



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

Pilotage de la performance : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR)

Présenté et soutenu par :

HACINI Abderahmane

Encadré par :

Mr. Mohamed Salah BEN AFIA

Etudiant(e) parrainé(e) par :

MINISTERE DES FINANCES - ALGERIE

Remerciements

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

Je tiens à remercier mon encadrant Mr. Mohamed Salah BEN AFIA, pour ses précieux conseils, ses orientations et son aide qui ont constitué un apport considérable sans le quel ce travail n'aurait pas pu être mené à bien.

Un grand merci à Mr.GHERBI Ismail, mon promoteur au sein de la CCR ainsi qu'à son équipe, qui se sont montrés à l'écoute et disponibles, merci pour l'aide et le temps que vous avez bien voulu me consacrer toute au long de la durée de mon stage au sein de votre structure.

Notre sincère gratitude à tous les enseignants de l'I.F.I.D qui nous ont enrichis avec des connaissances nous ayant permis de mener à bien notre recherche.

Enfin, je remercie toute personne ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes parents pour leurs sacrifices ;

A mon frère et mes sœurs ;

A mes amis (e)s ;

A ma grande famille ;

A tous ceux qui m'aiment ;

A tous ceux que j'aime.

Table des matières

Liste des abréviations	I
Liste des Figures.....	II
Liste des Tableaux.....	III
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et pilotage de la performance.....	5
Section 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion	6
1. Définition du contrôle de gestion	6
2. Le contrôle de gestion comme processus :	6
3. Les intervenants du contrôle de gestion	8
Section 02: les missions et limites du contrôle de gestion	9
1. Les missions :	9
2. Les limites:	11
Section 03 : Pilotage de la performance	11
1. Le pilotage de l'entreprise :	11
2. La performance de l'entreprise :	14
3. Les outils de pilotage de la performance :	18
Chapitre 02 : Le Tableau de Bord Prospectif.....	25
1. Origine et définition du TBP :	26
2. Description du TBP :	28
3. Le tableau de Bord Prospectif véritable outil de pilotage stratégique :	32
Section 02 : Les axes du tableau de bord prospectif.	34
1. L'axe financier :	34
2. L'axe clients :	36
3. L'axe processus internes :	39
4. L'axe apprentissage organisationnel :	41
Section 03 : Conception et mise en place du TBP.	43
1. Les étapes d'élaboration du TBP :	43
2. Evolution du TBP : De l'outil de mesure au système de pilotage de la stratégie :	45
3. Les particularités de TBP dans une compagnie d'assurance et de réassurance :	48

4. Avantages et limites du Tableau de Bord Prospectif :	50
Chapitre 03 : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR.....	54
Section 01 : Présentation de la compagnie centrale de réassurance et sa stratégie	54
1. Présentation de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) :	54
2. La stratégie de la compagnie :	62
2.1. Actions commerciales :	62
2.3. Actions d'organisation et de fonctionnement :	64
3- les Contraintes de la CCR :	65
4. Identification des facteurs clés de succès de la compagnie :	65
Section 02 : Choix et définition des indicateurs de performance de la CCR :	68
2. Les indicateurs de l'axe client :	70
3. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	71
4. Les indicateurs de l'axe processus interne :	72
Section 03 : Élaboration du TBP au sein de la CCR	73
1. L'adaptation du TBP à la CCR :	74
2. Lien de causalité :	76
3. Recommandations pour le déploiement du TBP :	78
Conclusion générale	85
Bibliographie	88
ANNEXES	91

Liste des abréviations

Abréviations	Intitulé
ALM	Asset and Liability Management
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d’Affaires
CAT-NAT	Catastrophes Naturelles
CCR	Compagnie Centrale de Réassurance
DA	Dinar Algérien
EPE	Entreprise Publique Economique
ERM	Entreprise Risk- Management
FAIR	Fédération Afro-Asiatique des Sociétés d’Assurances et de Réassurances.
FCS	Facteurs Clés de Succès
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MCS	Mesure Clés de Succès
PDG	Président Directeur Général
R&D	Recherche et développement
SAV	Service Après – Vente
TBP	Tableau de Bord Prospectif

Liste des Figures

Figure 01 : Processus de contrôle de gestion. _____	8
Figure 2 : Les quatre perspectives d'un TBP. _____	27
Figure 3 : Les principes de l'organisation orientée stratégie. _____	32
Figure 04 : Piloter la stratégie. _____	34
Figure 05 : L'axe processus interne : modèle de création de valeur. _____	40
Figure 06 : Évolution des acceptations nationales et internationales la compagnie. _____	56
Figure 07 : Structure des acceptations globales de la compagnie en 2015. _____	57
Figure 8: Organigramme de la CCR. _____	62
Figure 9 : La carte stratégique en termes d'objectifs stratégiques de la CCR. _____	77

Liste des Tableaux

Tableau 01 : Identifier les axes stratégiques financiers _____	35
Tableau 02 : Les indicateur clés de l'axe client _____	37
Tableau 03 : Les indicateurs clé de l'axe « processus interne ». _____	41
Tableau 04 : Les 3 générations du TBP – évolution des composantes et des usages de l'outil _____	48
Tableau 05 : Acceptations globales par Branche de la CCR. _____	57
Tableau 06: Evolution des sinistres réglés par branche (entre 2014-2015). _____	58
Tableau 07 : Le Tableau de Bord Prospectif proposé à la CCR par rapport à ces objectifs stratégiques (stratégie sur 5ans) _____	75

Introduction générale

Introduction générale

A l'aube du 21^{ème} siècle, les entreprises doivent faire face à de nombreux défis : innover, améliorer la qualité de leurs produits, lancer de nouveaux produits, créer de la plus-value pour leurs clients, développer de nouveaux marchés, gérer le capital humain en fonction de leur stratégie et augmenter la valeur de l'action pour satisfaire ses actionnaires. Pour relever ces défis, tous les collaborateurs doivent prendre des décisions cadrant avec la stratégie de l'entreprise, et ce dans un climat fluctuant.

Lorsque l'expression « Performance d'une entreprise » est utilisée, le premier réflexe est de penser à la rentabilité financière et à la productivité, Pendant longtemps, il a été possible de se satisfaire de cette approche. Mais aujourd'hui, l'évolution du contexte industriel et des technologies ainsi que la versatilité des contraintes (économiques, financières, etc.) de l'entreprise pousse celle-ci à une recherche permanente d'amélioration de ses performances globales et à faire preuve d'agilité dans un environnement de plus en plus mouvant.

En effet les nouveaux dirigeants d'entreprises ne se contentent plus de contrôler leurs données financières, ils veulent pouvoir piloter la performance de leur entreprise. Plus précisément, l'un des plus gros défis consiste à regrouper les données sur la performance de l'entreprise à partir de sources disparates dans un système d'indicateurs centralisés, cohérent et pertinent qui soit fiable et qui donne une image fidèle de la réalité.

A l'ère de l'information, la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économie d'échelle, mais surtout de la mobilisation et de l'exploitation de ses actifs intangibles tels que le savoir – faire des collaborateurs et le potentiel d'innovation. En conséquence, la notion de performance d'une entreprise dépasse aujourd'hui les bornes de la comptabilité traditionnelle et englobe également la performance vis-à-vis des clients et des partenaires commerciaux par l'optimisation des processus internes et de l'apprentissage organisationnel.

Traditionnellement les entreprises se servaient des outils classiques de contrôle de gestion pour mesurer les résultats de leurs entreprises, cependant les systèmes de mesures traditionnels ne suffisent plus car ils sont souvent limités, car les indicateurs sont surtout financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ces derniers ne permettent pas d'apprécier les évolutions en cours ou de mesurer l'avancement d'une stratégie.

Ces outils traditionnels sont limités par trois axes : l'horizon temporel, le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance et l'incapacité d'avoir une appréciation sur le facteur environnemental et concurrentiel.

De plus les systèmes de mesure traditionnels sont isolés car les indicateurs sont peu communiqués dans l'organisation ce qui donne une vision partielle sur les performances de l'entreprise. En conséquence ces indicateurs sont peu utilisés dans le management au quotidien, pour impliquer les individus, l'information reste au niveau des différents services, et engendre un retard décisionnel voir même une perte de performance pour l'entreprise.

Dans notre économie perturbée orientée sur la demande et par conséquence sur le client en lui-même il faut piloter et non plus juste contrôler .C'est le pilotage réactif de la performance qui devient la règle chez les entreprises actuelles qui veulent garder leur pérennité. Cette nouvelle donne a engendré la conception de nouveaux systèmes de mesure de la performance qui peuvent capter la notion de performance dans sa globalité. De nombreuses solutions sont disponibles pour répondre à ce besoin, cependant leur mise en place ne donne pas souvent les résultats escomptés, car ces solutions de pilotage sont souvent mal approchées.

Dès lors, le choix d'un bon outil reste indispensable en matière de pilotage stratégique. La méthode du tableau de bord prospectif éprouvé maintenant auprès de nombreuses entreprises (Brown et Root, Motorola,..) nous apparait digne d'intérêt. Le tableau de bord prospectif est un système de mesures stratégiques qui constitue une pièce maîtresse du pilotage stratégique des grandes entreprises. Ce système est prédictif de la performance, il reflète les performances actuelles et à venir autant que les performances passées. Il est équilibré, il couvre tous les domaines de l'entreprise (finances, client, ...) et relie les mesures par des relations de cause à effet.

Cette expérimentation à fait naître de nombreuses problématiques et il nous a paru opportun et intéressant de traiter la question suivante : « Comment mettre en place un tableau de bord prospectif au sein d'une compagnie de réassurance telle que la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) ? ».

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

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif ?
- Quel est le rôle et intérêt du TBP dans le pilotage stratégique de la performance ?

-Quels indicateurs pourraient-on mettre en place pour mesurer la performance et réaliser les objectifs stratégiques fixés?

-Quelles sont les interférences pouvant exister entre les indicateurs choisis?

-Comment formaliser ces indicateurs et leurs interactions ?

La Compagnie Centrale de Réassurance est une entreprise spécialisée dans la réassurance. Après une situation monopolistique qu'a connue le secteur de la réassurance en Algérie et qui a duré jusqu'à la fin de l'année 1994, l'environnement exige à l'entreprise de faire face à une concurrence forte de la part des réassureurs étrangers. Entre menaces et opportunités qui se sont proclamées, il incombe à la compagnie de se munir d'outils de gestion qui permettront d'assurer cette transition. L'implémentation de l'outil tableau de bord prospectif devient une nécessité pour la CCR.

Afin d'apporter des réponses aux questions posées précédemment, nous avons structuré notre étude comme suit :

Un premier chapitre intitulé : « Le contrôle de gestion et pilotage de la performance ». Il comportera trois sections, la première sera réservée à donner des généralités sur la notion de contrôle de gestion, quant à la deuxième section, elle abordera les missions et limites de contrôle de gestion, concernant la troisième section, elle sera consacrée au pilotage de performance.

Le deuxième chapitre intitulé : « Le Tableau de Bord Prospectif ». Ce chapitre comportera aussi trois sections, dont la première sera réservée au fondement du tableau de bord prospectif, la deuxième section traitera les différents axes du tableau de bord, quant à la dernière section sera consacrée à la conception et mise en place du tableau de bord prospectif.

Le troisième chapitre de notre travail de recherche, intitulé « La mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de la CCR », traitera dans une première section la présentation de l'organisme d'accueil (CCR) et sa stratégie, la deuxième section sera réservée au choix et définition des indicateurs de la performance de la compagnie, quant à la troisième section, elle sera consacrée à l'élaboration d'un TBP au sein de la CCR.

Chapitre 01 :
Le contrôle de gestion et pilotage de la
performance

Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et pilotage de la performance

Introduction du chapitre :

Les compagnies d'assurances et de réassurances évoluent actuellement dans un monde de plus en plus incertain.

Confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité accentuée, la mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de telles contraintes. Le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions. Il permet également de s'assurer de la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation.

De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives représentent des fonctions importantes du contrôle de gestion. Ce présent chapitre a pour objet l'étude du :

Section 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion ;

Section 02 : Les missions et limites du contrôle de gestion ;

Section 03 : Le pilotage de la performance.

Section 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion

1. Définition du contrôle de gestion

Contrôler signifie vérifier, surveiller dans le but de sanctionner. Cependant l'action de contrôler a pour objectif de vérifier et/ou de suivre que ce qui était prévu a été réalisé dans les conditions posées au préalable. La signification se rapproche du terme anglo-saxon « to control » signifiant « maîtriser », « piloter la performance ».

Beaucoup d'auteurs ont essayé de définir le « contrôle de gestion », mais la définition énoncée par Anthony R.N au début des années 60 reste la plus répondue : Le contrôle de gestion est « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés¹».

Tout système de contrôle de gestion repose sur trois éléments qui sont : objectifs, les moyens et les résultats. L'analyse des articulations entre ces trois éléments fait ressortir trois concepts fondamentaux :

- ❖ La pertinence : qui consiste à prendre en considération les forces et faiblesses de L'organisation lors de la détermination des objectifs ;
- ❖ L'efficacité : qui consiste à réaliser les objectifs assignés tout en respectant les Contraintes des coûts ;
- ❖ L'efficacités : qualifie la situation où les résultats obtenus coïncident avec les Objectifs prédéterminés.

2. Le contrôle de gestion comme processus :

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage .Une formalisation de ce processus le résume en quatre grandes étapes liées les unes aux autre dans un ordre stratégique.

2.1.Phase de Planification:

C'est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels, à travers les politiques de commercialisation, de gestion des ressources humaines (GRH), d'investissement et de gestion financière. Dans cette phase il faut définir une stratégie:

¹ M. ROUACH, G. NAULLEAU, Le Contrôle De Gestion Bancaire Et Financier, 4ème édition, Revue Banque, Paris, 2006, P31.

- ❖ Choix des couples produits/marchés ;
- ❖ Organisation et gestion des ressources humaines (GRH) ;
- ❖ Adaptation de l'outil de production ;
- ❖ Plan de financement.

2.2. Phase de prévision:

Prévision des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie à court terme (Elaboration des budgets et de programmes d'action à moyen terme).

2.3. Phase d'exécution:

Réalisation de la programmation et la mise en œuvre par les responsables des moyens alloués pour atteindre les objectifs. Et ce :

- ❖ En traduisant les faits en plans d'action ;
- ❖ En évaluant les résultats futurs ;
- ❖ En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats ;
- ❖ En modifiant les exécutions et les plans d'action.

2.4. Phase d'évaluation:

Confrontation des résultats obtenus par les différentes structures aux résultats souhaités afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle est réalisée à l'aide d'un système d'information (système d'évaluation) qui doit être compris et accepté par tous les responsables des structures.

Elle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre les mesures correctives.

2.5. Phase d'apprentissage:

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de progresser l'ensemble du système de prévisions par l'apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

CHAPITRE I : LE CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Phases	Etapes
Planification	Définition des objectifs à long terme de l'entreprise
	Programme d'action pluriannuel
Budgétisation	Fixation des objectifs à 1 an
	Définition des plans d'action annuels
Action	Exécution
Evaluation	Mesure des résultats partiels
	Interprétation des résultats partiels
	Décisions correctives
Apprentissage	Progression de l'ensemble du système de prévision
	Constitution de base de données

Figure 01 : Processus de contrôle de gestion.

Source : Élaboré par nous-même.

3. Les intervenants du contrôle de gestion

3.1. Les acteurs du contrôle de gestion :

Les acteurs du contrôle de gestion sont les professionnels de cette discipline, mais si ces derniers produisent et interprètent les informations par eux-mêmes, l'intérêt du contrôle de gestion devient

limité et peut même engendrer la détérioration du climat de coordination dans l'entreprise. Le contrôleur de gestion doit donc impliquer ses interlocuteurs dans les orientations et les recommandations qu'il préconise.

3.2. Les clients du contrôle de gestion

Le service de contrôle de gestion entretient une relation permanente avec les autres services de l'entreprise à savoir :

3.2.1. La direction générale :

C'est le principal client du contrôle de gestion, elle a une perception assez claire de ses propres besoins. Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

- Le besoin d'information pour maintenir les grands équilibres.
- Le besoin de suivi et d'évaluation des résultats.
- Le besoin d'aide à la décision.

3.2.2. Les responsables opérationnels :

Les responsables opérationnels ont principalement un besoin d'informations de gestion, d'analyse, de méthodologie et de conseils.

Les informations de gestion émises par le contrôleur de gestion sont les états comptables ou statistiques ainsi que les tableaux de bord synthétiques.

3.2.3. Les autres « clients » du contrôle de gestion :

Puisque le rôle principal le contrôle de Gestion est d'aider à optimiser la gestion, toutes les fonctions sont donc concernées, notamment :

- ❖ **Le service d'audit interne:** Le Contrôle de Gestion lui transmet les informations sur les problèmes de cohérence et de fiabilité des procédures centrales.
- ❖ **Le service organisation :** Le Contrôle de Gestion lui fournit des indications pour l'étude des coûts opératoires et d'analyse de la productivité.

Section 02: les missions et limites du contrôle de gestion

1. Les missions :

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de quelque niveau que ce soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés.

1.1. Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances :

Le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planification, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre, les ressources à mettre en œuvre, les plans d'actions à suivre et les conséquences de toute action entreprise.

