

Mémoire de Fin du cycle
IFID

Thème :

*Le pilotage stratégique de la performance : Mise en place d'un
Tableau de Bord Prospectif au sein de la CAAR*

Réalisé par :

Lylia MOURI

Encadrée par :

Mr Slim BEN MANSOUR

Parrainée par : La CAAR

Promotion : 33

2014/2015

Remerciements

*Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à mon directeur de mémoire, Monsieur **Slim BEN MANSOUR**, pour avoir bien voulu diriger ce travail et pour les précieux conseils qu'il n'a pas manqué de me fournir.*

*Mes profonds remerciements s'adressent également à Madame **Amel KOUIDRI** Directrice du contrôle de gestion au sein de la CAAR, pour ses précieux conseils et suivi.*

*J'adresse mes profonds remerciements à Mlle. **Amel BAKIR** Directrice du Réseaux et Action Commerciale, M. **Mohamed El Amine BENALLEGUE** Directeur des risques simples pour leurs recommandations, aide et soutien.*

*Je remercie également tout le personnel de la Direction Contrôle de Gestion de la CAAR, particulièrement, Mme **Reffik NABILA**, Mme **Fouzya** pour leur aide tout au long de mon stage*

Mes remerciements s'adressent également aux professeurs de notre Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe pour leur serviabilité et leur collaboration tout au long de notre formation.

Enfin je tiens également à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

A mes chers parents.

*Ma sœur et mes frères et
particulièrement, mon frère Adam.*

A mes grands-mères,

A mes ami(e)s,

Je dédie cet humble travail.

Table des matières

Résumé/ Abstract

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION GENERALE.....b

Chapitre 01 : Le pilotage stratégique de la performance.....6

Section 01 : Pilotage stratégique..... 7

Sous-section 01 : Notion du pilotage stratégique 7

1. Définition du pilotage 7

2. Le pilotage stratégique 8

3. Les caractéristiques du pilotage stratégique 9

Sous-section 02 : Système de pilotage stratégique 10

1. La stratégie 10

2. La mission 11

3. La vision 12

4. Les valeurs 12

Sous-section 03 : Types du pilotage stratégique 13

1. Le pilotage des processus 13

2. Le pilotage des projets 14

3. Le pilotage des produits 15

Section 02 : Performance de l'entreprise 17

Sous-section 01 : Le cadre conceptuel de la performance 17

1. Définition de la performance 17

2. Les critères d'appréciation de la performance 18

Sous-section 02 : Les dimensions de la performance 21

Sous-section 03 : La mesure de la performance 21

1. Objectifs de la mesure des performances 21

2. Les méthodes classiques de mesure de la performance 23

3. La mesure équilibrée de la performance 25

Section 03 : Les instruments de pilotage de la performance 27

Sous-section 01 : Le pilotage de la performance	27
1. Définir la stratégie	27
2. La mise en œuvre de la stratégie	29
3. Le contrôle et l'évaluation de l'entreprise	29
Sous-section 02 : Les outils classiques de mesure de la performance	30
1. Les systèmes prévisionnels.....	30
2. Les outils de suivi de réalisation	31
3. Les outils d'appui	32
Chapitre 02 : Le Tableau de Bord Prospectif.....	36
Section 01 : Fondement du Tableau de Bord Prospectif.....	37
Sous-section 01 : Origines et définition du tableau de bord prospectif	37
1. Définition.....	37
2. Les principes des organisations orientées stratégie	38
Sous-section 02 : Rôle et importance du tableau de bord prospectif	42
1. Rôle du tableau de bord prospectif	42
2. Importance du tableau de bord prospectif	43
Sous-section 03 : Le TBP véritable outil du pilotage de la stratégie	45
1. Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs	45
2. Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler	46
3. Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques	46
4. Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique	47
Section 02 : Axes du Tableau de Bord Prospectif.....	48
Sous-section 01 : L'axe « Financier ».....	48
1. Les objectifs financiers	48
2. Les indicateurs financiers	49
Sous-section 02 : L'axe « Clients »	50
1. Les indicateurs clés	50
2. Mesurer la qualité perçue des prestations	51
Sous - section 03 : L'axe « Processus Internes »	52
1. Le processus d'innovation	52
2. Le processus de production	53
3. Le service après vente	53
Sous - section 04 : L'axe « Apprentissage Organisationnel »	54
1. Le potentiel des salariés.....	54
2. Les capacités des systèmes d'information.....	55

3. La motivation, la responsabilisation et l’alignement des objectifs de l’entreprise et des salariés	55
Sous - section 05 : La Carte Stratégique	55
Section 03 : Elaboration du Tableau de Bord Prospectif.....	56
Sous-section 01 : Le processus de conception d’un Tableau de Bord Prospectif.....	56
Sous-section 02 : Les particularités de TBP dans une compagnie d’assurance.....	60
1. Les indicateurs de résultat et d’utilisation des moyens de la compagnie	61
2. Les informations sociales	61
3. Etats et tableaux de suivi	62
Sous-section 03 : Analyse Critique du Tableau de Bord Prospectif.....	64
1. Les avantages du recours au tableau de bord prospectif	64
2. Les limites du TBP	65
Chapitre 03 : Mise en place d’un TBP au sein de la CAAR.....	68
Section 01 : Diagnostic stratégique de la CAAR.....	69
Sous-section 01 : Présentation de la Compagnie Algérienne D’assurance et de Réassurance (CAAR).....	69
1. Fiche d’identité de la CAAR	69
2. Historique de la CAAR.....	69
3. Les branches d’activité de la CAAR	70
4. L’évolution des chiffres clés de la CAAR	71
5. Evolution des parts de marché de la CAAR	72
6. L’organisation de la CAAR.....	73
Sous-section 02 : Méthodologie de travail.....	77
1. Les motivations et les raisons d’élaboration d’un tableau de bord prospectif au sein de la CAAR.....	77
2. La méthodologie de travail	78
Sous-section 03 : La stratégie de développement de la CAAR	78
1. Les grands axes de développement stratégique de la CAAR	78
2. Les facteurs clés de succès de la CAAR.....	81
Section 02 : Choix et définition des indicateurs de la performance de la CAAR	83
Sous-section 01 : Les indicateurs de l’axe financier	83
Sous-section 02 : Les indicateurs de l’axe client	85
Sous-section 03 : Les indicateurs de l’axe apprentissage organisationnel.....	87
Sous-section 04 : Les indicateurs de l’axe processus interne	89
Section 03 : Elaboration du TBP au sein la CAAR	91
Sous-section 01 : L’adaptation du TBP à la CAAR	91

Sous-section 02 : Les liens de causalité	93
Sous-section 03 : Recommandations pour le déploiement du TBP	96
1. La mise en place d'une comptabilité analytique	96
3. Alignement stratégique et communication	97
4. Suivi individualisé des clients	98
5. Enquête auprès du personnel	98
CONCLUSION GENERALE.....	101
BIBLIOGRAPHIE	102

Résumé

Le sujet de ce mémoire porte sur le pilotage stratégique de la performance à travers la mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif avec l'étude du cas de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR). Ce travail est scindé en trois parties. La première, consiste à présenter les outils de pilotage de la performance. La deuxième partie, s'intéresse à détailler le concept du Balanced Score Card (BSC) développé par R.S. Kaplan et D.P. Norton en 1992. La troisième partie est consacrée à l'élaboration d'un TBP pour le pilotage de l'activité de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'alignement stratégique et tient compte des caractéristiques et des enjeux de la compagnie tout en veillant à assurer la cohérence entre la mesure de la performance et les objectifs retenus.

Mots clés : Tableau de Bord Prospectif (TBP), stratégie, indicateurs de performance, objectifs, pilotage.

Abstract

The subject of this thesis focuses on the strategic performance management through the implementation of a Balanced Scorecard, case study of the Algerian Company of Insurance and Reinsurance (CAAR). This work is organized in three parties. The first is to introduce performance management tools. The second part focuses on detailing our application, the Balanced ScoreCard namely (BSC) developed by Kaplan RS and DP Norton in 1992. The third part is devoted to the development of a BSC for controlling the activity of the Algerian company of insurance and Reinsurance. This falls within the framework of the strategic alignment taking into account the characteristics and challenges of the company and ensuring consistency between performance measures and chosen objectives.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), strategy, performance indicators, objectives, piloting.

LISTE DES ABREVIATIONS

ABC:Activity Based Costing

AN:Affaires Nouvelles

BFR :Besoin en Fond de Roulement

BNA :Banque Nationale d'Algérie

BSC :Balanced ScoreCard

CA :Chiffre d'Affaires

CAAR :Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

CAAT :Compagnie Algérienne des Assurances Transport

CPA :Crédit Populaire d'Algérie

CRM :Consumer Relationship Management

DA :Dinar Algérien

DCG :Direction Contrôle de Gestion

DGA :Directeur Général Adjoint

EBE: Excédent Brut d'Exploitation

EVA: Economic Value Added

FCS :Facteurs Clé de Succès

FR :Fond de Roulement

IBNR: Incurred But not Reported

MCS: Mesures Clés de Succès

NOPAT: Net Operating Profit After Tax

PDG :Président Directeur Général

PF :Portefeuille

PME/PMI :Petites et Moyenne Entreprises/ Petites et Moyennes Industries

R&D :Recherche et Développement

ROCE: Return On Capital Employed

ROE: Return On Equity

ROI: Return On Investment

SAA : Société Algérienne d'Assurance

SAV : Service Après-Vente

SI: Système d'Information

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TBP : Tableau de Bord Prospectif

TQM : Total Quality Management

TRC : Tous Risques Chantier

TRM : Tous Risques Montage

WACC: Weighted Average Cost of Capital

LISTE DES FIGURES

N°	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
Figure 01:	Les dimensions du pilotage	8
Figure 02 :	Caractéristiques du pilotage stratégique	9
Figure 03:	Système de pilotage stratégique	10
Figure 04:	Les rôles de la mesure des performances sur les comportements	22
Figure 05:	Les principales étapes de la formalisation d'une stratégie	28
Figure 06:	Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels	38
Figure 07:	Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels	39
Figure 08:	Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action	47
Figure 09:	Identifier les axes stratégiques financiers	50
Figure 10 :	Les indicateurs clés de l'axe « client »	51
Figure 11 :	L'axe « processus internes »- le modèle générique de chaine de création de la valeur	52
Figure 12:	Organigramme de la CAAR	73
Figure 13 :	La carte stratégique en terme d'objectifs stratégiques de la CAAR.	94
Figure 14 :	La carte stratégique en terme d'indicateurs stratégiques de la CAAR.....	95

LISTE DES TABLEAUX

N°	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
Tableau 01 :	Fiche signalétique de la CAAR.....	69
Tableau 02:	Historique de la CAAR.....	70
Tableau 03:	Evolution des chiffres clés de la CAAR	72
Tableau 04:	Evolution des parts de marché de la CAAR	72
Tableau 05:	Le TBP de la direction générale de la CAAR.....	92



INTRODUCTION

GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

L'objectif recherché par toute entreprise est d'assurer sa pérennité. Ceci dépend, à la fois, de causes internes telle que la gestion de ses ressources et de causes externes à savoir le contexte économique et la situation du marché.

Les causes externes étaient au paravent limitées étant donné que la concurrence ne portait que sur le marché local. Toutefois, et avec la mondialisation et l'ouverture des frontières, les causes externes sont devenues de plus en plus importantes et les entreprises se trouvent affrontées à une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché où seules les entreprises bien organisées pourraient se défendre. Quant aux entreprises de faible organisation, elles seront marginalisées et exposées au risque de disparition.

Face à une telle situation, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies et en assurant un pilotage de l'entreprise en adéquation avec ses nouveaux objectifs. Pour cela, les entreprises sont amenées à se doter de stratégies nécessitant un redéploiement de leurs ressources humaines et de leurs outils de pilotage. Le contrôle de gestion aura pour fonction d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise. Il permet, ainsi, de recenser et analyser les différents instruments qui permettent d'atteindre cet objectif et invite les dirigeants à réfléchir sur leur système de tableau de bord et à se demander s'il est bien adapté à l'environnement de leur entreprise, à la nature de leur activité et à la culture de leur personnel.

Notons que de nos jours, les outils de pilotage stratégique suscitent un intérêt croissant auprès des chercheurs et des professionnels du management stratégique moderne et ce, étant donné que les avancées dans la formulation de la stratégie sont considérables mais son déploiement est resté une zone d'ombre et du coup l'échec qu'a connu un bon nombre d'entreprises n'était pas dû à la mauvaise stratégie qui a été retenue mais, par contre, à la mauvaise application de ladite stratégie.

Par ailleurs, plusieurs critiques ont été formulées à l'égard du caractère exagérément financier des outils de gestion classique et du fait que les leviers de pilotage utilisés ne mettent pas souvent en cohérence le pilotage de la performance avec la stratégie.

Et c'est dans ce cadre qu'est apparu le concept du Tableau de Bord Prospectif (TBP) développé par Kaplan et Norton en 1992. L'objectif principal du TBP, si ce n'est pas l'une des

conditions essentielles de sa mise en œuvre, est la création d'une entreprise (organisation) orientée stratégie. Parallèlement à cela, la prise en compte du capital immatériel, longtemps négligé par la comptabilité traditionnelle de l'entreprise, constitue l'élément du renouveau du management moderne et le capital humain est de plus en plus intégré dans les actifs des entreprises.

Outre la problématique de la mise en œuvre de la stratégie, le Tableau de Bord Prospectif (TBP) apporte un éclairage sur les mesures de performance de celle-ci à travers des indicateurs stratégiques. Il permet d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs stratégiques en déployant la vision de l'équipe dirigeante dans chaque direction, service et équipe de travail. Il montre ainsi la contribution de chacun dans la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que nous avons mené notre étude afin de démontrer l'importance du Tableau de Bord Prospectif (TBP) et pour répondre à la problématique suivante : « *Quels sont les apports du TBP en terme de pilotage stratégique de la performance et comment mettre en place cet instrument au niveau d'une compagnie d'assurance algérienne ?* »

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à cette problématique, il serait important de répondre aux interrogations suivantes :

- Quels instruments, peut-on, utiliser pour piloter la performance ?
- Quel est l'intérêt du TBP dans le pilotage stratégique de la performance ? Quels sont les indicateurs de la performance à mettre en place et quels sont les interactions entre ces indicateurs ?
- Quelle est l'importance de ce nouvel outil pour une compagnie d'assurance algérienne et quels sont les procédés de sa mise en place ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. La démarche descriptive a porté sur une recherche documentaire qui résume les aspects théoriques concernant le pilotage stratégique de la performance et le Tableau de Bord Prospectif. Cette démarche sera complétée par la collecte de données, basée sur l'étude de cas de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR).

A cet effet, notre étude s'articulera autour de trois axes :

Un premier chapitre intitulé « Le pilotage stratégique de la performance ». Ce chapitre comportera trois sections, la première sera réservée à l'étude du concept de pilotage stratégique. Quant à la deuxième section, elle abordera la définition ainsi que la mesure la performance au sein d'une entreprise. La troisième section portera, quant à elle, sur les instruments de pilotage de la performance.

Le deuxième chapitre, ayant pour titre : « Le Tableau de Bord Prospectif » et dont la première section de ce chapitre sera réservée au fondement Tableau de Bord Prospectif ainsi que son rôle et son importance. Quant à la deuxième section, elle traitera des différents axes du Tableau de Bord Prospectif. La troisième section sera consacrée, par la suite, à l'élaboration du Tableau de Bord Prospectif.

Le troisième chapitre de cette étude, titrée « Mise en place d'un TBP au sein de la CAAR », traitera dans une première section du diagnostic stratégique de la CAAR. La deuxième section sera réservée au choix et définition des indicateurs de la performance de la CAAR tandis que la troisième section sera consacrée à l'élaboration d'un TBP au sein de la CAAR.



CHAPITRE 01 :
LE PILOTAGE
STRATÉGIQUE
DE LA
PERFORMANCE

Chapitre 01 : Le pilotage stratégique de la performance

Aujourd'hui, avec l'avènement du marketing et le développement des stratégies de différenciation, la problématique du contrôle de gestion devient celle de la créativité.

En effet, l'un des principaux rôles assignés au Contrôle de Gestion est le pilotage de la performance de l'entreprise, qui permet de renseigner sur l'efficacité de sa gestion. Cette fonction consiste à fournir les données et les outils sur lesquelles repose la mesure de la performance. Elle consiste également en un rapprochement entre les résultats obtenus, les objectifs initialement fixés, et les moyens alloués.

Cependant, la performance est une notion très vague qu'il convient de cerner, comprendre et définir avant de procéder à son pilotage et à son utilisation dans le procédé de classification.

Le présent chapitre comprend trois sections. La première section traite du concept de pilotage stratégique. La deuxième section sera réservée à la mesure de la performance au sein d'une entreprise ainsi que ses différents types et ses outils de mesure. La troisième section, quant à elle, traitera du pilotage de la performance ainsi que des différents outils utilisés à cet effet.

Section 01 : Pilotage stratégique

Piloter une entreprise, c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien aux différents niveaux de l'organisation. Mais c'est aussi contribuer à nourrir cette stratégie à partir des réalités du terrain et ce, afin de mieux affiner les orientations, construire et actualiser les plans d'action, voire même parfois remettre en cause les orientations précédemment retenues.

Dans cette première section, nous allons définir le pilotage ainsi que ses dimensions, ensuite nous allons nous focaliser sur le pilotage stratégique tout en mettant en exergue ses caractéristiques. Nous présenterons ensuite le système de pilotage stratégique ainsi que les différents types de pilotage stratégique.

Sous-section 01 : Notion du pilotage stratégique

1. Définition du pilotage :

Selon « Lorino » 'piloter', c'est orienter les différentes activités vers la création de la valeur¹. L'entreprise crée de la valeur en mobilisant des compétences humaines, des ressources naturelles et des moyens techniques moyennant une contrepartie monétaire pour leur contribution à l'acte productif.

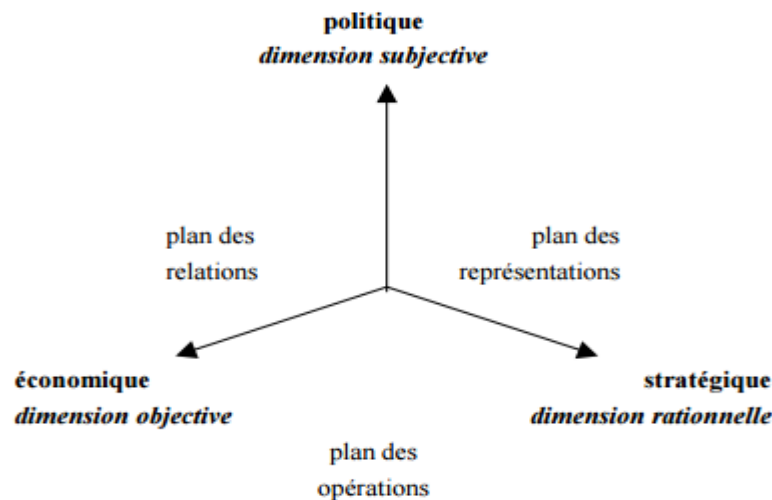
Le pilotage d'une entreprise consiste à anticiper, constater, et améliorer. En effet, le décideur doit disposer de données pertinentes : tableaux de bord, budget, suivi d'activité... afin de pouvoir prendre la décision adéquate.

Le pilotage d'une entité organisationnelle quelconque nécessite la prise en compte simultanée des trois dimensions de la réalité² :

¹Philippe LORINO : «Contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1999, p137.

²<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587430/document> consulté le 03/06/2015.

Figure 01: Les dimensions du pilotage



Source : halshs.archives-ouvertes.fr

A la **dimension subjective**, intentionnelle, de la réalité correspond la *dimension politique* du pilotage, c'est-à-dire la prise en compte de la finalité de l'entité à guider, de sa vocation et de sa mission. La prise en compte de cette dimension suppose de répondre aux questions « pour qui et pourquoi ? ».

A la **dimension objective** de la réalité correspond la *dimension économique* du pilotage, c'est-à-dire la définition des objectifs et la prise en compte des ressources et des contraintes. L'appréhension de cette dimension implique une démarche de mesure et est associée aux questions « quoi et combien ? ».

A la **dimension rationnelle** de la réalité est associée la *dimension stratégique* du pilotage. L'élaboration d'une stratégie, de manière générale, suppose un effort de modélisation et exige une réponse à la question « comment ? ».

2. Le pilotage stratégique :

La notion de pilotage stratégique est un terme générique né de la nécessité pour les entreprises de s'adapter à la complexité et à l'imprévisibilité de leur environnement. Cette complexité est notamment liée à la mondialisation de l'économie et aux contraintes qu'elle impose : adaptabilité et réactivité face aux mutations socio-technologiques, etc.

Pour Marie-Jose AVENIER le concept de pilotage stratégique désigne le fait que dans l'entreprise on se fixe des objectifs généraux à atteindre, et on conduit l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs.

Le pilotage stratégique ne se limite pas seulement aux actes décisionnels, mais s'étend aussi à l'ensemble des composantes de l'entreprise, qu'elles aient ou non des prérogatives directement liées à la conduite du pilotage stratégique de l'entreprise³.

