de DA	3 985 047	50,0
Qtés vendues	Millions TEP	151	151
Coût de Revient	Millions (USD ou DA) / Millions TEP	26 391	0,331
Chiffres d'affaires	En Millions de DA	5 495 061	72
Prix de vente	Millions (USD ou DA) / Millions TEP	36 391	0,477
Coût de Revient Par rapport au Prix de vente	/	/	69,44%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le prix moyen à l'export de la TEP s'est établi à 646,3 \$/TEP en 2011, et le coût de revient s'élevait à 448,8 \$/TEP au cours de la même année, ce qui représente 69,45 % de prix

de moyen de vente, sachant que l'objectif de l'année 2011 était de ne pas dépasser 70 % de prix de vente, ainsi on dégage que l'objectif est pratiquement atteint, ce résultat est du principalement aux fluctuations massives de cours du brut qui a été en moyenne de 112,9 \$/bbl contre 80,1 \$/bbl en 2010.

2.2 Coût de découverte :

Cet indicateur donne une idée sur le coût nécessaire de production en phase de découverte (phase d'exploration), ce qui contraint de bien estimer les quantités à produire, et pratiquement cet indicateur explique combien Une TEP peut nous coûter pour la découvrir, ainsi que ce coût fait partie dans la détermination de coût de revient de pétrole, c'est pour cela qu'il est primordial de le déterminer afin de permettre au décideur de procéder à des actions correctives les plus adéquates possibles. Le calcul de cet indicateur est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau N°3.3.4 : Calcul de Coûts de découverte pour l'année 2011.

		<i>Année 2011</i>	
	Unité de mesure	Réalisation 2011 en Millions de DA	En millions de Dollars USD
Les investissements d'exploitations	En Millions de DA	182 000	2 280,0
Qtés estimées à produire	Millions TEP	206	206
Coûts de découverte	Millions (USD ou DA) / Millions TEP	884	11,068

Source : Elaboré par nous-mêmes.

L'objectif à ne pas dépasser pour l'année 2011 était fixé par la Sonatrach à 8,75 Millions de Dollars pour un Millions de TEP, on remarque que la réalisation représente 126 % de l'objectif fixé à savoir 11.068 Millions de dollars / Millions TEP (avec une hausse de coûts de 7% par rapport à 2010, ou le coût de découverte était de 10,29 Millions de dollars / Millions TEP), cette augmentation est due principalement à la diminution des quantités estimées à produire d'une part, et que plus 85% des découvertes sont faites par la Sonatrach en efforts propre, sans partenariat avec des compagnies étrangère, d'autre part. Sans omettre les réserves mondiales qui se baissent et les difficultés liées à l'exploitation des ces réserves.

2.3 Coûts de Forage et de développement :

L'évolution du prix du pétrole, devenu un véritable "prix de marché", passe par des fluctuations plus ou moins importantes liées à de multiples facteurs : évolution de la demande, capacités de production, conditions climatiques et géopolitiques, etc. Et on trouve le coût de développement (le développement comporte à savoir le forage et le développement) qu'est un indicateur très significatif en matière de prise de décisions, comme il est une référence dans la détermination de coût de revient, pour que le coût soit maîtrisé, il faut bien prendre une décision corrective tout au long de la chaîne de production afin de maîtriser les coûts de production en général et celui de développement en particulier. En effet, le coût de développement est déterminé par les investissements de développement (en Millions de USD ou DA) divisés sur le nombre de puits forés au cours d'une période donnée.

Les investissements de développement comprennent les coûts des forages et les coûts des installations de production et des systèmes d'évacuation que l'on peut d'ailleurs regrouper. Ces investissements sont directement liés à la définition initiale de projet

Le tableau ci-après résume la formule et le calcul de cet indicateur :

Tableau N°3.3.5 : Calcul de Coûts de Forage et Développement.

Année 2011		
	Unité de mesure	En millions de Dollars USD
Les investissements de Forage et de développements	Millions USD	4 837,0
Nbre de puits Forés	Nbre	7
Coûts de Forage et de développement	Millions USD / Puits	8,638

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le coût de Forage et de développement maintenait presque son niveau avec 8,638 Millions USD/ Puits en 2011 par rapport à 2010, avec une légère diminution qui ne dépasse pas 0,5%). Il est à préciser que l'objectif fixé par la Sonatrach est 7,5 millions USD, donc on peut dire que l'objectif est pratiquement atteint.

2.4 Coûts de d'acquisition sismique 2D et 3D :

La **prospection sismique** est une méthode de prospection géologique qui permet de visualiser les structures géologiques en profondeur grâce à l'analyse des échos d'ondes sismiques. Il ne faut pas la confondre avec la sismologie, qui est l'étude des ondes sismiques et des séismes pour eux-mêmes.

Les ondes sismiques étudiées peuvent avoir des causes naturelles (séisme) ou artificielles (camion vibreur, explosif, canon à air, etc.) Dans tous les cas, elles suivent les mêmes lois de propagation que les ondes lumineuses. Les trois grandes techniques de prospection sismique sont :

- La diagraphie acoustique ;
- La sismique par réflexion ;
- La sismique par réfraction.

Dans notre cas d'étude on s'intéresse à la sismique par réfraction afin de déterminer les coûts d'acquisition sismique voir 2D et 3D pour la Sonatrach.

La sismique 2D est surtout utilisé en phase de grande exploration et dans les zones particulièrement difficiles. Ses coûts s'expriment généralement en \$/Km. La 3D est plutôt utilisée dans les phases d'appréciation des découvertes ou en zones d'exploration matures, ses coûts s'expriment en \$/Km².

2.4.1 Coûts d'acquisition 2D :

Se calcule en divisant l'ensemble des investissements consacrés à l'acquisition 2D sur la longueur d'exploration en kilométrage, et s'exprime en \$/Km.

Au cours de l'exercice 2011, l'activité d'exploration a été caractérisée par :

- L'acquisition de 16 788 Km de profils sismiques 2D, dont 83% réalisés par Sonatrach en effort propre, soit 13 935 km.

2.4.2 Coûts d'acquisition 3D :

Se calcule en divisant l'ensemble des investissements consacrés à l'acquisition 3D sur la surface en kilométrage carrée (Km²), et s'exprime en \$/Km².


Au cours de l'exercice 2011, l'activité d'exploration a été caractérisée par :

- L'acquisition de 8 097 Km² de profils sismiques 3D, dont 81% réalisés par Sonatrach en effort propre.

Le non disponibilité de l'information concernant les investissements consacrés uniquement pour l'acquisition sismique 2D et 3D, nous a empêchés de calculer ces deux ratios, donc on s'est limité de les définir, monter leur importance et commenter l'activité sismique pour l'année 2011. (Vu les règles du travail appliquées en matière de la confidentialité de l'information).

Résumé des Indicateurs Réduction des Coûts et Augmentation de CA Pour Année 2011 :

Figure N°3.3.2 : Comparaison entre les objectifs fixés et les réalisations année 2011.

Indicateurs	Réalisations	Objectifs	
Chiffre d'affaires	5 462 * 10 ⁹ DA	5000 * 10 ⁹ DA	
Coûts de Revient	69,44 %	≤ 70% Prix de vente	
Coûts de découverte	11,068 Millions \$	8,75 Millions \$	
Coûts Forage & Développement	8,638 Millions \$	7,5 millions \$	
Coûts d'acquisition 2D	16788 km / 83% EP	18 000 Km	
Coûts d'acquisition 3D	8097 km ² / 81% EP	13 500 Km ²	

Source : Elaboré par nous-mêmes.