D'autre part, la comparaison entre réalisé et référentiel pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts, et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance. La notion de retour d'information est ici centrale. En ayant connaissance des Résultats de leurs

actions, les managers arrivent à mieux comprendre le fonctionnement du Système dont ils ont la charge, et à mieux choisir les actions à entreprendre. Néanmoins, cela ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres, au contraire, le contrôle de gestion permet de s'assurer de la cohérence d'ensemble des actions planifiées et vérifie la cohérence de celles effectivement entreprises au cours de l'année.

1.2. Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision :

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, le contrôle de gestion aura à mettre en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permettra aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces.

1.3. Médiation entre stratégie et opérations :

Le contrôle de gestion joue, dans l'entreprise, le rôle de médiateur entre la stratégie et la gestion des opérations.

1.3.1. Au niveau de la stratégie :

-Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de la compagnie, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ;

-Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel.) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et cela, à travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.

1.3.2. Au niveau de la gestion des opérations :

Le niveau opérationnel est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions. A ce stade, le contrôle de gestion :

-Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance ;

-Met en place un système de tableaux de bord décentralisés qui incluent, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

2. Les limites:

Malgré la fiabilité et l'efficacité du contrôle de gestion au sein de l'entreprise, il existe une triple limite fondamentale pour ce dernier :

- ❖ Tous ne sont pas mesurables à un coût raisonnable et pourtant il faut quand même bien piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ;
- ❖ Une fois qu'un indicateur a été choisi il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels ...) et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible ;
- ❖ Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion mais aussi doivent régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

Puisque le contrôle de gestion se situe au carrefour de nombreuses fonctions, il peut donc facilement dériver, sous l'effet de ses propres tendances. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, outil de conseil et d'aide à la décision ou un outil d'analyse économique.

Section 03 : Pilotage de la performance

1. Le pilotage de l'entreprise :

1.1. La notion du pilotage :

Dans toute organisation, le pilotage trouve sa place au sein de direction générale ayant une vision élargie de son environnement. Le pilotage est indispensable dès que l'on se trouve en situation de gestion d'une unité autonome. Les grandes firmes divisent leurs activités en centres de profit, que ce soit sur la base d'une zone géographique ou d'une unité de production.

Cette organisation permet d'identifier les structures qui nécessiteront un pilotage individuel étant donné leur environnement propre. Ainsi, une entreprise est un système qui évolue dans un environnement complexe. Les variables de cet environnement l'incitent à modifier ses choix stratégiques. Si on se réfère à la typologie de F. Coucula² on distingue trois niveaux dans l'environnement de l'entreprise :

² Coucula, F., « Introduction général à la gestion », Paris, Dunod, 1999, p : 69.

- ❖ Macro-environnement : regroupe l'ensemble des grandes tendances de la société.
- ❖ Méso-environnement : regroupe l'ensemble des acteurs qui sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations économiques dans un secteur.
- ❖ Micro-environnement : regroupe les acteurs en contact direct avec l'entreprise (concurrence, clients, fournisseurs...).

En prenant en considération ces différents types d'environnement, les décideurs vont déployer des stratégies visant à assurer la pérennité de l'entreprise à moyen et à long terme selon une trajectoire ciblée, définie à l'occasion par la fixation des objectifs. Grâce à son système d'information et de nombreux indicateurs l'entreprise peut connaître l'état de sa situation dans son environnement.

La finance, le contrôle de gestion, la comptabilité, le contrôle qualité, la production génèrent de l'information renseignant les dirigeants sur leur performance. Ces indicateurs sont bien sur restitués de manière plus ou moins efficace dans des tableaux de suivi afin de permettre une exploitation fiable des données.

1.2. Les concepts du pilotage de l'entreprise :

Définir un certain cadre de travail est nécessaire pour un pilotage optimal, quel que soit la stratégie à piloter. Par ailleurs la stratégie s'appuie sur un ensemble d'éléments préalables à l'exécution du pilotage.

1.2.1. La stratégie :

Il est important que le pilotage se fasse selon une stratégie bien définie. Il convient de fixer les objectifs de cette stratégie de façon cohérente afin que le pilote ne s'égare pas. Une fois définie, la stratégie destinée à être pilotée doit être représentée de manière à ce que la direction générale qui en sera le pilote comprenne son fonctionnement. Identifier ses composantes internes, repérer les éléments de son environnement : tout cela est indispensable à la perception d'une stratégie dans son ensemble.

1.2.2. Les objectifs :

Les objectifs sont quelque part la raison d'être du pilotage, ils sont le moteur du pilotage. Les objectifs permettent au pilote de se repérer dans l'évolution de sa performance par rapport au niveau des indicateurs qu'il a à sa disposition. A partir des objectifs stratégiques fixés par la direction générale, chaque filiale, département et service vont définir ses objectifs opérationnels en déclinant l'orientation globale, en fonction des réalités propres à chaque

activité. Chaque objectif doit avoir au moins quatre caractéristiques avant d'être sélectionné par la direction générale :

- ❖ **Mesurable** : définition d'une échelle de mesure ;
- ❖ **Réaliste** : correspond aux réalités opérationnelles ;
- ❖ **Limité** : comprend un horizon temporel bien défini ;
- ❖ **Cohérent** : s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise.

1.2.3. Les actions :

Les actions représentent l'ensemble des décisions prises pour faire exécuter la stratégie de l'entreprise. Elles peuvent aussi être destinées à influencer l'environnement stratégique pour tendre vers les objectifs fixés par le stratège. Les actions se manifestent en tactiques selon des plans d'action qui visent à orienter la trajectoire de la stratégie à exécuter.

1.2.4. Les indicateurs :

Les indicateurs vont être les balises qui vont permettre un pilotage cohérent, tenant compte de la réalité. Les indicateurs devront être le plus large possible afin de pouvoir porter attention à un maximum d'éléments susceptibles de faire varier la position de stratégie par rapport aux objectifs.

1.2.5. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est l'interface entre les indicateurs et le stratège. Il apporte une vision ordonnée et réfléchie en facilitant la collecte des données stratégiques ciblées. Le tableau de bord est un outil indispensable à la mise en valeur des éléments importants et utiles à exploiter. A. Fernandez donne la définition suivante du tableau de bord « le tableau de bord fournit une mesure personnalisée et adaptée. Cette mesure permet de se faire une opinion sur une situation par rapport à une référence établie³ ».

Grâce à ces éléments la stratégie, les objectifs, les actions, les indicateurs et le tableau de bord, le pilotage pourra s'effectuer dans les conditions les plus optimales, pour aboutir à des stratégies proactives qui assurent une démarche stratégique cohérente.

³ A. Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edt d'organisation, Paris, p : 36.

1.3. Les deux niveaux de pilotage :

1.3.1. Premier niveau : pilotage de la stratégie :

Le premier niveau concerne le pilotage de la stratégie qui revient à suivre et à analyser ses performances en temps réel. L'enjeu du pilotage stratégique est de formuler des horizons d'objectifs, d'élaborer des stratégies et d'arrêter des démarches pour être capable en bout de ligne de valider des différences positives, ou négatives, par rapport à la situation initiale.

Après cette validation, le pilote cherchera à orienter la trajectoire en élaborant des comportements tactiques à suivre pour répondre aux objectifs. Le pilotage va permettre un traitement par anticipation de la firme en ne traitant de manière efficace que l'information utile à l'analyse de la stratégie.

1.3.2. Deuxième niveau : Pilotage de la chaîne logistique :

Le deuxième niveau concerne le pilotage de la chaîne logistique (toute la chaîne de production) qui est constitué de l'ensemble des outils permettant aux acteurs de l'entreprise de savoir où ils en sont. Cela suppose que des objectifs qui sont partagés par tous les acteurs (activités principales ou de soutiens) soient déterminés. De plus des indicateurs de suivi des résultats par rapport aux objectifs doivent obligatoirement être mis en place.

Le pilotage de la chaîne logistique permet de réagir rapidement en cas de dérive, en identifiant les points forts de la chaîne logistique et en les analysants pour les perfectionner ou les améliorer. Il y a donc un véritable enjeu d'évolution des compétences et d'alignement des modes de management.

2. La performance de l'entreprise :

2.1. Notions de base sur la performance :

Plusieurs réflexions ont tenté de définir la notion de performance. Une première définition stipule que la performance est définie comme l'atteinte des buts que l'on s'est fixés. Cette définition est souvent limitée à une analyse selon une optique uniquement financière où la satisfaction des actionnaires prime sur la performance prospective. Par contre, de nos jours les entreprises conçoivent à présent la performance comme la recherche, sous divers critères, de la satisfaction des intérêts de tous les acteurs de l'entreprise. En effet, selon Marmuse, K. « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergent, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour

l'entreprise ou pour l'actionnaire ⁴». La performance de l'entreprise doit non seulement être analysée sous l'angle de la rentabilité financière, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel et de sa structure organisationnelle. Toujours selon Marmuse, K. la performance n'existe pas, il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute prise de décision. En effet, si on prend en considération l'efficacité de l'entreprise, la performance ne peut pas être la seule différence entre résultats prévus et résultats obtenus. Il faut une prise 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 performance globale, qui s'est largement répandue ces dernières années affirme qu'une entreprise ne peut pas se limiter à un seul domaine de performance (coûts, qualité, délais, ...) mais au contraire la performance doit porter sur plusieurs critères qui permettent à l'entreprise de se développer.

2.2. La mesure de la performance de l'entreprise :

La performance doit être évaluée par rapport à un élément similaire. Si l'on considère que les résultats obtenus d'une évaluation de la performance sont jugés sans références à des données précises, nous dirons alors que la mesure est absolue. Si au contraire, les résultats sont jugés par rapport à des performances passées à l'entreprise, là la mesure sera considérée comme relative.

Une deuxième distinction porte sur la nature des données qui seront mesurées : la mesure sera quantitative si celle-ci est basée sur des données chiffrées et elle sera qualitative si les données ont un caractère plus subjectif.

Une dernière distinction peut être faite selon les notions d'efficacité et d'efficience comme mentionné plus haut :

- ❖ L'efficacité est le fait d'atteindre l'objectif prévu, donc dans ce cas, la mesure qui consiste à comparer les résultats obtenus avec ceux planifiés.
- ❖ L'efficience est le fait de parvenir aux objectifs avec un minimum d'efforts et de coûts, par conséquent dans ce cas l'attention est portée sur les moyens mis en œuvre pour arriver à l'objectif prévu. La mesure de l'efficience se fera en comparant les coûts réellement engagés à ceux qui avaient été planifiés.

⁴ Marmuse, C. « Performance : Encyclopédie de gestion », Ed tEconomica, Tome 2, 1997.

- ❖ Cependant, la recherche de l'efficacité à un niveau opérationnel peut se pencher vers la recherche de l'efficacité au niveau stratégique d'où la nécessité d'avoir une démarche stratégique cohérente.

2.3. La typologie de la performance dans l'entreprise :

Avec les enjeux concurrentiels d'aujourd'hui, la performance des entreprises comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes. Pour présenter les différentes dimensions de la performance de l'entreprise, nous nous sommes inspirés de la typologie de Fernandez, A⁵.

2.3.1. La performance « clients » :

Les clients sont devenus la priorité de l'entreprise. La satisfaction des clients devient une nécessité qui veut assurer une certaine pérennité de son secteur industriel ou commercial. La satisfaction des clients passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise et cela sur un laps de temps assez important. En effet, l'ouverture des marchés internationaux s'est traduite par l'inversement du rapport de force entre l'entreprise et ses clients. L'inversion de ce rapport réoriente toute la structure avec en priorité les activités d'écoute clients et de marketing. Les entreprises d'aujourd'hui ont compris que pour être compétitives il faut déployer des efforts conséquents pour capter et conserver les parts de marché. Cet effort se concrétise par l'anticipation de leurs attentes qu'elles soient explicites ou implicites, mais aussi par la fidélisation du portefeuille clients pour développer son positionnement par rapport à la concurrence.

2.3.2. La performance « actionnaires » :

La nécessité d'expansion des entreprises d'aujourd'hui a poussées ces dernières à la recherche permanente de capitaux pour soutenir leur croissance économique. Ces pressions issues des marchés financiers (capitaux) ont remis en cause le rôle des dirigeants qui se voient attribuer une nouvelle mission pour assurer la survie de leurs entreprises soit « la création de valeur pour l'actionnaire ». En outre, selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée selon la création de richesse pour l'actionnaire. Pour mesurer la création de valeur pour l'actionnaire, en d'autres termes la rentabilité des capitaux investis, l'EVA⁶ génère des

⁵ Fernandez, A. « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edt d'organisation, Paris, 2005, p : 39.

⁶ EVA : Economic Value Added.

comportements managériaux assez douteux, d'où l'intérêt d'associer d'autres indicateurs de bonne gouvernance.

2.3.3. La performance « personnel » :

« Pour innover et servir mieux le client⁷ ». Les associés (employés) sont devenus la pierre angulaire de toute entreprise orientée vers clients. Cette nouvelle donne a fait apparaître pour les entreprises d'aujourd'hui la nécessité de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de l'entreprise. Par conséquent la motivation du personnel est devenue un souci permanent pour les gestionnaires d'entreprises qui mesurent la satisfaction du personnel et essayent de dynamiser la motivation en conséquence. De plus, la concurrence entre entreprises pour le savoir-faire oblige ces dernières à fidéliser efficacement leur capital humain pour le retenir au sein de l'entreprise. Par ailleurs les entreprises qui ont réussi à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines ont compris l'importance de la reconnaissance et du rapport de confiance entre employé et entreprise.

2.3.4. La performance « Partenaires » :

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. Du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi le rapport entre entreprises et fournisseurs ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent, la gestion stratégique c'est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et leurs partenaires est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeur.

2.3.5. La performance « Public » :

Dans les contextes socio-économiques d'aujourd'hui il n'est plus possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte des variables sociales comme l'éthique des affaires. Avec la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexes. Des variables comme l'environnement, les droits du travail sont devenus partie intégrante des stratégies d'entreprises pour évoluer dans leur environnement social. Il ne

⁷Fernandez, A. « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edt d'organisation, Paris, 2005.

suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise. Les dérapages, ces dernières années, de certaines entreprises qu'on croyait intouchables sensibilisent grandement les entreprises aux défis de la gestion responsable et du rôle joué par l'opinion publique dans les économies actuelles.

2.4. Les types d'indicateurs de performance :

2.4.1. Les indicateurs de résultat :

Ces indicateurs mesurent principalement le résultat auquel on peut parvenir. La performance dans ce cas est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. De nombreuses entreprises placent sur leurs chaînes de production des tableaux indiquant le nombre de produits réalisés par rapport au nombre de produits à réaliser dans la journée ou la semaine. La plupart des entreprises ont tendance à privilégier les indicateurs de résultat, puisque généralement elles s'inscrivent dans une démarche réactive.

2.4.2. Les indicateurs de processus :

Contrairement aux indicateurs de résultats, les indicateurs de processus permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat s'inscrivant ainsi dans une démarche proactive. Pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de rebus, le niveau de qualité des composants. Ce sont donc tous les éléments qui concernent de près ou de loin l'atteinte à un objectif fixé mesuré par un indicateur de résultat. L'existence d'une stratégie claire et précise est le point de départ obligatoire d'un bon système de mesure de la performance dans l'entreprise.

3. Les outils de pilotage de la performance :

En se référant à la classification de Leroy, M⁸, le système de pilotage de la performance de l'entreprise comprend différents supports d'informations. Nous distinguons, en pratique, trois catégories d'outils de pilotage :

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

⁸ Leroy, M. « Le tableau de bord », Edt d'organisation, Paris, 1991, p : 17.

Ces différents outils participent tous au pilotage de la performance mais à des niveaux ou à des stades différents. Avant de revenir sur l'outil de pilotage que l'on nomme tableau de bord, nous nous attarderons un peu sur chaque outil.

Pour décrire les différents outils de pilotage de la performance de l'entreprise, nous allons limiter leurs présentations aux fondements généraux et aux avantages et limites de ces outils, car une présentation détaillée exigerait un développement additionnel qui ne s'inscrit pas dans l'objectif de cette thèse.

3.1. Les outils prévisionnels :

3.1.1. Le plan stratégique :

Le plan stratégique représente la suite logique d'un plan d'affaires. Alors que le premier est souvent utilisé dans la phase de démarrage d'une organisation, le plan stratégique est plutôt un outil qui prend tout son sens lorsque l'entité atteint un palier dans sa phase de vie. Il est utile, lorsque l'entité doit prendre des décisions qui impliquent son avenir, soit que plusieurs chemins s'offrent et qu'elle ne veut pas éparpiller ses ressources, soit qu'elle doive choisir le meilleur chemin pour rester en vie. Le processus formel et systématique qui est la planification stratégique se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. Cet outil gagne à être connu car il :

- ❖ Permet à la direction de réfléchir sur un horizon de moyen ou de long terme ;
- ❖ Permet aux membres du conseil d'administration et à la direction de s'entendre sur la mission et les enjeux de l'organisation ;
- ❖ Permet aux dirigeants de faire le point sur les aspects positifs et les aspects à améliorer ;
- ❖ Permet de formaliser les intentions stratégiques dans des programmes. Les dirigeants doivent s'engager : cela devient alors un « contrat moral » ;
- ❖ Permet d'élaborer un plan d'action concret et d'identifier les priorités ;
- ❖ Permet de réaliser les intentions stratégiques en allouant les ressources de l'entreprise.