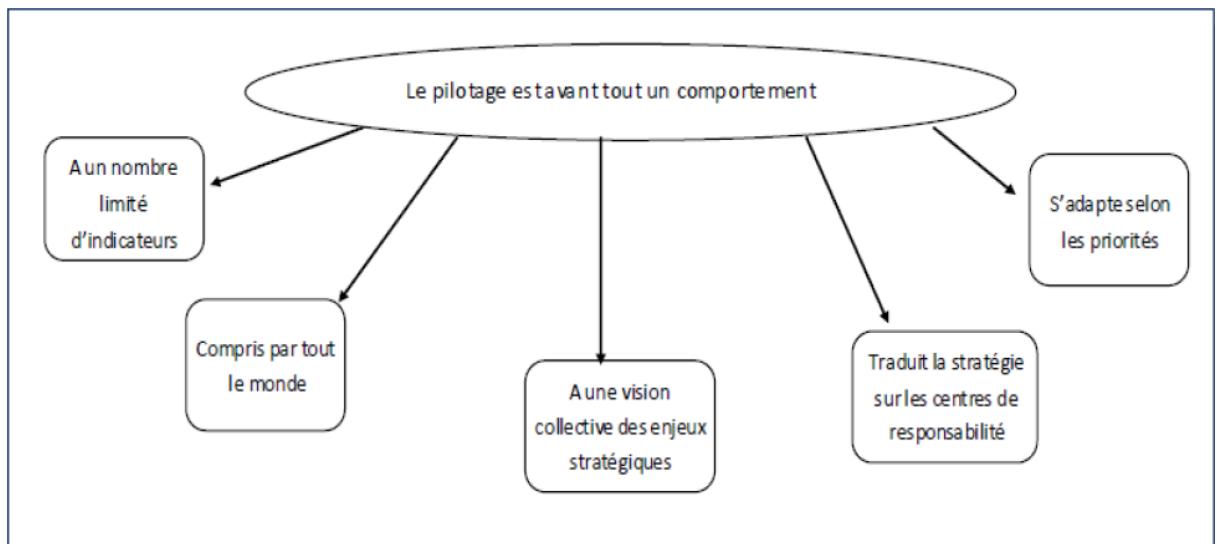
Pour V. ZARDET, le pilotage stratégique consiste en deux opérations : prendre une décision, puis réaliser un acte (ou un ensemble d'actes) décisifs, pour améliorer l'efficacité socio-économique de l'entreprise. Elle distingue ainsi deux formes de pilotage stratégique :

- les actes décisifs de régulation visant à corriger une sous-efficacité observée localement et répétitive ;
- les actes décisifs de prévention visant à anticiper des événements qui pourraient réduire l'efficacité recherchée ou pour éviter la répétition d'évènements provoquant une sous-efficacité chronique⁴.

3. Les caractéristiques du pilotage stratégique :

Les caractéristiques essentielles du pilotage stratégique sont illustrées dans le schéma ci-après :

Figure 02 : Caractéristiques du pilotage stratégique



Source : L.CASTELNAU & B.METTLING : « *le pilotage stratégique* », édition d'organisation, Paris, 2000, p32

³ Lydie OYAYA, « Contribution des systèmes d'information au pilotage stratégique des entreprises : étude de cas au sein de cinq entreprises gabonaises », MEMOIRE DE DEA Sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin LYON3, 1998, p : 36.

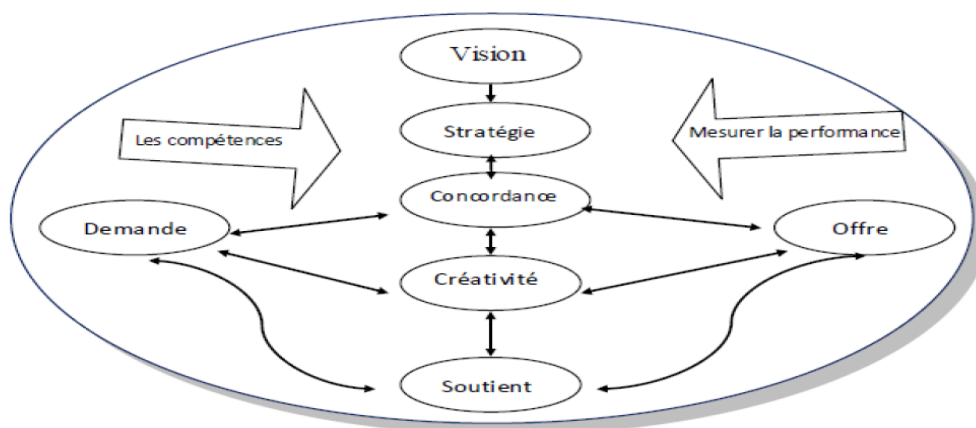
⁴ ZARDET (V.), « Contribution des systèmes d'information stimulants d'efficacité de l'entreprise ». Thèse de doctorat, Lyon 2, p : 7.

La démarche de pilotage s'organise dans le cadre d'un schéma de gestion qui précise les axes d'analyse et les acteurs de démarche de pilotage, les moyens et les marges de manœuvre dont ils disposent, les règles de gestion qui encadrent leurs actions, les horizons de prévision et les modes de suivi et d'animation de la gestion autour des résultats obtenus.

Le pilotage est avant tout un comportement qui consiste à diffuser la stratégie sur l'ensemble des centres de responsabilité dont l'objectif est de permettre à l'organisation d'exploiter au mieux les marges de manœuvre locales. Cette diffusion requiert à la mise au point des indicateurs de performance qui englobent le développement de l'entreprise, qui seront compris par tout le monde, et qui doivent découler des priorités stratégiques. Ceci donne un aspect de travail collectif sans pour autant négliger les enjeux stratégiques.

Sous-section 02 : Système de pilotage stratégique

Figure 03: Système de pilotage stratégique



Source : P. CRAPORT & R. CLARK : « *Pilotage et avenir de l'entreprise* », édition Afnor, 2004, p108.

Afin de mieux comprendre le système de pilotage stratégique nous avons jugé nécessaire d'éclaircir les notions suivantes :

1. La stratégie⁵ :

La stratégie est généralement définie comme un processus de prise de décision. Pour Chandler (1962), elle est le processus « *de détermination des buts et objectifs à long terme de*

⁵R. Demeestère, P.Lorino, N. Mottis : « *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », édition DUNOD, 5^e édition, Paris 2013.

l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

D'autres auteurs mettent l'accent sur « *le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle sécrètera à cette fin* » (Strategor, 2009) ou encore, de façon plus précise : « *définir la stratégie de l'entreprise, c'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables* » (Lorino, 2001).

De ces définitions ressortent bien quelques **caractéristiques** centrales de la notion de stratégie :

- orientation vers des finalités ;
- réalisation d'un certain nombre d'activités ;
- appui sur un ensemble de ressources ;
- définition de l'insertion de l'entreprise dans son environnement.

2. 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"⁶. 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.

En principe, une mission devrait intégrer des éléments de réponse aux questions fondamentales suivantes :

- Pourquoi l'entreprise existe-t-elle (la raison d'être) ?
- Quelles sont les valeurs auxquelles les employés s'identifient ?
- Quels sont les comportements et les standards qui renforcent les valeurs de l'entreprise ?
- Quelles sont les compétences distinctives ainsi que la position compétitive de l'entreprise (stratégie) ?

⁶<http://systemic.ch/NewArticles/article008.htm>. Consulté le 03/06/2015

3. 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 être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission, elle, reste identique⁷.

4. Les valeurs :

Pour définir la conceptualisation du mot « valeur » et la situer dans le cadre de l'entreprise, appuyons-nous sur Shimon L. Dolan et Salvador Garcia, qui fournissent une approche de la notion à travers ses trois dimensions complémentaires :

- caractère éthico-stratégique
- caractère économique
- caractère psychologique

Pour définir **le caractère éthico-stratégique** des valeurs, les auteurs traduisent cette formule comme : « *des leçons stratégiques, acquises et maintenues relativement stables dans le temps parce qu'une certaine manière d'agir est meilleure que la manière opposée afin d'arriver à ses fins. Ces fins sont en réalité ce qui nous réussit* »⁸.

Le caractère économique de la valeur renvoie à la mesure de la signification ou de l'importance de quelque chose. « *Dans ce cadre d'idées, les valeurs sont des critères utilisés pour évaluer les choses en fonction de leur mérite relatif, adéquat, et en fonction de leur rareté, de leur prix ou de leur intérêt* »⁹.

Enfin, **le caractère psychologique** de la valeur se réfère, toujours selon L. Dolan et Garcia, au courage. Les auteurs s'appuient sur la définition du dictionnaire du mot valeur : « *La qualité morale qui permet une approche résolue face à de grandes réalisations ou des défis de taille et d'affronter le danger sans témoigner de crainte* »¹⁰.

⁷Idem

⁸L.DOLAN, Shimon, GARCIA, Salvador (Cité par). *La gestion par valeurs Une nouvelle culture pour les organisations*. Montréal, Editions Nouvelles, 1999, p.73

⁹Idem, P : 73.

¹⁰ Idem, p: 76.

Grâce à ces éléments : la stratégie, la mission, la vision, les valeurs, le pilotage stratégique pourra s'effectuer dans les conditions les plus optimales, pour aboutir à des stratégies proactives qui assurent une démarche stratégique cohérente.

Sous-section 03 : 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 :¹¹

1. Le pilotage des processus :

Nous définirons un processus, comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise (Lorino, 1995, 2001).

1.1. Les raisons du pilotage des processus :

Trois raisons principales ont amené des entreprises à mettre en place des démarches permanentes de pilotage des performances de leur processus :

- Mieux prendre en compte le point de vue du client ;
- Assurer une meilleure coordination entre les différents services contribuant à un même objet, à une même prestation ;
- Faciliter le déploiement de la stratégie.

1.2. La démarche du pilotage des processus :

Bien qu'étant originale par son objet (les processus de l'entreprise), la mise en œuvre de la démarche de pilotage des processus comporte les étapes classiques que l'on rencontre dans de nombreuses démarches de pilotage. Elle se compose des sept étapes suivantes :

- L'identification des processus de l'entreprise ;
- Le déploiement de la stratégie et l'identification des objectifs des différents processus ;
- La définition des indicateurs de mesure des performances de chaque processus ;
- L'identification des leviers d'action permettant de maîtriser les performances de chaque processus ;
- La construction de plan d'action ;

¹¹GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002, p-p : 180-315

- La mise en place d'un tableau de bord de suivi de l'avancement et des résultats de ces plans d'action ;
- L'organisation d'une animation de gestion périodique, réunissant les différents responsables opérationnels dans la mise à jour permanente de cette démarche et visant à assurer le retour d'expérience de l'action.

2. Le pilotage des projets :

Dans les secteurs où la dimension « projet » est importante (forte innovation, grosse affaires commerciales, réalisation d'infrastructure, recherche...), la dynamique de création de projet est en soi un sujet de préoccupation importante : il faut créer les conditions propices à la prise de risque. Cette dynamique suppose que soient conduites avec efficacité plusieurs activités spécifiques :

- Identification d'opportunités de changement (vigilance, observation de l'environnement, écoute des idées internes) ;
- Sélection d'opportunités ;
- Montage de projets.

2.1. Les caractéristiques du projet :

Un projet est une combinaison d'actions définie par :

- Un résultat final qui est attendu ;
- Un calendrier précis, avec une date de démarrage et une date de terminaison fixées à priori ;
- Une dotation de ressources, une organisation et un mode de pilotage spécifiques ;
- Le client, acteur individuel ou collectif qui spécifie le résultat attendu du projet en fonction de ses besoins ;
- Le responsable du projet, le manager qui endosse l'engagement sur la prestation vis-à-vis du client et peut engager les ressources dévolues au projet.

2.2. La nature et les objectifs du pilotage des projets :

En procédant à la planification initiale d'un projet, il serait illusoire dans un contexte mouvant et incertain, d'essayer de tout prévoir. Il faut par contre mettre en place les moyens de vigilance et de réactivité en définissant un dispositif de pilotage adapté (indicateurs, pratiques collectives). Le pilotage de projets a trois dimensions essentielles :

- S'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux exigences du client et de la stratégie (pilotage de la qualité) ;

- Qu'ils sont obtenus dans les délais souhaités (pilotage du temps) ;
- En respectant les dotations des ressources (pilotage des coûts).

Le pilotage est le complément indispensable du plan de projet. En effet, la comparaison permanente des résultats réels aux objectifs obéit à trois préoccupations :

- **L'apprentissage** : analyser et comprendre les écarts entre planifié et réel permet de capitaliser l'expérience et d'éviter la répétition des erreurs ;
- **La responsabilisation** : les acteurs du projet lancent le plan du projet et comme un rendez-vous avec l'action qui les engage, car ils savent qu'ils rendront des comptes ;
- **La réactivité** : en fait, il y a plusieurs niveaux de réactivité. Au premier niveau, que nous qualifierons « *reprogrammation* », il s'agit de situer le réel par rapport aux objectifs initialement poursuivis pour « garder le cap » en définissant, le cas échéant, des actions correctrices permettant de faire face aux aléas sans remettre en cause les objectifs. Au second niveau, que nous qualifierons de « *replanification* », le repointage des résultats réels par rapport aux objectifs conduit, en présence d'évènements majeurs, à remettre en cause les objectifs, voire à arrêter le projet.

3. Le pilotage des produits :

Un produit est un ensemble de prestations standards rendues au client, faisant l'objet d'une définition et d'une tarification globales. Il peut être matériel ou immatériel, standardisé ou sur mesure, simple ou systémique. C'est un objet de marque simultanément porteur de valeur pour le client, donc de revenus pour l'entreprise, et vecteur de coût. Il joue un rôle stratégique situé à la charnière entre compétences de l'entreprise et besoins du marché.

Le pilotage des produits peut être approché selon l'angle du portefeuille ou du cycle de vie :

3.1. Le pilotage du portefeuille :

Le pilotage d'un portefeuille de produits consiste à piloter plusieurs produits sur une période donnée, c'est-à-dire piloter l'éventail de l'offre de produits de l'entreprise à un instant donné, lesquels abandonner, modifier, délaisser, etc.

La gestion de portefeuille s'appuie notamment sur l'étude de scénarios stratégiques et l'analyse de rentabilité des produits, étayée par le calcul des coûts de revient. Pour celui-ci, les

approches ABC (fondées sur le principe « les activités consomment des coûts et les objets de marge consomment des activités »), permettent, mieux que les méthodes traditionnelles (centres d'analyse, direct costing), d'identifier les facteurs de coûts liés au produit : diversité offerte au client, complexité technique, instabilité, complexité logistique.

L'appropriation du système ABC par les acteurs exige généralement de lui associer des fonctionnalités de pilotage opérationnel des coûts d'activité.

3.2. Le pilotage de cycle de vie :

Consiste à piloter un produit sur plusieurs périodes : comment piloter un même produit à travers le temps, à travers les différentes phases de sa vie, depuis les premières esquisses de conception ou de planification jusqu'à l'abandon définitif.

La gestion du cycle de vie du produit prend en compte le fait que les phases amont (conception, planification) ont un impact décisif sur le coût des phases aval production (vente, distribution) et que le coût du produit, plus que le résultat des efforts de développement, est une cible à atteindre absolument pour que l'entreprise réalise ses objectifs stratégiques.

Pour élaborer une démarche de pilotage, il convient donc de partir d'une explicitation des principaux éléments de la stratégie et de la structure de l'entreprise. Il s'agit ensuite de définir le schéma de gestion, c'est-à-dire l'architecture de la démarche de pilotage, l'organisation d'ensemble de ses différentes composantes et le rôle des acteurs concernés.

Section 02 : Performance de l'entreprise

Dans cette deuxième section nous allons présenter la performance de l'entreprise. Nous commencerons par la notion de la performance telle qu'elle a été définie par différents auteurs. Nous aborderons ensuite les différents types de la performance, qui se concentrent sur les différents aspects de l'organisation et permettent aux dirigeants de développer une performance multicritères. Enfin, nous présenterons la manière avec laquelle les entreprises mesurent leurs performances.

Sous-section 01 : Le cadre conceptuel de la performance

Plusieurs conceptions de la performance se sont succédées depuis les origines du contrôle de gestion. Définir la performance organisationnelle suppose de clarifier quels sont les bénéficiaires de la performance de l'entreprise (stakeholders) et quels sont les liens qui les unissent.

1. Définition de la performance :

Indifféremment à plusieurs traductions : économiques (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Les performances de l'entreprise se mêlent et se recouvrent. Les acteurs de l'entreprise interprètent la performance de manière plurielle du fait de la diversité de leurs intérêts vis-à-vis de l'organisation : investisseurs, actionnaires créanciers, fournisseurs, clientsetc.

D'après les différentes définitions proposées par des auteurs en économie, il apparaît que, quel que soit le type d'organisation, la performance est le fait de réaliser ses objectifs stratégiques. Elle est focalisée sur le résultat mais il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité de ce résultat.

Lebas¹² (1995), propose quelques éléments en communs dans les différentes définitions de la performance :

¹²Lebas.m(1995), « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, juillet-aout, p-p 66-71

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur) ;
- La réalisation, le résultat ;
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe) ;
- Compétition ou application des concepts de progrès continu (faire mieux que le concurrent, ou que le référentiel, ou faire mieux que la dernière fois) ;
- Jugement, comparaison.

Ainsi pour résumer, on qualifie une organisation de performante si elle réalise la meilleure combinaison possible entre valeur et coût, donc si elle atteint ses objectifs fixés tout en respectant une contrainte de coût matérialisée par une enveloppe budgétaire.

Cependant, l'appréciation de la performance dans une organisation diffère selon les acteurs qu'ils soient clients, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, du fait de la diversité de leurs objectifs. Nous pouvons, toutefois, distinguer la performance externe et la performance interne :

➤ **La performance externe :**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. C'est donc la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui peuvent être : les actionnaires, l'Etat, les fournisseurs, les salariés, etc.

➤ **Performance interne :**

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation et toutes ses activités (approvisionnement, production, commercialisation, administration, etc.).

La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de mesurer les résultats obtenus et de les comparer avec les objectifs.

2. Les critères d'appréciation de la performance :

Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.

Les trois notions suivantes sont associées à la notion de performance :

a. 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 fixé¹³.

Une organisation est efficace lorsqu'elle est apte à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés au préalable. Cette efficacité peut être, selon l'activité étudiée, quantitative : atteindre le pourcentage de croissance tracé, ou qualitative : satisfaction de la clientèle.

Le concept de l'efficacité peut être résumé par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectifs fixés}$$

b. L'efficience :

« Elle consiste à optimiser les ressources utilisées pour en tirer les meilleurs résultats ¹⁴», ou encore, « Maximiser la qualité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée¹⁵ ».

En d'autres mots, l'efficience consiste à la mise en œuvre des moyens financiers, humains et matériels au moindre coût pour atteindre les objectifs fixés.

Une autre formule établie pour résumer l'efficience comme suit :

$$\text{Efficience} = \text{résultat réalisé (output)} / \text{ressource engagée (input)}$$

Afin de mieux éclaircir la notion d'efficience, nous allons aborder les concepts suivants :

i. La productivité :

Est un indicateur du niveau d'efficience d'une entreprise dans l'utilisation de ses ressources exprimé en terme d'entrants et de sortants. En économie, la productivité est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

¹³ D. DRIGITTE & G. CHRISTIAN : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002, p169.

¹⁴ MALO.J & MATHIE.JC « *L'essentiel du contrôle de gestion* » 2^eed. Paris, ed d'organisation, 2000, P 106

¹⁵ Idem

La production désigne les biens et/ou les services produits. Les ressources mises en œuvre, dénommées aussi facteurs de production, désignent le travail, le capital technique (installations, machines, outillages...), les capitaux engagés, les consommations intermédiaires (matières premières, énergie, transport...) ainsi que des facteurs moins faciles à appréhender bien qu'extrêmement importants tel le savoir-faire accumulé.

La productivité peut aussi être calculée par rapport à un seul type de ressources : le travail ou le capital. On parle alors de productivité apparente. Une mesure couramment utilisée est celle de la productivité apparente du travail. Nous pouvons, également, calculer une productivité apparente du capital.¹⁶

Nous pouvons l'exprimer sous la formule suivante :

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

ii. La rentabilité :

La rentabilité se définit par le rapport résultat /capitaux engagés. Il s'agit du critère dominant la mesure de la performance financière de l'entreprise dans la mesure où il prend en compte à la fois la valeur du résultat et la valeur des capitaux réunis par l'entreprise pour réaliser ce résultat.

La capacité d'une entreprise à générer des profits est l'une des conditions de sa continuité, sa progression et sa pérennité dans le cadre d'une concurrence instable.

$$\text{Rentabilité} = \text{profit} / \text{capital investi}$$

c. L'économie :

L'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût. Elle renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé.

Si on prend en considération l'efficacité de l'entreprise, la performance ne peut pas être la résultante de la seule différence entre résultats prévus et résultats obtenus. Il faut en compte des moyens mis en œuvre pour atteindre le résultat obtenu et le comparer avec celui des concurrents ou ce qui a été réalisé dans le passé.

De ce fait, la notion de la performance globale, qui s'est largement répandue ces dernières années affirme qu'une entreprise ne peut pas se limiter à un seul domaine de la performance

¹⁶<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/productivite.htm> consulté le 24/05/2015

(coûts, qualité, délais,...) mais au contraire, elle doit porter sur plusieurs critères qui permettent à l'entreprise de se développer.

Sous-section 02 : Les dimensions de la performance

Morin et al. (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance ¹⁷:

- **Une dimension sociale** : elle représente la valeur des ressources humaines. C'est la mobilisation, la motivation et l'enthousiasme du personnel mesurés par le rendement et le développement du personnel.
- **Une dimension économique** : représentant l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité.
- **Une dimension politique** : représentant la légitimité de l'entreprise auprès de ses partenaires mesurée par la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes de contrôle et de régulation et la satisfaction de la communauté.
- **Une dimension systémique** : représentant la pérennité de l'entreprise mesurée par la qualité du produit, la rentabilité et la compétitivité.