3. Les indicateurs liés au rendement du capital engagé :

a. **ROCE** : La rentabilité des capitaux investis (en anglais *Return On Capital Employed*, ou *ROCE*) est une mesure de la rentabilité qu'une firme réalise en fonction des capitaux investis.

Il est habituellement utilisé dans le domaine de la finance pour comparer la performance entre firmes et pour vérifier si les capitaux investis produisent une rentabilité suffisante pour rembourser le capital. Cet indicateur se calcule par la formule suivante :

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} * (1 - \text{Tc}) / \text{CE}$$

- **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes) = Résultat d'exploitation
- **Tc** = Taux d'imposition
- **CE** = Montant des capitaux employés = **CI** (capitaux investis) + actifs nets hors exploitation.

Tableau N°3.3.6 : Evolution de ROCE pour la Sonatrach.

	UM	2 009	2010	2011	Objectif 2012
Résultat d'exploitation	Millions DA	893 517	1 440 678	1 569 453	1 500 000
Taux d'imposition	%	60%	60%	60%	60%
CE = Capitaux investis + Actifs net Hors exploitation	Millions DA	1 742 856	3 537 088	4 217 722	4 500 000
ROCE	%	20,51%	16,29%	14,88%	13,33%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

La rentabilité économique de la Sonatrach a connu une diminution en diminution en termes de pourcentage (Malgré que en physique cette dernière s'accroît), et ce, du principalement à une injection massive des investissements par la Sonatrach (augmentation des charges durant cette période 2009 et 2012).

b. REO : Le ROE exprime la rentabilité de point de vue des actionnaires puisqu'il met en évidence le rendement de leurs investissements. Cependant cet indicateur, peut donner une fausse image de la rentabilité, car un fort coefficient de rentabilité financière peut provenir d'un faible niveau de fonds propres.

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres.}$$

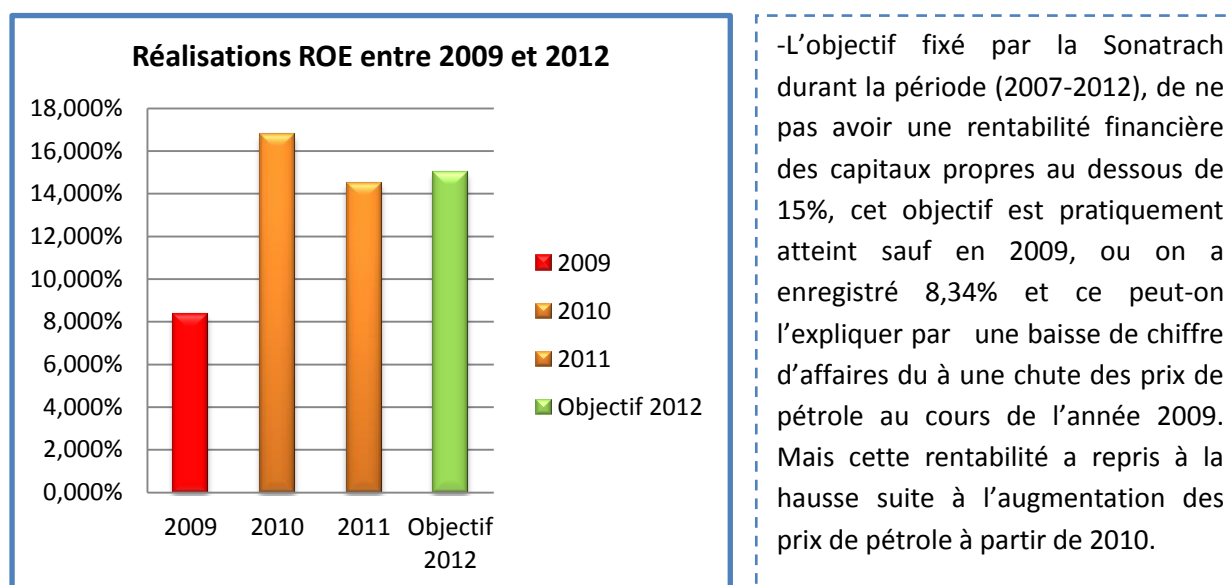
Tableau N°3.3.7 : Evolution de REO entre 2009 et 2011

	UM	2 009	2010	2011	Objectif 2012
Résultat Net	Millions DA	284 277	705 492	687 660	750 000
Capitaux propres	Millions DA	3 408 291	4 204 923	4 740 306	5 000 000
ROE	%	8,34%	16,8%	14,5%	15,00%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

On constate que le rendement des capitaux des propres de la Sonatrach a été de 8,34% en 2009 et en 2010 a connu une hausse assez importante pour atteindre 16,8%, une évolution du ROE d'environ qui a dépassé 100%. En enregistrant une baisse en 2011, un taux de 14,5%, et la réalisation de l'année 2014 était de 16,3% (ainsi l'objectif fixé qu'est de 15% et largement atteint).

Figure N°3.3.3 : Représentation graphique de l'évolution de ROE.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

c. CAPEX :

Les CAPEX, capital expéditeurs, correspondent aux investissements de l'entreprise, Sont considérés comme CAPEX, les investissements dans les équipements, les machines et le matériel (immobilisations) qui seront utilisés dans le cadre de l'activité de l'entreprise. Les dépenses d'investissement sont comptabilisées au bilan et amorties sur la durée de vie attendue des immobilisations.

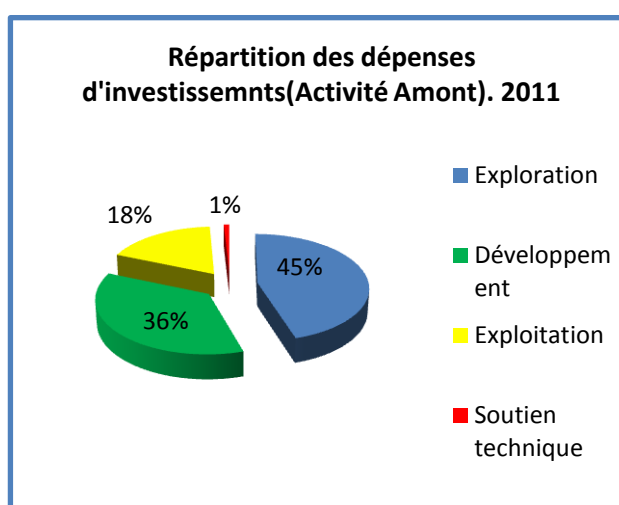
Tableau N°3.3.8 : Répartition des dépenses d'investissements activité Amont.

	UM	Année 2011
Dépenses d'investissements	Millions de DA	489 805
Exploration	Millions de DA	221 565
Développement	Millions de DA	176 670
Exploitation	Millions de DA	87 220
Soutien technique	Millions de DA	4 350

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure N°3.3.4 : Répartitions des dépenses d'investissements

-La chaîne de création de valeur en activité Amont est caractérisée par une domination des dépenses d'exploration avec 45%, suivi par les dépenses d'exploration 36%. Cela peut être expliqué par les caractéristiques de sol algérien (terrain rocheux ...) d'une part, et par le coût élevé de la technologie nécessaire pour la recherche et développement (les appareils et outils ...) d'autres part.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure N°3.3.5 : Résumé des résultats de rendement d'engagement des capitaux.