3.1.2. Le budget :

Ménard, L. définit le budget comme étant « l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Le budget est établi en vue de planifier l'exploitation future et de contrôler a posteriori les résultats obtenus⁹ ». Le budget est donc un plan écrit qui doit servir d'outil de planification. Dans un premier temps, le budget prévoit les

⁹ Ménard, L., « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », Paris, 1994.

revenus et les dépenses pour une période de temps spécifié à l'avance. Le budget est donc, l'expression monétaire des objectifs de suivi afin de s'assurer que les prévisions de revenus et de couts soient respectées par chacun des utilisateurs. Le budget ainsi utilisé permet une meilleure coordination et un meilleur contrôle des finances de l'entité. Le budget comme outil de prévision sert à :

- Faire un diagnostic du futur ;
- Orienter les décisions ;
- Rechercher des fonds.

3.2. Les outils de suivi de réalisation :

3.2.1. La comptabilité générale :

La comptabilité générale est un outil permettant de codifier et de conserver une trace des opérations réalisées par une entreprise dans le cadre de son activité. Elle permet ainsi de produire des informations adaptées aux différents utilisateurs :

Pour les investisseurs et les banquiers : bilan et compte résultat ;

- ❖ Pour l'administration fiscale : déclarations fiscales ;
- ❖ Pour les chefs de services : état de suivi des budgets ;
- ❖ Pour le service juridique : liste des factures impayées.

En effet, la comptabilité générale rend compte globalement du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine enfin de période par l'intermédiaire du Bilan. Afin de remplir correctement son rôle, son fonctionnement a été fortement codifié par le législateur. D'un point de vue du pilotage de la performance, on peut reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

3.2.2. La comptabilité analytique :

Contrairement à la comptabilité générale qui produit des informations sur les résultats globaux au niveau des entités juridiques, la comptabilité analytique s'attache à détailler ces informations à des niveaux d'analyse. En ce sens, elle est un outil très important pour les responsables de filiale, puisqu'elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée. On distingue, par ailleurs, plusieurs types de coûts et donc de résultats : coûts variables/ fixes (marge sur coûts variables), coûts directs/ indirects (marge sur coûts direct), coûts complets (résultat analytique), coûts marginaux. Dans l'optique de la comptabilité analytique on considère, en général, que les types de coûts sont liés aux types de décisions managériales envisagées.

3.2.3. Le contrôle budgétaire :

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

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

3.2.4. Le reporting financier :

Le reporting est le processus de remontée d'information des différentes entités de l'organisation vers la direction générale, pour les besoins d'analyse de gestion. Essentiellement constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle. Un des avantages du reporting est que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des activités ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision, de plus il facilite la comparaison des performances entre filiales d'une même organisation. Cependant, les principaux inconvénients de cet outil sont sans doute le biais à court terme et la pauvreté du diagnostic. Enfin le reporting est insuffisant dans la perspective d'un pilotage décentralisé, notamment parce qu'il est focalisé sur les seuls indicateurs de résultat.

3.2.5. Le tableau de bord :

Selon Gervais M., un tableau de bord peut être défini comme un « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action¹⁰ ». En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ces objectifs et ainsi comparer ses performances réelles à ces objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. En fait, comme le souligne Michel Leroy¹¹ le

¹⁰ Gervais, M., « Contrôle de Gestion », Economica, Paris, 2005.

¹¹ Leroy, M. « Le tableau de bord », Edt d'organisation, Paris, 1991.

tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.

De plus, un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise, mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées. Enfin, le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Effectivement, il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autres sources d'informations que les informations financières.

3.3. Les outils d'appui :

3.3.1. Benchmarking :

Kearns, D. définit le Benchmarking « comme un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné ¹²». Avec une vision plus synthétique encore, le Benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance. On voit ici plusieurs nuances dans la définition même du terme Benchmarking qu'il est important de prendre en considération. Il existe donc plusieurs familles ou types de Benchmarking, dont les principaux sont :

- ❖ Le Benchmarking interne : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation ;
- ❖ Le Benchmarking concurrentiel : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché ;
- ❖ Le Benchmarking générique : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires ;
- ❖ Le Benchmarking fonctionnel : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités ;
- ❖ Le Benchmarking processus : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activités, la spécificité de certaines opérations de son processus critique ;

¹² Ex PDG de Xerox (L'une des premières entreprises qui a pratiqué le benchmarking).

- ❖ Le Benchmarking stratégique : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques ;

3.3.2. Ré-engineering :

Selon Kahane, A. (2000), « le re-engineering conduit à un changement rapide et radical de la stratégie, de l'organisation et des processus dans le but d'optimiser les flux de matières et d'informations et par conséquent, d'augmenter la productivité de l'organisation ». Poussé à l'extrême, le re-engineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc imaginer une nouvelle organisation de la production en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. D'une manière générale, le re-engineering cherche à repenser l'entreprise, sa structure, son organisation et ses processus de manière à accroître sa performance.

Comme le souligne Kahane, A. (2000), le re-engineering vise à rompre avec toutes les règles passées d'organisation et de gestion et à en imaginer de nouvelles, dans l'espoir d'améliorer sensiblement la performance. De nombreuses définitions du re-engineering sont présentés dans la littérature, mais plusieurs éléments reviennent régulièrement et constituent ainsi la base du re-engineering :

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

Nous venons de classer, de façon quasi-exhaustive, 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 du chapitre :

Pour conclure le contrôle de gestion donne naissance continuellement à de nouveaux défis pour les gestionnaires de l'entreprise. Son identité est difficile à cerner, son champ d'action très étendu, il utilise une gamme d'outils comptables et statistiques très larges, et il serait illusoire de tenter de l'enfermer dans des schémas standards, qui se voudraient être communs à toutes les organisations.

On peut dire que les décideurs ne cherchent plus seulement à contrôler des résultats, mais aussi à mesurer la performance de l'ensemble du système. Il faut donc élargir les objectifs et les outils du contrôle de gestion et les intégrer dans une démarche stratégique.

Des critères qualitatifs apparaissent alors, ainsi que des méthodes pour avoir une vision globale et indépendante des activités.

Afin de maîtriser la performance globale, il convient donc de s'intéresser aux facteurs explicatifs de la performance (performance succès), aux relations de causalité qui lient les processus et les actions engagées (performance résultat). La performance doit donc être mesurée à partir d'indicateurs opérationnels et de pilotage.

Cette approche globale et multicritère de la performance est celle développée par Kaplan et Norton dans leur proposition du Tableau de Bord Prospectif dont la finalité est de traduire la stratégie globale de l'entreprise à partir de quatre (04) axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel) correspondant aux objectifs de la performance.

Chapitre 02 :
Le Tableau de Bord Prospectif

Chapitre 02 : Le Tableau de Bord Prospectif.

Introduction du chapitre :

Les organisations font face aujourd'hui à un environnement économique et institutionnel de plus en plus complexe, turbulent et concurrentiel. Dans un tel contexte, pour atteindre leurs objectifs de survie, de compétitivité et de développement, les entreprises doivent s'assurer un avantage concurrentiel durable. A cet effet, le choix des domaines d'activités stratégiques et la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise sont des préoccupations majeures. Ainsi les outils de pilotage stratégique suscitent un intérêt croissant auprès des chercheurs comme des professionnels du management stratégique moderne. Car, si les avancées dans la formulation de la stratégie sont considérables, son déploiement est resté une zone d'ombre. En effet, un nombre important de cas d'échecs d'entreprise serait dû non pas à une mauvaise stratégie (formulation) mais à une mauvaise application de la stratégie (déploiement). D'où la critique généralement formulée à l'égard du caractère exagérément financier des outils de gestions (tableaux de bord) classiques. Les leviers de pilotages utilisés par ces derniers ne mettent pas souvent en cohérence la gestion opérationnelle avec la stratégie.

C'est dans ce cadre qu'est apparu le concept de tableau de bord stratégique et plus particulièrement du Tableau de Bord Prospectif ou « Balanced Scorecard », développé par Kaplan et Norton en 1992. Outre la problématique de la mise en œuvre de la stratégie, cet instrument 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 département, service et équipe de travail. Il montre ainsi la contribution de chacun dans la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif est construit autour de quatre axes (Financier, Client, Processus internes, apprentissage et développement). La méthode propose de définir les objectifs pour chaque axe et de suivre les indicateurs de performances qui leur sont associés.

L'élaboration d'un tableau de bord prospectif sera donc un atout considérable pour les entreprises qui doivent faire face à une concurrence intense dans leur secteur.

Ce deuxième chapitre traitera des points suivants :

- ❖ **Section 1** : Fondements du Tableau de Bord Prospectif ;
- ❖ **Section 2** : Les axes du Tableau de Bord Prospectif ;
- ❖ **Section 3** : Conception et mise en place du Tableau de Bord Prospectif.

Section 01 : Fondements du tableau de bord prospectif

1. Origine et définition du TBP :

Dans les années 1990, l'expression « Tableau de bord Prospectif » apparaît sous la plume de Kaplan et D.Norton. Les auteurs proposent une approche des tableaux de bord où les indicateurs mettent en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie. Cet ensemble d'indicateurs doit assurer un équilibre, une cohérence entre les différents axes (perspectives stratégiques de l'entreprise) étudiés. Ce type de tableau de bord a un aspect également prospectif en cherchant à appréhender non seulement les performances passées mais également les facteurs-clés de la performance future.

Le tableau de bord prospectif revêt une approche multidimensionnelle de la performance globale. Il doit permettre de veiller à l'équilibre entre les ambitions des objectifs à long terme et le caractère plus immédiat des activités au niveau opérationnel. Sur la base d'une approche historique, Robert Kaplan et Henri Johnson nous expliquent que les systèmes de contrôle de gestion avaient rempli leur mission jusqu'au jour où les critères financiers étaient devenus hégémoniques. Jusqu'au début de ce siècle en effet, ces systèmes, dans les firmes américaines reposaient sur un calcul des coûts proche de terrain, orienté vers la préparation de la décision.

La performance se mesurait alors à l'un des critères de rendement des processus d'usinage, qui à eux seuls suffisaient à piloter l'entreprise et à évaluer sa rentabilité globale. Pour eux, l'objectif original de la comptabilité managériale a donc été détourné. Ils considèrent alors qu'il faut effectuer un retour aux sources de la comptabilité de gestion en réintroduisant des mesures basées sur les opérations¹³. Mais ils s'empressent d'ajouter que cela n'est pas suffisant. En raison notamment de la croissance de la complexité des produits, des processus technologiques et de l'imprévisibilité de l'environnement, les mesures des performances opérationnelles ne permettent plus de reconstituer la performance globale de l'entreprise, ni de la piloter.

Le contrôle de gestion a donc aujourd'hui pour mission de fournir au dirigeant des instruments qui permettent de relier ces performances élémentaires à la stratégie de la firme. La philosophie qui préside ce concept s'appuie sur les principes suivants :

- ❖ L'importance de communiquer clairement les objectifs de l'organisation ;
- ❖ L'importance de l'apprentissage pour l'organisation tant au niveau de la stratégie qu'au niveau des processus internes ;

¹³ P. ARVESON, BSC Instrument de la modernisation de l'administration fédérale, The Balanced ScoreCard Institute, 1998, p08.

- ❖ Le bénéfice tiré du travail en groupe.

Ainsi le TBP peut être défini comme outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie. C'est donc en quelque sorte un point reliant le niveau opérationnel au sein d'une entreprise.

Dans la conception classique de Kaplan et Norton, les objectifs et les mesures s'inscrivent sur quatre axes :

- ❖ **La perspective financière** : Que faut-il apporter à nos actionnaires ?
- ❖ **La perspective des clients** : Que faut-il apporter aux clients ?
- ❖ **La perspective des processus internes** : Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?
- ❖ **La perspective de l'apprentissage et du développement** : Comment piloter le changement et l'amélioration ?

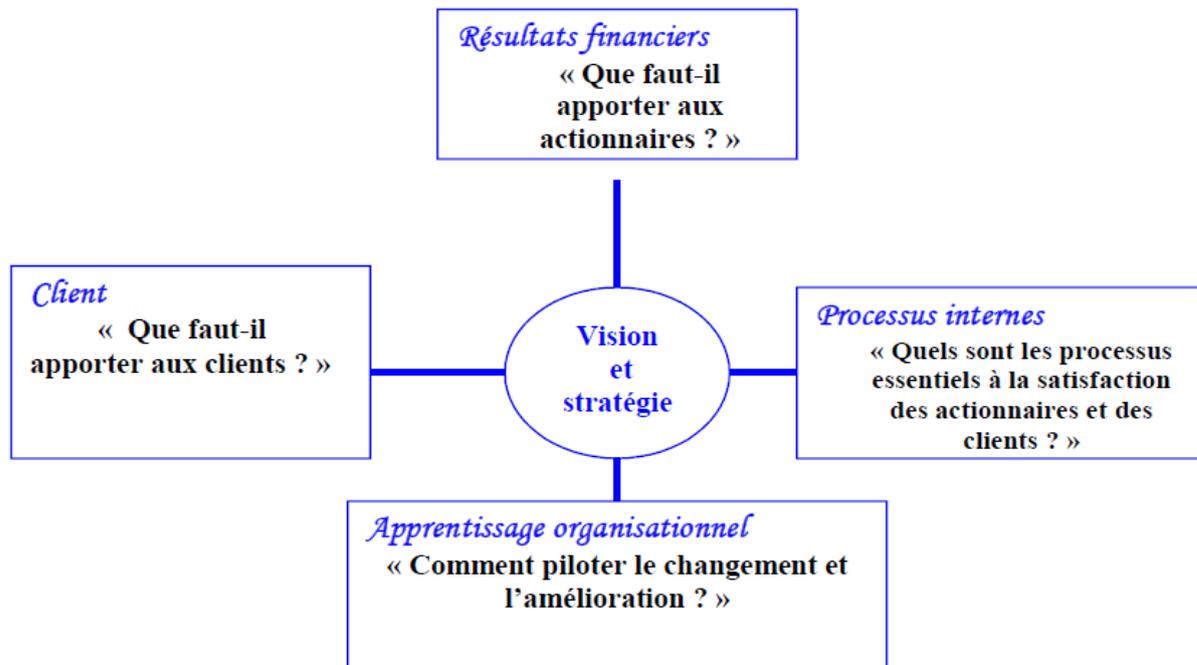


Figure 2 : Les quatre perspectives d'un TBP.

Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton, 1998, p 21.

2. Description du TBP :

2.1. Les principales fonctions du TBP :

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

2.1.1. Communiquer la stratégie :

Déployer la stratégie est du ressort de la direction générale. Dans un marché changeant et très concurrentiel, la survie d'une 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 clés 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'interprétations internes qu'externes.

2.1.2. 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 motivations¹⁴.

¹⁴ 1 A. FERNANDEZ : Le Balanced ScoreCard Une approche radicale, Nodesway, p02.

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

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

Différentes étude de cas montrent que le TBP permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le Tableau de Bord Prospectif, les unités de gestions et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur. Par une meilleure communication, ils savent également que la direction que suit l'organisation. Le TBP laisse donc une place importante l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilisation.

2.1.3. Mesurer la performance :

« Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas », pour plusieurs raisons, y compris le besoin de l'être humain d'avoir des points de repère. 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 Return On Investment ou Earnings Per Share. 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 comment¹⁵ ?

-La dimension du « Quoi » porte sur le portefeuille de produits/services : quel produit/service faut-il commercialiser ? sur quelle produit/service faut-il mettre l'accent ? quels produits/service faut-il abandonner ? A quel prix faut-il vendre ?

-La dimension de « Qui » tente de mesurer la performance des différents marchés de la compagnie, de ses différents segment 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.

¹⁵ A. BAAZIZ et M. KELLI : TBP et pilotage de la performance, journée scientifique de SONATRACH.

-La dimension du « Comment » cherche à disséquer la performance des processus internes de création de valeur dans le but également d'opérer des choix : déterminer les processus à améliorer, à sous-traiter, à recevoir, répartir les activités entre les unités de gestion, déterminer le périmètre de responsabilité des unités de gestion et des collaborateurs.

Outre cette dimension de mesurer pour mieux gérer l'entreprise, mesurer la performance permet également de motiver les collaborateurs. Par essence, l'être humain aime les objectifs. La seule fixation des cibles à atteindre indépendamment de l'existence ou non d'un système de récompense ou de sanction suffit déjà à accroître la motivation des collaborateurs. Dans ce contexte, le BSC devient un élément central du système d'évaluation et de motivation et représente un élément primordial du système de pilotage et de contrôle.

2.2. Les principes fondamentaux du Tableau de Bord Prospectif :

Le Tableau de Bord Prospectif est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Ses concepteurs l'ont fait évoluer et l'ont repositionné comme le centre d'une « organisation orientée stratégie ». Ainsi, il est devenu un outil de gestion de la stratégie. Pour cela, il suffit de se référer au tableau de Kaplan et Norton¹⁶. Cette capacité qu'a le TBP d'assurer la cohésion et la convergence des équipes dirigeantes, des centres de profit, de leurs collaborateurs, de la technologie de l'information et des ressources en capitaux des entreprises au profit de la stratégie de l'organisation démontre qu'il joue un rôle de premier plan, pas seulement comme système de contrôle mais, aussi comme élément de conception et d'implémentation de la stratégie.