A ces quatre dimensions, il faut ajouter une dimension financière dictée par les marchés et qui représente la santé financière et la création de valeur pour les actionnaires. En réalité, la dimension financière et la dimension économique sont le portail par lequel passe l'ensemble des autres dimensions de la performance.

Sous-section 03 : La mesure de la performance

1. Objectifs de la mesure des performances :

La mesure des performances des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts.

La mesure de la performance cherche à orienter les comportements de managers de deux manières :

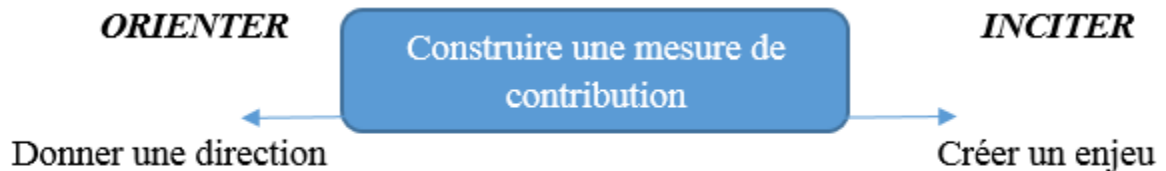
- Par une information claire sur la nature de la performance recherchée ;

¹⁷ La revue comptable et financière N 69 Ete 2005

- Par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure.

La figure ci-après illustre ce principe :

Figure 04: Les rôles de la mesure des performances sur les comportements



Source : F.GIRAUD, O.SAULPIC, G.NAULLEAU, M.H. DELMOND, P.L.BESCOS, « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », GUALINO éditeur, France, 2002, P69.

La mesure de la performance vise plusieurs objectifs que nous pouvons résumer dans ce qui suit :

1.1.Un objectif d'information :

« Elle va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap ¹⁸». La définition des critères de mesure des performances est une façon privilégiée de faire connaître les choix stratégiques et d'amortir le risque d'incohérence entre les buts globaux de l'organisation et les actions prises au niveau opérationnel.

Par ailleurs, en fournissant de l'information aux managers, le système de mesure de performances permet d'apporter une aide aux entreprises pour se situer par rapport à la concurrence, et de prendre la décision au temps opportun.

1.2.Un objectif d'incitation :

La mesure des performances des organisations joue un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables en les mettant sous tension en direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage ce qui rend cette tension bénéfique pour les responsables.

Le dispositif d'incitation est renforcé par la mise en place d'un système de sanction/récompense afin de motiver le personnel suivant les performances réalisées par

¹⁸F.GIRAUD, O.SAULPIC, G.NAULLEAU, M.H. DELMOND, P.L.BESCOS ; « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* » ; GUALINO éditeur ; France ; 2002 ; P70

chacun, ainsi que la mise en place d'une négociation entre le manager et le niveau hiérarchique immédiatement supérieur portant sur les termes de l'évaluation.

Ainsi, ce dispositif, qui s'insère dans le cadre de la mesure des performances, est censé constituer un moteur d'action et de motivation important pour les managers et les incitent à mieux équilibrer leurs performances à court et moyen terme.

1.3. Un objectif de pilotage :

La mesure des performances fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparable différents états. Cela se trouve dans l'expression américaine : « *what gets measured gets managed* », qui se traduit en français par « *on ne gère bien que ce que l'on mesure* »¹⁹, et signifie donc que pour piloter il faut bien mesurer.

En effet, l'évaluation des performances permet d'objectiver les états de gestion et de management donnant ainsi aux managers la possibilité de conduire des analyses, de prendre des décisions et de mettre en place des plans d'action.

2. Les méthodes classiques de mesure de la performance :

Les premières mesures de la performance globale d'une organisation ont été construites sur la base d'éléments financiers²⁰.

2.1. Les mesures comptables :

2.1.1. Le résultat comptable : c'est la mesure la plus facilement disponible sans doute dans l'entreprise.

2.1.2. Les soldes intermédiaires de gestion : ils offrent des possibilités d'analyse supplémentaires dont notamment :

- Neutraliser les éléments financiers et exceptionnels pour apprécier le résultat d'exploitation de l'entreprise, plus cohérent avec l'activité récurrente et le métier propre de l'entreprise que le résultat net.
- Dégager des indicateurs d'activité (par exemple le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la production de l'exercice) et des indicateurs de marge (par

¹⁹ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, op.cit, 2002, p :44.

²⁰ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Édition MONTCHRESTIEN, 2^e édition, Paris, 2004, pp : 76-81.

exemple les résultats d'exploitation, financier et exceptionnel, l'excédent brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt).

Cette dernière catégorie d'indicateurs appréhende la profitabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à dégager des résultats bénéficiaires, en d'autres termes sa capacité à se positionner sur un marché (qui se traduit par un chiffre d'affaires) de façon cohérente avec l'organisation de ses processus de production (qui se traduit par des coûts).

2.2. Les indicateurs traditionnels de rentabilité :

2.2.1. Le retour sur les actifs (Return On Equity) :

Le ratio le plus utilisé par les analystes financiers, le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on Equity, ROE) ou ratio de rentabilité financière, a inspiré les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises.

Il permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc d'apprécier son attractivité financière. Il peut être calculé comme suit :

$$ROE = \text{résultat net} / \text{capitaux propres de l'entreprise}$$

Cependant, l'un des inconvénients du ROE est qu'il intègre les effets de la politique de financement de l'entreprise. En effet, au numérateur, le résultat courant ou le résultat net intègre le coût des capitaux empruntés et au dénominateur, on ne tient pas compte de l'ensemble des capitaux puisque les emprunts sont exclus de la formule.

C'est la raison pour laquelle on peut chercher à compléter le ROE par une mesure de la rentabilité économique, c'est-à-dire par un ratio indépendant du mode de financement de l'entreprise.

La rentabilité économique est la plus fréquemment appréhendée par le ROCE (Return on Capital employed), qui s'apprécie par rapport aux capitaux utilisés.

$$ROCE = EBE / \text{Capitaux utilisés}$$

2.2.2. La valeur ajoutée économique (Economic Value Added) EVA :

L'EVA repose sur la prise en compte de la totalité du coût des ressources nécessaires au fonctionnement d'une activité. Les ressources sont composées de dettes, dont le coût est

traditionnellement pris en compte par les frais financiers et de fonds propres, dont le coût n'est pas répercuté dans les comptes analytiques utilisés pour mesurer la performance.

Elle vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources, dettes et fonds propres, exprimé par leur coût moyen pondéré (WACC).

Elle est donnée par la formule suivante :

$$EVA = NOPAT - (WACC * [Immobilisations nettes + BFR])$$

Où :

- Le "NOPAT" (Net Operating Profit After Tax) est le résultat d'exploitation avant frais financiers - charges d'impôts d'exploitation.
- WACC (Weighted Average Cost of Capital), c'est-à-dire au coût du capital résultant d'une part du coût de la dette, d'autre part du coût des capitaux propres (coût moyen du capital).

3. La mesure équilibrée de la performance :

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers considérés comme plus en phase avec les réalités de la concurrence actuelle. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée car elle tient compte de ces multiples aspects.

➤ L'utilisation des indicateurs non-financiers :

Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le *balanced score card* (BSC dont nous décrirons le mécanisme de construction dans le chapitre suivant) mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions. En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les *shareholders* (actionnaires) à une performance mesurée pour les *stakeholders* (parties prenantes) ; volet que nous allons aborder au sein du deuxième chapitre de ce mémoire.

Trois séries de raisons peuvent ainsi expliquer la montée des indicateurs non financiers :

- **Les limites des indicateurs comptables et financiers :**
 - ils sont trop historiques et induisent une gestion rétroviseur ;
 - ils ne permettent pas d'appréhender correctement la performance future ;
 - ils récompensent des comportements court-termistes ou incorrects ;
 - ils ne sont pas actionnables car ne fournissent pas d'information sur les causes des phénomènes ;
 - ils n'informent pas sur les changements clés ;
 - ils sont trop agrégés pour aider les managers ;
 - ils ne permettent pas de valoriser l'immatériel.
- **La pression concurrentielle :** l'incertitude de l'environnement s'est accrue et les offres des entreprises sont de plus en plus complexes et sophistiquées d'où le besoin d'élargir la mesure de la performance.
- **Le développement de systèmes concurrents :** les programmes de qualité totale (TQM ou *Total Quality Management*), la *supplychain* (gestion de la chaîne logistique), le CRM (*Customer Relationship Management* ou gestion de la relation client) sont autant de systèmes ayant conduit à des mesures de performances concurrent du système comptable. Pour les tenants du BSC, les indicateurs comptables et financiers sont des indicateurs de résultat (*lagging indicators*) alors que les indicateurs non financiers peuvent être considérés comme des indicateurs avancés (*leading indicators*).

Section 03 : Les instruments de pilotage de la performance

La dernière section de ce premier chapitre présentera les instruments de pilotage de la performance. Nous aborderons dans un premier temps le concept du pilotage de la performance, et dans un second temps les différents outils traditionnels de mesure de la performance.

Sous-section 01 : Le pilotage de la performance

Avant de présenter les outils classiques de pilotage de la performance, attardons-nous un peu sur la notion de pilotage de la performance. D. Narcie et B. Espinasse la définissent en trois phases ²¹:

- La définition de la stratégie ;
- La mise en œuvre de la stratégie ;
- Le contrôle et l'évaluation de l'entreprise.

1. Définir la stratégie :

Une stratégie commence par une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats), ensuite une formulation explicite, et enfin une planification stratégique.

1.1. L'analyse des opportunités et menaces, des forces et faiblesses :

➤ L'analyse des opportunités et menaces :

C'est une analyse externe. Elle s'attache à connaître l'environnement de l'entreprise et ses évolutions probables sous différents aspects : analyse du marché et des comportements des consommateurs, de la concurrence, des évolutions technologiques, des contextes légaux et réglementaires, des actions possibles de l'État et des collectivités publiques, des rapports sociaux et des relations avec les groupes de pression divers (professionnels, associations de consommateurs ou de défense de l'environnement, etc.).

²¹ VILAIN.L. « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle Mastère Spécialisé, HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003, P : 22.

Cet examen vise à repérer les éléments propices à l'action, les opportunités à saisir et les éléments défavorables, les menaces à prévenir. Elle débouche également sur une identification des facteurs clés de succès.

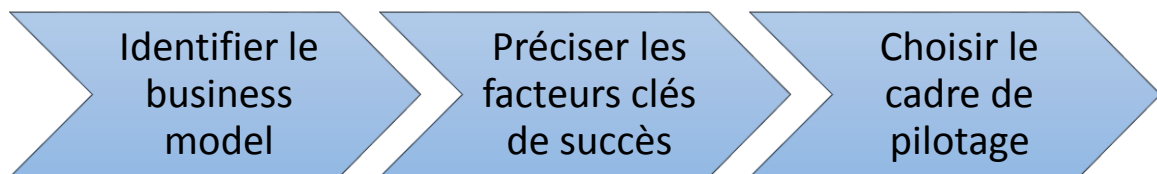
➤ **L'analyse des forces et faiblesses :**

Cette analyse porte sur la position stratégique actuelle (attractivité du secteur, des marchés de l'entreprise, de ses produits et services, capacités techniques, structures des coûts...), sur la structure de l'entreprise et passe en revue ses différentes ressources : commercial, production, recherche et développement, finances, ressources humaines, systèmes d'information et de gestion...²²

1.2. La formalisation de la stratégie :

Piloter la stratégie suppose de l'avoir au préalable formalisée. Le schéma suivant présente les principales étapes de la formalisation d'une stratégie :

Figure 05: Les principales étapes de la formalisation d'une stratégie



Source : Molho.d, D.Fernandez-Poisson, (2003),op.cit, p : 3.

1.2.1. Identifier le Business model de l'entreprise :

Il s'agira, en particulier, de définir :

- ✓ Les marchés ;
- ✓ Les couples produit et marché ;
- ✓ Les performances escomptées par segment : profitabilité, niveau de capitaux employés, cycles de vie, stades d'évolution, perspectives, etc ;
- ✓ Les facteurs clés de succès déclinés par segment produit et marché.

1.2.2. Préciser les facteurs clés de succès :

Etant complément de la définition des domaines d'action stratégiques, l'identification des facteurs clés de succès permet d'appréhender les facteurs concurrentiels sur lesquels l'entreprise doit bâtir son avantage distinctif et son «chemin de performance maximale ».

²²LORINO.P, DEMEESTERE.R, MOTTIS.N, (2006). op.cit. pp: 23-24.

1.2.3. Choisir le cadre de pilotage :

Il s'agit, pour définir le cadre de pilotage stratégique, de privilégier certains axes d'analyse qui vont être fondamentaux, qu'il s'agisse d'allouer des ressources ou de mesurer les résultats.

A cette fin, un cadre très précis doit être défini. Il faut, en outre, exploiter ce cadre de pilotage pour décliner les objectifs de rentabilité économique escomptés. Une fois ce préalable de formalisation est effectué, l'entreprise va pouvoir se concentrer sur la mise en œuvre de la stratégie à proprement parler²³.

2. La mise en œuvre de la stratégie :

Les points les plus délicats de la mise en œuvre de la stratégie portent sur ²⁴:

- L'allocation des ressources, rares et limitées qui doivent être rémunérées en fonction du risque et en cohérence avec les choix stratégiques de domaines ;
- L'identification des leviers opérationnels, limités en nombre et ayant un impact essentiel sur la performance ;
- La prise en compte du développement à long terme au travers de la valeur créée pour le client ;
- L'intégration du contexte externe à travers un dispositif de veille ;
- La mise sous tension des processus opérationnels et/ou de support pour atteindre le meilleur niveau de performance ;
- L'exploitation et le développement des compétences de « cœur de métier ».

3. Le contrôle et l'évaluation de l'entreprise :

Le suivi des performances repose sur une mesure d'écarts par rapports, aux objectifs et éventuellement aux années antérieures. Cette mesure d'écarts servira de support à un diagnostic des causes d'écarts qui permettra de déboucher sur des décisions correctives, voire une remise en cause de la stratégie.

Les écarts entre prévision et réalisation peuvent alors servir d'alerte. Il est aussi nécessaire de disposer d'une première décomposition de l'écart global en écarts élémentaires.

²³Molho.d, D.Fernandez-Poisson, « La performance globale de l'entreprise », 2dition d'Organisation, Paris, 2003, pp : 3-9.

²⁴Idem p :33.

Cette décomposition des écarts se fera en suivant les indicateurs retenus pour mesurer la performance et qui ont été utilisés pour traduire le plan en objectifs quantifiés. Ces indicateurs constituent le modèle qui va structurer la recherche des causes.

Sous-section 02 : Les outils classiques de mesure de la performance

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage²⁵ :

- **Les outils prévisionnels** : ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire ;
- **Les outils qui comparent les résultats aux objectifs** : ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives ;
- **Les outils de performance** : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

1. Les systèmes prévisionnels :

Il existe trois grandes catégories de systèmes prévisionnels :

1.1. Le plan stratégique :

Selon P. BOISSELIER (1999) le plan stratégique 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'entreprise²⁶».

Il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis des concurrents (acquisition, fusion, partenariat, ...).

1.2. Le plan opérationnel :

Il consiste à traduire financièrement les objectifs stratégiques retenus par la Direction Générale à moyen terme (sur un horizon généralement de trois ans), en termes d'actions à mener et de besoins en ressources financières nécessaires à leur réalisation.

La qualité du plan opérationnel dépend des éléments suivants²⁷ :

²⁵ VILAIN.L. 2003, op-cit, P : 22.

²⁶P. BOISSELIER : Le Contrôle De Gestion (Epreuve Et Application, DECF), Vuibert, Paris, 1999, p25.

²⁷LOININIG H., MALLERT V., « Le Contrôle de Gestion Organisation et Mise en Œuvre », Ed. DUNOD, 2ème édition, Paris, 2003, p.99.

- La qualité des anticipations effectuées ;
- La pertinence des scénarios proposés et de leur réalisme ;
- Le dialogue entre les niveaux hiérarchiques sur les objectifs à moyen terme et sur la stratégie, ce qui implique un processus reconnu et accepté dans l'entreprise ;
- La ténacité de l'intention stratégique dans la mise en œuvre de ses programmes et de leur suivi pour traduire opérationnellement les décisions prises lors de l'élaboration des plans stratégiques.

1.3. Le budget :

Le budget se définit comme: « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en général) constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice ²⁸».

Le budget est un moyen de gestion et de pilotage au service des responsables de l'organisation. Il permet, outre le cadrage des principaux objectifs, une meilleure allocation des ressources à la démarche stratégique et une coordination dans l'exécution du programme d'actions proposé par la direction générale.

2. Les outils de suivi de réalisation :

Afin de constater et d'analyser à posteriori les performances de l'organisation, il existe différents moyens :

2.1. La comptabilité générale :

Elle rend compte globalement du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période par l'intermédiaire du Bilan. D'un point de vue du pilotage de la performance, Nous pouvons reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

2.2. La comptabilité analytique :

Chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires, sa marge et sa rentabilité.

²⁸M. GERVAIS, Contrôle de gestion, Economica, 7ème édition, Paris, 2000, p 273.

2.3. Le contrôle budgétaire :

Il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations ...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts.

2.4. Le reporting :

C'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre ²⁹.

2.5. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est : « un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage de leurs activités³⁰ ».

Il constitue un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante, le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé.

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse d'informations fournies par les systèmes comptables et de contrôle de gestion.

La conception d'un bon tableau de bord doit répondre à certaines règles de par son contenu et son fonctionnement à savoir :

- Une cohérence avec l'organisation ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

3. Les outils d'appui :

3.1. Le benchmarking :

Le Benchmarking est une démarche d'étalonnage consistant à identifier les pratiques les plus performantes pour une activité, un processus ou une fonction et à les utiliser comme cible de progrès. Le Benchmarking ou analyse comparative est une méthode utile en la matière

²⁹ Philippe. L, « Le contrôle de gestion stratégique - la gestion par les activités », Editions DUNOD, 1991, p : 102.

³⁰Dayan ARMAND : Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris, 1999, p850.

puisqu'elle permet au dirigeant de comparer ses ratios opérationnels avec ceux de ses concurrents afin de voir où il se place.

Selon cette approche, l'entreprise abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels et les fonctions supports du siège administratif sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour les clients.

3.2. Le réengineering :

Il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Selon cette approche, l'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 clients.

Nous venons de classer l'ensemble des outils de pilotage que l'on peut trouver au sein d'une organisation. Cependant le support le plus important et le plus moderne reste « le tableau de bord ».

Conclusion

En guise de conclusion de ce premier chapitre ayant porté sur le pilotage stratégique de la performance et ses outils il nous paraît évident, à l'heure actuelle, qu'aucune entreprise ne peut s'en passer, vue l'importance du rôle qu'il joue au sein de l'organisation.

Nous avons également constaté que le pilotage d'une organisation implique une pluralité d'acteurs qui mobilisent des systèmes de valeurs différents. Chacun intervient à sa manière dans le pilotage de l'organisation et une prise en compte insuffisante de cette pluralité des points de vue conduit fatalement à en réduire l'efficacité et l'efficacités.

L'un des objectifs d'un système de mesure de la performance est de permettre d'améliorer la prise de décision et de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis. Une des conditions essentielles concernant l'efficacité du système de mesure est qu'il soit en cohérence avec les objectifs et les stratégies.

Les outils traditionnels de pilotage de la performance se focalisent sur l'élaboration des budgets, la gestion prévisionnelle et l'analyse des écarts, ces outils restent figés sur une période passée. Les managers ont réalisés qu'un avantage concurrentiel ne dépendait plus qu'à une meilleure maîtrise des coûts, mais aussi à la satisfaction des clients, l'innovation, l'environnement de l'entreprise et une ressource humaine mieux qualifiée.

C'est ce qui a poussé les managers à ne plus se focaliser sur un seul aspect de la performance, mais sur un ensemble d'aspects regroupés dans un outil de mesure appelé le Tableau de Bord Prospectif de Norton et Kaplan, que nous développerons dans le prochain chapitre.



CHAPITRE 02 :
LE TABLEAU DE
BORD
PROSPECTIF

Chapitre 02 : Le Tableau de Bord Prospectif

Dans ce monde instable qui est le nôtre, il est assez délicat de fonder à long terme le pilotage des entreprises basé sur des prévisions et des planifications. Avec la rapidité du changement et l'abondance des imprévus, les plans se révèlent inadéquats et le pilotage actuel de l'entreprise se rapproche plus d'une navigation Classique.

Les dirigeants visent une finalité pour l'entreprise, bâtissant une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques matérialisés par des procédures d'action. Les changements actuel par rapport aux approches traditionnelles portent principalement sur le déroulement des actions tactiques qui ne sont plus référencées par des procédures prédéterminées mais fondées sur une plus grande autonomie des acteurs de terrain, aptes à agir et réagir selon les événements.

Pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un instrument de mesure fiable et recueillant toute sa confiance. Il s'agit du Tableau de Bord Prospectif qui sera développé tout au long de ce chapitre.

Ce chapitre traitera dans une première section du fondement du Tableau de Bord Prospectif. La deuxième section développera les différents axes du Tableau de Bord Prospectif. Quant à la troisième section, elle sera dédiée à L'élaboration du Tableau de Bord Prospectif.

Section 01 : Fondement du Tableau de Bord Prospectif

Le concept de « balanced score card » est un tableau de bord à orientation stratégique. Il s'agit d'un ensemble d'indicateurs constituant un système dont l'objectif est non seulement de piloter la performance globale dans ses diverses dimensions, mais aussi d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie adoptée par l'organisation. Il permet de traduire en valeurs cibles concrètes les objectifs stratégiques.