Indicateurs	Réalisations	Objectifs	
ROCE	14.88%	15%	●
REO	14.5%	13.5%	●
CAPEX	350 000 Millions DA	489 805 MDA	●
Résultat Net	687 660 MDA	500000 MDA	●

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Sous-section 2 : Le pilotage de l'axe Client

La particularité de l'activité exercée par la Sonatrach (notamment l'activité Amont) nous impose de subdiviser cet axe en deux sous-axes à savoir : *accès aux marchés* et *accès aux ressources* sont reliés par leur partie supérieure à l'axe financier, le premier traduit l'objectif de commercialisation de la production. L'enjeu est double, la nécessité de répondre à un marché croissant explique le positionnement de l'objectif d'augmentation de la production et le positionnement sur des segments de marché grâce à des prix compétitifs. Ce qui explique que Sonatrach veut s'approcher des marchés cibles en acquérant des réserves en partenariat. Ceci permet de réduire les coûts et les délais d'acheminement.

L'axe accès aux ressources est directe, le Facteur clés à la performance relatif à l'acquisition de réserves proches de ses marchés est commun aux deux axes, celui-ci contribue aussi à l'augmentation des réserves par un déploiement à l'international et par l'augmentation de la production, puisqu'une fois prouvées, les réserves sont produites.

Pour bien mener cet axe, on a opté, après discussions, pour deux indicateurs qui semblent pertinents voir : Taux de succès exploration et Taux de renouvellement des réserves prouvées pour la production) :

1.1 Axe Accès aux ressources

1.1.1 Taux de succès en exploration

Le succès des entreprises d'exploration des hydrocarbures est important pour assurer la continuité de la création de richesse dans le secteur minier et des énergies en général. C'est pour cela que le taux de succès en exploration semble comme un indicateur adéquat pour la mesure de la performance et témoignant le succès de l'entreprise.

Le taux de succès en exploration est calculé en divisant le nombre de puits positifs sur le Nombre de puits total explorés pour une période donnée (Nombre de total de découvertes).

$$\text{Taux de succès en exploration} = \frac{\text{Nombre de puits positifs}}{\text{Nombre de puits Total explorés.}}$$

Le calcul est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau N°3.3.9 : Calcul de taux de succès en exploration pour l'année 2011.

Année 2011		
	UM	Réalisation
Nombre de puits Positifs	Nombre	8
Nombre de puits Total	Nombre	31
Taux de succès	%	25,81%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le taux de succès en exploration enregistré en 2011 est de 25,81 %, sachant que l'objectif fixé par la Sonatrach était de 45 %, on constate que l'objectif n'est pas atteint, cela peut être expliqué par la diminution des réserves en matière des hydrocarbures dans le bassin de Hassi-Massoud.

1.1.2 Taux de Renouvellement des réserves prouvées

Les réserves pétrolières sont le volume de pétrole récupérable, à partir de champs de pétrole découverts, sur la base des contraintes économiques et techniques actuelles.

Pour calculer la durée de vie des réserves en Algérie, il s'agit de prendre en compte l'évolution des coûts et des prix internationaux, pouvant découvrir des milliers de gisements non rentables. La durée de vie des réserves est également influencée par le volume tant les exportations que de la forte consommation intérieure du fait du bas prix du gaz. Pour 2012, pour le pétrole, selon les statistiques internationales l'Algérie aurait 12,2 milliards de baril de réserves prouvées représentant 0,8% du mondial.

Le taux de renouvellement des réserves est le rapport entre la quantité des nouvelles réserves nettes et celle de pétrole et de gaz produite de l'année. Il peut être subdivisé en taux de renouvellement pour le pétrole, taux de renouvellement pour le gaz et taux de renouvellement pour l'équivalent pétrole. Le taux de renouvellement des réserves prouvées est calculé en divisant le volume découvert (en TEP⁹) sur le volume produit (TEP). C'est à travers cette optique qu'on procède à calculer cet indicateur afin d'engager les stratégies de l'entreprise et ce pour :

⁹ : Tonnes Equivalent Pétrole.

- De mesurer la capacité de faire face à une rupture probable à cette forte demande intérieure. Cette dernière connaissant une hausse ces dernières années ;
- Et de combler l'écart en cas de baisse des prix de pétrole sur le marché international.

1.2 Axe Accès au marché

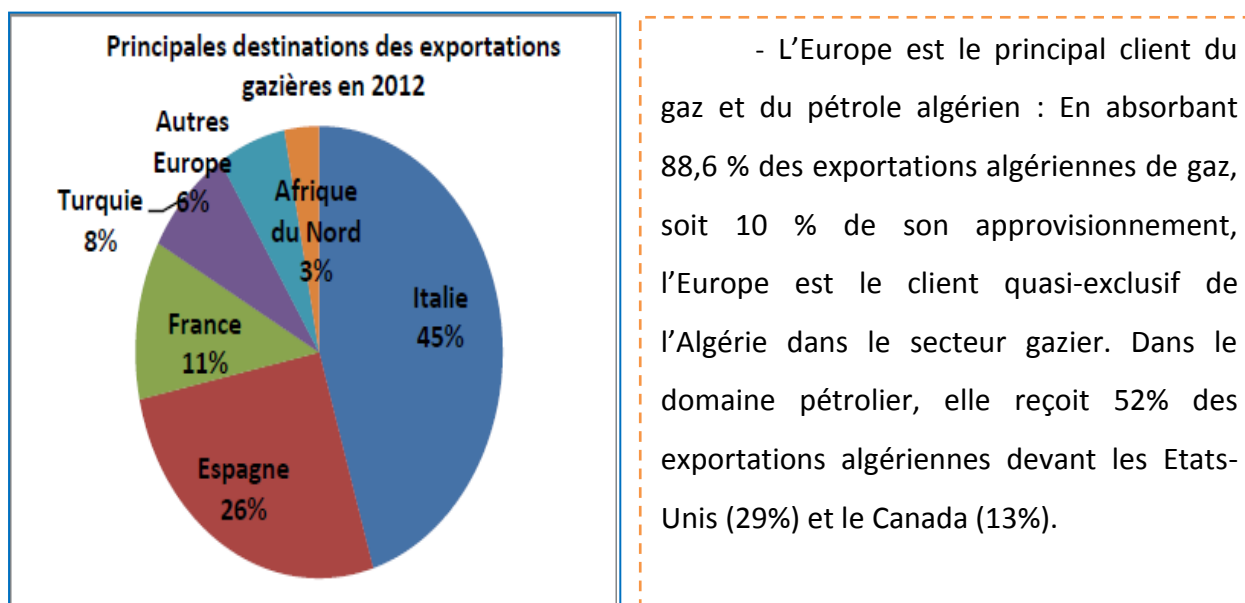
1.2.1 La répartition de chiffre d'affaires par clients (destination) :

Dans un monde concurrentiel et en perpétuelle évolution, les sociétés pétrolières doivent faire face à cette mutation pour préserver leur pérennité, leurs parts de marchés et veiller à une meilleure valorisation de leurs produits.

Consciente de cette nouvelle dynamique, Sonatrach a renforcé son statut de Groupe pétrolier et gazier international par la décision de rechercher et d'acquérir de nouvelles réserves à travers le monde notamment en partenariat dans l'Amont international et la prise de participations dans l'Aval pétrolier et gazier en Europe et en Amérique du Sud.

Sonatrach opère actuellement, en effort propre ou en partenariat, dans plusieurs blocs d'exploration dans les pays africains (Mali, Libye, Egypte, Niger, Mauritanie et Tunisie) et prend 10% dans l'exploitation et le développement des gisements de Camisea au Pérou, entre autres.