2.2.1. Traduire la stratégie en termes opérationnels :

Cela revient à décrire de manière claire la stratégie de l'entreprise et la traduire en objectifs et ce, à travers des cartes stratégiques retraçant les relations de causalité entre eux. L'objectif est de justifier la valeur de l'actif immatériel et sa contribution à la valeur de l'actif matériel et de l'organisation.

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

Pour cela « l'organisation orientée stratégie » doit définir les liaisons susceptibles de créer les synergies entre les secteurs, centres de profits et département, pour effacer les cloisonnements fonctionnels qui existent entre les différentes spécialités et qui constituent une barrière majeure à l'application de la stratégie.

¹⁶ Kaplan & Norton : Comment utiliser le tableau de bord prospectif ; Editions d'organisation ; Paris ; 2001 ; P 10

2.2.3. Faire en sorte que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous :

Pour cela, la communication de la stratégie est nécessaire pour que les salariés comprennent et mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette stratégie. Il s'agit d'utiliser tout un panel de supports (réunions, brochures, lettres d'information ; programmes de formation, intranet..) qui permet d'orienter le comportement de chacun, à son niveau, dans le sens de la stratégie visée-à-d dans l'atteinte des objectifs et l'amélioration des indicateurs. Cette phase exige que le salarié s'implique. Elle ne peut être fructueuse que si elle prend en compte les facteurs qui créent la stimulation du salarié. Parmi ceux-ci, la rémunération. Les auteurs préconisent d'adopter une « rémunération équilibrée et prospective » liant rémunération individuelle et collective.

2.2.4. Transformer la stratégie en un processus continu :

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

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

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

2.2.5. Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants :

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

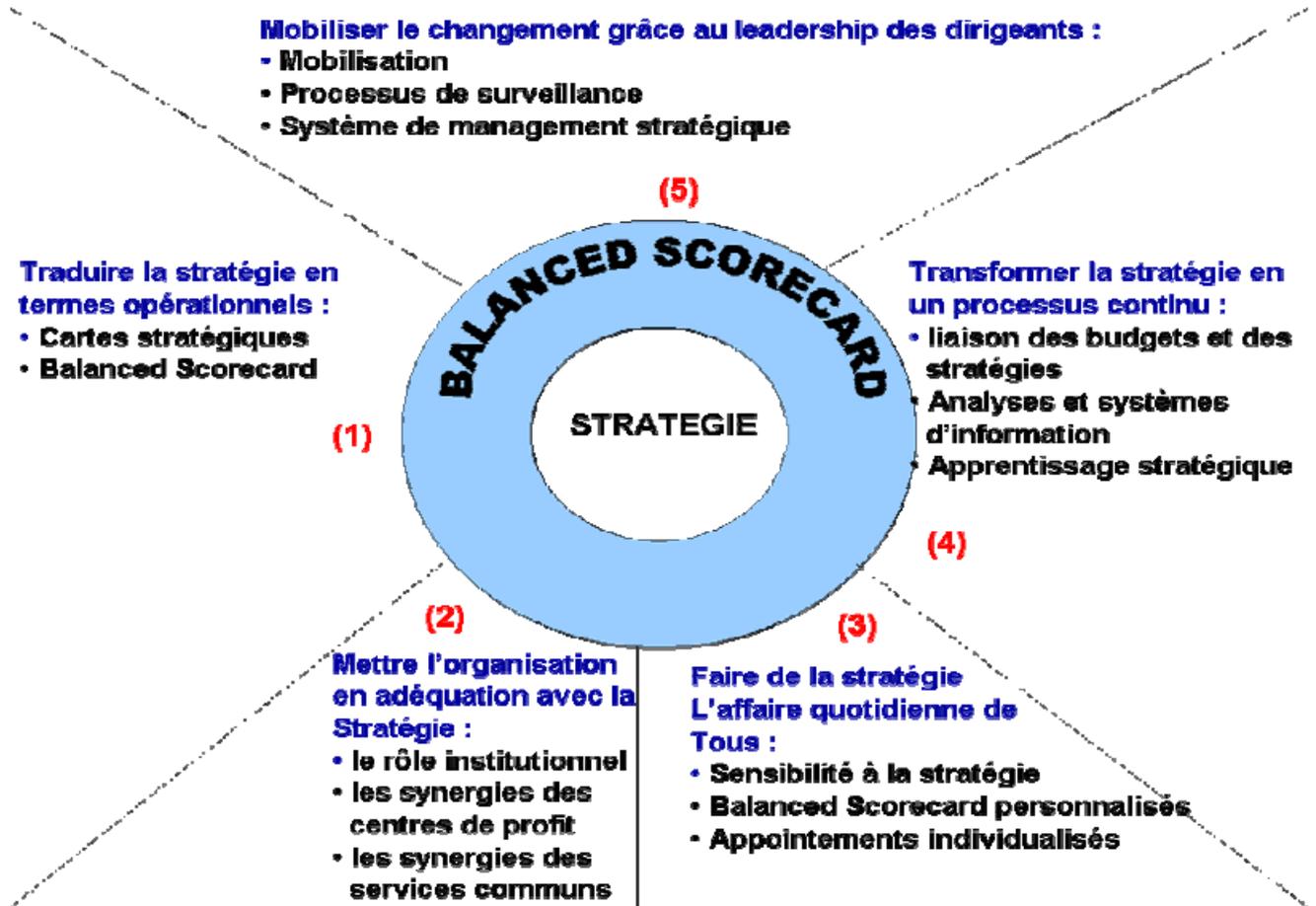


Figure 3 : Les principes de l'organisation orientée stratégie.

Source : Kaplan et Norton D ; comment utiliser le TBP ; Edition d'organisation ; paris ; 2001.

3. Le tableau de Bord Prospectif véritable outil de pilotage stratégique :

Bien plus qu'un simple système de mesure, le BSC est devenu au fil des expérimentations, un outil de pilotage de la stratégie ainsi qu'un nouveau système de management pour gérer la stratégie. La bonne maîtrise du TBP rend son utilisation meilleure, cette utilisation porte sur les points suivants :

3.1. Clarifier la stratégie et la traduire en objectifs :

C'est toute la démarche qui précède le choix des indicateurs qui doit faire l'objet de communication, d'explication et de discussion au sein de l'entreprise il s'agit donc d'une démarche collective. En effet, si les objectifs stratégiques(ou leur opérationnalisation) ne sont pas compris et acceptés par ceux qui devront les mettre en œuvre au quotidien, s'ils ont imposés par la direction à l'ensemble des acteurs, le risque est grand soient rejetés, boycottés ou simplement ignorés et ce, quelle que soit la qualité des indicateurs retenus.

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

Pour atteindre les objectifs financiers qu'ils se sont fixés, les gestionnaires doivent déterminer les valeurs à atteindre pour les indicateurs clés (la clientèle, les processus internes ainsi que les processus d'apprentissage organisationnel). Ils doivent intégrer les meilleures pratiques et veiller à ce que les objectifs locaux - pour chaque unité, par exemple soient compatibles avec les indicateurs stratégiques retenus par la direction de l'entreprise.

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 Tableau de Bord Prospectif.

3.3. 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.

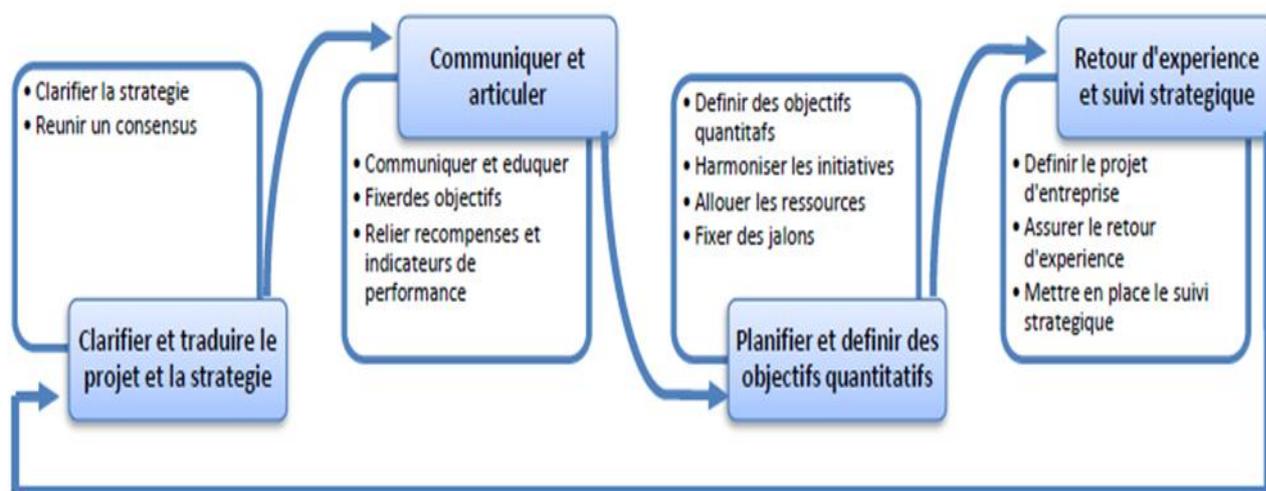


Figure 04 : Piloter la stratégie.

Source : Robert S.Kaplan et David P.Norton : le Tableau de Bord Prospectif, Edition nouveau horizon, page 23.

Section 02 : Les axes du tableau de bord prospectif.

Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance selon les résultats financiers. Cette vision des choses que l'on qualifie aujourd'hui de partielle, était suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution était relativement lente. Dans un contexte où les changements sont beaucoup plus rapides et la concurrence s'est significativement exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à mesurer la performance financière. Robert Kaplan et David Norton, proposent de décliner la performance selon quatre (04) perspectives. Tout au long de cette section nous allons étudier en détail les différents axes du balanced scorecard.

1. L'axe financier :

Les indicateurs à caractère financier ont toujours été présents dans les tableaux de bord des entreprises. Ils représentent l'un des objectifs à long terme de ces dernières assurer des rendements élevés, par rapport au capital investi. Ces indicateurs se rapportent à l'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité. La nouveauté, est dans la volonté de rattacher ces indicateurs financiers à la réalité client (nouveaux clients, clients ciblés, client non rentables) ainsi qu'au processus de création des produits et services (recherche et développement, nouveaux produits et services). De plus, Kaplan & Norton proposent trois phases stratégiques financières qui, croisées avec la situation

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

de marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte), fournissent une gamme d'indicateurs.

Les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque stade du cycle de vie d'une unité. Des stratégies différentes peuvent être suivies, qui vont d'une croissance agressive des parts de marché (stratégie de croissance), à la gestion du déclin, en passant par le maintien de l'activité à un niveau stable.

Le tableau suivant montre, les différents indicateurs issus du croisement entre les axes stratégique et les phases du cycle de vie de l'entreprise.

Tableau 01 : Identifier les axes stratégiques financiers.

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phases du cycle de vie	Croissance	Taux de croissance par segment ; Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients	CA ou valeur ajoutée par employé	Investissements Ou RD (% des ventes)
	Maturité	Parts des clients et marchés ciblés ; ventes croisées ; Part des nouvelles applications dans le CA ; Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (en % des ventes)	Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie RCE par catégories d'actifs Taux d'utilisation de l'actif
	Déclin	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits clients non rentables en %	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	Point d'équilibre ; Marge

Source : Kaplan & Norton, Le Tableau de Bord Prospectif, éd. Organisation, 1998 P 67.

Le tableau ci-haut présente les déterminants des objectifs financiers globaux sous forme d'un tableau récapitulatif à double entrée, selon la phase dans laquelle se trouvent l'unité et les indicateurs financiers choisis :

❖ La croissance et diversification du chiffre d'affaires : qui impliquent l'expansion de l'offre de produits et service, la conquête de nouveau client et marché. Les principaux indicateurs concernent :

-Le taux de croissance du chiffre d'affaires par segment.

-La part du chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits, service et client.

- La rentabilité par catégorie de client et gamme de produits.
- Le pourcentage des clients non rentable.
- ❖ La réduction des coûts et amélioration de la productivité : qui supposent un effort de réduction des coûts directs et indirects, et le partage des ressources communes à plusieurs unités. Les principaux indicateurs concernent :
 - Le CA par employé ;
 - Le coût de revient par rapport à celui des concurrents ;
 - Le taux de réduction des coûts ;
 - Le pourcentage des frais indirects par rapport aux ventes ;
 - Le coût unitaire par unité de production ou par transaction.
- ❖ Stratégie d'utilisation d'actif et d'investissement : qui consistent à optimiser le besoin en fonds de roulement nécessaire pour financer un certain volume d'activités. Cela est possible notamment en appuyant les nouvelles activités sur des ressources dont la capacité n'est pas encore pleinement exploitée et en utilisant de manière efficiente les ressources rares. Les principaux indicateurs concernent :
 - Le pourcentage des « R&D » par rapport aux ventes ;
 - Les ratios du fonds de roulement ;
 - Le retour sur les capitaux engagés par catégorie d'actif ;
 - Le taux d'utilisation de l'actif.

2. L'axe clients :

Cet axe du TBP se propose d'identifier les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner et qui génèrent le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe sont déclinés en deux catégories fondamentales¹⁷. La première comporte des indicateurs clés permettant aux entreprises d'établir des mesures-clés de la rentabilité des clients : satisfaction, fidélisation, conservation, acquisition de nouveaux clients.

La deuxième catégorie comporte des indicateurs qualifiés en tant que déterminants de la performance mesurée par les indicateurs de la catégorie précédente. Ces indicateurs permettent aux entreprises d'évaluer les caractéristiques des prestations offertes.

¹⁷ Kaplan et Norton (1998) Op. Cit. P 79.

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

En effet, pour réaliser durablement une performance financière de haut niveau, les entreprises doivent créer et offrir des produits et des services appropriés des clients.

Dans ce sens, deux préalables sont essentiels à toute réflexion autour de la conception des indicateurs de différenciation. Il s'agit d'une part, de l'importance cruciale pour toute entreprise d'accorder une grande priorité à l'environnement externe et plus précisément à une meilleure satisfaction des attentes de ses clients. D'autre part, il convient pour cela de procéder à la segmentation de la base de la clientèle existante et potentielle afin de faciliter la formulation de la stratégie adaptée à chaque segment. Delà « le TBP qui reflète la stratégie de l'entreprise, doit identifier les objectifs pour chaque segment ciblé¹⁸ ». Selon Kaplan et Norton, les deux séries d'indicateurs généralement retenues pour l'axe client sont :

2.1. Les indicateurs génériques : appelés aussi indicateurs – clés, ils comportent des mesures génériques qui sont au nombre de cinq. Ces mesures peuvent être dans une relation de cause à effet comme l'explique la figure suivante :

Tableau02 : Les indicateur clés de l'axe client.

Indicateur clé	Description
Part de marché	Indique la part exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaire ou en volume d'achat d'un certain marché revenant à une entreprise.
Conquête de nouveaux clients	Mesure, en termes absolus ou relatif, le nombre de clients attirés.
Conservation des clients	Indique en termes absolus ou relatif, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Evalue 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.

Source : Kaplan & Norton, Le Tableau de Bord Prospectif, op-cit, p84.

Ces familles d'indicateurs communs à tous types d'entreprise, peuvent contenir des informations telles que :

¹⁸ Kaplan & Norton (1998) Op. Cit. P 80.

- ❖ **La part de marché** : indique la part, exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achats, d'un certain marché revenant à une entreprise.

L'acquisition de nouveaux clients : mesure, en terme absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés.

- ❖ **La conservation de la clientèle** : indique, en termes absolus ou relatif, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
- ❖ **La satisfaction des clients** : évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes.
- ❖ **La rentabilité par segment** : mesure le bénéfice net généré par un client, déduction faite des couts correspondants. Cependant, même si ces indicateurs permettent d'identifier les segments de marché qui constituent la cible, ils présentent « toutefois les inconvénients des indicateurs financiers classiques, car ils donnent des informations à postériori²⁶ ». Le TBP se distingue par l'introduction des objectifs et des indicateurs spécifiques permettent aux managers de piloter leur action de manière à offrir une prestation supérieure à leurs clients visés.