Dans notre analyse, nous nous focalisons sur le tableau de bord équilibré de R. Kaplan et D. Norton et nous veillerons à traiter les points suivants :

- Origines et définition du tableau de bord prospectif,
- Rôle et importance du tableau de bord prospectif,
- Le TBP véritable outil du pilotage de la stratégie.

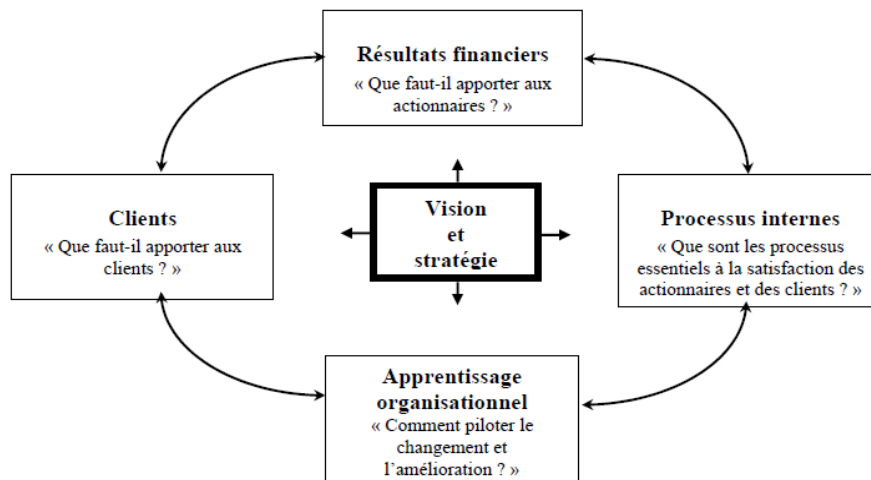
Sous-section 01 : Origines et définition du tableau de bord prospectif

1. Définition :

Le mariage entre la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel concurrentiel à long terme et 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 bien qu'ils ne sont pas adaptés pour guider et évaluer la démarche que doivent suivre les entreprises modernes pour créer une valeur future en investissant dans les clients, les fournisseurs, les salariés, les processus, la technologie et l'innovation. Ils sont, à cet effet, complétés par des indicateurs sur les déterminants de la performance future.

Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de la stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre domaines : Les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel. Ces quatre axes constituent l'ossature du TBP³¹.

³¹Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, « *Le tableau de bord prospectif* », Edition d'organisation, Paris, 1998, P :20.

Figure 06: Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels

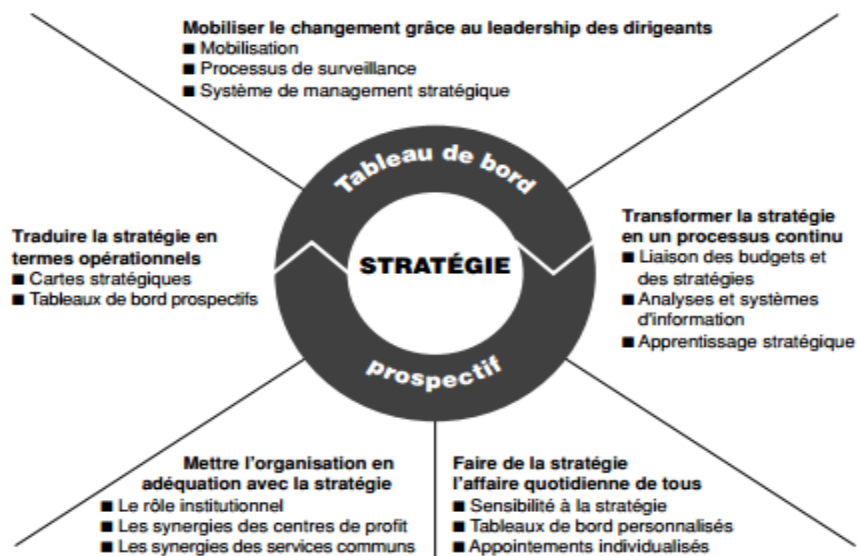
Source: Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, p: 21

Les objectifs et les mesures qui apparaissent dans ce système ne sont pas une simple collection d'indicateurs mais sont définis dans le cadre d'une réflexion fondée sur la mission et la stratégie de chaque unité. Le TBP doit traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Un équilibre est, ainsi, établi entre les indicateurs extérieurs à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus essentiels à savoir l'innovation, le développement des compétences et la croissance. Un équilibre est donc assuré entre les indicateurs de résultat (la performance passée) et les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future. Ce système permettra, donc, d'assurer un équilibre entre des mesures objectives et quantifiées, qui traduisent des résultats, et des mesures plus subjectives, les déterminants de la performance³².

2. Les principes des organisations orientées stratégie :

Après de multiples recherches auprès des entreprises qui ont adopté le tableau de bord prospectif, un schéma récurrent s'est dessiné pour atteindre la convergence et la cohésion. Il s'agit du principe d'organisation orientée stratégie. Notons qu'une stratégie bien conçue et bien comprise peut, grâce à la cohésion et à la convergence des ressources limitées de l'organisation, produire une performance exceptionnelle.

³² Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, p: 22.

Figure 07: Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels

Source : R.KAPLAN & D.NORTON, 2001,op-cit, p10.

2.1. Traduire la stratégie en termes opérationnels :

Le tableau de bord prospectif fournit un cadre pour décrire et communiquer la stratégie de façon cohérente et claire. Nous ne pouvons guère nous attendre à appliquer une stratégie si nous sommes incapables de la décrire. A l'encontre de ce qui se passe dans le domaine financier, où il existe des documents standards tels que le grand livre, le compte de résultats et le bilan pour illustrer le plan financier, il n'existe pas de format généralement reconnu pour décrire la stratégie.

Depuis la mise au point du tableau de bord prospectif, la première question qui a été posée aux dirigeants est : « Quelle est la stratégie ? ». Et à partir de là, un cadre général a été mis au point pour décrire et appliquer la stratégie qui pouvait être utile. Ce nouveau cadre baptisé « la carte stratégique », est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie. Elle fournit les bases pour la conception du tableau de bord prospectif.

2.2. Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie :

Les organisations comprennent de nombreux secteurs, des centres de profit et des départements spécialisés ayant chacun sa propre stratégie. Pour que la performance de l'organisation soit plus que la somme de ses parties, les différentes stratégies doivent être liées

et intégrées. L'entreprise définit les liaisons qui devraient créer la synergie et s'assure que ces liaisons s'effectuent vraiment³³.

Les organisations orientées stratégie parviennent à franchir les cloisonnements fonctionnels nés du fait que chaque fonction dans l'entreprise a son savoir, son langage et sa culture. Les responsables substituent aux structures hiérarchiques formelles des priorités et des concepts stratégiques cohérents qui peuvent être utilisés par les différentes unités dispersées. Les centres de profit et les services communs sont en cohérence avec la stratégie par les concepts et les objectifs communs qui découlent de leurs tableaux de bord prospectifs. Il est à préciser, à cet effet, que les entreprises performantes utilisent les tableaux de bord prospectifs de façon coordonnée dans toute l'organisation pour s'assurer que le tout sera plus important que la somme des parties.

2.3. Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous :

Pour que l'organisation soit orientée stratégie, il faut que tous les salariés comprennent la stratégie et mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette stratégie. Il ne s'agit pas d'un management vertical venant de haut. Mais d'une communication verticale venant d'en haut. Ce sont les individus loin des sièges qui trouveront des solutions pour mieux faire le travail, ce qui contribuera à réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.

Les entreprises performantes ont lié les récompenses au tableau de bord prospectif. La plupart des responsables ont opté pour des systèmes par équipe plutôt qu'individuels. Les incitations étaient fondées sur les tableaux de bord des centres de profit ou des divisions, ce qui soulignait l'importance du travail d'équipe dans l'exécution de la stratégie. Au lieu de créer la confusion, comme certains le craignaient, le système de récompenses basé sur le tableau de bord a accru l'intérêt des salariés pour tous les éléments de la stratégie et a encouragé leur demande de connaissance et d'information sur les indicateurs du tableau de bord. La stratégie est devenue réellement l'affaire de tous parce que tous la comprenaient et étaient motivés pour l'appliquer.

2.4. Transformer la stratégie en un processus continu :

Les entreprises qui ont réussi à appliquer le tableau de bord prospectif ont adopté un processus pour gérer la stratégie. Nous l'appelons le « processus à double boucle », l'une qui intègre la gestion de la tactique (les budgets et les analyses financières mensuelles) et l'autre la

³³ R.KAPLAN & D.NORTON , 2001, op-cit, p13.

gestion de la stratégie dans un processus fluide en continu. Dans la mesure où il n'existait pas auparavant de processus pour gérer la stratégie, chaque organisation a dû développer sa propre démarche. Trois éléments importants apparurent lors des applications ³⁴:

- Premièrement, les organisations se mirent à relier la stratégie au processus budgétaire. Le tableau de bord prospectif constituait l'étalon permettant d'évaluer les investissements et les initiatives potentielles. Comme ce processus se déroulait à l'intérieur du processus de budget annuel, les entreprises prirent conscience qu'elles avaient besoin de deux types de budgets : un budget stratégique et un budget opérationnel. Cette distinction est essentielle. Tout comme le tableau de bord prospectif tente de protéger les projets à long terme de la sous-optimisation à court terme, le processus budgétaire doit également protéger les projets à long terme des pressions qui s'exercent pour présenter des performances financières à court terme.
- La deuxième mesure importante est de prévoir une simple réunion de direction pour analyser la stratégie. Ces réunions de direction sont prévues une fois par mois ou par trimestre pour parler du tableau de bord prospectif de sorte que de nombreux responsables peuvent s'exprimer sur la stratégie. Des systèmes de retour d'information tel les reportings ouverts devraient être mis en place rendant les résultats des performances accessibles à chacun dans l'organisation. En se fondant sur le principe que « la stratégie est l'affaire de chacun » elles responsabilisent « chacun » en fournissant à chaque salarié la connaissance nécessaire pour accomplir son travail.
- Enfin, un processus d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie se mit en place. Au départ, les tableaux de bord prospectifs représentaient des hypothèses sur la stratégie. Elles étaient, au moment de leur formulation, les plus fidèles estimations des actions qui pouvaient engendrer le succès financier à long terme. Le processus d'élaboration du tableau de bord contribuait à clarifier les liaisons de cause à effet des hypothèses stratégiques. Au lieu d'attendre le prochain cycle budgétaire de l'année suivante, les priorités et les tableaux de bord pouvaient être actualisés immédiatement.

³⁴ R.KAPLAN & D.NORTON, 2001, op-cit, p18.

2.5. Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants :

Les quatre premiers principes tournent autour de l'outil, du cadre et des processus d'accompagnement du tableau de bord prospectif. Mais il est important de souligner qu'il faut plus que des outils et des processus pour créer une organisation orientée stratégie. La plus importante des conditions du succès est l'appropriation et l'engagement actif de l'équipe dirigeante³⁵.

Pour réussir un programme de tableau de bord prospectif, il faut commencer par reconnaître qu'il ne s'agit pas d'un projet de « mesures » mais il s'agissait d'un projet de changement. Au départ, l'accent doit être mis sur la mobilisation pour créer une dynamique et lancer le processus. Une fois que l'organisation est mobilisée, l'accent se déplace sur le suivi en s'attachant à des démarches souples, fondées sur l'équipe pour tenir compte du caractère instable de cette phase avant la mise en œuvre d'un nouveau modèle de performance. Finalement et graduellement, avec le temps, un nouveau mode de management émerge : un système de management stratégique qui institutionnalise les nouvelles valeurs culturelles et les nouvelles structures en un nouveau système de gestion.

Sous-section 02 : Rôle et importance du tableau de bord prospectif

1. Rôle du tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable. Il lui permet d'évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions. Il s'agit d'un document de travail qui permet d'apprécier les résultats d'action engagés antérieurement, de simuler les actions correctives et de remettre des comptes rendu à l'autorité qui a délégué ces responsabilités.

Le tableau de bord prospectif indique les données opérationnelles plutôt que les données financières, les données quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement. Il permet de localiser les points faibles et les points forts de

³⁵ R.KAPLAN & D.NORTON, 2001, op-cit, p18.

l'entreprise et constitue une base de prise de décisions. Il apparaît comme un instrument de maîtrise de l'action.

2. Importance du tableau de bord prospectif :

Le TBP en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de remplir trois fonctions ³⁶:

2.1. Communiquer la stratégie :

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 TBP permettent de mettre constamment l'accent sur les facteurs clefs de succès d'une organisation et, par conséquent, de clairement souligner les options stratégiques à suivre.

Le TBP 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 TBP fait appel à un langage opérationnel clair qui réduit les problèmes d'interprétation tant internes qu'externes.

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

Le TBP mise sur la responsabilisation des acteurs. En effet, différentes études de cas montrent que le TBP permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le TBP, 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

³⁶ Abdelkader BAAZIZ & Mustapha KELLI : BSC et pilotage de la performance, journée scientifique de SONATRACH, 17/10/2006.

de la valeur. Le TBP 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.

2.3. Mesurer la performance :

Les systèmes de mesure traditionnels ne suffisent plus état donné qu'ils sont le plus souvent passésistes et vu que les indicateurs sont surtout financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ils ne permettent pas ainsi, 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 représentent autant de domaines réservés aux fonctions concernés et qui font 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 tel que le lien entre satisfaction des clients et chiffre d'affaires à titre d'exemple.

Le TBP 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 telles que le ROI (Return On Investment).

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 la 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 et 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 TBP 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 03 : Le TBP véritable outil du pilotage de la stratégie

Le tableau de bord prospectif est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme. Les indicateurs du tableau de bord prospectif lui permettent de³⁷ :

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

1. Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs :

Pour construire le tableau de bord prospectif, la direction commence par traduire la stratégie en objectifs concrets pour chaque département et ce, en fonction de quatre axes que nous allons développer dans la prochaine section.

³⁷Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, p: 22

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.

2. Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler :

Les objectifs et les indicateurs stratégiques du TBP sont communiqués à :

- tous les salariés et cela leur permet de définir à leur niveau des objectifs allant dans le sens de la stratégie globale de leur unité ;
- la direction et au conseil d'administration et leur faire accepter ce qui favorise le dialogue entre les unités, les dirigeants et les membres du conseil non seulement en ce qui concerne les objectifs financiers à court terme mais aussi sur la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie propre à améliorer la performance.

Au terme du processus de communication et d'articulation des objectifs et des indicateurs, tous les acteurs doivent avoir compris le but à long terme visé par les unités ainsi que la stratégie à suivre pour l'atteindre. Des mesures auront été prises localement et qui contribueront à réaliser les objectifs définis par les unités et, par la suite, tous les efforts, toutes les initiatives, iront dans les sens des changements requis.

3. Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques :

Le TBP trouve son efficacité maximale lorsqu'il est déployé pour piloter le changement. Il incombe donc aux dirigeants de fixer des objectifs quantitatifs à trois ou cinq ans qu'ils transformeront l'entreprise s'ils sont atteints.

Le TBP permet aussi à une entreprise d'intégrer la planification stratégique et la procédure budgétaire annuelle. Lorsque des objectifs à trois ou cinq ans sont définis pour les indicateurs stratégiques, les managers fixent également des jalons permettant de suivre l'évolution de chaque indicateur durant le prochain exercice ou au cours de la première année du plan.

Le 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 ;

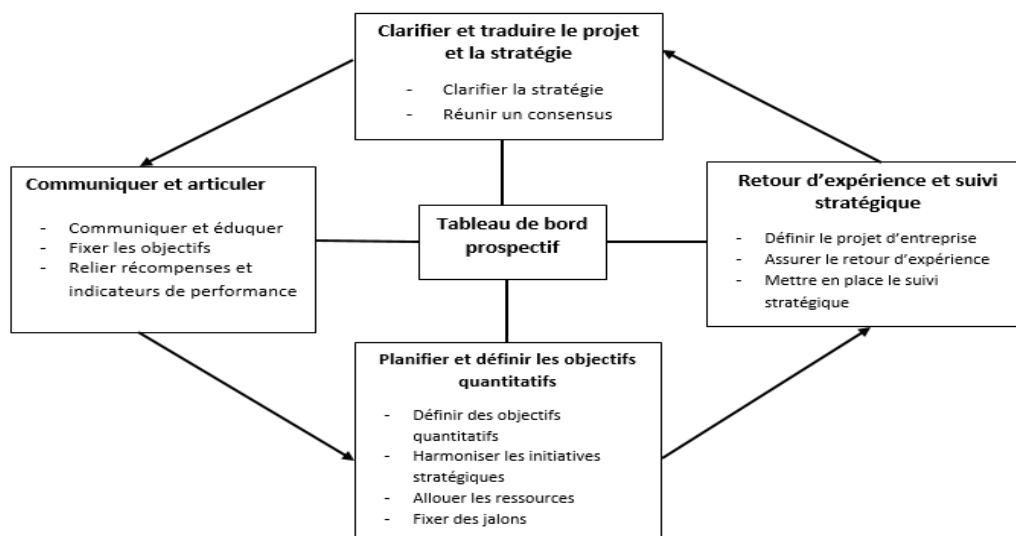
- De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du TBP.

4. Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique :

Deux boucles de suivi stratégique sont nécessaires pour renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique. Premièrement, les dirigeants doivent s'assurer que la stratégie a été exécutée comme prévu et deuxièmement, 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 ci-après. 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 08: Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action



Source: Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, p: 23

Section 02 : Axes du Tableau de Bord Prospectif

Kaplan & Norton proposent une vision multidimensionnelle de la performance. Plus précisément, les auteurs définissent quatre axes privilégiés d'analyse de la performance. L'objectif est, au travers de ces quatre perspectives, de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

Dans cette section nous allons détailler les quatre perspectives du tableau de bord prospectif : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel, ainsi que la carte stratégique qui représente une série d'objectifs liés selon les quatre axes du TBP.

Sous-section 01 : L'axe « Financier »

1. Les objectifs financiers :

Les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque stade du cycle de vie d'une entité. Des stratégies différentes peuvent être suivies et qui vont d'une croissance agressive de la part de marché au maintien de l'activité et à la gestion du déclin. Kaplan & Norton proposent trois phases financièrement stratégiques ³⁸:

- Croissance ;
- Maintien ;
- Récolte/maturité.

Les objectifs financiers des unités selon qu'elles se trouvent dans l'une ou l'autre de ces trois phases, sont très différents :

- En phase de croissance ils visent la croissance du chiffre d'affaires, le maintien de niveau de dépenses suffisant ainsi que la mise en place de nouveaux circuits de marketing, vente et distribution.

³⁸Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, P : 62.

- Dans la phase de maintien de l'activité, les objectifs financiers sont davantage axés sur des indicateurs financiers classiques tels que le retour sur capital engagé, le résultat d'exploitation et la marge brute.
- En phase de récolte les objectifs financiers se concentrent sur les flux de trésorerie.

2. Les indicateurs financiers :

On a vu qu'à chaque phase du cycle économique (croissance, maintien de l'activité et récolte) trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie ³⁹:

- **Croissance et 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 et nouveaux marchés.
- **Réduction des coûts/amélioration de l'activité :** 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).
- **Stratégie d'utilisation d'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.

La figure ci-dessous présente les déterminants des objectifs financiers globaux sous forme d'un tableau récapitulatif.

³⁹Elise PANET: Le Balance Scorecard est-il une nouveauté?, DESS CGS, Paris, 2003, p7.

Figure 09: Identifier les axes stratégiques financiers

		Axes stratégiques		
		Croissance du CA	Réduction des coûts	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	-Taux de croissance du CA, -Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients.	-CA par employé	-Investissements (% des ventes) R&D (% des ventes)
	Maintien	-Part des clients et marchés ciblés. -Ventes croisées -Part des nouvelles clients ou gamme de produits. -Rentabilité par catégorie de clients	-Coûts de revient par rapport à celui des concurrents -Taux de réduction des coûts. -Frais indirects (en % des ventes)	-Ratios du FR -Taux d'utilisation de l'actif
	Récolte	-Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits -Pourcentage de clients non rentables	-Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	-Point d'équilibre -Marge

Source: Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, P: 67.

Pour résumer, nous pouvons dire que les objectifs financiers représentent les objectifs à long terme de l'entreprise : assurer un rendement élevé basé sur le capital investi. Ainsi, les déterminants de la performance financière doivent être adaptés au secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernées.

Sous-section 02 : L'axe « Clients »

1. Les indicateurs clés :

Il s'agit de mesures génériques que l'on retrouve dans toutes les entreprises. Elles sont au nombre de cinq ⁴⁰:

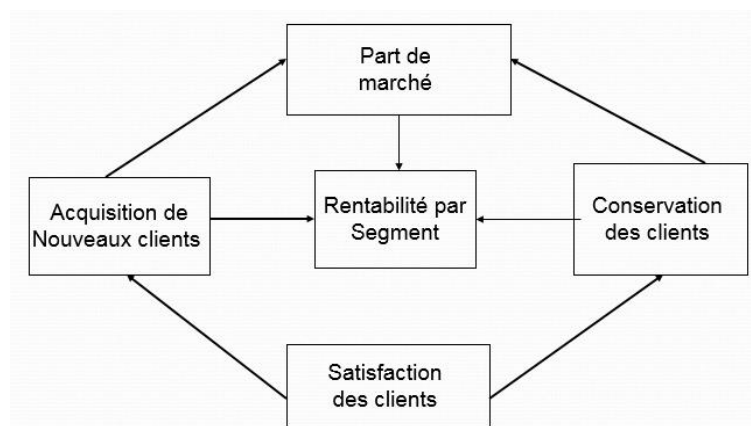
- **Part de marché** : indique la part (exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.
- **Acquisition de nouveaux clients** : mesure, en terme absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés.