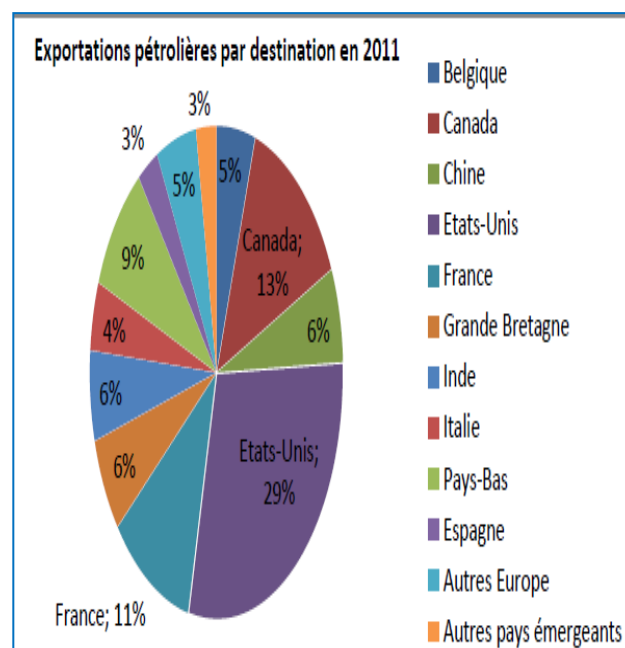
Figure N° 3.3.3 : Principales destinations des exportations gazières en 2012.



Source: BP Statistical Review of World Energy

Figure N°3.3.7 : Exportations pétrolières par destination en 2011.

-En tant Produits pétroliers, les Etats-Unis d'Amérique restent toujours le client principal de l'Algérie avec 29%, suivi du Canada qui reçoit 13%. Et en Europe la France demeure notre fidèle marché vu les relations historiques entre les deux pays, suivi par les pays bas et l'Italie. Et dans l'autre coté du monde on trouve la chine avec 13% et l'Inde avec 4%.



Source: BP Statistical Review of World Energy 2013.

Sous-section 3 : Le pilotage de l'axe Processus Interne.

La performance du processus interne est évaluée à partir de certains critères à savoir :

1. Taux de réussite des appels d'offres

Une fois la phase d'exploration est achevée, la phase de forage et de développement se suivent pour l'exploitation des bassins explorés, à ce stade d'exploitation la Sonatrach intervient afin de décomposer les bassins sous-forme des lots ensuite lance des appels d'offres nationaux et internationaux pour les confier à des entreprises de réalisations. Pour cela, l'indicateur semble le plus adéquat est le taux de réussite des appels d'offres.

Cet indicateur est calculé en divisant le nombre d'appels d'offre abouti sur Nombre d'appels d'offres total. Le calcul se résume ainsi, dans le tableau ci-après :

Tableau N°3.3.10 : Calcul de Taux de réussite des appels d'offres¹⁰.

Année 2014		
	UM	Réalisation
Nombre d'appels d'offre Abouti	Nbre	4
Nombre d'appels d'offre Total	Nbre	31
Taux de réussite	%	12,90%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Après le dernier appel d'offre (*mois de septembre 2014*) qui s'est soldé par 4 offres sur 31, l'Algérie veut rendre plus attractive l'exploration dans le pays et souhaite profiter de l'expertise des États-Unis dans le développement des hydrocarbures non conventionnels dans le but de reproduire le succès des projets de schiste nord-américain. En Septembre, l'appel d'offres reporté déjà deux fois est finalement conclu, avec seulement cinq compagnies qui y participent.

Le taux de réussite est de 12,90% dans les 10 premiers mois de l'année 2014, ce taux reste très bas par rapport à l'objectif fixé qu'est de 50%. Cela peut être expliqué par la rigidité de la réglementation de secteur des énergies et des mines. En Algérie, l'exploration pétrolière et gazière a diminué au cours des dernières années, et les compagnies internationales ne sont pas attirées par les termes proposés pour explorer les vastes ressources du pays. Pour que l'Algérie améliore ce taux de réussite, elle doit procéder la mise en place des conditions contractuelles plus avantageuses et plus souples.

2. Le délai de réalisation des projets

Comment mesurer la performance des projets ? Une question aussi générale semble vaste compte tenu de la diversité des projets en termes de contexte, de finalité, de nature, d'importance, de fréquence...

Dans notre cas, comme il s'agit d'une activité minière comptant un certain nombre de particularités, par exemple l'environnement dont lequel l'entreprise exerce son activité est en plein mutation ainsi cette dernière se trouve dans l'obligation d'être au rendez-vous afin de

¹⁰ : Press Clipping est une revue hebdomadaire de la presse pétrolière ; Direction Information Documentaires, Semaine du 20 au 26 Octobre 2014 –Siège – Sonatrach, P 06.

réaliser les projets qui lui a été confiés dans les meilleurs délais. Pour cela, les délais de réalisation demeurent la difficulté majeure pour la Sonatrach, l'indicateur semble adéquat dans ce cas est le calcul des délais de réalisation. Théoriquement cet indicateur se calcule en divisant les délais réels sur les délais prévus. Et après discussions, on a constaté que la Sonatrach souffre des retards dans les réalisations de ses projets.

Pour réussir ses projets Sonatrach est appelée à diagnostiquer tout d'abord les causes des retards, l'utilisation de techniques et méthodes éprouvées est primordiale. Ces techniques permettent¹¹ :

- D'identifier les causes des retards ;
- De déterminer qui en est responsable ;
- De mesurer leurs effets sur le chemin critique et, par extension, sur le planning général.

Ces méthodes et techniques prennent en compte :

- Les différentes phases contractuelles du projet
- Les obligations de chacune des parties en présence
- Les ressources allouées à chaque tâche
- Les liens logiques, techniques et contractuels liants entre-elles, les différentes tâches ;
- Les accélérations, les pertes de productivité, et les effets cumulés des différentes perturbations.

Elles permettent finalement d'évaluer la performance du Maitre d'Ouvrage et Maitre d'œuvre.

3. Taux de récupération

La part récupérable du pétrole présent dans le sol est appelée « réserve » lorsqu'elle est exploitable techniquement et économiquement ; pour un champ donné, on tient compte de ces contraintes pour évaluer la part récupérable, sachant qu'une partie importante du pétrole ne sera pas extraite du sol.

Le taux de récupération est le pourcentage de pétrole récupérable par rapport à la quantité totale initialement en place. Ce taux est de l'ordre de 30 %, en moyenne mondiale, en 2009¹². Ce taux est calculé en divisant les quantités produites sur les quantités récupérables.

¹¹ : Revue économique mensuelle française : Evaluation des entreprises et contrôle de gestion, Mars 2013, P69.

Pour calculer la durée de vie des réserves en Algérie, il s'agit de prendre en compte l'évolution des coûts et des prix internationaux, pouvant découvrir des milliers de gisements non rentables. La durée de vie des réserves est également influencée par le volume tant les exportations que de la forte consommation intérieure du fait du bas prix du gaz, pour le pétrole, selon les statistiques internationales l'Algérie aurait 12,2 milliards de réserves prouvées représentant 0,8% du mondial sur un total mondial de 1478,2 milliards de barils contre par exemple 297,7 pour le Venezuela et 265,8 pour l'Arabie Saoudite. Les réserves estimées du gisement de Hassi Messaoud qui étaient de l'ordre de 9 milliards de barils avec un taux de récupération d'environ 27%, selon les statistiques internationales sont actuellement entre 4 et 5 milliards de barils ayant déjà été extraits entre 4 et 5. Hassi Messaoud qui produit actuellement environ 400.000 barils/jour, représenterait donc à lui seul près du tiers de la dotation initiale du pays. Sur la base d'un taux de récupération de 27%, normes actuelles, et au rythme de l'extraction actuelle il lui resterait moins d'une dizaine d'années. Selon le ministre de l'Energie lors d'une conférence de presse, en marge du 25e congrès mondial du gaz courant 2013, l'Algérie produirait 1,2 million de barils/jour, mais avec des capacités de 1,4 million, pouvant atteindre à 1,5 mbj avec la production des nouveaux gisements qui devraient entrer en production entre fin 2013 courant 2014. Qu'en est-il de la récente découverte de 1,2 milliard de barils à El Merk.