2.2. Les indicateurs de différenciation : Cette catégorie concerne les indicateurs déterminants de la performance cible et qui sont considérés comme des facteurs de distinction. Dans ce sens, les managers doivent identifier ce que les clients de chaque segment apprécient et composer l'offre appropriée. Par conséquent, la mesure de la performance doit porter sur la qualité perçue de ces prestations spécifiques. Ensuite, les managers peuvent sélectionner des indicateurs dans trois catégories de paramètre qui permettront à l'entreprise de conserver et d'élargir son activité avec ses cibles. Ce modèle est présenté dans la figure suivante :

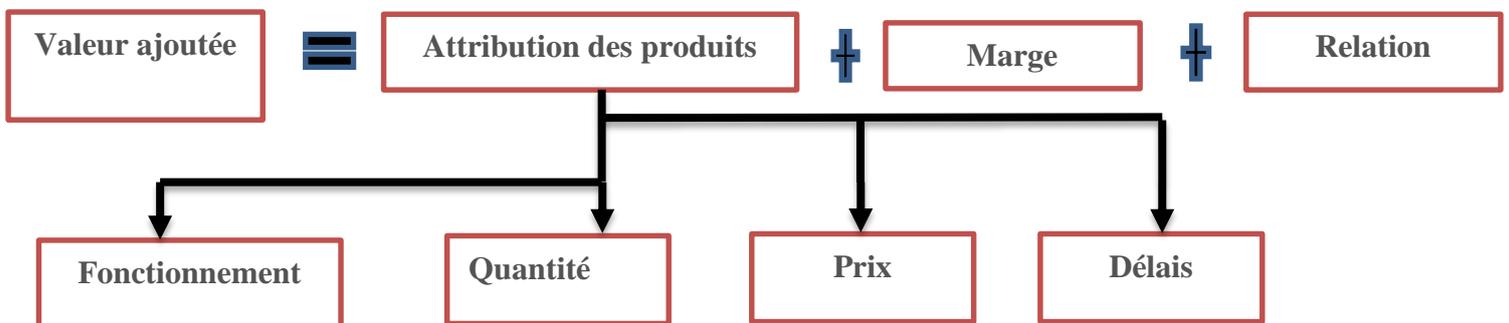


Figure n°05 : La qualité perçue des prestations.

La qualité perçue des prestations est l'ensemble des attributions qu'offre l'entreprise par ses produits et services, pour fidéliser et satisfaire les segments de marché ciblé. Si les critères de satisfaction des clients diffèrent selon les secteurs d'activité et les segments de marché dans chaque secteur, il existe néanmoins un ensemble de paramètres communs à tous les clients de toutes les entreprises. On peut distinguer les trois catégories suivantes :

- ❖ **Les attributs des produits et des services :** Qui comprennent la fonctionnalité du service et du produit, sa qualité et son prix.
- ❖ **Les relations avec les clients :** qui portent sur la fourniture du produit ou du service, avec notamment le temps de réaction et le délai de livraison, et l'impression que ce dernier (le client) tire de son expérience avec l'entreprise (déroulement de l'achat du produit ou du service, qualité de l'accueil, etc.).
- ❖ **L'image de marque :** l'image de marque reflète les facteurs intangibles qui attirent un client vers une entreprise.

3. L'axe processus internes :

Les entreprises dont la stratégie est établie sur la base de l'approche de M. Porter, le troisième axe « processus internes » vient après la définition des objectifs et des indicateurs pour les axes « financier » et « client ». Il s'agit pour cela, d'identifier les processus internes essentiels à la réalisation des objectifs des actionnaires et les segments de marché ciblés.

Traditionnellement, les systèmes de mesure de performance se concentrent sur le suivi et l'amélioration exclusive des indicateurs du coût, de la qualité et des délais des processus de production existant. Au contraire, le système de mesure de la performance fondé sur le TBP permet de définir les objectifs de la performance des processus internes à partir des attentes des segments visés. Autrement dit, ce système mesure la performance des processus sur la base de critères transversaux¹⁹. Puisqu'il préconise de prendre en compte l'ensemble des processus depuis l'innovation jusqu'aux services après-vente en passant par les processus de production. Techniquement, dans un TBP les objectifs et les indicateurs de l'axe « Processus internes » sont définis à partir de stratégies explicites.

« Cette démarche séquentielle menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux, dans lesquels l'entreprise doit exceller²⁰ ».

¹⁹ Kaplan & Norton (1998) Op. Cit. P 108.

²⁰ Kaplan et Norton (1998) Op. Cit. P 109.

L'intégration de cet axe passe en premier lieu par la définition, pour chaque entreprise, de sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes de ses clients et de générer un bénéfice pour les actionnaires. Pour cela, R.Kaplan et D.Norton, proposent un modèle générique de chaîne de processus internes pouvant constituer un cadre général qui peut être adapté à chaque entreprise. Ce modèle comprend trois paramètres représentés dans la figure suivante :

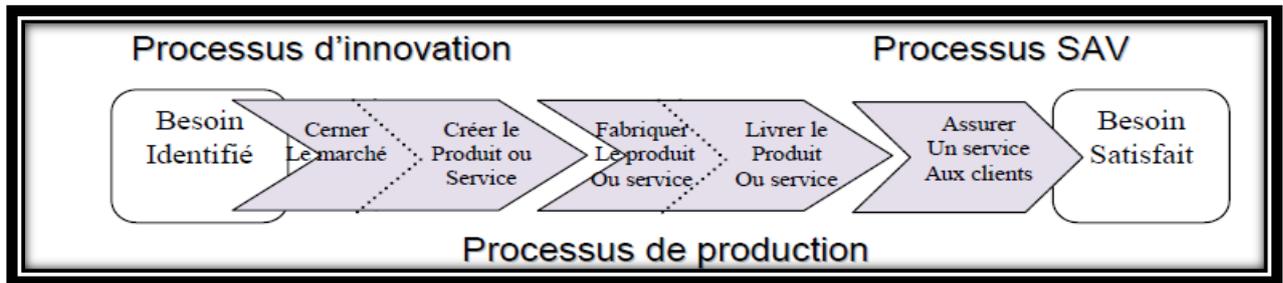


Figure 05 : L'axe processus interne : modèle de création de valeur.

2.3.2. Le processus de production : Ce processus permettant de fabriquer et de fournir aux clients les produits ou services existants conserve toute son importance. Aussi, « Il a pour but de fournir, de manière régulière et ponctuelle, des produits et services existants à une clientèle connue²¹ ». Les entreprises doivent identifier les paramètres de coûts, de qualité, de délais et de performance qui leur permettront d'offrir des produits et des services plus attractifs à leur clients ciblés. Ces paramètres constituent le progrès mené par le TBP par rapport aux systèmes de mesure traditionnels non adaptables à l'environnement actuel, où les cycles de vie des produits ne cessent de diminuer. Concernant, le paramètre de délais des processus internes de production qui fait partie des indicateurs utilisés largement par l'entreprise. Ce paramètre se définit par le pourcentage que représente le temps de transformation par rapport au temps de production global. Le temps de production correspond au délai global nécessaire pour que le produit ou le service soit fourni ou livré. Il comprend donc outre le temps de transformation, le temps dédié à d'autres tâches indirectes qui n'apportent pas la valeur ajoutée. L'objectif est de rapprocher l'indicateur du cycle de production à la valeur de 100%, soit moins de temps perdu et de tâches inutiles. Pour la qualité des processus internes de production, les entreprises doivent s'attacher à identifier les défauts de leurs processus susceptibles d'avoir une incidence sur les coûts. La réactivité ou la satisfaction de leurs clients. Elles peuvent ensuite définir des indicateurs adaptés au suivi de la qualité à l'exemple de l'indicateur retenu par la qualité totale.

²¹ Kaplan et Norton (1998) Op. Cit. P 118.

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Par analogie avec l'ECP développé pour le volet de délais, il y a lieu de penser à un autre Indicateur d'une grande importance qui concerne le pourcentage des produits et services conformes aux normes.

3.3. Le service après-vente : ce dernier processus de la chaîne comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat. Cependant, certaines entreprises adoptent des stratégies axées sur l'excellence du SAV notamment en matière de programme de formation pour le personnel de l'entreprise cliente et de prestation de dépannage sur site. L'intégration de ce processus dans le TBP permet aux entreprises de définir les caractéristiques des services à offrir aux clients après l'acte d'achat.

Tableau 02 : Les indicateurs clé de l'axe « processus interne ».

Processus	Indicateur
Innovation	-Pourcentage du CA généré par les nouveaux produits ; -Les lancements des nouveaux produits par rapport à la concurrence ; -L'indicateur TSE.
Production	-Taux de défauts ; -Efficacité du cycle de production ; -Taux des commandes livrées à temps ;
Service Après-Vente	-Moyenne des cas de satisfaction du SAV ; -Nombre de retours des clients pendant une durée déterminée.

Source : Elaboré par nous-même.

4. L'axe apprentissage organisationnel :

Le quatrième et dernier axe du TBP est celui de l'apprentissage organisationnel. Les objectifs établis sur cet axe identifient les domaines dans l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance.

Les objectifs de cet axe sont les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs des trois autres axes.

Ils sont regroupés en trois composantes :

- ❖ Le potentiel, des salaires ;
- ❖ Les capacités, des systèmes d'informations ;

- ❖ La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Les indicateurs retenus dans cet axe doivent traduire et mesurer la motivation et la compétence des salariés, la qualité des procédures et du système d'information. Nous trouvons également les variables liés aux collaborateurs telles que le taux d'absentéisme, le turn-over et le nombre de journées de formation.

Il est constaté que l'efficacité du TBP dépend, en bonne partie, d'une combinaison appropriée de ces différents types de variables et de l'identification des relations de cause à effet entre les différents axes.

5. La notion de carte stratégique :

Selon Kaplan et Norton, l'entreprise poursuit une finalité de création de valeur. Pour cela, elle doit créer des profits et des marges, réduire ses coûts et utiliser ses investissements aux mieux. Mais il lui faut définir comment parvenir à cette performance financière. Or, selon Kaplan et Norton, ce qui manque le plus souvent aux entreprises, ce n'est pas une bonne stratégie permettant de créer de la valeur, mais la définition des moyens de mise en œuvre cette dernière. Pour cela, les deux auteurs proposent un modèle, adaptable, selon lequel la bonne performance financière dépend de la satisfaction des clients, qui dépend elle-même de la bonne réalisation des processus de l'entreprise, liée finalement à la mobilisation efficiente des ressources humaines de l'entreprise.

En effet, il apparaît assez évident que la performance financière dépend avant tout de la satisfaction des clients. S'ils sont heureux, ils accepteront de payer un prix plus élevé, reviendront vers les produits de l'entreprise, qui pourra ainsi faire moins de publicité, ces clients en parleront à leurs amis, collègues, voisins, qui pourront eux-mêmes devenir de nouveaux clients. Ces différents éléments feront augmenter le taux de marge. Des clients satisfaits paieront en outre plus vite et réduiront ainsi le besoin en fonds de roulement, ce qui contribuera à augmenter le taux de rentabilité.

Les clients sont satisfaits si l'entreprise délivre correctement ses prestations. En conséquence, si les processus de l'entreprise fonctionnent bien et, plus précisément, si les processus clés, ceux perçus comme créateurs de valeur, sont efficaces, alors il est assez probable que les clients seront satisfaits. La difficulté est alors de définir les processus clés : en effet, les différentes parties prenantes de l'entreprise auront sans doute des avis divergents sur ce qu'est un processus clé et ce qu'est un processus qui fonctionne bien. Enfin, une

entreprise dont les ressources humaines sont mobilisées et lui permettent de créer un apprentissage organisationnel, source d'améliorations continues, est une entreprise qui fonctionne correctement.

Il faut noter que, dans leur ouvrage, Kaplan et Norton ne parlent que d'apprentissage organisationnel, terme à la mode au début des années 1990, mais qu'en pratique, dans la plupart des cartes stratégiques, ce sont les variables relatives aux ressources humaines qui figurent sous cet axe.

Ce modèle très simple se décline ensuite dans l'entreprise en un réseau de relations de causes à effets plus ou moins complexes. Pour chaque niveau de performance, il faut identifier les Objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent ensuite être mis en relation les uns avec les autres dans un schéma montrant comment la performance « atteinte sur un objectif » permet d'expliquer la performance « atteinte sur un autre objectif ». La carte stratégique donne un véritable mode d'emploi du fonctionnement de l'entreprise en faisant ressortir les principales interactions contribuant à sa performance. Il est primordial, dans la construction de la carte stratégique, d'identifier les centres de responsabilité en charge des différentes activités composant les processus qui déterminent la performance de l'organisation.

Section 03 : Conception et mise en place du TBP.

1. Les étapes d'élaboration du TBP :

1.1. L'identification des facteurs clés de succès (FCS) :

Les facteurs clés de succès (FCS) sont les quelques axes de changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision du dirigeant. Il s'agit donc de répondre à la question « Qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? ».

- Les FCS ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (SWOT..) avant d'en induire des axes de changement.

1.2. La définition des mesures clés de succès (MCS) :

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Plusieurs principes doivent être respectés :

- ❖ Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS. Elles sont nécessairement limitées à une vingtaine.

- ❖ Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns et les autres avec des relations de cause à effet.
- ❖ Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise. Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection (rôle de communication de la stratégie, rôle d'apprentissage...).
- ❖ La sélection de MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée.

1.3. Trouver les bons indicateurs « financiers » :

Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. « Que faut-il apporter aux actionnaires ? », les mesures peuvent se situer en termes de profit (marges, bénéfices, réduction du BFR, ...) ou en termes de croissance (chiffre d'affaires, parts de marché...).

1.4. Trouver les bons indicateurs « Client » :

Pour atteindre nos objectifs, comment devons-nous être perçus par les clients ? Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récurrence d'achat, fidélité, part de marché) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, ancienneté de la clientèle, taux de renouvellement...etc.).

1.5. Trouver les bons indicateurs « Processus » :

En quoi nos processus doivent-ils exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? Les mesures concernent ici typiquement la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Attention, toutefois, la plupart des indicateurs de processus portent en eux des germes d'effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de l'entreprise.

1.6. Trouver les bons indicateurs « Apprentissage » :

Les performances d'une entreprise dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la constituent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des ressources humaines dans l'entreprise ; Compétences motivation, capacité à innover.

1.7. Etablir la carte stratégique :

Toutes les MCS ainsi définies viendront confirmer ou infirmer que l'entreprise est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés(FCS) sont bien actionnés. L'étape de constitution du TBP vise ensuite à assembler ces MCS et à identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesure et de pilotage.

2. Evolution du TBP : De l'outil de mesure au système de pilotage de la stratégie :

L'évolution du TBP s'est faite au fil des expérimentations et n'a pas été initialement prévue par Kaplan et Norton. Ces derniers affirment que le modèle actuel est le fruit de la collaboration avec des spécialistes en gestion et surtout avec des dirigeants de l'entreprise qui l'ont expérimentée. En analysant les contributions de Kaplan et Norton, trois grandes générations ont marqué son évolution.

2.1. Le TBP : outil de mesure de la performance :

Le TBP a été proposé à l'issue de l'étude de N. Norton Institute en 1990, pour combler une carence en indicateurs et rééquilibrer les critères de mesure de la performance. Les auteurs ont résumé leurs conclusions dans un premier article présentant le TBP, publié par la Harvard Business Review dans son numéro de janvier – février 1992 intitulé « The Balanced Scorecard-Measures that drive performance »(Le TBP ; système de mesure de la performance²²).

Fondamentalement, le TBP a été mis en place pour répondre à une question de mesure ; pour faire face à une concurrence fondée sur le savoir, les entreprises ont besoin d'alimenter, de développer et de mobiliser leurs actifs incorporels. Cependant les indicateurs tenus par les entreprises ne renseignent pas sur les actifs immatériels tels que la compétence et la motivation des salariés, la performance des systèmes d'information et la veille technologique, l'efficacité et la qualité des processus, la fidélisation des clients et l'état des relations avec les partenaires...etc. Les systèmes de mesure ne recouvraient que partiellement les enjeux de l'organisation. Pour Kaplan et Norton « Si les systèmes financiers traditionnels étaient tout à fait fonctionnels du temps de l'ère industrielle, ils se révèlent malheureusement impuissants à prendre en compte les aptitudes et -compétences qu'une entreprise doit chercher à nos jours ». Dans ce sens, ils rajoutent que les entreprises demandent une représentation équilibrée des mesures tant financières qu'opérationnelles.

²² Voir l'article In l'Expansion Management Review, « Les systèmes de mesure de la performance », éd. Organisation, 1999, P 155-178.

A ce stade, les auteurs concluent que pour mesurer la performance dans une entreprise, il faudra adopter une approche multidimensionnelle, équilibrée et qui permet de se projeter vers l'avenir.

En définitive, la première génération du TBP peut être définie comme un outil de mesure de la performance multidimensionnelle qui intègre des mesures financières, non financières, structurées sur quatre axes stratégiques (financiers, client, processus internes et apprentissage organisationnel).

2.2. Le TBP : outil de déploiement et de communication de la stratégie :

Dans un article publié en 1993 intitulé « Butting the balanced scorecard to work²³ » les concepteurs lancent le défi d'articuler les indicateurs du TBP est la stratégie de l'entreprise.

Autrement dit, en s'appuyant sur leur panel d'entreprises, Norton et Kaplan veulent utiliser le BSC pour communiquer et déployer une nouvelle stratégie dans l'entreprise, qui ne soit plus focalisée sur le court terme. Dans ce sens, Kaplan et Norton ont affiné le TBP pour devenir un vrai outil de déploiement de la stratégie. Ils insistent sur trois éléments fondamentaux.