⁴⁰ Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, P: 83.

- **Conservation des clients** : indique, en terme absolu ou relatif, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
- **Satisfaction des clients** : évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes.
- **Rentabilité par segment** : mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants.

Ces mesures peuvent être articulées autour d'une relation de cause à effet tel que démontré par la figure suivante :

Figure 10 : Les indicateurs clés de l'axe « client »



Source: Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, P: 84.

2. Mesurer la qualité perçue des prestations :

La qualité perçue des prestations est l'ensemble des attributs qu'offre le fournisseur, au travers de ces produits et services, pour fidéliser et satisfaire les segments de marché ciblés. C'est un concept clé pour comprendre les déterminants de la performance en matière de satisfaction, d'acquisition et de conservation des clients, ainsi que de part de marché globale et par segment.

Nous pouvons distinguer trois catégories de paramètres de satisfaction des clients :

- **Attributs des produits et services** : ils comprennent la fonctionnalité du produit/service, son prix et sa qualité.
- **Relations 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.

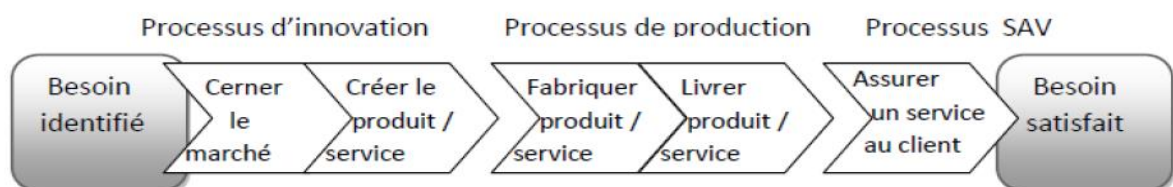
- **Image de marque** : elle reflète les facteurs intangibles qui attirent un client vers un fournisseur. La mesure de l'image de marque permet à une entreprise de définir ce qu'elle représente aux yeux de ses clients.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'axe client identifie les segments de marché ciblés. Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant les clients : satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité. Ils leur permettent aussi de cerner et d'évaluer explicitement leur offre, dont les caractéristiques sont les déterminants de la performance vis-à-vis des clients.

Sous - section 03 : L'axe « Processus Internes »

Chaque entreprise a sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice. Il existe, toutefois, un modèle générique de chaîne de processus constituant un cadre général qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe processus internes. Ce modèle comprend trois processus : l'innovation, la production et le service après-vente tels que démontrés dans le schéma suivant⁴¹ :

Figure 11 : L'axe « processus internes »- le modèle générique de chaîne de création de la valeur



Source: Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, P: 111.

1. Le processus d'innovation:

Dans un premier temps, les entreprises identifient et servent de nouveaux marchés et de nouveaux clients ainsi que les besoins émergents ou latents de la clientèle existante. Ensuite, elles conçoivent et développent de nouveaux produits et services à l'intention des nouveaux marchés et des nouveaux clients et pour répondre à l'évolution des besoins de la base de clientèle.

⁴¹ Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, P: 111.

2. Le processus de production:

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 service après vente :

Le service après-vente est le dernier processus de la chaîne. Il comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat.

Les entreprises qui visent l'excellence dans le service après-vente peuvent mesurer la performance en appliquant à ce processus les indicateurs de réactivité, de qualité et de coût utilisés pour le processus de production. Ainsi, la durée du cycle qui va de l'appel du client à la résolution de son problème, peut servir à mesurer la rapidité de dépannage. L'efficacité peut être évaluée à partir des ressources utilisées et le rendement par le pourcentage de problèmes traités dès le premier appel.

Pour résumer, nous pouvons dire que pour créer l'axe « processus internes » les managers identifient les processus essentiels à la réalisation des objectifs concernant les clients et les actionnaires. Les entreprises développent généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe après ceux des axes « financier » et « client ». Procéder dans cet ordre leur permet de se concentrer sur les indicateurs correspondant aux processus véritablement essentiels.

Sous - section 04 : L'axe « Apprentissage Organisationnel »

Le quatrième et dernier axe du tableau de bord prospectif est celui de l'apprentissage organisationnel. Les objectifs établis sur les axes « financier », « clients » et « processus internes » identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe « apprentissage organisationnel » sont les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes.

Le TBP montre qu'il est important de ne pas investir uniquement dans les équipements et la R&D. Ces investissements sont certes indispensables, mais ils ne sont pas une fin en soi. Les entreprises doivent aussi investir dans leurs infrastructures (ressources humaines, systèmes et procédures) pour pouvoir atteindre leurs objectifs de croissance financière à long terme.

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 :

- Le potentiel des salariés.
- Les capacités des systèmes d'information.
- La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés »⁴².

1. Le potentiel des salariés :

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. 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 à savoir les salariés. Les règles qui, par le passé, régissaient le fonctionnement des processus internes et les relations avec les

⁴² Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, 1998, op.cit, P: 137.

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. Les capacités des systèmes d'information :

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'informations détaillées sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions.

3. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et 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.

A travers ce que nous avons vu nous pouvons conclure que la réalisation des objectifs des axes « financier », « client » et « processus internes » du TBP est subordonnée à la performance de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, dont les déterminants sont au nombre de trois : la réorientation des compétences, la capacité des systèmes et l'alignement des objectifs individuels et de l'entreprise.

Sous - section 05 : La Carte Stratégique

La carte stratégique d'un tableau de bord explicite les hypothèses de la stratégie. Chaque indicateur du TBP est intégré dans une chaîne de relations de 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 de savoir.

Les cartes stratégiques aident les organisations à avoir leur stratégie de façon cohérente, intégrée et systémique. Au-delà de la simple compréhension, les cartes stratégiques procurent une base au système de gestion pour appliquer la stratégie efficacement et rapidement⁴³.

⁴³ R.KAPLAN & D.NORTON, 2001, Op-cit, p75.

En résumé, les tableaux de bord ne doivent pas être simplement un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers classés sur trois à cinq axes. Les meilleurs tableaux de bord prospectifs reflètent la stratégie de l'organisation.

Les tableaux de bord stratégiques, et leurs représentations graphiques sur les cartes stratégiques procurent un moyen logique et complet pour décrire la stratégie. Ils expriment clairement les résultats souhaités par l'organisation et les hypothèses sur la façon dont ils peuvent être atteints.

Section 03 : Elaboration du Tableau de Bord Prospectif

Nous allons entamer dans cette dernière section le processus de conception d'un TBP, ses particularités dans une compagnie d'assurance ainsi qu'une analyse critique du TBP.

Sous-section 01 : Le processus de conception d'un Tableau de Bord Prospectif

Il n'est pas possible de créer un tableau de bord générique adapté à toutes les entreprises. En effet, les éléments qui doivent être mesurés, et leur importance pour l'entreprise diffèrent d'une entreprise à une autre. La mise en place du tableau de bord doit débuter par un diagnostic de l'entreprise, qui peut être comparable à un diagnostic stratégique. Les éléments qui rentrent en compte concernent toutes les entités de l'entreprise : les produits, les parties prenantes, l'environnement, etc. Les objectifs de la stratégie vont évoluer avec ces éléments dont leur étude va également permettre de hiérarchiser les indicateurs du tableau de bord et d'en éliminer certains.

Sept étapes sont retenues pour créer le tableau de bord prospectif ⁴⁴:

1. Identifier les facteurs clés de succès (FCS) ;
2. Définir les mesures clés de succès (MCS) ;
3. Trouver les bons indicateurs financiers ;
4. Trouver les bons indicateurs concernant les clients ;
5. Trouver les bons indicateurs concernant les processus ;

⁴⁴ Patrick IRIBARN, « Les tableaux de bord de la performance », édition Dunod, Paris, 2003, P57.

6. Trouver les bons indicateurs concernant l'apprentissage ;
7. Etablir la carte stratégique.

Etape 1 : Identifier les facteurs clés de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès sont les quelques axes de changements majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision de l'organisation, à ses objectifs « idéaux ».

Ils se focalisent donc sur les changements que l'entreprise doit engager. Ils sont préalables à la déclinaison en plans d'actions opérationnels et vont servir de cadre à l'établissement des mesures stratégiques.

L'identification des facteurs clés de succès est une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (forces et faiblesses de l'organisation, évolution des besoins des clients, positionnement des concurrents, etc.) avant d'en induire des axes de changement, la technique utilisée est la suivante :

- a. Analyser la situation actuelle : une matrice SWOT peut être utilisée pour organiser et communiquer les résultats ;
- b. Prendre en compte la vision, identifier les obstacles et imaginer les changements nécessaires ;
- c. Sélectionner les facteurs clés de succès.

Etape 2 : Définir les mesures clés de succès (MCS)

Les facteurs clés de succès étant définis, il s'agit maintenant d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'organisation est sur la bonne trajectoire.

Les mesures clés de succès doivent :

- Etre en nombre limité (pas plus de 20) ;
- Etre directement liés aux facteurs clés de succès ;
- Représenter des caractéristiques qui doivent absolument changer ;
- Permettre la prise de décision ;
- Concerner de manière équilibrée les différents axes : financier, client, processus e apprentissage ;
- Etre reliées entre elles par des relations de cause à effet.

Etape 3 : Trouver les bons indicateurs financiers

L'approche à adopter pour le choix des mesures financières consiste à choisir celles qui reflètent au plus juste les facteurs clés de succès et les orientations stratégiques sous-jacentes :

- **Stratégie de croissance et de diversification** : priorité à l'accroissement du chiffre d'affaires, des ventes, des parts de marché sur des segments ciblés et de l'investissement dans de nouveaux produits ou dans de nouveaux circuits de production.
- **Stratégie de maintien** : priorité au retour sur investissement, à la réduction des coûts, à l'accroissement de la productivité, au maintien des parts de marché et au maintien des marges brutes.
- **Stratégie de récolte** : optimisation des flux de trésorerie et réduction du besoin en fonds de roulement.

Etape 4 : Trouver les bons indicateurs concernant les clients

Une entreprise ayant une bonne expérience en ces matières bénéficiera d'indicateurs déjà établis. Pour les autres, le fait de se doter de quelques mesures clés de succès constituera un premier pas important dans la mise au point d'une stratégie orientée vers les clients.

Il y a en fait deux types de clients : d'abord ceux dont les besoins et les attentes rencontrent le savoir-faire qu'a l'entreprise aujourd'hui et les savoir-faire qu'elle doit acquérir demain, ensuite ceux qui entraînent l'entreprise dans les impasses, c'est-à-dire hors de ses compétences stratégiques actuelles et futures.

Les mesures clés de succès des clients se situent dans le prolongement direct de ces réflexions. Elles définissent les niveaux de performances qui concernent les clients ciblés : satisfaction, acquisition et part de marché.

Etape 5 : Trouver les bons indicateurs concernant les processus

Les mesures clés de succès de l'axe processus concernent aussi bien les caractéristiques du produit et du service (qualité, coût, délai) que les performances des processus principaux ou de soutien (productivité, temps de cycle, etc.).

Il est important de souligner que les processus concernés ne sont donc pas limité aux seuls processus traditionnels de réalisation des biens et services. Ils sont étendus à tout ce qui détermine les performances globales de l'organisation : achat, systèmes d'information, projets, etc.

Etape 6 : Trouver les bons indicateurs concernant l'apprentissage

Il est devenu important d'affirmer que les performances d'une organisation dépendent de la motivation et des compétences de son personnel.

Il existe toujours dans les entreprises quelques mesures minimales et quelques ratios classiques liés au personnel. Ils correspondent à des obligations légales ou à des savoir-faire traditionnels de la fonction ressources humaine : volume des formations réalisées, arrêts maladies, accidents de travail, etc.

Il est largement reconnu que les hommes constituent le capital le plus important des organisations. Dans tous les secteurs d'activité, les performances des entreprises dépendent ainsi de plus en plus des compétences et de la motivation du personnel.

Dans notre optique de tableau de bord prospectif, l'axe apprentissage est prépondérant. Les objectifs liés au personnel conditionnent en effet largement l'atteinte des autres cibles.

Etape 7 : Etablir la carte stratégique

Une fois les clés de succès sont définies, chacune d'entre elles viendra confirmer ou infirmer que l'organisation est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés (FCS) sont bien actionnés. L'étape de constitution du tableau de bord prospectif vise à assembler ces mesures clés de succès et identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesure.

➤ Un préalable : formuler les hypothèses stratégiques

Une stratégie est en effet constituée d'un ensemble d'hypothèses du type : « Si je réalise telle action, alors j'obtiendrai tel résultat ». La formulation explicite et globale de ces hypothèses est un préalable indispensable à la mise en œuvre d'un tableau de bord prospectif.

- Etablir la carte stratégique (approches) :

La carte stratégique constitue le volet « Approches » du tableau de bord prospectif. De nombreuses représentations existent, plus ou moins communicantes.

- Etablir le tableau de bord des mesures clés de succès (résultats)⁴⁵.

A partir de la vision de l'entreprise, on identifie ses facteurs clés de succès, ensuite on associe à chacun des facteurs des mesures équilibrées parmi les quatre domaines : la finance, les clients, les processus et l'apprentissage. Chaque mesure clé prise individuellement doit permettre d'évaluer l'avancement dans un domaine où un changement fort est nécessaire.

L'établissement de liens de cause à effet entre mesures clé définit le tableau de bord prospectif de l'entreprise. Il est un véritable système, qui permet de confirmer ou d'infirmer des hypothèses stratégiques et qui constitue la base des décisions opérationnelles.

Sous-section 02 : Les particularités de TBP dans une compagnie d'assurance⁴⁷

Le tableau de bord regroupe un ensemble d'informations synthétique sur les grandes caractéristiques de l'activité de la compagnie et qui mesurent l'état d'avancement de celle-ci, vers la réalisation de ses objectifs.

Le tableau de bord doit être exhaustif, global, mais aussi synthétique. Les informations contenues dans le tableau de bord proviennent :

- De la comptabilité générale,
- De la comptabilité analytique,
- De la gestion budgétaire,
- Des différentes statistiques internes et externes.

Le contenu des tableaux est détaillé comme suit :

- Des informations portant sur les résultats de l'exploitation et l'utilisation des moyens (efficacité et efficience),

⁴⁵Patrick IRIBARN, 2003,op-cit, PP 103-105.

- Des informations sociales,
- Des informations financières.

1. Les indicateurs de résultat et d'utilisation des moyens de la compagnie :

Ils constituent l'essentiel du tableau de bord. Ils mesurent le niveau de réalisation et le comparent aux années précédentes et aux prévisions budgétaires.

- Les indicateurs de résultat : Il s'agit d'une synthèse :
 - De la production et sa répartition par branche, par produit et par courtier,
 - Des résiliations (en fin de période),
 - De la sinistralité et les sinistres par branche, par produit et par courtier,
 - Des ratios S/P par branche, par produit et par courtier,
 - Du résultat de la réassurance par traité, par réassureur et par branche,
 - Des résultats mensuels et des résultats cumulés.
 - Les indicateurs de solvabilité : Ils permettent de mesurer la solvabilité de la compagnie et de suivre son évolution :
 - La marge de solvabilité,
 - Les provisions techniques,
 - La représentation des engagements techniques.
1. **Les informations financières** : Ces informations concernent :
- Les taux d'encaissement des primes en cours et des arriérés par courtier, par branche et par produit,
 - L'évolution des placements et des produits des placements au cours de la période.
2. **Les informations sociales** : Ces informations concernent :
- Les rémunérations,
 - L'absentéisme,
 - La spécialisation,
 - L'évolution de la masse salariale,
 - Le suivi des recrutements et des départs, etc.

3. Etats et tableaux de suivi

a. Etats de production :

L'état comparatif de la production est présenté par branche et par catégorie. Il retrace les réalisations à la fin du mois (M) des deux exercices N et N-1 ainsi que les réalisations cumulées. Il présente les :

- Primes émises de la période,
- Annulations sur exercice en cours : Primes émises et annulées pendant l'exercice N,
- Annulations sur exercices antérieurs = primes émises antérieurement à l'exercice N et annulées en N,
- Primes émises nettes : Primes émises nettes d'annulation des exercices encours et antérieurs,
- Variations en pourcentage : Evolution de la production par branche et par catégorie entre N et N-1 = (Primes nettes d'annulations N - Primes nettes d'annulations N-1),
- Rapport des primes émises nettes d'une catégorie sur les primes émises nettes de la branche,
- Rapport des primes émises nettes de la branche sur les primes émises nettes totales toutes branches confondues,
- Rapprochement des primes émises nettes cumulées par catégorie par rapport aux prévisions et détermination du taux de réalisation.

D'autres états comparatifs de la production peuvent être préparés par la direction de contrôle de gestion pour affiner davantage l'analyse de l'activité. Parmi ces tableaux, nous pouvons énumérer :

- L'état mensuel de la production par branche et par intermédiaire,
- L'état mensuel et cumulé de la production répartie entre affaires nouvelles et affaires Terme,
- L'état mensuel de l'évolution du portefeuille par branche et par catégorie.

b. Etats de sinistres

Les états de sinistre présentés par la direction de contrôle de gestion se détaillent comme suit :

- L'état mensuel des sinistres réglés par catégorie et par sous-catégorie : Il retrace les réalisations à la fin du mois M des deux exercices N et N-1 et les réalisations cumulées de la même période.

- L'état trimestriel des sinistres réglés de l'année par année de survenance ;

- L'état trimestriel des provisions pour sinistres à payer cumulés par année de survenance ;

- L'état trimestriel des bonis et malis par branche et par catégorie ;

- L'état de consommation des IBNR, par usage, pour la branche automobile,

- L'état trimestriel du Ratio S/P par branche et par usage ou code risque.

c. Autres états d'analyse d'activité de la compagnie :

- L'état mensuel des encaissements de primes : Cet état retrace, chaque mois, les encaissements de primes par catégorie et par sous-catégorie ainsi que les impayés.

- L'état mensuel des encaissements de primes par branche et par intermédiaire : Cet état retrace, chaque mois, les encaissements de primes, par branche, par catégorie et par intermédiaires.

- L'état des arriérés par branche et par année de souscription ;

- L'état des arriérés par courtier et par année de souscription ;

- L'état mensuel des commissions par branche et par intermédiaire ;

- L'état trimestriel de suivi des opérations de réassurance (taux de cession, commissions, part des réassureurs, etc.)

Sous-section 03 : Analyse Critique du Tableau de Bord Prospectif**1. Les avantages du recours au tableau de bord prospectif :**

Le recours au tableau de bord prospectif présente des avantages incontestés. Nous pouvons citer ce qui suit :

- **La prise en compte de la dimension non financière de la performance :** Au-delà de la perspective financière, le TBP met le point sur trois autres perspectives : les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Les quatre perspectives sont reliées et permettent, de ce fait, la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise et d'assurer sa pérennité.
- **La sélection des informations :** Le TBP ne livre pas d'informations exhaustives sur le pilotage de l'entreprise mais il présente l'avantage de se concentrer sur le suivi des points clés de la mise en œuvre de la stratégie qui sont déterminés par des indicateurs étroitement liés à la réalisation des objectifs stratégiques.
- **L'implication des employés dans la mise en place de la stratégie :** La participation des employés dans la mise en place d'un TBP, tout en suggérant des améliorations dans les plans d'actions et en préparant de nouveaux indicateurs reliés à la stratégie, permet l'obtention d'une cohésion générale à la stratégie et augmente, dans ce cas, l'implication des employés dans la mise en place du TBP.
- **La motivation des collaborateurs :** le TBP est considéré comme un outil de motivation, sachant que la tâche de chaque collaborateur est définie dans des objectifs précis. En effet, les responsables déterminés et chargés de l'application concrète de la stratégie opérationnelle vont voir leur motivation augmentée dans la réalisation des objectifs stratégiques.
- **La communication du plan stratégique :** le TBP permet la traduction de la stratégie de l'entreprise en plans d'actions clairs et bien articulés pour être communiqué plus facilement à toute l'organisations. Comme le disaient certains auteurs dans leurs expériences : le plus difficile n'est pas la définition de la stratégie mais sa mise en œuvre. C'est à ce niveau que la TBP amène une aide, puisqu'il permet de clarifier la stratégie en objectifs opérationnels compris par tout le personnel de l'entreprise.

2. Les limites du TBP :

En ce qui concerne les limites du TBP, nous pouvons citer ce qui suit :

- La limite culturelle étant donné que la majorité des entreprises ne veulent communiquer leurs objectifs visés comme ceux réalisés à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, le TBP n'a pas l'adhésion souhaitée dans l'entreprise.
- Le TBP peut être considéré comme incomplet et ce, malgré la considération des axes non financiers de l'entreprise. Il ne contient pas, à titre d'exemple, d'indicateurs de mesure de la réputation de l'entreprise et de son degré d'implication dans la responsabilité sociétale ainsi que son environnement externe qui impacte directement la capacité de l'entreprise à engendrer des bénéfices tel que l'intensité de la concurrence et les produits de substitution.
- Le coût de conception, d'implantation, de suivi et les diverses adaptations nécessaires constituent aussi, fréquemment, un frein important.

Conclusion

Après avoir présenté dans le chapitre précédent le pilotage stratégique de la performance et ses outils traditionnels qui demeurent limités et n'abordent que l'axe financier, nous avons développé, au niveau de ce chapitre, le concept du tableau de bord prospectif : outil pouvant faire face, éventuellement, à la majeure partie des limites énoncées. Cet outil a permis d'apporter une analyse multidimensionnelle regroupant tous les déterminants de la performance à travers les axes : financier, clients, processus interne et apprentissage organisationnel.