La Sonatrach, vu la spécificité de sol Algérien et les coûts élevés accompagnent l'utilisation des techniques non conventionnelles, utilise les techniques conventionnelles pour l'exploitation. En effet, l'utilisation des techniques conventionnelles permet d'exploiter ce puits que 10% à 15% du pétrole qui se trouve à l'intérieur alors que les techniques non conventionnelles devraient permettre d'extraire 40% à 50%.

Le taux moyen de la récupération primaire est de 15%, une récupération secondaire pouvant obtenir 15% supplémentaire. Au-delà, il faut des investissements coûteux et surtout le savoir faire. Le ministre l'énergie ayant reconnu récemment que l'Algérie n'a pas encore acquis le savoir ni dans le gaz de schiste, ni dans le pétrole de schiste dit, « pétrole Tight ». Sachant qu'un pôle gazier conventionnel comme Gassi-touil et Rhourd Nouss nécessiterait 90 puits pour son développement, et pour un gisement de schiste il faudrait 900 puits soit 10 fois

¹² : <http://fr.wikipedia.org/wiki>

plus, le gisement d'El Merk nécessiterait donc 10 fois plus de puits qu'un gisement de pétrole conventionnel alourdissant donc les coûts.

La récupération maximale prévue par Sonatrach à ce jour serait de 27% étant faible pour une accumulation d'une taille très importante que la sienne.

Sous-section 4 : Le pilotage de l'axe Apprentissage Organisationnel.

Ce quatrième axe présente les ressources, les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs fixés dans les axes financier, client et processus internes, il vise à combler l'écart entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes d'information et des procédures de gestion et celles nécessaires pour améliorer la performance.

1. Budget consacré à la formation :

Le Budget de formation est un ensemble de ressources financières directement mobilisées pour le développement ou l'entretien des compétences en activité professionnelle. Il est composé d'une part, des ressources financières issues de l'obligation de financement de la formation professionnelle par les entreprises ; et d'autre part, des investissements de formation globaux relevant de la politique de formation de l'entreprise.

Ce ratio est calculé en divisant l'ensemble de budget d'investissement consacré à la formation sur le budget d'investissement global pour une période donnée. Le calcul se résume dans le tableau ci-après :

Tableau N°3.3.11 : Taux de budget consacré à la Formation (Activité Amont)

	Année 2012	
	UM	Réalisations
Investissement consacré à la formation	Millions de DA	4 500
Investissement Total	Millions de DA	2 200
Taux de budget consacré à la formation	%	48,89%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le budget consacré à la formation (Activité Amont), en 2012, est de 48.89% et dans le souci d'optimisation, les actions de la formation ont été réalisées à 72% au niveau des centres de formation de l'entreprise.

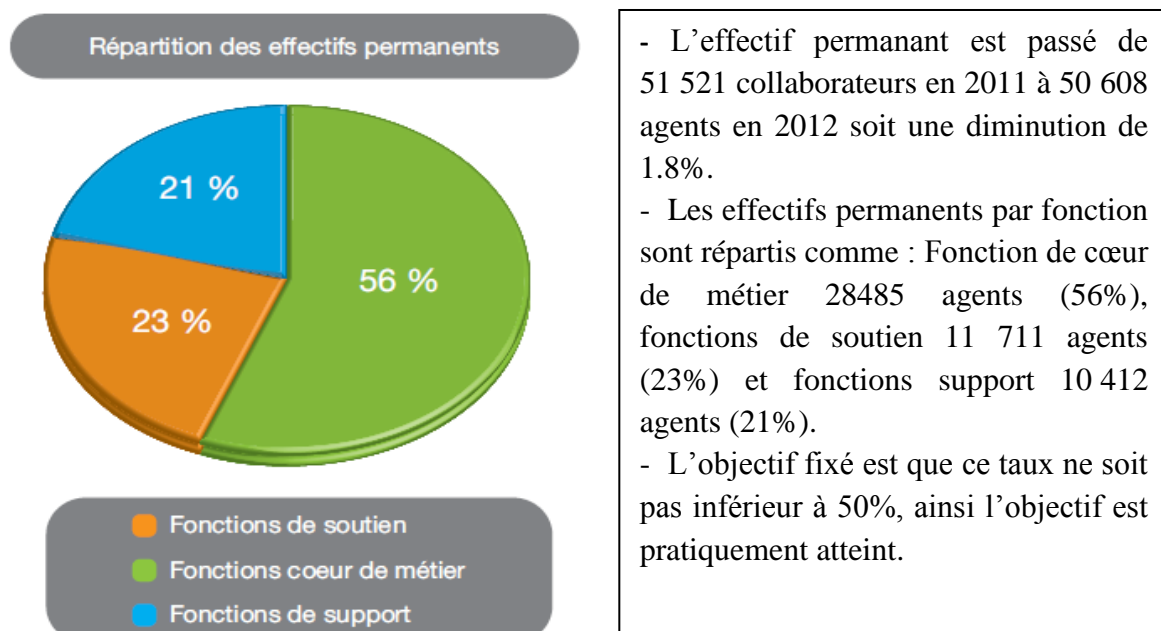
Ainsi, 24 860 participations à des formations ont été réalisées en 2012, pour un effectif permanents, équivalents à 166 256 Hommes/jours.

Le coût de la formation pour l'exercice 2012 est de 2,2 Milliards de DA, soit une diminution de 9% par rapport à 2011, représentant un taux de 1,5% par rapport à la masse salariale 2012.

2. Taux compétences stratégique existantes

Ce taux développe la notion de répartition des effectifs de l'entreprise et la concentration des effectifs de métiers de base par rapport à l'effectif total. Dans notre cas, activité Amont en particulier et la Sonatrach en général, le métier de base ou le cœur d'activité est l'exploration et la production des hydrocarbures. En effet, ce taux se calcule en divisant l'effectif de métier de base (Exploration + Production) sur l'effectif total.

Figure N° 3.3.8 : Répartition des effectifs permanents pour l'année 2012.



Source : Rapports d'activité annuel 2012.