Le premier est l'importance d'associer des déterminants de la performance. Le deuxième est le lien qui doit exister entre les mesures de la performance et les objectifs stratégiques. Le troisième est la chaîne de causalité qui relie les différents objectifs, mais aussi des indicateurs du TBP. Toutefois, cette phase marque l'évolution du positionnement des deux auteurs par rapport aux courants de contrôle de gestion. Les auteurs soulignent l'interdépendance entre la stratégie et le contrôle de gestion. Ils s'écartent ainsi de la vision traditionnelle du contrôle de gestion centré(e) sur la mesure des performances passées pour rejoindre le courant de pensée renouvelés considérant que la mission du contrôle de gestion garantit aussi la mise en œuvre de la stratégie et l'alignement organisationnel. Dans ce nouveau cadre ils soulignent également que le TBP est utilisé pour mobiliser et guider le processus de changement et d'apprentissage stratégique, ils précisent que « le BSC constitue un système de management susceptible de déclencher des changements radicaux ».

2.3. Le Tableau de Bord Prospectif : système de management stratégique : Expliciter, Clarifier, redéfinir la stratégie :

A partir de 1996, les auteurs vont insister davantage sur le rôle du TBP comme un outil de management stratégique et de mise en œuvre de la stratégie au quotidien. Les auteurs affirment

²³ Publier In Harvard Business Review n° de septembre-octobre 1993. Voir l'article In l'Expansion Management Review, « Les systèmes de mesure de la performance », éd. Organisation, 1999, P 197-215.

que les dirigeants des entreprises constituant leur panel d'expérimentation utilisent le TBP pour organiser les grands processus de management : Définition des objectifs collectifs mais aussi individuels, modes de rémunération et système incitatif, allocation des ressources, établissement du budget et des plans, retour d'expérience et apprentissage organisationnel.

Dans leur premier ouvrage Kaplan et Norton vont mettre en avant le rôle du BCS dans l'évaluation de la stratégie et de son pilotage. Plus tard en 2001, les auteurs publiés un deuxième ouvrage « Comment utiliser un TBP : pour créer une organisation orientée stratégie ? ». Dont ils présentent une nouvelle démarche où la stratégie est un processus continu. A cet effet, le rôle du TBP est de clarifier, redéfinir et développer la stratégie. La carte stratégique est au cœur de cette nouvelle fonction attribuée au TBP. Elle n'est pas uniquement une représentation graphique qui sert à communiquer la stratégie. C'est une structure logique qui fournit les bases pour concevoir le nouveau système management stratégique. Pour les auteurs la stratégie est une suite hypothétique de relations de causes à effet qui sont souvent explicites et vérifiables. La carte stratégique propose une hiérarchie des objectifs et des indicateurs, entre les quatre axes et au sein même de chaque axe.

Cette hiérarchie met en évidence les hypothèses et le cheminement choisis par les dirigeants pour mobiliser les actifs corporels et incorporels afin de réaliser leur stratégie. Dans cette logique, le rôle du système de contrôle de gestion est désormais, en amont de la mise en œuvre de la stratégie. C.-à-d. pendant sa formulation.

Fondamentalement, ces différentes évolutions ont permis d'arriver à un système de contrôle de gestion fondé sur le TBP. Ce dernier peut être considéré comme un système de pilotage de l'entreprise, tourné fondamentalement vers le futur. Il permet un suivi effectif de la mise en œuvre de sa stratégie de création de valeur pour les actionnaires. Ce système est focalisé sur le potentiel de satisfaction des besoins des clients et sur l'amélioration continue de l'ensemble de ses processus de gestion. Il autorise une intégration des enseignements et la prise des mesures correctrices permettant de remettre les actions dans le sens de la stratégie.

En définitive, la troisième génération du TBP peut être définie comme un système de Pilotage de la performance multidimensionnelle qui permet de concevoir, communiquer la stratégie et de piloter sa mise en œuvre. Ce système intègre des mesures financières et non financière à court et à long terme reliées entre elles par des liens de cause à effet. Ces mesures sont structurées sur quatre axes stratégiques (financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel).

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les composantes et l'usage de chaque génération de TBP. Nous présentons par des lignes discontinues les frontières entre chaque génération pour montrer que les composantes et usages ont été intégrés et complétés dans la génération suivante :

Tableau04 : Les 3 générations du TBP – évolution des composantes et des usages de l'outil.

Tableau de Bord Prospectif	Composantes	Usages
1 ^{ère} Génération	-Quatre axes : Financier, clients, processus (ou plus de quatre) -Indicateurs financier et non financier	-Mesure la performance multidimensionnelle.
2 ^{ème} Génération	-Indicateur de résultats et déterminants de la performance -Liens entre les indicateurs et les objectifs. -La carte stratégique comme support de description de la stratégie.	-Déploiement et communication de la stratégie. -Alignement organisationnel. -Pilotage d'un processus de changement et d'apprentissage stratégique.
3 ^{ème} Génération	-Carte stratégique comme support pour la construction et l'explication de la stratégie.	-Management stratégique. -Clarifier et redéfinir la stratégie. -Construire une nouvelle stratégie.

Source : M.Ben Zarfa « l'universalité d'un outil de gestion », Ceros, 2007,page 48.

3. Les particularités de TBP dans une compagnie d'assurance et de réassurance :

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 :

3.1. 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.

3.1.1. 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.

3.2. Etats et tableaux de suivi :

3.2.1. 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.

3.2.2. 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 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.

4. Avantages et limites du Tableau de Bord Prospectif :

4.1. Avantages :

Le TBP est structurant, il oblige, donc l'entreprise en phase amont à se poser de nombreuses questions dont les réponses lui permettront d'identifier une grande partie de ses forces et faiblesses. Le TBP permet :

- ❖ De faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle ;
- ❖ De disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- ❖ D'inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance ;
- ❖ De disposer d'un outil de marketing interne : certaines fonctions comme l'informatique souvent perçue comme des centres de coût sur l'axe financier peuvent maintenant montrer leur valeur ajoutée selon les axes processus client et apprentissage organisationnel ;
- ❖ De faire passer des messages et de modifier les attitudes, il est un outil de communication pour les dirigeants ;
- ❖ De lier la rémunération à la performance.

4.2. Les limites :

Parmi les nombreuses critiques qui n'ont pas manqué de susciter une telle démarche éminemment normative. Les plus intéressantes sont issues de chercheurs : suédois, car ceux-ci ont proposé un autre type de tableaux de bord stratégiques, le tableau de bord du capital intellectuel. Les limites les plus fréquemment formulées par les chercheurs à l'encontre de l'approche développée par Robert Kaplan et David Norton sont:

- ❖ Sur le fond, la conception du tableau de bord équilibré n'est pas sous-tendue par une réflexion sur l'entreprise et sa raison d'être.
- ❖ Sur la forme, la structure du tableau de bord équilibré renvoie à une logique industrielle de l'entreprise.
- ❖ En conséquence, le tableau de bord équilibré ne fait pas l'hypothèse que le capital humain est le principal générateur de profit pour une organisation.
- ❖ Sur le premier point, il convient de préciser que contrairement aux apparences, Robert Kaplan et David Norton développent un point de vue sur l'entreprise au travers de leur instrument. Cependant, ce point de vue n'est pas formalisé, il demeure sous-jacent à leur travail.
- ❖ Le tableau de bord équilibré repose en effet sur une conception classique de la chaîne de valeur dont l'élément central est un bien de production matériel et l'aboutissement la satisfaction du client et au final de l'actionnaire.
- ❖ Le capital humain (axe Apprentissage organisationnel) n'est appréhendé que comme un élément de soutien à la valorisation du processus d'innovation et de production et à la satisfaction du client. Le profil des indicateurs de résultat, comme des indicateurs stratégiques émane ainsi de cette approche de la chaîne de valeur.
- ❖ Le tableau de bord équilibré repose également sur une acception traditionnelle et statique de la stratégie fondée sur la primauté d'une analyse externe (opportunités menaces), couplée ensuite à une analyse interne (forces, faiblesses). Ici encore, les éléments d'analyse relatifs aux ressources humaines ne sont appréhendés que de façon secondaire dans l'élaboration d'une stratégie.

Conclusion du chapitre :

Le Balanced Scorecard (BSC) est un système de management et de pilotage des objectifs stratégiques, prospectifs, collectifs et permettant leur mise en cohérence.

Le BSC est destiné à la direction, les managers, leurs équipes et leurs responsables. Il est établi généralement en début d'année lors de la définition des objectifs stratégiques. Le BSC est une démarche prospective et de suivi permettant de s'assurer que les objectifs sont partagés, déclinés et alignés dans les quatre domaines de l'entreprise :

- ❖ Financier
- ❖ Clients
- ❖ Processus interne
- ❖ Apprentissage organisationnel

Le BSC s'est développé car les objectifs financiers, comme seules mesures de performance, ne capturent pas la valeur des actifs immatériels (motivation et satisfaction des salariés) et donnent des indications sur les performances passées, mais n'évaluent pas les performances futures.

Le BSC est la mise en place d'un nouveau système de management basé sur les principes de la communication de la stratégie, de l'alignement des actions aux buts stratégiques et la mesure de la performance.

Quoiqu'efficace, cette méthode reste un outil nouveau encore en expérimentation constante. Elle requiert une expertise solide en termes d'innovation organisationnelle, ce qui la rend délicate à mettre en œuvre. D'autre part, elle englobe les aspects qualitatifs et quantitatifs des objectifs à atteindre, ce qui nécessite l'actualisation des systèmes d'informations utilisés et des capacités des prestataires pour être en mesure d'exploiter cet outil sans nuire aux parcours stratégiques visés. Par ailleurs, et même si ce tableau de bord est équilibré, il ne fait que donner une idée plus claire sur le niveau des performances et les problèmes à régler. Il ne fournit pas de solutions. C'est aux décideurs de le compléter par des débats pour identifier les actions indispensables au redressement de la situation.

Chapitre 03 :
Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif
au sein de la CCR

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

Chapitre 03 : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR.

Introduction du chapitre :

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

Des recommandations pour le déploiement du tableau de bord prospectif seront communiquées à la fin de ce chapitre pour accompagner la compagnie centrale de réassurance « CCR » dans la déclinaison de sa stratégie d'adoption du TBP.

A ce titre, ce chapitre va contenir :

- ❖ La présentation de la compagnie centrale de réassurance et sa stratégie ;
- ❖ Le choix et la définition des indicateurs de performance de la CCR ;
- ❖ L'élaboration du TBP au sein de la CCR.

Section 01 : Présentation de la compagnie centrale de réassurance et sa stratégie

Cette première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil « CCR », et de présenter sa stratégie de développement, ainsi que ses facteurs clés de succès.

1. Présentation de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) :

Créée en 1973, la compagnie centrale de réassurance est une société par actions au capital social de 19 Milliards de Dinars, propriété de l'Etat Algérien. L'Entreprise à son siège social à Alger, elle dispose d'une équipe de cadre technicien expérimenté dans le domaine de la réassurance.

La CCR est un acteur économique comme les autres, propose de la réassurance dans les branches marine, non marine et transport. La CCR assure également pour le compte de l'état, la gestion du programme national des catastrophes naturelles (CAT-NAT) qui a été mis en place après le séisme du 21 mai 2003.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

1.1. Historique de la CCR :

La Compagnie Centrale de Réassurance C.C.R créée par les pouvoirs publics en 1973 s'est vue attribuée dès le démarrage de ses activités, le monopole de l'Etat sur les opérations de réassurance. 1995, date du levé du monopole et l'ouverture du marché aux capitaux privés nationaux et internationaux. Suite à cela, le Ministère des Finances a fait bénéficier la CCR de la cession obligatoire, par laquelle les compagnies d'assurances opérant sur le marché Algérien sont tenues de céder une partie de leurs portefeuilles d'affaires réassurable à la CCR.

Les activités de la CCR s'étendent à toutes les formes de réassurance et à l'ensemble des branches d'assurances. pour cette raison, elle est en relation d'affaires avec toutes les sociétés d'assurances algériennes ainsi qu'avec une multitude de partenaires (assureurs, réassureurs et courtiers) à travers le monde avec lesquels, elle développe un volume d'affaires important et bénéficie aussi bien sur le plan national qu'international d'une bonne image de marque. Au plan International, La C.C.R dispose de participations dans le capital de : La Société Africaine de Réassurance – AFRICA-RE (Lagos Nigeria), La Société Arabe de Réassurance – ARAB-RE (Beyrouth-Liban), et est membre actif du Syndicat Arabe des Risques de Guerre (AWRIS) Bahrein. Grâce à son poids et à la qualité de ses relations, la C.C.R est aujourd'hui dans toutes les instances exécutives aussi bien Arabes, Africaines qu'Asiatiques qui régissent la réassurance dans ces Continents. Elle est présente dans les Comités Techniques des Pools de réassurance (Pool Arabe Marine et Non Marine, Pool Africain Aviation et Incendie, Pools Asiatiques Non Marine et Aviation) et est membre actif du Conseil Exécutif de la Fédération Afro-Asiatique des Sociétés d'Assurances et de Réassurance (FAIR).

1.2. Les branches d'activités de la CCR :

La Compagnie Centrale de Réassurance met à la disposition de ses clients nationaux et internationaux des capacités de souscription dans les branches d'assurance suivantes :

- ❖ Incendie et Pertes d'exploitation ;
- ❖ Engineering ;
- ❖ Responsabilité Civile Décennale ;
- ❖ Accidents, Risques Divers, Responsabilité Civile et Vie ;
- ❖ Corps de Navire et d'Aéronef ;

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

- ❖ Transports Facultés ;
- ❖ Aviation.
- ❖ Etc.

1.3. L'évolution des chiffres clés de la CCR :

1.3.1. Analyse globale de la production :

L'activité technique de la CCR s'est caractérisée, en 2015, par une progression du chiffre d'affaires global de 13,57% par rapport à celui de l'exercice 2014, passant ainsi de 22.305 millions DA en 2014 à 25.333 millions DA en 2015.

Les chiffres d'affaires réalisés en national et à l'international ont enregistré, respectivement, une progression de 11,6% et de 40,3% et ils se présentent comme suit :

- Les acceptations nationales : 23.199 millions DA en 2015 contre 20.784 millions DA en 2014 ;
- Les acceptations internationales : 2.133 millions DA en 2015 contre 1.521 millions DA en 2014.



Figure 06 : Évolution des acceptations nationales et internationales la compagnie.

Source: Rapport annuel 2015.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

UM : Millions DA.

Tableau 03 : Acceptations globales par Branche de la CCR.

Branches	2014		2015		Variation	
	Montant	%	Montant	%	Montant	
IARD	15 602	69,9%	17 878	70,6%	2 276	14,6%
Catastrophes Naturelles	1 582	7,1%	1 679	6,6%	97	6,2%
Assurance de	1 395	6,3%	1 600	6,3%	205	14,7%
Aviation	950	4,3%	1 394	5,5%	444	46,8%
Marine	2 267	10,2%	2 239	8,8%	-29	-1,3%
Autres	510	2,3%	543	2,1%	33	6,6%
TOTAL	22 305	100%	25 333	100%	3 027	13,6%

Source : Rapport annuel 2015.

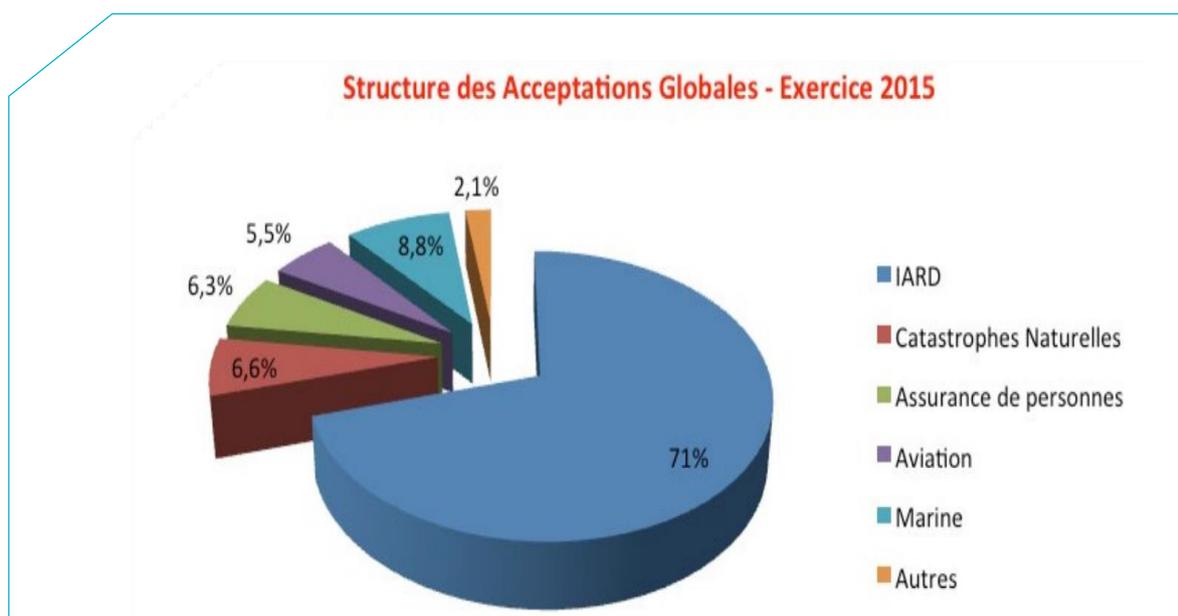


Figure 07 : Structure des acceptations globales de la compagnie en 2015.