La mise en place d'un TBP impose une révision de la structure des quatre axes. L'axe financier n'est plus l'axe directif, mais c'est l'axe client qui devient le moteur.

Nous avons mis l'accent au sein de ce même chapitre sur les particularités du TBP dans une compagnie d'assurance afin de traiter dans le troisième chapitre de ce mémoire la mise en place d'un TBP au sein de la Compagnie Algérienne D'assurance et de Réassurance (CAAR).



CHAPITRE 03 :
MISE EN PLACE
D'UN TBP AU
SEIN DE LA
CAAR

Chapitre 03 : Mise en place d'un TBP au sein de la CAAR

Les deux premiers chapitres de ce mémoire ont été consacrés à la présentation des notions théoriques qui sont en relation avec notre thème, à savoir le pilotage stratégique de la performance et le Tableau de Bord Prospectif.

Afin de compléter ce travail, un appui pratique sera proposé au niveau du troisième chapitre et portera sur la démarche suivie dans l'élaboration du TBP au sein de la CAAR tout en se référant au développement portant sur le TBP et présenté au niveau du chapitre précédent.

A cet effet, ce dernier Chapitre comportera :

- Un diagnostic stratégique de la CAAR ;
- Le choix et la définition des indicateurs de la performance de la CAAR ;
- L'élaboration du TBP au sein de la CAAR.


Section 01 : Diagnostic stratégique de la CAAR

Dans cette première section il est question de présenter l'entreprise d'accueil, de définir, par la suite, la méthodologie du travail tout en présentant les motivations et les raisons de la mise en place du TBP au sein de la CAAR et de finir par présenter la stratégie de développement de la CAAR ainsi que ses facteurs clés de succès.

Sous-section 01 : Présentation de la Compagnie Algérienne D'assurance et de Réassurance (CAAR)

1. Fiche d'identité de la CAAR :

Tableau 01 : Fiche signalétique de la CAAR

Dénomination sociale	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance CAAR
Forme juridique	Société par actions
Siège social	48, Rue Didouche Mourad- Alger 16000
Capital social	Le capital social de la CAAR n'a cessé d'augmenter pour atteindre aujourd'hui les douze milliards de dinars (12 000 000 000 DA) entièrement libérés.
Année de création	1963
Activité	Compagnie d'assurance et de réassurance
Effectif	1 878 employés au 31/12/2014
Chiffre d'affaires	Le CA de la CAAR a atteint 16 088 415 000 DA au 31/12/2014
E-mail	www.caar.com.dz
Site web	Caar-assurance@caar.com.dz
Logo	

Source : Etabli par nous-même

2. Historique de la CAAR :

Doyenne des compagnies Algériennes d'assurance, la C.A.A.R a été créée en 1963 en tant que Caisse Algérienne d'Assurance et de Réassurance dans le but de permettre à l'Etat Algérien de contrôler le marché des assurances.

Les différentes phases de restructuration du marché algérien (monopole, spécialisation, création de la CCR et de la CAAT) ont déterminé les activités et les spécialités de la CAAR principalement dans la gestion des risques industriels.

Tableau 02: Historique de la CAAR

Année	Evènement
1963	Création de la CAAR
1976	La spécialisation de la CAAR dans la gestion des risques industriels, le portefeuille des risques simples et automobile a été transféré à la SAA.
1985	La création de la CAAT pour laquelle la CAAR a confié la gestion des risques transport.
1995	Avec la levée de la spécialisation, la CAAR a été autorisée à pratiquer toutes les opérations d'assurance.

Source : *Etabli par nous-même*

3. Les branches d'activité de la CAAR :

Afin d'offrir une couverture totale et adéquate relative aux besoins de sa clientèle, la CAAR, met à leur disposition une gamme complète de produits d'assurance.

Parmi les différents segments existant sur le marché de l'assurance, la CAAR en a ciblé :

❖ L'assurance des risques de masse :

- ✓ Assurance automobile ;
- ✓ Assurance individuelle accident ;
- ✓ Assurance multirisques habitation ;
- ✓ Assurance multirisques commerçants et artisans.

❖ L'assurance des grands risques de réalisation :

- ✓ Assurance tous risques chantier "TRC" ;
- ✓ Assurance tous risques montage "TRM" ;
- ✓ Assurance tous risques engins chantiers ;
- ✓ Assurance bris de machine ;
- ✓ Assurance tous risques appareils de forage ;
- ✓ Assurance perte d'exploitation après bris de machines ;

- ✓ Assurance tous risques en entrepôt frigorifique ;
- ✓ Assurance responsabilité civile professionnelle des concepteurs et maitres d'œuvre ;
- ✓ Assurance responsabilité civile professionnelle des réalisations d'ouvrage ;
- ✓ Assurance responsabilité civile décennale.

❖ **L'assurance des grands risques d'exploitation :**

- ✓ Assurance incendie et risques annexes ;
- ✓ Assurance multirisque industriel ;
- ✓ Assurance incendie risque simple ;
- ✓ Assurance responsabilité civile acconier ;
- ✓ Assurance responsabilité civile produits livrés ;
- ✓ Assurance perte d'exploitation après incendie ;
- ✓ Assurance catastrophe naturelle commerciale et industrielle ;
- ✓ Autre assurance contre le vol.

❖ **Assurance transport :**

- ✓ Assurance responsabilité civile du transporteur aérien ;
- ✓ Assurance corps et machine (pour les navires) ;
- ✓ Assurance corps aéronef ;
- ✓ Assurance des marchandises transportées par voie maritime ;
- ✓ Assurance des marchandises transportées par voie aérien ;
- ✓ Assurance des marchandises transportées par voie terrestre.

4. L'évolution des chiffres clés de la CAAR :

Depuis sa création, la CAAR a connu une évolution soutenue en matière de croissance du chiffre d'affaire et d'activité commerciale.

Tableau 03: Evolution des chiffres clés de la CAAR

Unité : milliers DA

	CA	Indemnisations	Résultat
2011	12 839 286	8 188 066	662 622
2012	14 038 425	7 720 300	712 735
2013	15 198 101	7 713 706	1 153 528
2014	16 088 415	9 448 364	926 829

Source : *Etabli par nous-même en se basant sur des documents internes de l'entreprise*

Le CA de la CAAR n'a cessé d'augmenter pendant les quatre dernières années pour atteindre 16 milliards de dinars 2014, en évolution de 16% par rapport à l'année 2013.

En ce qui concerne les indemnisations, la CAAR a enregistré une baisse de 6% des indemnités servies au profit de ses assurés de 2011 à 2013, cette baisse est suivie d'une hausse significative de 22% en 2014 par rapport à 2013.

L'activité de la CAAR a dégagé un résultat net de 927 millions de dinars à la fin de l'exercice 2014 avec une baisse de 19.6% par rapport à 2013.

5. Evolution des parts de marché de la CAAR :

Tableau 04: Evolution des parts de marché de la CAAR

	CA Marché (milliers de DA)	CA de la CAAR (milliers de DA)	Parts de marché de la CAAR
2011	86 500 778	12 839 286	14.84%
2012	92 417 119	14 038 425	15.19%
2013	103 280 037	15 198 101	14.72%
2014	110 533 509	16 088 415	14.56%

Source : *Etabli par nous-même en se basant sur des documents internes de l'entreprise*

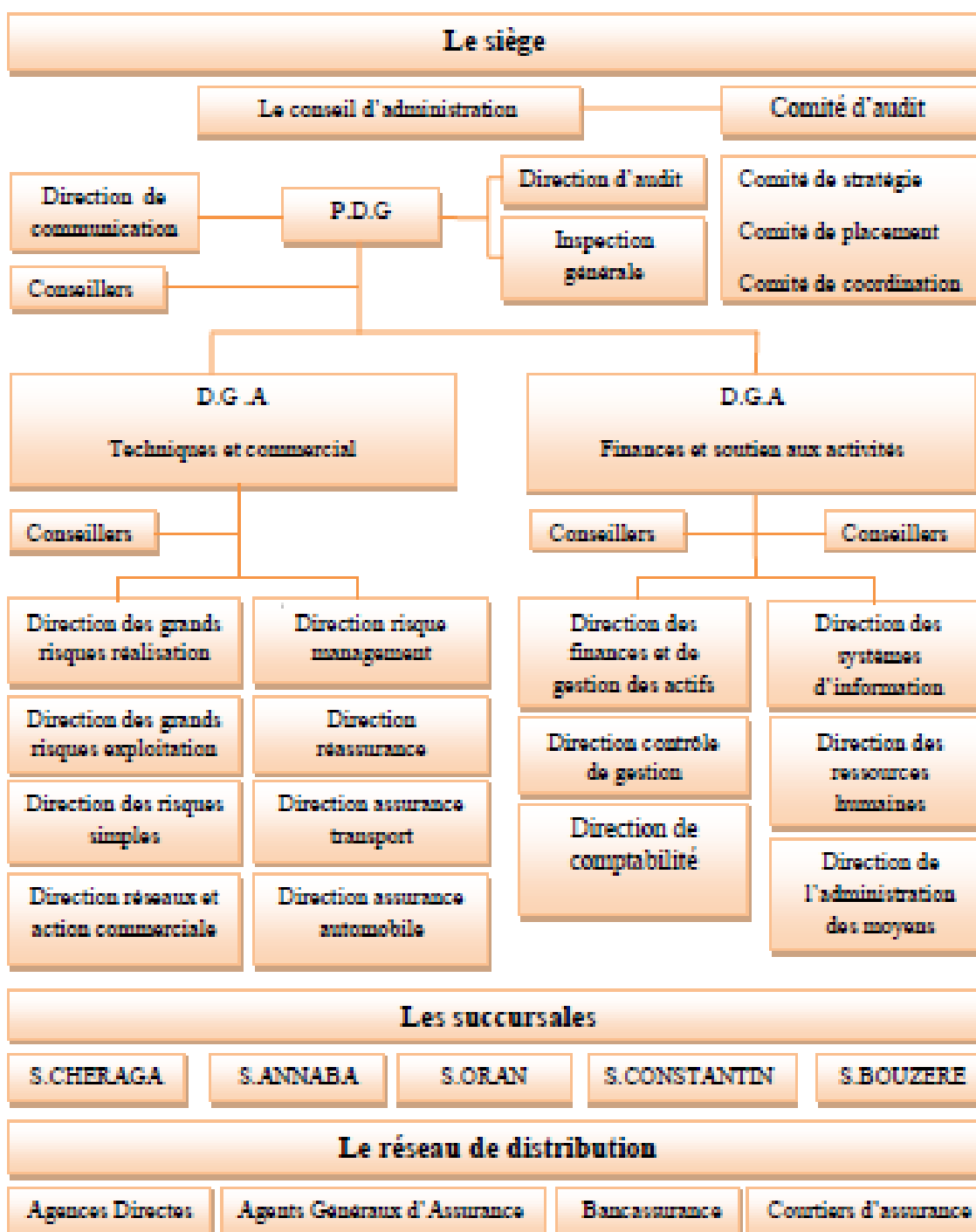
Les compagnies d'assurance en Algérie ont réalisé un CA de 110 milliards de dinars en 2014 contre 103 milliards de dinars en 2013.

La CAAR a enregistré une hausse de ses parts de marché de 14.84% en 2011 à 15.19% en 2012, suivie d'une baisse continue de 15.19% en 2012 à 14.56% en 2014, et ce malgré l'accroissement de son chiffre d'affaires.

6. L'organisation de la CAAR :

Afin de permettre à la CAAR de suivre les mutations du marché des assurances, un nouvel organigramme a été mis en place :

Figure 12: Organigramme de la CAAR



Source : Document interne de l'entreprise

Comme le montre l'organigramme, l'organisation hiérarchique de la CAAR est subdivisée en trois niveaux : Le siège, la succursale et le réseau de distribution.

6.1. Le siège :

Le siège est le sommet de la hiérarchie de la CAAR. Il est constitué du conseil d'administration, de la direction générale et des directions centrales :

➤ Le conseil d'administration :

Quatre comités contribuant à l'amélioration de la qualité de gestion et du fonctionnement de l'entreprise sont rattachés au conseil d'administration. Ces comités sont :

- **Le comité d'audit** : Ce comité est chargé de :
 - Superviser le respect des procédures en place ;
 - Apporter les correctifs nécessaires pour adaptés les moyennes engagés.
- **Le comité de coordination** : Ce comité a pour mission de :
 - Assurer une transparence en termes de gestion ;
 - Assurer une meilleure coordination d'entreprise.
- **Le comité de placement** : L'objectif de ce comité est de rentabiliser les liquidités de la compagnie par le biais d'une nouvelle stratégie de veille commerciale.
- **Le comité de stratégie** : Ses missions essentielles sont les suivantes :
 - Evaluer et apprécier l'application des axes stratégiques ;
 - Examiner les dossiers importants engageant la compagnie.

➤ La direction générale :

Toutes les structures de la C.A.A.R sont sous l'autorité du Président Directeur Général (P.D.G). Ce dernier assure la gestion de l'entreprise dans le cadre des prérogatives qui lui sont conférées par le conseil d'administration et les statuts de la compagnie.

➤ Les directions centrales :

L'organisation centrale de la CAAR est constituée de deux principaux pôles d'activité qui sont :

- *Le pôle technique et commercial* : regroupant les directions des activités techniques et commerciales.
- *Le pôle finances et soutien aux activités* : regroupant les directions des activités de soutien.

6.2. Les succursales :

Les succursales constituent les organes d'animation, de contrôle, de coordination et de gestion administrative à l'ensemble des agences qui leurs sont rattaché. Elles sont au nombre de cinq.

6.3. Le réseau de distribution :

Le réseau de distribution actuel de la CAAR couvre la totalité du territoire national. Ce réseau comprend :

- 142 agences directes ;
- 47 agents généraux d'assurance ;
- 55 guichets d'assurance ouverts auprès du CPA et BNA.

La majorité des agences sont implantées dans des zones à forte densité d'activités industrielles et économiques.

7. Présentation de la Direction Contrôle de Gestion :

La DCG compte 6 employés, elle est dotée de 2 sous-directions : la sous-direction de la gestion prévisionnelle et la sous-direction contrôle budgétaire.

7.1. La sous-direction de la gestion prévisionnelle : parmi les principales tâches attribuées à cette sous-direction, nous citons :

- L'étude des avants projets de budgets et la notification des quotes-parts après approbation ;
- La participation à l'élaboration du plan stratégique de la compagnie ;

- L'élaboration des documents institutionnels (le rapport de gestion destiné au conseil d'administration...);
- L'élaboration du tableau de bord de gestion ;
- L'élaboration des états consolidés des sinistres par branches.

7.2. La sous-direction contrôle budgétaire : ses principales tâches sont les suivantes :

- L'analyse des réalisations budgétaires et établie les rapports de réalisation périodiques ;
- Le suivi, en permanence, des résultats de l'activité de l'entreprise, l'analyse des écarts entre prévisions et résultats, et l'identification des éventuelles causes ;
- L'établissement du plan d'actions et le suivi de son exécution ;
- La communication des états statistiques pour le besoin des organisations externes ;
- Le calcul de la marge de solvabilité ;
- La communication, à la tutelle, des informations sur les différents aspects demandés.

7.3. Les principales étapes du processus de la démarche prévisionnelle : la procédure budgétaire est décomposée en quatre parties :

1. La préparation : la transmission de la note d'orientation émanant du PDG et des canevas à renseigner ;

2. Le lancement : transmission des projets de plans prévisionnels par les structures régionales à la DCG au cours du mois d'octobre ;

3. Le déroulement : validation desdits plans par les structures centrales à travers l'organisation de plusieurs séances de travail ;

4. L'arrêt du budget : présentation de l'avant-projet à la direction générale au mois de novembre. Ce projet sera soumis au comité de stratégie courant le mois de décembre, et sera adopté par le conseil d'administration de l'entreprise. Les décisions prises seront, par la suite, diffusées aux structures concernées.

Sous-section 02 : Méthodologie de travail

Avant de présenter la méthodologie suivie dans ce travail, nous commençons par la présentation des motivations et des raisons qui nous ont amené à l'élaboration d'un TBP au sein de la CAAR.

1. Les motivations et les raisons d'élaboration d'un tableau de bord prospectif au sein de la CAAR :

Après avoir déployé ses plans d'actions, l'entreprise doit disposer d'un outil de pilotage de la performance qui lui permet de suivre le degré d'avancement des actions entreprises. La décision de mettre en place un système de tableau de bord prospectif vient dans le cheminement du déploiement d'une stratégie. Cette démarche s'inscrit alors dans le cadre d'une attitude proactive visant in fine à améliorer la performance et réaliser les objectifs de l'entreprise.

Chez la CAAR, les informations qui servaient d'indicateurs pour la direction générale provenaient essentiellement de la direction Contrôle de Gestion. Le processus de collecte d'informations commence de l'agence qui envoie toutes les données à sa succursale. Cette dernière procède à la centralisation de toutes les informations provenant de toutes les agences pour les transmettre ensuite à la direction contrôle de gestion au niveau du siège. C'est là que la motivation s'est manifestée pour mettre en place un système de mesure pour pouvoir adapter l'action et la réaction de la compagnie.

Le contrôle au niveau de cette direction se fait à travers des tableaux de bord traditionnels, les informations y contenues présentent les caractéristiques suivantes :

- L'ignorance de certains axes indispensables pour le pilotage (satisfaction des clients, compétences, état des travailleurs...) et la prédominance des indicateurs financiers ;
- La déconnection entre les indicateurs et les objectifs à long et moyen terme ;
- Il renseigne sur les résultats des actions passées. Par contre, il ne met pas en relief les causes de ces résultats.

Il est donc utile de veiller à mettre en place un tableau de bord prospectif pouvant remédier aux faiblesses énoncées précédemment. Il permettra, ainsi, à la compagnie de créer le lien entre

la stratégie et les actions quotidiennes, d'une part, et combattre la prédominance des indicateurs financiers, d'autre part.

Dans un TBP, les indicateurs financiers sont maintenus mais ils ne sont plus seuls. Il est important de doter également les dirigeants d'indicateurs sur leurs clients, sur la qualité et l'efficacité des processus internes de la compagnie et enfin sur l'apprentissage organisationnel c'est-à-dire la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long terme.

2. La méthodologie de travail :

Pour la réalisation du Tableau de Bord Prospectif de la CAAR, nous avons choisi la méthodologie ci-après :

- Première étape : Diagnostic stratégique de la CAAR.
- Deuxième étape : Adaptation du TBP au cas de la CAAR et proposition de certaines recommandations pour son déploiement.

Sous-section 03 : La stratégie de développement de la CAAR

1. Les grands axes de développement stratégique de la CAAR :

La CAAR a réalisé au cours des dernières années un saut qualitatif important dans tous les domaines de son activité. Les principaux indicateurs de gestion et de performance de la compagnie se sont nettement améliorés, démontrant la justesse des choix stratégiques, dont l'élément clé repose fondamentalement sur l'amélioration de la qualité du service.

La CAAR compte poursuivre la même dynamique de développement et de modernisation en s'appuyant sur la capitalisation de l'expérience passée mais également sur l'environnement concurrentiel dans lequel évolue la compagnie et les mutations économiques et sociales enregistrées au cours de ces dernières années.

Dans ce cadre, les principaux axes de développement seront les suivants :

1.1. Optimisation de la position concurrentielle :

L'amélioration des parts de marché de la CAAR grâce au renforcement de son rôle dans les risques à fort potentiel tels que les risques industriels et les assurances construction pour les

ouvrages et projets d'infrastructures économiques, les risques simples de la PME/PMI et des particuliers et professionnels et les assurances de personnes. A cet effet, la création, en mars 2011, de la filiale CAARAMA permettra de développer cette branche d'assurance grâce à la conception et au lancement de nouveaux produits adaptés aux besoins du marché à l'adoption d'une politique marketing plus affinée.

Tout comme la création en février 2012 de la direction risques simples ainsi que le renforcement du dispositif de bancassurance qui constitue un excellent vecteur de développement des produits d'assurance, un partenariat de référence a été conclu avec le CPA prévoyant l'ouverture de 54 guichets d'assurances CAAR auprès de cette banque.

Des actions ont été engagées pour couvrir d'autres agences du CPA. Il s'agit d'une part, de rendre opérationnel l'accord conclu avec la BNA et d'adjoindre, d'autre part, un nouveau partenaire bancaire. Ceci permettra à la CAAR d'être plus présente à travers le territoire national et d'élargir forcément sa base clientèle.

Egalement, la CAAR intensifiera ses actions de communication/ marketing dans le cadre de la nouvelle stratégie de communication qui vise notamment à promouvoir de manière significative les services et produits d'assurance de l'entreprise, et rehausser son image de marque et ce, en utilisant les moyens et techniques modernes de communication.

1.2.Développement et modernisation du réseau :

Il est à préciser que Vingt-quatre nouvelles agences ont été ouvertes dans l'espace de six ans (2006/2011) et qu'il aura l'ouverture d'une dizaine d'agences dans les années à venir. Le programme de « relookage » des agences sera poursuivi dans le cadre de la nouvelle charte graphique de la compagnie permettant d'avoir, ainsi, une unité visuelle qui la singularise et la rendre plus visible dans le paysage urbain.

L'organisation des succursales et des agences de la compagnie sera également revue pour l'adapter à l'évolution de l'environnement économique et permettre au réseau de jouer pleinement le rôle qui lui est assigné dans le cadre des objectifs stratégiques de la CAAR.

1.3. Amélioration de la ressource humaine :

La qualité de la ressource humaine, mieux formée et mieux outillée pour accueillir et conseiller le client, reste la pierre angulaire de la stratégie de la compagnie.