3. Actualisation des Compétences :

4. En fonction des besoins, La Sonatrach 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 Sonatrach.

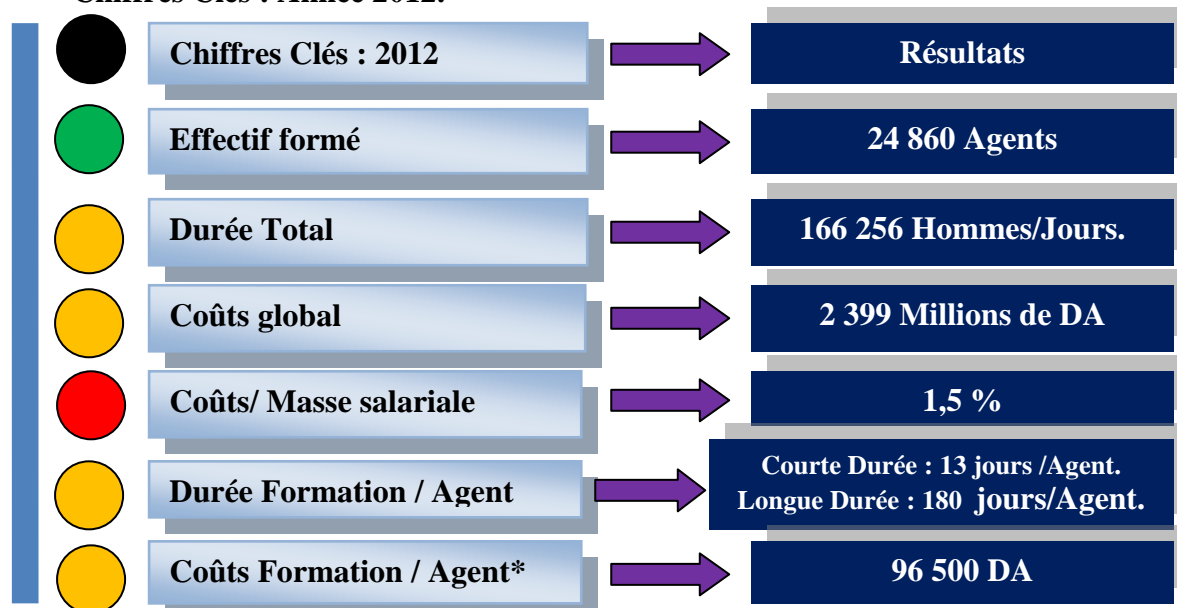
La formation est également stratégique pour une telle Entreprise vu l'activité qu'elle exerce : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

Aux indicateurs strictement « formation » nous avons rajouté un indicateur concernant davantage la gestion des compétences. Le taux de couverture des compétences (ou postes) stratégiques est apparu récemment dans « Balanced ScoreCard », afin d'apprécier l'état des compétences jugées pertinentes en fonction de la stratégie.

Taux de Formation = Nbre d'agent Formés / Effectif Total.

Tx Total de couverture des postes stratégiques = Nbre de cadres supérieurs et Managers / Effectif

Chiffres Clés : Année 2012.



* : Toutes formations confondues.

La Sonatrach assure des formations opérationnelles à ses agents en adéquation avec les besoins du secteur des hydrocarbures notamment dans les domaines suivants : Amont hydrocarbures, Transport, Aval, Procurèrent et sécurité industrielle et ce, soit par le biais d'une formation interne (au niveau des structures de ses organes, à titre d'exemple Institut

Algérien du Pétrole et ses annexes...), Soit des formations en collaboration d'autres organismes nationaux ou soit des formations à l'International.

Tableau N° 3.3.12 : Les Formations par organisme et domaines de formations

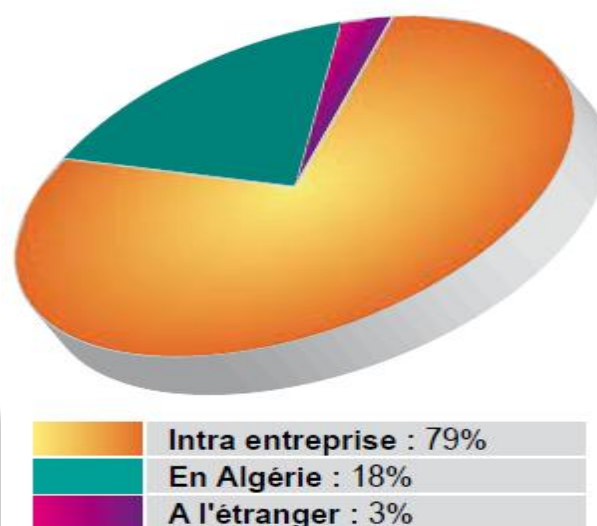
Domaine	Organismes			Centres de Formations
	IAP	CPE	NAFTOGAZ	
Métiers de base	44,21%	0,37%	65,95%	26,7
Maintenance Industrielle	15,96%	0,16%	7,21%	13,91%
Sécurité Industrielle	26,14%	0,46%	7,08%	20,86%
Métiers de Soutien	8,58%	67,52%	2,68%	29,40%
Métiers de Support	5,11%	31,49%	17,49%	9,13%

Source : Rapport Annuel d'activité année 2011.

- On observe que la Sonatrach donne une importance excessive pour les métiers de soutien et les métiers de base, au sens de formation, avec des taux de 29,40% et 26,70% respectivement. La politique des ressources humaines encourage la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelles et relie étroitement le système de Management de la Performance et le système de Rémunération.

Figure N° 3.3.9 : Les effectifs selon la source de la formation.

-On trouve que 79% des formations sont assurées par la Sonatrach elle-même, ce qui explique que cette Entreprise a atteint un niveau assez important de maturité. Ensuite les formations faites en Algérie avec 18% et les formations à l'étranger ne dépassent pas les 3%.



Source : Rapport d'activité annuel 2012.

En raison d'un environnement économique concurrentiel, Sonatrach a récemment procédé à une actualisation de sa politique Ressources Humaines.

Elle s'articule autour de la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés, et la mise en œuvre de projets de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences.

Cette politique récompense à travers son nouveau système de rémunération les contributions de ses salariés à son développement en assurant ainsi une rémunération équitable reflétant la reconnaissance de la performance individuelle et collective.

Enfin, la politique des ressources humaines encourage la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelles et relie étroitement le système de Management de la Performance et le système de Rémunération.

Sonatrach, privilégie le recrutement de jeunes talents diplômés en veillant à développer des relations étroites avec les écoles et les universités, à souligner et à communiquer les opportunités de développement qu'elle offre à ses futures recrues.

5. L'intégration de Système d'information

Un système d'information fiable et de qualité participe, non seulement, au bon fonctionnement de l'organisation mais constitue aussi un avantage concurrentiel.

Le système d'information est composé de l'ensemble des moyens utilisés pour gérer l'information qui circule au sein de la Sonatrach. On distingue, en général, les moyens humains, des moyens matériels (machines et supports), des méthodes et outils (règles, procédures propres à l'entreprise, logiciels).

La Sonatrach est en cours de conception d'un système d'information intégré ERP (Entreprise Resource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) : Un outil informatique qui intègre les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise et qui englobe toute les unités et les directions, et ce, dans l'objectif d'assurer et de garantir une circulation à temps de l'information entre les différents niveaux à savoir le décisionnel et l'opérationnel.

Cet outil permet :

- Exploitation d'une base de données unique
- Grande capacité de paramétrage
- Outil d'aide à la décision
- Architecture informatique ouverte.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé, de concrétiser les différentes notions théoriques exposées dans les deux chapitres précédents.

Afin que notre organisme d'accueil (La Sonatrach) puisse appliquer sa stratégie pour faire face à son environnement devenu très concurrentiel, notre projet de construction d'un tableau de bord prospectif vient à point nommé.

Il a décrit la stratégie de la Sonatrach (Activité Amont) en des objectifs opérationnels impliquant toutes ses composantes. A travers les quatre axes du BSC (financier, client, processus internes, apprentissage et développement), nous avons choisis des indicateurs semblaient pertinents lui permettant de mesurer ses performances et de piloter la mise en œuvre de sa stratégie.

La construction d'un TBP (Tableau de Bord Prospectif) était l'objectif de notre mémoire, il convient donc de tirer à présent une conclusion générale pour finaliser ce rapport.

Conclusion Générale

Notre propos tout au long de ce mémoire, a été de démontrer comment la mise en place de la démarche BSC au sein d'une entreprise peut elle assurer un bon déploiement de la stratégie et garantir une implantation efficace d'un système de suivi des performances.

Notre intervention au sein de la SONATARCH avait pour objectif l'implémentation de son tableau de bord prospectif (Balanced ScoreCard).

Compte tenu de la dimension stratégique de cette mission, nous avons consulté le plan stratégique pour mener a bien notre étude.