1.3.2. Sinistres réglés :

L'exercice 2015 a été caractérisé par une importante augmentation des sinistres réglés par la CCR. En effet, les sinistres réglés bruts de l'exercice s'élèvent à 11.080 millions DA contre 6.076 millions DA en 2014, soit une évolution de 82,4% (+5.004 millions DA). Le montant des sinistres récupérés par la rétrocession s'élève à 4.959 millions DA représentant 45% du

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

montant global, laissant une part nette des sinistres à la charge de la CCR de 6.122 millions DA représentant 55 % du montant global des sinistres.

La branche IARD continu d'enregistrer le volume des sinistres réglés le plus important avec 8.384 millions DA suivie par les branches Marines (facultés et corps maritimes) avec 948 millions DA. La Branche vie a été marqué par le règlement de 349 millions DA, et enfin la branche CAT NAT avec seulement 2 millions DA.

Tableau 04: Evolution des sinistres réglés par branche (entre 2014-2015).

Branches	2014		2015		Variation (%)	
	Sin	Ret Net	Sin Brute	Ret Net	Sin Brute	Ret Net
IARD	3 584	2 314	8 384	6 420	134	177%
Catastrophe	28	28	2	2	-	-
Aviation	303	-2	603	-12	99%	498%
Marine	992	470	948	494	-4%	5%
Assurances	401	401	349	349	-	-
Autres	768	768	794	-1 132	3%	-247%
TOTAL	6 076	3 979	11 080	6 122	82,4%	53,8%

Source : Rapport annuel 2015.

1.3.3. Rétrocession :

En termes de rétrocession conventionnelle, le recours au marché international vise à optimiser les structures des différents programmes et leurs coûts en adéquation avec les tendances du marché international de la réassurance en favorisant des relations justes et durables avec les rétrocessionnaires.

La CCR, tout en optant pour le placement de ses programmes auprès de sécurités de premier ordre, applique le principe de réciprocité avec les réassureurs régionaux encourageant ainsi l'accroissement du volume d'affaires échangées dans la région MENA. Par ailleurs, le recours à la rétrocession facultative intervient ponctuellement en cas de prise en charge de très grands risques.

Le volume des primes rétrocédées a connu, en 2015, une augmentation de 20,8% (1.838 millions DA), passant de 8.835 millions DA, en 2014, à 10.673 millions DA. Ces primes de rétrocession 2015 sont composées, à parts égales de 50%, des rétrocessions conventionnelles et des rétrocessions facultatives. Rapporté au chiffre d'affaires global brut réalisé, en 2015, par l'entreprise (25.333 millions DA), le total des primes rétrocédées représente 42% contre 40% en

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

2014. Pour ce qui est des sinistres récupérés auprès des rétrocessionnaires, ils ont enregistré, au 31.12.2015, une variation positive de 136,5%, passant de 2.097 millions DA, en 2014, à 4.959 millions DA, soit une hausse de 2.862 millions DA, dont 91% (2 613 millions DA) résulte du recouvrement de sinistres importants dans la branche incendie. A noter que 53,77% des récupérations de sinistres ont été récupérés par le biais des couvertures facultatives, représentant un montant de 2.666 millions DA. Le reste, soit 46,23%, a été récupéré par le biais des couvertures conventionnelles, représentant un montant de 2.292 millions DA. Rapportés au total des règlements de sinistres brut, à la charge de la CCR, enregistré au 31.12.2015 (11.080 millions DA), ces sinistres récupérés représentent 44,75% contre 34,51% en 2014.

1.3.4. Rétention :

Le volume des primes retenu par la CCR, au titre de l'exercice 2015, a atteint un montant de 14.660 millions DA contre 13.471 millions DA en 2014, enregistrant ainsi une variation positive de 8,83%, soit +1.189 millions DA. Rapportée au chiffre d'affaires global, la rétention de la CCR représente une part de 58%, en 2015, contre 60% en 2014, en baisse de 02 points.

En matière de sinistres, le montant des sinistres réglés à la charge nette de la CCR a atteint, au 31.12.2015, un montant de 6.122 millions DA contre 3.979 millions DA en 2014, en hausse de 53,9%, soit +2.143 millions DA, dont 98% environ concernent la branche incendie. Rapportée au total des sinistres réglés brut, la rétention de la CCR représente une part de 55%, en 2015, contre 65% en 2014, marquant ainsi une baisse de 10 points. Pour ce qui est de la charge nette globale des sinistres (sinistres réglés et sinistres en suspens), elle passe de 4.991 millions DA, en 2014, à 6.619 millions DA en 2015, en hausse de 32,60%, soit +1.627 millions DA.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

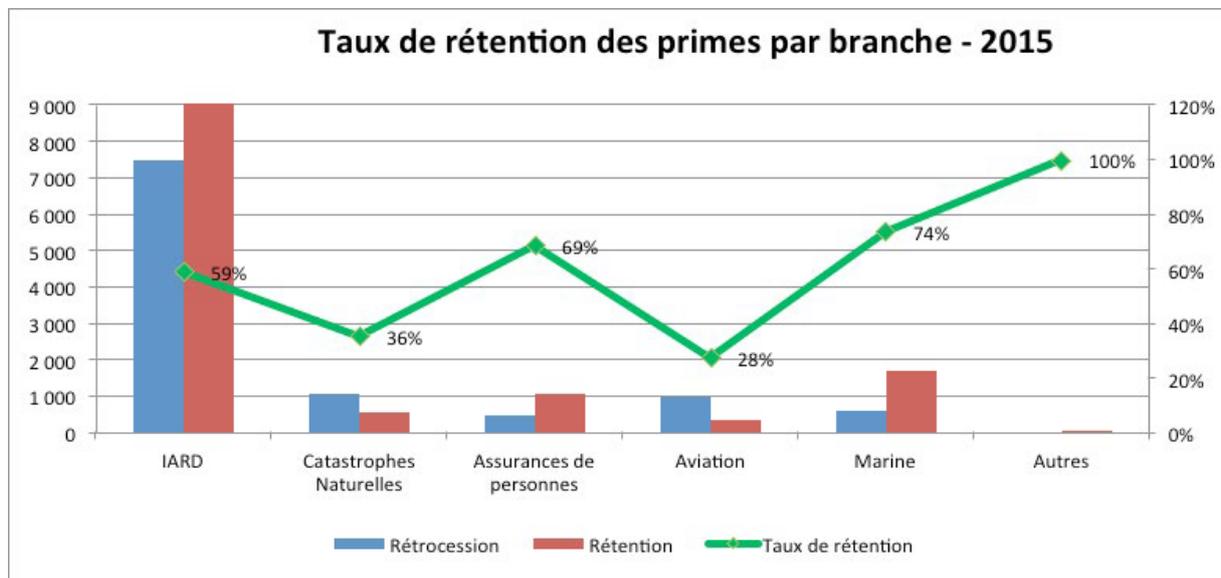


Figure 09 : Taux de rétention des primes par branche en 2015.

Source : Rapport annuel 2015.

1.4. L'organisation de la CCR :

Après avoir présenté brièvement la Compagnie Centrale de Réassurance, nous essayons maintenant de comprendre la façon dont elle est organisée et le schéma de son fonctionnement. Pour des besoins d'adaptation et de recherche d'une meilleure efficacité, la CCR a effectué d'importants changements dans l'organisation.

Le schéma d'organisation de la Compagnie Centrale de Réassurance s'articule autour de :

1.4.1. Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration de la société est composé de cadres supérieurs du Ministère des finances représentant l'actionnaire unique qui est l'Etat. Le Conseil d'administration est mandaté par l'assemblée générale de la société, organe statutaire ultime, afin de réaliser les missions liées à l'objet social.

Un comité contribue à l'amélioration de la qualité de gestion et du fonctionnement de l'entreprise est rattaché au conseil d'administration. Ce comité est :

- ❖ **Le comité d'audit :** Ce comité est rattaché directement au Conseil d'Administration, ces principales missions sont :
 - Superviser le respect des procédures en place ;
 - Apporter les correctifs nécessaires pour adaptés les moyennes engagés.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

1.4.2. La Direction Générale :

Conformément aux statuts de la Compagnie Centrale de Réassurance, le PDG assisté d'un directeur général adjoint et quatre comités (comités de souscription, comité ERM, de direction et comité informatique), le PDG dispose de tous les pouvoirs de gestion et d'administration pour assurer la bonne marche de la compagnie.

1.4.3. Présentation de la structure d'accueil : Cellule stratégie et développement :

Une des structures métier de la Compagnie Centrale de Réassurance, composée d'un seul employé, ses principales missions sont :

- ❖ Suit la gestion des participations de l'entreprise ;
- ❖ Analyse et consolide les rapports d'activité des directions de l'entreprise ;
- ❖ Propose à la Direction Générale les ajustements éventuels du plan de stratégie de l'entreprise ;
- ❖ Analyse l'environnement du secteur, son évolution et propose des solutions quant à la préservation et au développement des parts de marché de l'entreprise;
- ❖ Coordonne les travaux liés à la notation de l'entreprise ;
- ❖ Exécute toute mission que lui confie le Directeur Général.

La cellule Stratégie et Développement est dotée d'une sous-direction : (sous-direction de service analyses et études de marché).

Sous l'autorité du Responsable de la cellule, le service analyses et études de marché est chargé de :

- ❖ Suivi de l'évolution des principaux indicateurs économiques pertinents à l'industrie des assurances et réassurance ;
- ❖ Analyse et suivi des tendances du marché des assurances et réassurance ;
- ❖ Préparation des réponses aux demandes d'information émanant des partenaires nationaux et internationaux de la compagnie.
- ❖ Préparation des rapports annuels de la compagnie.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

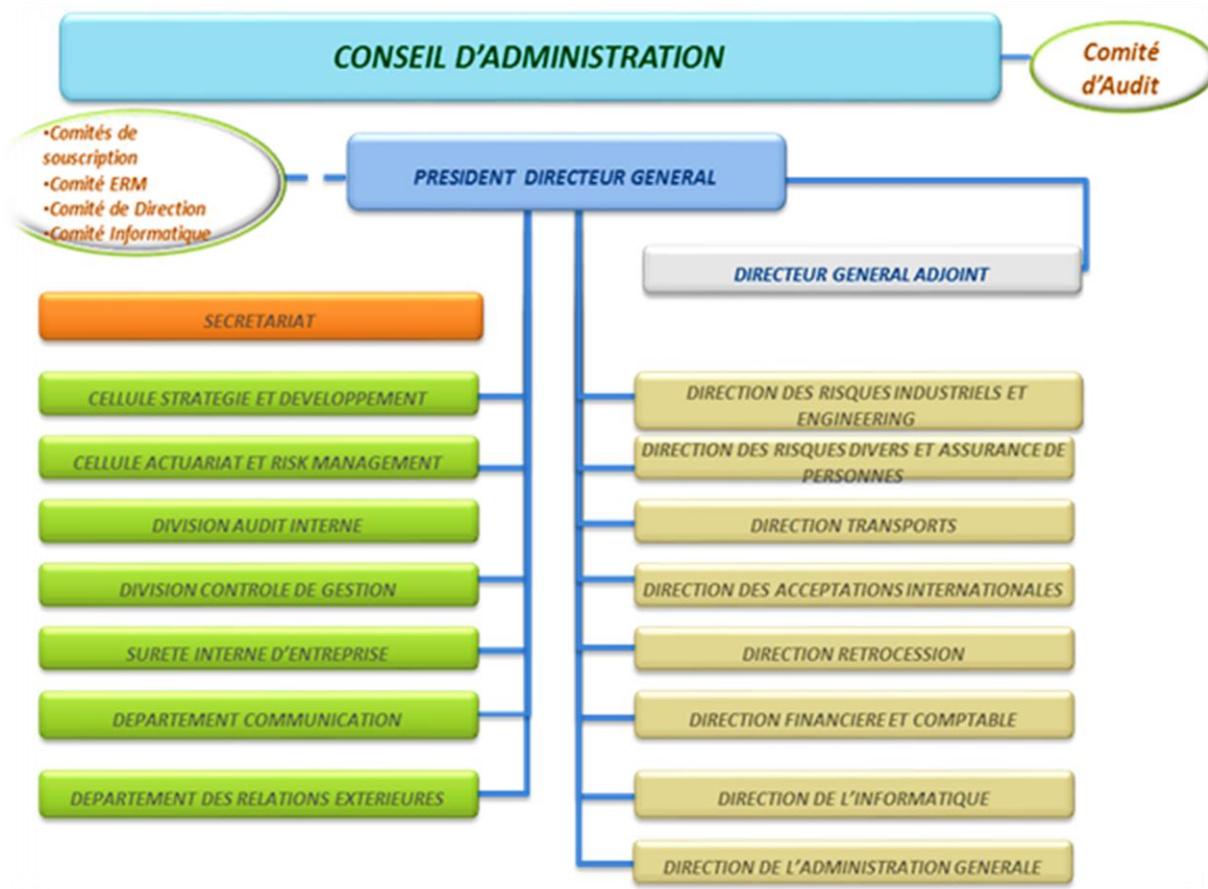


Figure 8 : Organigramme de la CCR.

Source : Rapport de gestion 2015.

2. La stratégie de la compagnie :

La stratégie de la CCR est articulée autour de trois axes : actions commerciales, actions financières et actions de gestion générale.

L'action stratégique de la CCR est guidée par le souci de travailler sur des facteurs de performance, d'efficacité et d'image vis-à-vis notamment de sa clientèle. Cette vision considère le facteur de la ressource humaine comme le moteur de la bonne marche de l'entreprise vers les objectifs visés.

Les actions prévues sur la durée du plan d'affaires, sont définies comme suit:

2.1. Actions commerciales :

L'activité de la CCR est largement dominée par son portefeuille national qui réalise, en moyenne 92% de son Chiffre d'Affaires. Le potentiel du marché local est d'une importance

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

capitale pour la CCR qui continuera à y puiser encore pendant un certain temps, du moins à moyen terme, l'essentiel de son revenu.

En effet, la faiblesse du taux de pénétration de l'activité assurantielle dans l'économie nationale qui tourne autour de 0,7% alors que la moyenne mondiale avoisine les 7% à 8%, donne aux perspectives attendues sur le marché national de la réassurance, des marges de progression intéressantes. Ceci dit, il convient pour la CCR de déployer une politique commerciale adaptée pour saisir les opportunités d'affaires qui en découleraient.

L'autre volet de l'activité de la CCR, à savoir les acceptations internationales, représente une partie mineure de son portefeuille d'affaires, mais constitue, en revanche, la principale source de croissance à moyen et long terme. La CCR doit projeter dans ses plans d'affaires successifs, la mise en œuvre d'une politique commerciale permissive d'une croissance continue des affaires internationales.

La qualité de service, la proximité commerciale, la consolidation du Rating et la prospection, constituent les facteurs principaux de la politique de la CCR en matière de développement des acceptations internationales.

2.2. Actions financier :

La CCR a mis en œuvre une politique d'investissement caractérisée par une approche prudente et sélective, et qui répond aux objectifs stratégiques déterminés et assignés à la gestion d'actifs, à savoir :

- ❖ Veiller au respect des règles prudentielles édictées par la réglementation en vigueur, à savoir ; la marge de solvabilité et la représentation des engagements réglementées ;
- ❖ Rechercher des niveaux de rentabilité et de sécurité acceptables et conformes;
- ❖ La structure cible des placements est définie comme suit :
 - Valeurs d'Etat : 50%-75%.
 - Obligations (entreprises) : 10%-15%.
 - Participations : 15%-20%.
 - A. Immobiliers : 5%-10%.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

- ❖ Préserver le capital par une dispersion acceptable du niveau des risques et une sélection rigoureuse des actifs financiers ;
 - Satisfaire à la marge minimum de solvabilité (15% des dettes Techniques ou 20% des primes nettes de rétrocession) ;
 - Gestion rigoureuse des créances ;
 - Respecter les engagements contractuels de l'entreprise en matière de paiement des soldes ou des sinistres au comptant en faveur de nos partenaires.

2.3. Actions d'organisation et de fonctionnement :

L'action stratégique de l'entreprise doit être portée par un cadre d'organisation et de fonctionnement à la fois adapté, économique et sécurisé. Adapté dans le sens de répondre aux objectifs de la CCR sur le marché national et international. Economique, dans le sens qu'il doit permettre à l'entreprise de poursuivre ses objectifs à un coût optimal. Sécurisé, dans le sens qu'il doit protéger l'entreprise au mieux des risques opérationnels, humains et d'environnement, auxquels elle est exposée.

Dès lors, la gestion générale à la CCR s'articulera sur des actions à mener dans les trois domaines suivants:

- ❖ **Organisation** : qui doit s'adapter aux mutations que connaissent les structures des marchés de la CCR, et doit permettre d'optimiser l'efficacité du travail des services métiers et des services de soutien.
- ❖ **Système d'information** : CCR vise une modernisation et une actualisation permanente des différentes composantes de son Système d'information. Elle doit aussi suivre de près les évolutions des technologies de sécurité en la matière.
- ❖ **Contrôle interne** : composé d'un ensemble de guide et de procédures, le système de contrôle interne fait partie intégrante des outils de gouvernance de l'entreprise afin de lui permettre de réaliser ses objectifs à long terme, tout en procédant aux corrections et redressements nécessaires au temps opportun. Ces procédures de gestion sont aussi suivies et actualisées de manières permanentes. Ces procédures constitueront un précieux moyen de transparence et un outil de travail de l'audit interne.
- ❖ **Renforcer La ressource humaine** : La ressource humaine de l'entreprise constitue la base de sa richesse et sa prospérité future projetée. Elle est l'élément moteur de sa stratégie. C'est

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

par ses compétences humaines et l'expertise de ses cadres, acquises dans les domaines technique, commercial et financier, que la CCR serait à même de mettre en place sa stratégie.