La politique de formation / perfectionnement intensive du personnel sera maintenue pour mieux servir la clientèle. La CAAR investit chaque année en moyenne entre 2 et 3% de la masse salariale dans la formation et cet effort sera soutenu sur les prochaines années.

Il est à noter, à cet effet, qu'un centre de formation CAAR a été ouvert à Beni Messous en juin 2010 avec une agence pilote permettant de dispenser, dans un même lieu, des cours théoriques et pratiques pour le personnel de la CAAR. Ce centre se veut un espace d'apprentissage et de consolidation d'une culture de formation propre à la CAAR et ce, en concordance avec son identité et ses valeurs.

1.4. Renforcement du dispositif de prévention des risques :

La gestion du risque s'inscrit au cœur du métier des assureurs. Le dispositif de prévention des risques sera renforcé avec, en particulier, le parachèvement du système d'information "Orass" et dont les dernières actions en cours de réalisation portent sur le déploiement dans tout le réseau de la génération automatique des données comptables à partir des données techniques, et la mise en place :

- ✓ d'un réseau de transmission de données des agences vers le siège pour la remontée de l'information technique et comptable ;
- ✓ d'un data center de secours pour éviter toute rupture éventuelle d'activité ;
- ✓ d'outils d'aide à la décision.

Ainsi que la mise en œuvre effective de nouveaux guides de procédures de gestion technique et financière adaptés au système d'information. Ceci permettra de contribuer à la réduction des risques opérationnels par l'harmonisation notamment des méthodes de travail et la clarification et la rationalisation des procédures de gestion. La fonction « risk management » qui a été récemment introduite dans l'organisation de la compagnie se met en place progressivement avec, en particulier, l'établissement du plan de charges de la structure et la constitution des équipes dédiées à cette activité. Elle permettra d'établir la cartographie des risques de l'entreprise et de mettre en place les outils d'analyse et de traitement des risques.

2. Les facteurs clés de succès de la CAAR :

Les éléments essentiels que la CAAR doit considérer afin d'accomplir sa mission et, réaliser ses orientations stratégiques, ses buts et objectifs sont :

➤ **Le renforcement du marketing et de la communication :**

L'environnement dans lequel opère la CAAR est un environnement très changeant et complexe. La communication devient le principal outil pour la vulgarisation de ses produits d'assurance. Il devient alors nécessaire de :

- Promouvoir de manière significative les services et produits d'assurance de la compagnie ;
- Informer le public et les partenaires sur l'étendue et la nature de l'activité de la compagnie dans le but de renforcer sa notoriété ;
- Renforcer les actions de publicité et de sponsoring en valorisant les différents produits commercialisés par la compagnie ;
- Organiser des actions de rapprochement avec les clients sous forme de séminaires pour la clientèle et confirmer ainsi l'état d'esprit commercial de la compagnie dans un environnement en pleine mouvance concurrentielle.

➤ **Impliquer et former le personnel :**

La qualité de la ressource humaine dépend d'une politique de recrutement rigoureuse mais aussi de la formation et du recyclage permanent du personnel. Elle constitue à tous les niveaux l'essence même d'une organisation. Leur implication permet de mettre, ainsi, leurs compétences au service de l'organisation pour une meilleure qualité de service. Il est notamment important de :

- Faire régulièrement un bilan de compétences et proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier ;

- Ou encore, proposer aux employés de faire un retour à leur supérieur sur leurs relations de travail et leur manière de manager en leur fixant des buts personnels à atteindre ; ce qui favorise leur motivation au travail.

➤ **Maitrise du système d'information :**

Le système d'information est un outil de communication et de coordination entre les différents services et domaines de gestion de l'entreprise. Il doit produire et diffuser des informations nécessaires aux opérations, d'une part, et aux choix stratégiques et tactiques d'autre part. Un SI doit être organisé, finalisé, construit, animé et contrôlé dans le but d'optimiser la performance de l'entreprise.

La CAAR doit donc optimiser la maîtrise et l'utilisation de son progiciel "ORASS" dans le but de maximiser la contribution du système d'information à l'atteinte de ses objectifs.

➤ **Renforcer les points de vente avec la bancassurance :**

La bancassurance jouera un rôle important dans le développement du chiffre d'affaires de la compagnie. En effet, elle permettra de réduire les coûts de distribution, de multiplier les points de ventes et d'offrir des avantages et des facilités aux clients.

Elle offre, également, des possibilités exceptionnelles pour la commercialisation des produits d'assurance simplifiés pour les particuliers. La bancassurance reste une solution mutuelle avantageuse favorisant la synergie entre banquiers et assureurs.

➤ **Réaliser un pilotage de la performance dans le temps :**

La mise en place d'un TBP au sein de la CAAR rentre dans le cadre du pilotage stratégique de la performance dans le temps.

Le TBP constitue un outil de gestion de la stratégie qui doit être défini, en fonction de la mission de l'entreprise, de ses valeurs, et de sa vision et déclinée en objectifs stratégiques de l'institution et du personnel. Il est aussi 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. Ladite performance est mesurée selon quatre axes équilibrés : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel.

Section 02 : Choix et définition des indicateurs de la performance de la CAAR

A partir des intentions stratégiques de la CAAR et du diagnostic stratégique, nous avons définis des indicateurs pour chaque axe du Tableau de Bord Prospectif

Sous-section 01 : Les indicateurs de l'axe financier :

L'amélioration de la performance financière est un objectif permanent de la CAAR.

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes. L'objectif est de choisir des indicateurs pertinents intégrés dans une relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

La réflexion sur la stratégie de la CAAR a conduit à identifier les objectifs suivants dans l'axe financier :

- La croissance du chiffre d'affaires ;
- Une meilleure maîtrise des coûts ;
- L'augmentation des placements financiers ;
- L'amélioration du recouvrement des créances ;
- La diversification du portefeuille ;

Les cinq indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe financier et qui permettent de mesurer la performance financière de la CAAR sont :

- ✓ **Le taux de croissance du CA** : Vu que la CAAR s'inscrit dans une stratégie de croissance du chiffre d'affaires, le taux de croissance du chiffre d'affaires est un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance.

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaires} : (CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}$$

- ✓ **Le taux des frais de gestion :** Les compagnies d'assurance accordent une grande importance à la maîtrise des frais de gestion. Elles utilisent ce ratio pour se renseigner sur le taux des frais de gestion par rapport aux primes émises. Il peut être calculé par branche (vie et non vie) et par catégorie.

$$\text{Taux de frais de gestion} = \frac{\text{Frais de gestion (N)}}{\text{Primes émises (N)}} * 100$$

Les frais de gestion regroupent les frais d'acquisition y compris la variation positive ou négative des frais d'acquisition reportés, les frais d'administration, les frais de règlement des sinistres, et les autres charges.

- ✓ **La marge opérationnelle :**

Elle mesure la rentabilité uniquement à partir de son activité.

$$\text{La marge opérationnelle} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaires}} * 100$$

- ✓ **Le taux de recouvrement des créances :**

Le recouvrement des créances est une activité règlementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires, pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due au créancier. La CAAR rencontre des difficultés dans le recouvrement de ses créances. L'entreprise mène, à cet effet, une politique qui consiste à accroître le taux de recouvrement.

- ✓ **Le taux de rendement des placements :**

$$\text{Taux de rendement des placements} = \frac{\text{Résultat de placement (N)}}{\text{Placements (N)}} * 100$$

Le rendement de placement s'entend de la différence entre les produits et les charges de placements.

Sous-section 02 : Les indicateurs de l'axe client

Une proposition consiste à donner une satisfaction aux clients et ainsi, faire d'eux un moteur d'une part, pour la répétition des actes d'achats et d'autre part, des agents de promotion du produit vendu. L'objectif sera donc d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser ceux existants à travers leur satisfaction.

Nous avons choisi cinq mesures clés de la performance concernant les clients. Elles se répartissent entre les objectifs suivants :

- Parts de marché ;
- Conservation des clients ;
- Acquisition de nouveaux clients ;
- Satisfaction des clients ;
- Image de marque ;

Les indicateurs que nous avons choisis sur l'axe client sont :

- ✓ **La part de marché** : c'est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance et la position de l'entreprise sur son marché pendant une période donnée.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{CA de la CAAR (N)}}{\text{CA du secteur (N)}}$$

- ✓ **Le taux de croissance des parts de marché** : Le taux de croissance des parts de marché exprime le pourcentage de progression ou de diminution des parts de marché pour une période donnée. Il se calcule comme suit :

$$\text{Taux de croissance des parts de marché} = \frac{\text{parts de marché (N)} - \text{parts de marché (N - 1)}}{\text{Parts de marché (N - 1)}}$$

- ✓ **Le taux de résiliation** : ce taux permet de renseigner sur l'importance des résiliations par rapport au portefeuille. Son calcul peut être effectué en nombre de contrats et en valeurs. Il doit être complété par des données statistiques (résiliation

à l'initiative de la compagnie, résiliations à l'initiative de l'assuré, résiliation pour défaut de paiement de primes).

$$\text{Taux de résiliation} = \frac{\text{Résiliations (N)} - \text{Résiliations (N - 1)}}{\text{Résiliations (N - 1)}}$$

- ✓ **CA réalisé avec les nouveaux clients** : cet indicateur mesure le chiffre d'affaires réalisé avec les nouveaux clients gagnés par l'entreprise. Cette mesure informera sur l'élargissement de la base clientèle de la CAAR. Ce chiffre d'affaires est connu directement à partir de la base de données sur les clients. Un client gagné est un client achète, pour la première fois ou après une période d'interruption, un des produits de la CAAR.
- ✓ **Le taux de croissance des affaires nouvelles** : Le taux de croissance des affaires nouvelles constitue un véritable indicateur de l'activité commerciale. Il peut être calculé en valeurs et en nombre de contrats et par intermédiaire. Les données (affaires nouvelles) ne figurent pas en comptabilité mais les statistiques fournies par le système d'information de la compagnie permettent de renseigner sur ces données.

$$\text{Taux de croissance des affaires nouvelles (AN)} = \frac{AN(N) - AN(N - 1)}{AN(N - 1)}$$

- ✓ **Indice de satisfaction** : la perception de l'image de marque de la compagnie par le client a un impact important sur sa satisfaction. De plus, l'image de marque est représentée par la qualité des produits et services offerts par la compagnie, sa modernité, le degré d'utilisation de la technologie et le professionnalisme de son personnel. Il devient donc intéressant de s'attacher à l'image que se font les clients de leur compagnie d'assurance pour pouvoir estimer leur degré de satisfaction. Nous proposons, ainsi, de mettre en œuvre une enquête de satisfaction de la clientèle suivant une fréquence semestrielle ou annuelle et qui permet, non seulement de suivre la satisfaction des clients, mais aussi de calculer un indice d'image de marque de la compagnie. Ce type d'enquête peut être initié par un

simple questionnaire à remplir par les clients au niveau des agences, comme il peut être fait par des spécialistes de sondage.

Sous-section 03 : Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Les déterminants de la performance de cet axe sont :

- La Formation et l'actualisation des connaissances du personnel ;
- La performance du système d'information ;
- Le climat, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise ;
- Le potentiel et la fidélité des salariés.

Afin de pouvoir réaliser les objectifs cités ci-dessus, la compagnie doit se doter d'une infrastructure technologique adaptée par l'amélioration de son système d'information et ce, pour automatiser les opérations de souscription et d'indemnisation mais aussi afin d'assurer une circulation de l'information d'une manière verticale et horizontale entre toutes les fonctions de l'organisation.

C'est ainsi que nous avons choisi les indicateurs suivants :

- ✓ **Nombre moyen d'heures de formation par employé** : cet indicateur est utilisé pour suivre l'objectif d'amélioration des compétences du personnel. Bien qu'il existe d'autres indicateurs tels que le budget de formation, le nombre de programmes de formation ou encore le budget par employé nous avons choisi cet indicateur vu qu'il reflète le mieux l'efficacité des cycles de formation. En effet, un budget de formation élevé ne reflète pas nécessairement la qualité de formation ou le pourcentage des employés en ayant bénéficié. Le nombre moyen d'heures de formation par employé se calcule par la formule suivante :

$$\text{Nombre moyen d'heures de formation} = \frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Effectif}}$$

- ✓ **Taux d'intégration du système d'information** : l'information est au cœur de l'activité de la CAAR. Cet indicateur permettra de mesurer la fiabilité des

informations pour assurer les services essentiels. Il sert donc à suivre le degré d'automatisation des opérations et transactions réalisées aussi bien au niveau des agents généraux qu'au niveau du siège.

- ✓ **Indice de satisfaction des salariés** : l'enquête de satisfaction des salariés a pour but de mesurer, à un moment précis de la vie d'une compagnie, le climat général qui la caractérise. Des salariés satisfaits produisent plus. L'enquête de satisfaction des salariés déterminera l'indice de satisfaction.
- ✓ **Le taux de rotation du personnel** : il vise la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés. Chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour la CAAR. De plus, l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir au sein de l'entreprise. Il est égal à :

$$\text{Taux de rotation du personnel} = \frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif moyen}} * 100$$

- ✓ **Nombre de suggestions par salarié** : la motivation et la responsabilisation des salariés sont indispensables pour qu'ils puissent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, cet indicateur mesurera la participation du personnel dans l'amélioration de la performance au sein de la CAAR.

$$\text{Nombre de suggestions par salarié} = \frac{\text{nombre de suggestions}}{\text{effectif}}$$

Un moyen simple pour collecter ces suggestions est de mettre en place une boîte à idées au niveau des agences directes et indirectes, des succursales ainsi qu'au niveau du siège. Ces suggestions vont être ensuite triées et classées pour n'afficher que les suggestions retenues. A la fin, une récompense pourrait être envisagée pour les employés dont la suggestion a eu le plus d'impact sur l'entreprise.

- ✓ **Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques** : étant donné le besoin en compétences de la CAAR, cet indicateur devrait renseigner l'entreprise sur les efforts fournis et ceux qui restent à fournir en matière de formation et de recrutement pour couvrir les postes stratégiques.

*Taux de couverture des postes stratégiques = (nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques) *100*

Sous-section 04 : Les indicateurs de l'axe processus interne

Les déterminants de la performance de cet axe sont les suivants :

- Améliorer le processus de souscription ;
- Développer la politique de réassurance ;
- Améliorer les procédures et leur application ;
- Améliorer le processus de gestion des sinistres ;
- Assurer l'efficacité du réseau de distribution ;

Nous avons adopté, ainsi, les indicateurs suivants pour cet axe :

- ✓ **Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance :** l'assureur répond au client par une offre d'assurance comportant les garanties ainsi que le montant probable de la prime d'assurance. Il est donc utile de mesurer l'importance d'une réponse rapide aux demandes d'assurance et qui pourrait avoir un impact positif sur plusieurs plans (nombre d'affaires souscrites, satisfaction des clients, etc.).
- ✓ **Optimisation des traités de réassurance :** L'impact de la réassurance sur la sinistralité peut être considéré parmi les paramètres d'évaluation de l'optimisation des traités de réassurance de la compagnie. Cet indicateur est obtenu par comparaison du taux de sinistralité brut par rapport au taux de sinistralité net.

$$\text{Taux de sinistralité net} = \frac{\text{Charges de sinistres nettes de réassurance (N)}}{\text{Primes acquises nettes de réassurance (N)}} * 100$$

- ✓ **Gestion des procédures :** les dirigeants doivent tenir compte de la gestion des procédures dans la formulation de la stratégie car ils doivent savoir ce que l'entreprise est capable de faire dans les processus fondamentaux. Pour apprécier

le respect et l'application des procédures, nous préconisons de s'appuyer sur les appréciations du responsable du comité d'audit interne au niveau de la compagnie qui a la charge d'effectuer des audits internes annuels au niveau des différentes fonctions de l'entreprise. Ainsi, la responsable du comité d'audit peut estimer annuellement un *taux de respect des procédures* au niveau de la CAAR.

- ✓ **Taux de sinistralité brute** : constitue le principal indicateur de rentabilité de la compagnie. Ce ratio doit être déterminé par exercice de survenance. Il est un ratio très utilisé en matière d'appréciation de la rentabilité technique des contrats et de l'acceptation des affaires nouvelles.

$$\text{Taux de sinistralité brute} = \frac{\text{Charge de sinistres (N)}}{\text{Primes acquises (N)}} * 100$$

La charge de sinistre correspond au total des prestations et frais payés, d'une part, et la variation de la provision pour sinistre à payer, d'autre part.

- ✓ **Cadence de règlement** : le délai de règlement du sinistre qui s'impose à la compagnie ne commence à courir qu'à partir du jour où la déclaration complète du sinistre réputée constituée est reçue par la CAAR. Un délai moyen de règlement de sinistre peut être calculé afin de renseigner sur la qualité des prestations en matière d'indemnisation des clients.

$$\text{Cadence de règlement} = \frac{(\text{sinistres réglés} + \text{sinistres classés sans suite})}{(\text{sinistres de début de période} + \text{sinistres déclarés} + \text{sinistres repris})}$$

- ✓ **Efficacité du réseau de distribution** : elle va être mesurée par le CA généré par agence et par succursale.

$$\text{CA par agence} = \frac{\text{CA réalisé par agence}}{\text{CA de la compagnie}} * 100$$

$$\text{CA par succursale} = \frac{\text{CA réalisé par succursale}}{\text{CA de la compagnie}} * 100$$

Section 03 : Elaboration du TBP au sein la CAAR

La création du TBP à la CAAR doit être l'occasion de relier les indicateurs à la stratégie. Alors, si l'axe client sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes, l'axe processus internes sert, quant à lui, à identifier les processus clés essentiels à la réalisation des objectifs et l'axe apprentissage organisationnel regroupe les facteurs, les moyens et les ressources qui permettent d'atteindre les objectifs des autres axes. L'axe client comme décrit par Kaplan et Norton s'avère essentiel vu les caractéristiques des compagnies d'assurance et étant donné que la survie d'une compagnie d'assurance dans un environnement concurrentiel dépend de sa capacité de gagner de nouveaux clients et surtout de les conserver.

Sous-section 01 : L'adaptation du TBP à la CAAR

A partir du choix et de la définition des indicateurs de performance, nous proposons le tableau de bord prospectif ci-après pour la CAAR. Ce tableau est une récapitulation des différents objectifs stratégiques de chaque axe et de leurs indicateurs respectifs :

Tableau 05: Le TBP de la direction générale de la CAAR

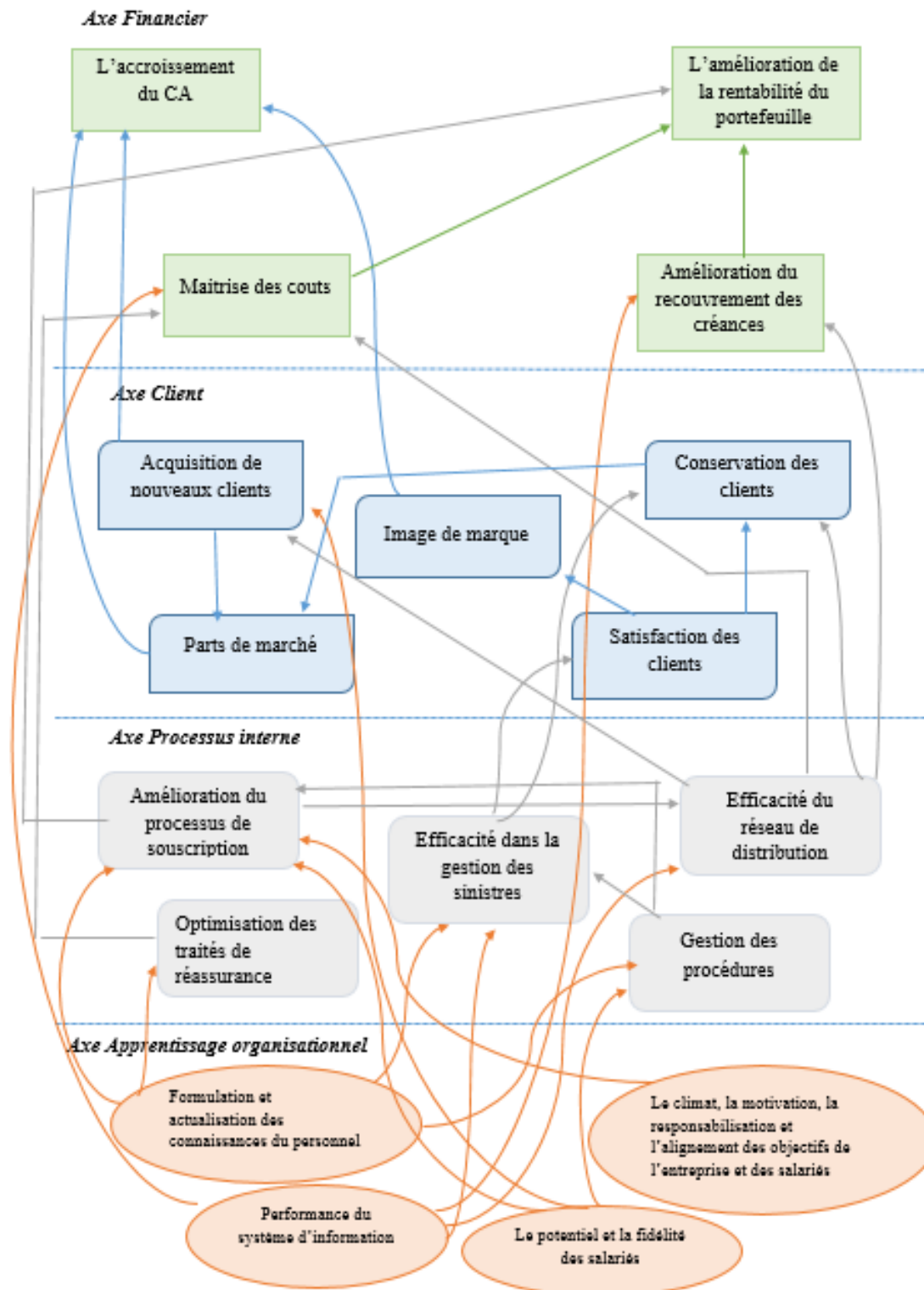
Axe	Objectifs stratégiques	Indicateurs de mesure	Valeurs cibles	Les écarts	Initiatives stratégiques
Financier	L'accroissement du CA	Taux de croissance du CA			
	Meilleure maîtrise des coûts	Taux de frais de gestion La marge opérationnelle			
	Amélioration de la rentabilité du PF	Taux de rendement des placements			
	Amélioration du recouvrement des créances	Taux de recouvrement des créances			
Client	Parts de marché	Part de marché Taux de croissance des parts de marché			
	Conservation des clients	Taux de résiliation			
	Acquisition de nouveaux clients	CA réalisé avec les nouveaux clients Taux de croissance des affaires nouvelles			
	Satisfaction des clients	Enquête de satisfaction des clients			
	Image de marque				
Processus interne	Amélioration du processus de souscription	Evolution du délai moyen de réponse à une demande d'assurance			
	Développer la politique de réassurance	Taux de sinistralité net			
	Améliorer les procédures et leur application	Taux de respect des procédures			
	Efficacité dans la gestion des sinistres	Taux de sinistralité brute Cadence de règlement			
	Efficacité du réseau de distribution	CA par agence CA par succursale			
Apprentissage organisationnel	Formation et actualisation des connaissances du personnel	Nombre d'heures de formation			
	La performance du système d'information	Taux d'intégration du système d'information			
	Le climat, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés	Indice de satisfaction des salariés Nombre de suggestions par salarié			
	Le potentiel et la fidélité des salariés	Taux de rotation du personnel Ratio de couverture des postes stratégiques			

Source : Etabli par nous-même.