La situation stratégique qui a découlé du son plan stratégique, nous a permis de déduire les motivations et les priorités stratégiques de la Sonatrach en général, et l'Activité Amont en Particulier, et ceci a été la base d'élaboration du tableau de bord prospectif.

Ils nous ont guidés dans le choix et la conception des indicateurs stratégiques, dans la fixation des objectifs associés à chacun des indicateurs de performance (pour certains indicateurs/ pas pour l'ensemble vu les règles du travail appliquées en matière de la confidentialité de l'information) et dans l'identification des initiatives stratégiques qui permettront d'atteindre les objectifs fixés.

Ainsi, notre étude nous a permis de conclure les points suivants :

- 1- Le concept de pilotage a une large utilisation dans le jargon financier. En effet, il peut avoir le sens de Commandement défini par Fayol ou le sens Leadership. Mais il nous paraît qu'un vrai pilotage est celui qui réussit à guider toutes les fonctions d'une entreprise vers la création de la valeur, par une parfaite coordination entre les activités et les objectifs, le pilotage stratégique étant une branche de ce pilotage.
- 2- Il existe plusieurs façons de pilotage de la performance : le pilotage par les objectifs, le pilotage des processus et enfin, le pilotage des projets. Malgré une petite nuance entre ces différentes définitions, nous constatons que toutes versent dans un même convoi, celui de la réalisation des objectifs. On aboutit ainsi à la confirmation de notre **première hypothèse.**

3- Le TBP est une nouveauté dans le sens où il est à la fois :

- ✓ Un outil de gestion de la stratégie qui doit être défini, en fonction de la mission de l'établissement (ce pourquoi nous existons), de ses valeurs-clés (ce en quoi nous croyons) et de sa vision (ce que nous voulons être) et qui doit être déclinée en objectifs stratégiques de l'institution (ce que nous devons faire) et personnels (ce que je dois faire).
- ✓ Un outil de management opérationnel qui traduit la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ils sont de nature financière et non financière, quantitative et qualitative, à court et à long terme. C'est la réponse à la **deuxième hypothèse**.

En effet, nous pouvons rajouter les points suivants concernant *Sonatrach* en général :

- a) Les objectifs stratégiques (à long et moyen terme) de l'entreprise ne se déterminent pas d'une façon scientifique basée sur un diagnostic stratégique interne et externe. Cela reste freiné par une culture d'entreprise : atteindre un objectif beaucoup plus social qu'économique.
- b) Le Tableau de Bord Prospectif peut être appliqué dans le cas où l'entreprise *SONATARCH* parvient à élaborer une stratégie bâtie sur une analyse interne de toutes ses fonctions visant à profiter des points forts et corriger les points faibles, et une autre externe décortiquant les forces du marché (concurrence, clients...). Puis définir ses objectifs et choisir les indicateurs adéquats à chaque axe. Et enfin, communiquer l'information à tous les niveaux de l'organisation. Ce dernier point constitue une affirmation de **la troisième hypothèse**.

Par ailleurs, l'élaboration de ce mémoire a été l'occasion pour nous d'approfondir et démettre en pratique nos connaissances acquises tout au long du cursus.

En somme, nous avons acquis une réelle expérience professionnelle en terme d'autonomie dans le travail, de prise d'initiative et de décision, d'organisation et de conduite de mission, de travail en équipe, de valorisation des ressources personnelles, de capacité de travail et de compétences stratégiques.

Cependant, le tableau de bord prospectif est un concept nouveau dans le management stratégique. De ce fait, son implémentation reste un exercice délicat du fait de sa dimension

stratégique et des résistances face au changement dans les pratiques managériales qu'il implique.

Dans ce cadre, un professionnel expérimenté saurait surmonter plus efficacement les embûches qu'il rencontrerait au cours de sa mission d'élaboration d'un TBP.

En outre, la période de 45 jours est insuffisante pour mener une mission d'une telle envergure dans une Entreprise telle que la Sonatrach au fonctionnement complexe et aux réalités multiples.

En prenant comme référence les constatations précédentes, voici nos recommandations :

1. Construire une stratégie claire et nette bâtie sur un diagnostic interne et externe.
2. Coordonner les différents objectifs à l'aide d'une carte stratégique et impliquer les cadres dans le processus de détermination des buts et ses indicateurs.
3. Diffuser la stratégie et la faire parvenir à tous les niveaux de l'entreprise. Cela ne pourrait se faire sans l'adoption d'un système d'information performant.
4. Adopter le tableau de bord proposé par l'étudiant et faire les modifications nécessaires que jugent les cadres indispensables.

Et enfin, on pense que le présent travail ouvre la porte à de nouvelles recherches qu'on juge complémentaires :

- Comme le tableau de bord prospectif est un outil parmi d'autres permettant de piloter la stratégie. Une étude comparative entre le TBP et les autres nouveaux instruments de pilotage est primordiale.
- Le TBP soutenu et la prise en compte de l'aspect social et environnemental.

Un dernier mot ...

Ce cursus de troisième cycle (IFID) en général et cette étude en particulier, ont été un parcours de découverte, d'apprentissage et de capitalisation, bénéfique pour tout projet de mise en œuvre dans le cadre de l'entreprise mais aussi pour son aspect purement intellectuel.

Bibliographie

Articles :

1. Abdelkader Baaziz & Mustapha Khelil : Balanced ScoreCard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage, journée scientifique de SONATRACH, 21 May 2013.
2. Abdelkader BAAZIZ & Mustapha KELIL : *BSC et pilotage de la performance*, journée scientifique de SONATRACH, 17/10/2006.

Ouvrages

- 1- Ahmed Hamadouche : *Méthodes et outils d'analyse stratégiques*, éditions Chihab, 1997.
- 2- Alain FERNANDEZ : *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, éditions d'Organisation, Paris, 2000.
- 3- Charles HORNGREN, Al noor BHIMANI et autres : *contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 3eme édition : Pearson éducation, Paris.
- 4- D. DRIGITTE & G. CHRISTIAN : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition d'organisation, Paris, 2002.
5. F. GRAUD & O. SAULPIC : *le contrôle de gestion et le pilotage de la performance*, éditions Gualino, 2002.
6. Henri FAYOL : *Administration Industrielle et Générale*, édition Enag, 1990.
7. Henri-Pierre MADERS, *Conduire une équipe projet*, éditions d'Organisation, Paris, 2000.
8. Kaplan. R & Norton D : *Comment utiliser un tableau de bord prospectif*, édition Eyrolles, sixième tirage, 2007.
9. Kaplan. R & Norton D : *L'Alignement Stratégique créer des synergies par le Tableau de Bord Prospectif*, édition Eyrolles, 2007.
10. L.CASTELNAU, B.METTLING : *le pilotage stratégique*, édition d'organisation, Paris, 2000.
11. M. CHRISTIAN : *Politique générale modèle et choix stratégique*, éditions Economica, Paris.
12. M. GERVAIS, *Contrôle de gestion*, Economica, 7ème édition, Paris, 2000.
13. M.VLASSELAER : *le pilotage d'entreprise*, Publi Union, Paris, 1997.

14. Michael PORTER : *la concurrence selon Porter*, éditions Village Mondial, Paris, 1999.
15. Nacer Dadi ADOUN : *économie d'entreprise*, édition el Mouhamadia, Alger, 1998.
16. P. BOISSELIER : *Le Contrôle De Gestion (Epreuve Et Application, DECF)*, Vuibert, Paris, 1999.
17. P. CRAPORT & R. CLARK : *pilotage et avenir de l'entreprise*, édition Afnor, 2004.
18. P. LAURANT, F. BOUAR : *Economie d'entreprise*, tome 2, Editions d'organisation, Paris, 1997.
19. P. LORINO : *Méthode et pratiques de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 2001.
20. P. LORINO, N. MOTTIS, R. DEMEESTER : *le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2002, p164.
21. Philippe LORINO : *contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 1999.
22. R. KAPLAN & D. NORTON : *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation, Paris, 2001.
23. Robert S. KAPLAN & David P. Norton : *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, 1998, Paris.
24. S. BEHIRI : *Balanced ScoreCard*, éditions el djamiya, Alexandria, 2004.
25. S.E Abdelbaki : *comportement organisationnel, introduction pratique contemporaine*, édition Djamiaa, Alexandrie, 2003.
26. T. CHAOUKI : *le comportement de commandement et l'efficacité administrative*, édition Gherib, le Caire, 1993.
27. Taher GHALIBI & Wael IDRIS, *la carte de performance équilibrée*, éditions Zahrane, 2007.
28. X. BOUIN, F. SIMON : *les nouveaux visages du contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 2000.

Travaux universitaires :

1. Abdelouhab SOUSSI : *l'efficacité organisationnelle*, thèse de doctorat sciences économiques, faculté d'Alger, 2004.
2. A. KIROUANI : *Tableau de bord*, diplôme supérieur d'études bancaires, ESB, 2008.
3. OULMANE Abdelmadjid : *Pilotage de la performance : Mise en place d'un tableau de bord prospectif de la CCR*, IFID, 2011.

Sites Internet :

www.sonatrach.dz

[.http://fr.wikipedia.org/wiki](http://fr.wikipedia.org/wiki)

www.naftal.dz

www.activiteamont.dz

www.memoireenline.fr

www.BalancedScorCard.org

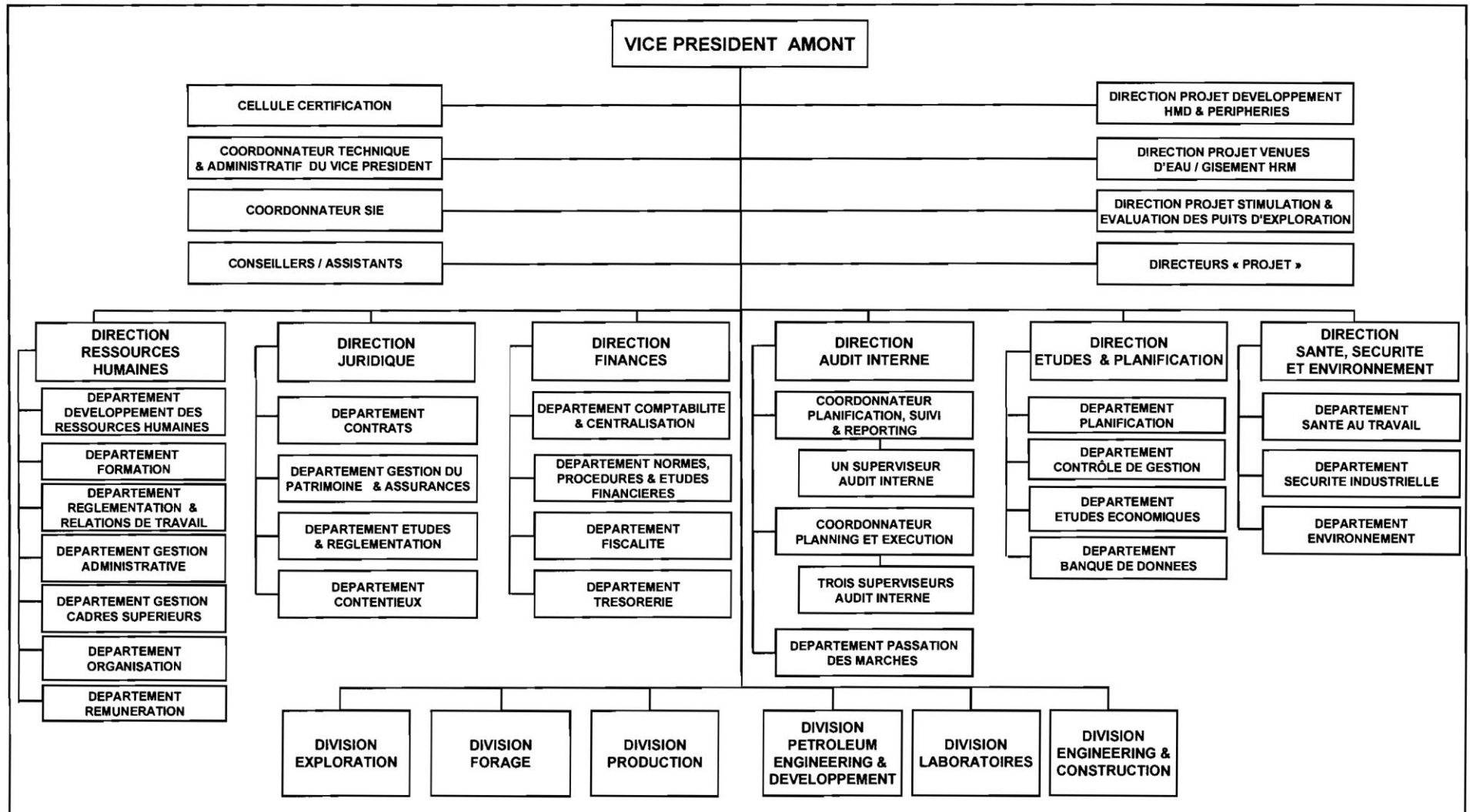
Lois et décrets :

Arrêté du 18 Joumada El Oula 1433 correspondant au 10 avril 2012 fixant les tarifs de transport par canalisation des hydrocarbures par zone et par effluent.

Annexes.

Annexe 1 :

Organigramme de l'Activité Amont



Annexe 2 :

Tableau de Bord Financier de La Sonatrach

Budget d'exploitation	Objectifs	Réalizations 2014		
		Réalisations de Mois Août	Cumulées	Taux de réalisations
<i>Ventes Hydrocarbures (en 10⁶ TEP)</i>				
<i>Exportations (mds de Dollars USA)</i>				
<i>Prix moyens (Dollars USA /Baril)</i>				
<i>Parité : Dollars USA/ DA</i>				
Production de l'exercice				
<i>Dont ventes en Hydrocarbures</i>				
Consommations de l'exercice				
<i>Valeur Ajoutée</i>				
<i>Charges de personnel</i>				
<i>Excédent brut d'exploitation</i>				
<i>Résultat Opérationnel</i>				
<i>Charges financières</i>				
<i>Dont rémun associés</i>				
<i>Résultat ordinaire avant Impôt</i>				
<i>Impôt</i>				
<i>Résultat Net des activités ordinaires</i>				
Fiscalité Pétrolière				
<i>* Taxe sur le revenu pétrolier</i>				
<i>* Redevance</i>				
<i>* Impôt sur rémunération</i>				
<i>* IBS / ICR</i>				
<i>* Taxe superficiare</i>				
<i>* Taxe de torchage</i>				

Trésorerie					
Décaissements d'investissements					
Décaissements d'exploitation					
Disponibilités					
Fiscalité Pétrolière					
Placements					
<i>TPE à récupérer</i>					
<i>TPE versée</i>					
Dettes Extérieures (En millions de Dollars USA)					
Dette BAD	Montants Dollars USA	Objectifs Remb 2014	Remb à fin Août 2014	RAR au 31/08/2014	RAR Dette fin 2014
En cours					
Intérêts					