Sous-section 02 : Les liens de causalité

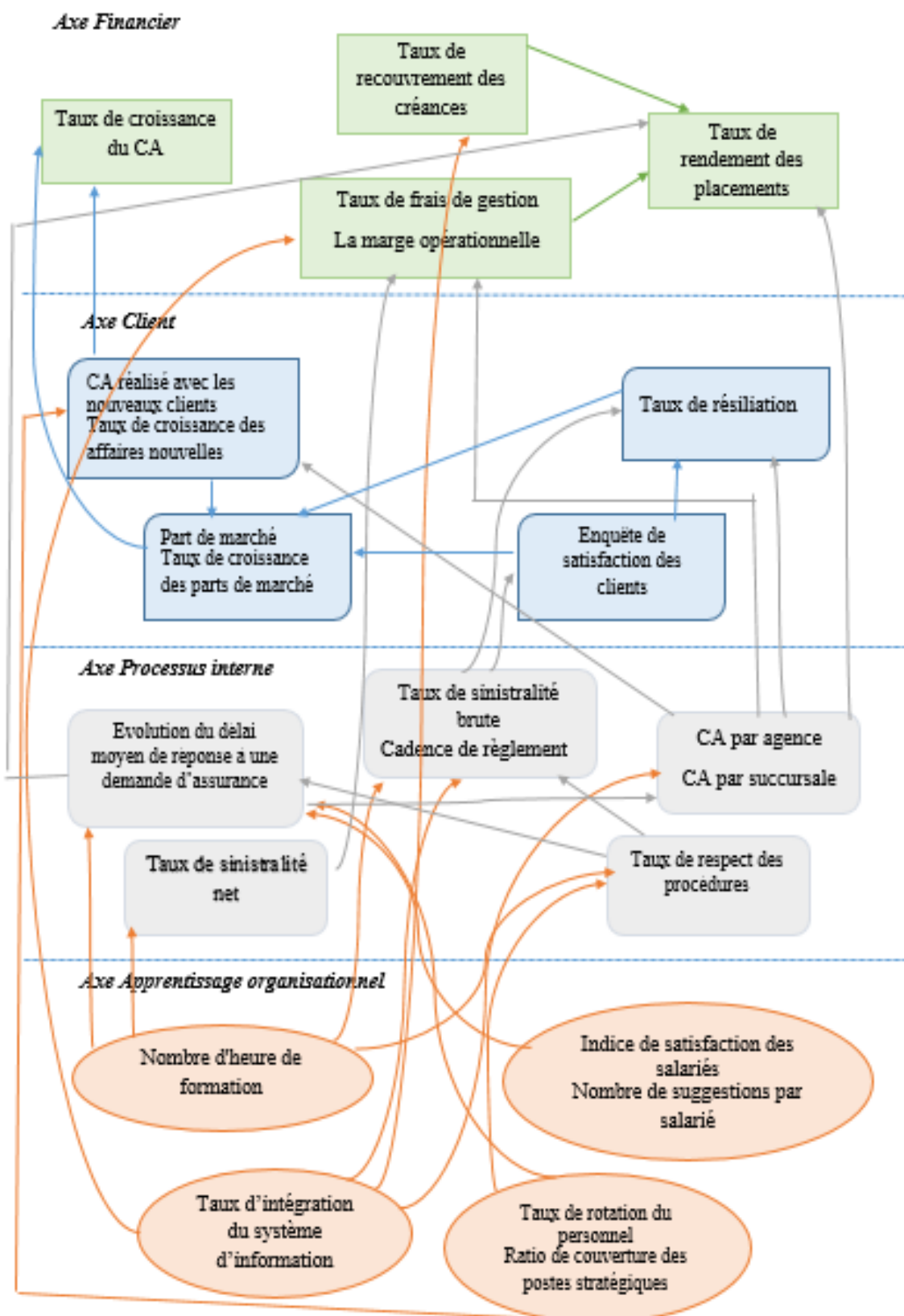
La dernière étape du TBP est celle de l'établissement de la carte stratégique. Cette dernière explicite les liens qui unissent les différents objectifs de la performance selon les quatre axes ainsi que les liens qui unissent les différents indicateurs stratégiques de la CAAR.

Figure 13 : La carte stratégique en terme d'objectifs stratégiques de la CAAR.



Source : Etabli par nous-même.

Figure 14 : La carte stratégique en terme d'indicateurs stratégiques de la CAAR



Source : Etabli par nous-même.

Les relations de cause à effet qui existent entre les différents axes du TBP traduisent la performance globale de la CAAR. Elles peuvent être résumées comme suit :

- L'impact des actions menées sur l'axe apprentissage organisationnel est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe processus interne du TBP ;
- L'impact des actions menées sur l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel est mesuré par les indicateurs qui appartiennent à l'axe client du TBP.
- La performance globale des actions menées sur les axes client, processus interne et apprentissage est mesurée par les indicateurs qui appartiennent à l'axe financier du TBP.

Par exemple, « *un système d'information performant* » va améliorer « *l'efficacité dans la gestion des sinistres* », qui va contribuer à « *la satisfaction des clients* » pour avoir une bonne « *image de marque* », qui va à son tour contribuer à « *l'accroissement du CA* ». Ou encore, une meilleure « *formation du personnel* » va contribuer à améliorer « *la compétence du personnel* » qui va « *optimiser les traités de réassurance* » ce qui va contribuer à son tour à une meilleure « *maitrise des coûts* ».

Sous-section 03 : Recommandations pour le déploiement du TBP

Nous avons établi, dans ce qui précède, un TBP pour la mise en œuvre de la stratégie de la CAAR. Toutefois, la conception et la mise en place du TBP ne doit pas être perçue comme un travail fini, mais plutôt comme un outil de contrôle de gestion adapté et bien intégré dans le système de gestion de l'entreprise. Pour cela, nous proposons les recommandations suivantes :

1. La mise en place d'une comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et contrôler les consommations ainsi que leur destination. Elle permet de localiser les zones de performance et de non performance au sein de la compagnie en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par centre de profit.

L'intégration d'un système de comptabilité analytique est indispensable pour le calcul des coûts réels des produits et ce, par l'imputation rationnelle des coûts indirects dans les coûts directs. L'apport le plus important de la comptabilité analytique pour le TBP concernera la maîtrise des coûts opérationnels et principalement les frais de gestion.

2. La qualité du système d'information :

Le système d'information doit fournir à chaque membre de l'organisation, les capacités d'adaptation et d'anticipation. Ainsi, chaque unité informationnelle doit être capable d'extraire, de l'ensemble de données perçues, des informations d'équilibrage, d'alerte et d'anticipation :

- ✓ **Les informations d'équilibrage** : Elles identifient les écarts entre une situation prévue et une situation réelle.
- ✓ **Les informations d'alerte** : Elles identifient les situations anormales, et signalent que l'objectif ne pourra pas être atteint si des actions ne sont pas envisagées.
- ✓ **Les informations d'anticipation** : Elles identifient des prévisions à partir d'une situation observée.

Le système d'information doit fournir les informations nécessaires à la résolution de problèmes et à la prise de décision, et ce, dans le but de garantir pleinement les rôles du TBP.

Rappelons que la CAAR a déjà entamé la mise en place de son propre réseau permettant la transmission des données techniques et comptables des agences vers le siège de l'entreprise. Egalement, un site de secours (Data center) sera installé dans un site sécurisé pour remédier à une éventuelle survenance d'un incident.

3. Alignement stratégique et communication :

L'alignement stratégique est un processus qui s'inscrit dans le temps, en relation avec une vision des objectifs et des évolutions à moyen ou long terme. Il se distingue des plans de développement annuels ou des plans d'action qui s'inscrivent dans le court terme.

Une vigilance particulière doit être portée au déploiement de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation pour que les décisions prises au plus haut niveau de l'entreprise ne demeurent pas stériles.

Le pilotage par le biais du TBP peut signer une grande réussite lorsque la stratégie est parfaitement communiquée et devient la préoccupation de chaque salarié. Différentes manières peuvent être envisagées pour communiquer. Citons, à titre d'exemple, les réunions au niveau du siège à des dates précises ou lorsque le besoin se fait ressentir en cas d'ajustement de la stratégie.

4. Suivi individualisé des clients :

La direction commerciale doit réunir des informations pertinentes sur les clients. Ces informations constitueront une base de données. Il reviendra au service informatique d'élaborer les requêtes nécessaires pour l'utilisation optimale et rapide de ces bases de données.

En assurance, la connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. Ainsi, le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec les clients débouchera sur la création des offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre des produits que sur les tarifs et les services.

Grâce à une bonne gestion de la relation client, la CAAR saura proposer le bon produit ou le bon service au meilleur prix, cibler la bonne clientèle, obtenir sa satisfaction en répondant à ses besoins, communiquer et être réactive et gérer les réclamations et les clients difficiles.

5. Enquête auprès du personnel :

La mesure de satisfaction du personnel est une méthode d'investigation qui sonde les membres du personnel quant à leur satisfaction et à leur engagement. La mesure porte tant sur la satisfaction générale que sur la motivation ou le degré de satisfaction quant aux différents aspects du travail et de l'organisation. Le personnel joue donc un rôle prépondérant dans la réussite du tableau de bord prospectif et c'est pour cette raison que nous préconisons la mesure de sa satisfaction.

Ainsi, afin d'apprécier la satisfaction des salariés de la CAAR, une enquête annuelle doit être menée auprès de ces derniers. L'enquête doit permettre d'avoir un indice de satisfaction générale des salariés dans la compagnie.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons procédé à l'élaboration du TBP de la CAAR, en se basant sur la méthodologie présentée dans la partie précédente.

Notre point de départ était la présentation de la stratégie ainsi que les Facteurs Clés de Succès de la compagnie tout en se référant à ses documents internes. Nous avons, ensuite, clarifié les objectifs stratégiques liés à chaque axe du TBP (financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel). Nous avons choisi, par la suite, les indicateurs de performance les plus adéquats avec les objectifs stratégiques.

L'étape qui suit est l'adaptation du TBP à la CAAR et l'établissement des liens de cause à effet pour permettre de réaliser une carte stratégique.

A la fin, et dans un souci d'optimisation, nous avons proposé certaines recommandations pour la confection et le déploiement du TBP au sein de la CAAR.



CONCLUSION

GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

Mesurer et piloter la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils du contrôle de gestion mais au-delà de ces techniques, c'est la manière dont les managers vont solliciter le contrôle de gestion qui en fera sa valeur. A bien y regarder, les réels progrès accomplis en matière de contrôle de gestion tiennent moins à la spécificité et aux caractéristiques des outils qu'à leur meilleure intégration au processus de management de l'entreprise.

Les outils de contrôle de gestion ont connu cette décennie de profonds développements sous l'impulsion, d'une part, des nouvelles possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication et d'autre part, des besoins plus marqués du pilotage de la performance. L'anticipation est devenue nécessaire, tout comme la flexibilité et la souplesse.

C'est dans ce sens que les outils traditionnels de contrôle de gestion, à savoir les budgets, les plans et le contrôle budgétaire présentent des limites quant à leur dynamisme, et pour faire face aux insuffisances de ces outils purement financiers, une panoplie d'outils à vu le jour permettant de synthétiser l'information la plus pertinente et la présenter d'une manière expressive afin de faciliter la décision.

Le Tableau de Bord Prospectif vient pour remédier à ces insuffisances, il a pour principale mission d'aider le management de l'entreprise à piloter la stratégie et de l'alerter de manière rapide afin qu'il puisse agir. L'alerte, élément fondamental du contrôle de gestion, permettra d'attirer l'attention des différents responsables sur les dysfonctionnements des principaux indicateurs ou lui donner une assurance sur le niveau de performance réalisé.

Conformément à ce qui a été développé tout au long de ce travail, le TBP offre une analyse multidimensionnelle de la performance basée sur l'équilibre entre les ambitions stratégiques à long terme et les contraintes opérationnelles à court terme. En effet, cet outil permet de prendre en compte des déterminants de nature financière et non financière, quantitative et non quantitative et de traduire la stratégie de la compagnie dans un ensemble d'objectifs mesurés par des indicateurs de la performance multidimensionnelle pour chaque axe (financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel). Ces objectifs seront liés par des liens de cause à effet et choisis d'une manière significative et pertinente.

La mise en place d'un tableau de bord prospectif est un véritable investissement. Les dirigeants doivent avoir à disposition l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité et de prendre des décisions. Pour ce faire, il est devenu nécessaire de disposer d'informations essentielles et d'organiser au mieux le processus de décision.

Nous avons appuyé ce travail de recherche par une étude effectuée au sein de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance "CAAR" et qui avait pour objet l'implémentation d'un tableau de bord prospectif au sein de cette compagnie. Compte tenu de la dimension stratégique de cette mission, nous avons effectués un diagnostic stratégique de la CAAR afin d'identifier son activité, son organisation et sa stratégie. Ce diagnostic a mis en relief certaines insuffisances inhérentes au schéma de contrôle de la performance utilisé jusqu'à présent.

Pour pallier à ces insuffisances, nous avons proposé une panoplie d'indicateurs de performance répartis entre les quatre axes du TBP. Ainsi, tous les aspects de la performance de la CAAR seront intégrés à son schéma de la performance (financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel). La situation stratégique découlant du diagnostic stratégique était la base d'élaboration du TBP (le choix et la conception des indicateurs stratégiques, la fixation des objectifs associés à chacun des indicateurs de performance et l'identification des initiatives stratégiques qui permettront d'atteindre les objectifs fixés).

Suite à cela, certaines recommandations ont été proposées pour la mise en œuvre du TBP au sein de la CAAR tels que l'adhésion et la participation totale du personnel à ce projet, le fort engagement et la détermination de la direction générale à concrétiser ce projet, la communication continue et le traitement du retour d'informations qui engendre la convergence et l'alignement stratégique et enfin l'implémentation intégrale d'un système d'information cohérent qui garantira une célérité dans le traitement et la diffusion des informations et données financières et opérationnelles essentielles à la réalisation des objectifs assignés.

Nous espérons, à la fin, avoir apporté, à travers notre modeste travail portant sur le Tableau de Bord Prospectif, une autre vision plus moderne et plus développée du dispositif de pilotage stratégique de la performance afin qu'il gagne en efficacité et qu'il atteigne les objectifs qui lui sont assignés dans un environnement complexe et en perpétuelle évolution.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. D Molho., D.Fernandez-Poisson, « *La performance globale de l'entreprise* », 2^edition d'Organisation, Paris, 2003.
2. D. DRIGITTE & G. CHRISTIAN : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002.
3. Dayan ARMAND : Manuel de gestion volume 1, Edition Ellipses, Paris, 1999.
4. F GIRAUD, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », Edition MONTCHRESTIEN, Paris, 2002.
5. F GIRAUD, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCOS P-L, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », Edition MONTCHRESTIEN, 2^e édition, Paris, 2004.
6. F.GIRAUD, O.SAULPIC, G.NAULLEAU, M.H. DELMOND, P.L.BESCOS ; « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* » ; GUALINO éditeur ; France ; 2002.
7. H LOININIG., MALLERT V., « *Le Contrôle de Gestion Organisation et Mise en Œuvre* », Ed. DUNOD, 2^eme édition, Paris, 2003.
8. L.CASTELNAU & B.METTLING : « *Le pilotage stratégique* », édition d'organisation, Paris, 2000.
9. L.DOLAN, Shimon, GARCIA, Salvador (Cité par). « *La gestion par valeurs Une nouvelle culture pour les organisations* ». Montréal, Editions Nouvelles, 1999, p.73
10. M. GERVAIS, « *Contrôle de gestion* », Economica, 7^eme édition, Paris, 2000.
11. MALO.J & MATHIE.JC « *L'essentiel du contrôle de gestion* » 2^eed. Paris, ed d'organisation, 2000.
- 12.N Berland. « *Mesurer et piloter la performance* », e-book, 2009.
13. P. BOISSELIER : « *Le Contrôle De Gestion (Epreuve Et Application, DECF)* », Vuibert, Paris, 1999.

14. P. CRAPORT & R. CLARK : « *Pilotage et avenir de l'entreprise* », édition Afnor, 2004.
15. Philippe LORINO : « *Contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise* », éditions d'organisation, Paris, 1999.
16. Philippe. L., « *Le contrôle de gestion stratégique - la gestion par les activités* », Editions DUNOD, 1991.
17. R. Demeestère, P.Lorino, N. Mottis : « *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », édition DUNOD, 5^e édition, Paris 2013.
18. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, « *Le tableau de bord prospectif* », Edition d'organisation, Paris, 1998.

Travaux universitaires :

1. Abdelmadjid OULMANE : *Pilotage de la performance : Mise en place d'un tableau de bord prospectif de la CCR*, IFID, 2011.
2. Elise PANET: « *Le Balance Scorecard est-il une nouveauté?* » DESS CGS, Paris, 2003.
3. L. VILAIN. « *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif* », Thèse professionnelle Mastère Spécialisé, HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003.
4. Lydie OYAYA, « *Contribution des systèmes d'information au pilotage stratégique des entreprises : étude de cas au sein de cinq entreprises gabonaises* », MEMOIRE DE DEA Sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin LYON3, 1998.
5. V. ZARDET, « *Contribution des systèmes d'information stimulants d l'efficacité de l'entreprise* ». Thèse de doctorat, Lyon 2.

Site internet

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587430/document> consulté le 03/06/2015.

<http://systemic.ch/NewArticles/article008.htm>, _ Consulté le 03/06/2015

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/productivite.htm>, consulté le 24/05/2015

www.management.free.fr,

www.piloter.org

[www.mémoireenline.fr](http://www.memoireenline.fr)

www.caar.com.dz

www.BalancedScoreCard.org

Divers :

1. Abdelkader BAAZIZ & Mustapha KELLI : BSC et pilotage de la performance, journée scientifique de SONATRACH, 17/10/2006.
2. La revue comptable et financière N 69 Ete 2005
3. M GRAJA. Cours de Contrôle de Gestion de l'IFID, 2015.
4. M Lebas. (1995), « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, juillet-aout.



ANNEXES

Tableau de Bord du mois de Décembre 2013

Entreprise Consolidé

UM:KDA

Désignation	Réalizations 2012		Réalizations 2013		Taux de croissance (12/13)		Objectif Annuel 2013	Taux de Réalisation
	Décembre 2012	au 31/12/2012	Décembre 2013	au 31/12/2013	Mois	cumul		
Production	1 965 975	14 096 871 ⁴⁶	1 697 921	14 538 327	-14%	3%	15 205 501	96%
Indemnisation	928 490	7 720 300	1 481 756	7 623 702	60%	-1%	7 277 904	105%
Cadence de Règlement	-	48%	-	48%	-	-1%	70%	68%
SAP en valeur	- 1 592 675	11 212 583	- 275 355	12 946 385	83%	15%	10 739 536	121%
Charges de Fonctionnement	1 285 601	3 705 895	423 184	3 179 690	-67%	-14% ⁴⁷	3 577 718	89%
Dont frais du Personnel	683 934	2 355 446	230 948	2 310 068	-66%	-2%	2 441 865	95%
Produits Financiers	27 397	466 891	32 453	395 120	18%	-15%	481 434	82%
Taux de recouvrement des Créances en cours	-	81%	-	78%	-	-4%	80%	97%
Taux de recouvrement des Créances Antérieures	-	61%	-	51%	-	-16%	73%	70%
Investissement	52 465	313 125	48 643	239 623	-7%	-23%	699 212	34%
Disponibilités	667 396	667 396	518 915	518 915	-22%	-22%	-	-

⁴⁶ Montant incluant les acceptations en réassurance.

⁴⁷ La baisse affichée des charges n'est que provisoire jusqu'à l'arrêt définitif des comptes.