3- les Contraintes de la CCR :

La mise en œuvre des actions stratégiques exposées ci-dessus et la réalisation des objectifs qui leurs sont associés, inclut des contraintes, essentiellement de deux natures : de ressources humaines, et d'environnement.

3.1. Ressources humaines :

Les qualifications disponibles ne permettent pas toujours de répondre aux besoins de la CCR. Pour faire face à cette contrainte, la CCR aura recours, en tant que de besoin, aux expertises externes disponibles.

3.2. Environnement :

Il s'agit essentiellement des pratiques qui ont cours sur le marché national des assurances en matière de Tarification des affaires, de Transmission des comptes, et de Règlement des soldes financiers.

3.3. Rating :

La notation (B⁺) de la CCR attribuée par l'agence de notation AM Best dénote de la stabilité et de la solvabilité de la CCR. L'absence de la note souveraine pour le pays continue d'être la principale contrainte pour la CCR dans la perspective de l'amélioration de sa note actuelle. En effet, d'après certaines projections, la CCR pourrait atteindre une note supérieure à (A) si on tient compte de ses performances techniques et de forte capitalisation. Ce qui permet, si cette contrainte est levée, de répondre aux exigences d'un nombre important de clients potentiels (assureurs et de réassureurs) qui exigent, pour des raisons liées à leur réglementation ou aux standards de gestion interne, une notation minimum (A).

4. Identification des facteurs clés de succès de la compagnie :

Les facteurs clés du succès sont des éléments nécessaires qu'une entreprise doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques (sa vision), ses ambitions et ses objectifs. Autrement dit, les FCS sont les problèmes principaux qu'une entreprise appartenant à un secteur d'activité spécifique doit résoudre si elle veut pérenniser sa

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

compétitivité dans un segment de marché déterminé. En mettant en lumière les facteurs clés nécessaires et critiques au bon fonctionnement d'une organisation, les FCS permettent à l'entreprise de créer des valeurs nécessaires à la satisfaction des clients.

Le contenu de cette partie est essentiellement issu des discussions que nous avons menées avec le responsable de la cellule stratégie et développement de la CCR. Ces discussions nous ont permis d'identifier pour cette dernière les facteurs clés de succès suivants :

4.1. Instaurer une relation simple et efficace avec les cédantes :

Dans un objectif de s'insérer dans une stratégie commerciale gagnante avec les clients, la CCR doit opter pour un marketing relationnel, c'est-à-dire une politique destinée à établir des relations individualisées et interactives avec les cédantes, en vue de créer et d'entretenir chez elles des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise. Pour établir et maintenir les bonnes relations avec les cédantes, il faut les connaître, leur parler, les écouter et répondre à leurs doléances. Enfin, pour s'insérer dans une relation efficace, la CCR se doit :

- ❖ D'avoir une vision claire et complète sur ses cédantes actuelles afin d'en déterminer les plus rentables ;
- ❖ De s'insérer dans un processus de suivi des clients potentiels.

4.2. Le pilotage en temps utile de la performance :

Le deuxième facteur clé de succès que nous proposons ici est l'implémentation du tableau de bord prospectif. Ce tableau est du niveau stratégique et constitue donc un outil incontournable dans le suivi et le pilotage de la stratégie de l'entreprise. Le TBP permet outre le suivi des performances actuelles, le retracement des performances passées et la prédiction des performances futures. Le principal avantage du TBP est son équilibre, et ce, à travers tous les domaines de l'entreprise, à savoir : finances, clients, processus et produits, ressources humaines, etc. et permet par la suite de relier les mesures par des relations de cause à effet tels que les indicateurs de leviers et indicateurs de résultats.

4.3. L'implication et formation du personnel :

Dans tous les niveaux de l'entreprise le personnel constitue l'essence de l'organisation et leur implication dans le management de l'entreprise fera de leurs compétences un atout majeur. Cette implication consiste à faire comprendre aux personnels leur rôle et leur importance dans l'organisation et de leur fixer des objectifs à court, moyen et long terme.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

Il est bien-sûr nécessaire d'établir périodiquement un bilan de compétence et de proposer un plan de formation adéquat afin de faire évoluer chacun dans son métier. En effet, il est fort utile d'assurer une relation de confiance entre l'employé et son supérieur. Cette relation se concrétise par exemple lorsque l'employé se renseigne en continu auprès de son supérieur sur la manière dont il doit agir. Ainsi, les employés seront en mesure d'améliorer leurs compétences et par conséquent d'échanger leurs connaissances et expériences.

4.4. Adapter l'organisation de la CCR :

L'organisation est un système ouvert dont les éléments sont en interrelation les uns avec les autres. Cette démarche permet, en outre, d'éclairer le comportement des dirigeants déterminé non seulement par leurs propres motivations, mais aussi par leurs relations avec les collègues. Cette adaptation devra être analysée selon quatre axes :

- ❖ La réorganisation de la structure de chaque direction ;
- ❖ La nature des objectifs de chaque direction ;
- ❖ L'orientation temporelle de chaque division ;
- ❖ L'interaction entre les divisions : ces relations peuvent être centrées

Sur la tâche à accomplir quand celle-ci est bien définie ou centrées sur les aptitudes des personnes lorsque leur fonction est complexe et mal définie.

4.5. La maîtrise du système d'information :

Le dernier FCF présenté ci-après est une généralisation du point précédent. Le tableau de bord prospectif seul ne peut assurer une performance totale dans le pilotage de la stratégie de l'entreprise sans la mise en place d'un système d'information efficace et efficient. L'information étant la matière première de tout système d'information, celui-ci doit être organisé, finalisé, construit, animé et contrôlé, ce qui constitue un moyen d'optimisation de la performance de l'entreprise. Il faut penser bien-sûr à le dynamiser en intégrant s'il y a lieu les nouveaux besoins de l'entreprise.

C'est dans cette optique, que la CCR doit optimiser la maîtrise et l'utilisation de son logiciel intégré RMS (Reinsurance Management System).

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

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

Tout en respectant la stratégie de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR). Il convient de définir des indicateurs pour chaque axe du tableau de bord prospectif.

1. Les indicateurs de l'axe financier :

Malgré la grande révolution dans le domaine de management et gestion des entreprises, cet axe reste toujours la pierre angulaire dans le système de management ou de contrôle de gestion. Comme toutes les entreprises, la CCR a pour mission fondamentale de réaliser des bénéfices. L'objectif est de choisir des indicateurs pertinents qui permettent de mieux suivre et d'améliorer la performance financière de la compagnie.

La réflexion sur la stratégie de la Compagnie Centrale de Réassurance nous a conduits à identifier les objectifs suivants dans cet axe et qui sont :

- ❖ L'accroissement du chiffre d'affaire.
- ❖ L'amélioration de la rentabilité des fonds propres.
- ❖ Une meilleure maîtrise des frais de gestion.
- ❖ Le respect de la représentation des engagements techniques.

- ❖ L'amélioration du recouvrement des créances.

Les indicateurs que nous avons choisis sur cet axe sont :

1.1. Taux de croissance du chiffre d'affaires :

Pour que la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) maintienne sa part de marché, il lui convient d'avoir un taux de croissance soutenue au moins égale à celui du secteur. Cet indicateur est donc un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance.

$$\text{Taux de croissance du CA} = \frac{(CA_n - CA_{n-1})}{CA_{n-1}}$$

1.2. Taux de rendement des capitaux propres (rentabilité des fonds propres) :

Cet indicateur est souvent considéré comme l'un des plus importants parmi les ratios financiers usités, il permet de mesurer la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

de ses capitaux propres nets. Cette grandeur permet de voir comment la Compagnie Centrale de Réassurance génère de la croissance avec chaque dinar investi.

1.3. Le taux des frais de gestion :

Les frais de gestion sont composés des frais d'acquisition, des frais d'administration, des autres charges techniques et des frais de gestion des sinistres. Les compagnies d'assurances ou de réassurances accordent une grande importance à la maîtrise de ses frais. Cet indicateur permet de renseigner sur le taux des frais de gestion par rapport aux primes émises.

Ce ratio permet de renseigner sur le taux des frais de gestion par rapport aux primes émises.

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

1.4. Le taux de recouvrement des créances :

Vue, son aspect réglementaire le recouvrement des créances relatives aux traités conventionnels doit faire appel à tous les moyens légaux. Pour y parvenir, il faut veiller à ce que le taux de recouvrement des créances soit supérieur ou égal à un niveau objectif.

$$\text{Taux de recouvrement des créances} = \frac{\text{Créances recouvertes}}{\text{Total créances exigibles}}$$

1.5. La représentation des engagements techniques :

Il s'agit de la représentation de l'ensemble de provisions évaluées par la compagnie pour le règlement intégral de ses engagements techniques vis à vis des cédantes. Les taux de placement qui sont en vigueur, 50% minimum pour les valeurs d'Etat (bons de trésor), le reste des engagements réglementés est réparti entre les autres éléments de d'actifs en fonction des opportunités offertes par le marché sans que la part des placements en valeurs mobilières et titres assimilés émis par des sociétés algériennes non cotées en bourse, ne doivent pas dépasser le taux de 20% des engagements réglementés.

1.6. Le respect de la marge de solvabilité :

La solvabilité des sociétés d'assurance et de réassurances est matérialisée par l'existence d'un supplément aux provisions techniques, appel « marge de solvabilité ».Ce supplément est constitué par :

- ❖ Le capital social ;
- ❖ Les réserves réglementées ou non réglementées ;
- ❖ Les provisions réglementées ;
- ❖ Le report à nouveau, débiteur ou créditeur.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

La marge de solvabilité des sociétés d'assurance et de réassurance doit être égale, au moins à 15% des dettes techniques telles que déterminées au passif du bilan. A tout moment de l'année, la marge de solvabilité ne doit pas être inférieure à 20% du montant de la production nette de réassurance.

2. Les indicateurs de l'axe client :

Les indicateurs de cet axe sont orientés vers l'évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients ainsi que la mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client. Par conséquent les objectifs stratégiques relatifs à cet axe sont :

- Part de marché ;
- Acquisition de nouveaux clients ;
- Conservation des clients ;
- Satisfaction des clients ;
- L'image de marque.

Les indicateurs que nous avons adoptés sur cet axe sont :

2.1. La part de marché national :

Cet indicateur permet de préciser la position de la compagnie sur le marché local pour une période donnée.

$$\text{Part de marché national} = \frac{\text{CA national de la compagnie}}{\text{Total porte feuille réassurable national}}$$

2.2. CA réalisé avec les nouveaux clients :

Cet indicateur clé permet de mesurer le chiffre d'affaires réalisé avec les nouveaux clients acquis par la compagnie. Cette mesure informera sur l'élargissement de la base de clientèle de la CCR. Ce chiffre d'affaires est connu directement à partir de la base de données sur les clients.

2.3. Taux de fidélisation :

Le taux de fidélisation est le rapport entre les clients qui renouvellent leurs couverture et ceux qui sont admissibles au renouvellement. Le taux de fidélisation mesure la proportion des assurés qui maintiennent leur inscription au programme après l'expiration de leur couverture.

$$\text{Taux de fidélisation} = \frac{\text{Nombre de reconductions}}{\text{Nombre de reconductions} + \text{Nombre des résiliations}}$$

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

2.4 .Taux de croissance des affaires nouvelles :

Le taux de croissance est défini comme le taux d'augmentation du nombre de clients. Il mesure la rapidité avec laquelle le nombre de clients augmente ou diminue.

$$\text{Taux de croissance des affaires nouvelles}_n = \frac{\text{Nombre d'assurés}_n - \text{Nombre d'assurés}_{n-1}}{\text{Nombre d'assurés}_{n-1}}$$

L'indice « n » dénote une période particulière. Pour calculer ce ratio au cours d'une période particulière, il faut déterminer le nombre de participants actifs dotés d'une couverture valide à la fin de la période en question, ainsi qu'à la fin de la période précédente. Ces deux chiffres doivent être utilisés dans la formule.

2.5. L'image de marque

L'indicateur approprié qui nous permet de juger le niveau de l'image de marque de la compagnie c'est sa visibilité. En effet, la notoriété de telle ou telle compagnie dépend grandement de son image de marque, cette dernière est fonction de la visibilité qui est exprimée dans la majorité écrasante des cas par une notation établie par l'une des agences de rating. Pour que la CCR se voit attribuée d'une bonne image de marque, elle doit chercher à gagner plus de part de marché (national et international) et satisfaire ses cédantes.

3. Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Le progrès à mesurer pour cet axe porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences. Les capacités d'amélioration et d'innovation d'une entreprise rejaillissent directement sur sa valeur et ses perspectives d'avenir. Ceci dit, la compétence seule ne suffit pas. Pour obtenir de bonnes prestations du personnel, il est également indispensable que celui-ci soit motivé. On peut mesurer cette satisfaction ainsi que la productivité et rotation de ce personnel.

Les indicateurs que nous avons adoptés sur l'axe apprentissage organisationnel sont :

3.1. 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 entreprise, le climat général qui la caractérise. Des salariés satisfaits produisent plus et assurent la satisfaction des clients. Une enquête annuelle par questionnaire auprès des salariés déterminera l'indice de satisfaction.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

3.2. Le taux de rotation du personnel : est le rapport entre le nombre de départs et l'effectif moyen employé par la compagnie pendant un exercice comptable. Il vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser ces employés.

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

3.4. Nombre du jour de formation par salarié : la formation est stratégique pour l'entreprise elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

$$\begin{aligned} & \text{Nombre du jour de formation par salarié} \\ & = \frac{\text{Nombre du jour de formation}}{\text{Effectif}} \times 100 \end{aligned}$$

3.5. Nombre de suggestion 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 la compagnie. Ainsi, cet indicateur mesurera la participation du personnel dans l'amélioration de la performance au sein de la CCR.

$$\text{Nombre de suggestion par salarié} = \frac{\text{Nombre de suggestion}}{\text{Effectif}}$$

4. Les indicateurs de l'axe processus interne :

La qualité des produits délivrés par la CCR aux clients (cédantes) est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité de la compagnie. Les déterminants de la performance de cet axe sont :

- Efficacité dans le traitement des cotations ;
- Efficacité dans la gestion des sinistres ;
- Améliorer l'application des procédures ;

Les indicateurs que nous avons adoptés sur cet axe sont :

4.1. Evolution du délai moyen de réponse à une cotation :

Lors d'une cotation l'assureur s'adresse au réassureur pour lui fournir le montant de la prime probable en se basant sur les garanties recherchées par ce dernier, cependant, la vitesse de cette cotation peut avoir un impact considérable sur plusieurs plans tel que (nombres d'affaires souscrites, satisfaction des cédantes...).

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

4.2. Rapidité de règlement des sinistres :

Cet indicateur analyse par ventilation le temps de traitement nécessaire au règlement des sinistres. Il est calculé pour un ensemble de sinistres ayant traités en totalité (payés ou rejetés). La mesure commence à la date de survenance de l'évènement assuré et prend fin à la date à laquelle la cédante reçoit la prestation.

4.3. Evolution du délai moyen de règlement des sinistres :

Les délais de règlement du sinistre qui s'imposent à l'entreprise ne commencent à courir qu'à partir du jour où la déclaration complète du sinistre réputée constituée est reçue par la CCR. Le cours du règlement d'un sinistre varie en fonction du type d'assurance dont il est question. Néanmoins, un délai moyen peut être calculé afin de renseigner sur la qualité des prestations en matière d'indemnisation des cédantes, un délai qui se répercutera indéniablement sur leurs satisfactions et leurs fidélisations.

4.4. Gestion des procédures :

Comme définition, nous pouvons dire que ce sont les meilleures façons d'exécuter des processus. Lors de l'élaboration de la stratégie, les dirigeants doivent en tenir compte, cela se justifie par le fait que l'entreprise est capable de faire dans les processus fondamentaux. La CCR dispose d'un éventail large de procédures (souscription, acceptation internationale, administrative...), afin de dégager une opinion sur le respect et l'application de ces procédures, nous recommandons de s'appuyer sur les appréciations du responsable de la division audit interne au niveau de l'entreprise. Ce dernier effectue des audits internes annuels au niveau des différentes fonctions de l'entreprise.

Section 03 : Élaboration du TBP au sein de la CCR

La mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de la CCR doit être l'occasion d'aligner les mesures avec sa stratégie. En effet, si l'axe financier sert logiquement de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes comme l'axe processus internes qui sert à identifier les processus clés à la réalisation des objectifs, on peut citer aussi l'axe apprentissage organisationnel qui regroupe les facteurs, les moyens et les ressources permettant d'atteindre les objectifs des autres axes, encore l'axe client qui a été qualifié par Kaplan et Norton d'essentiel dans l'activité de la réassurance.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

1. L'adaptation du TBP à la CCR :

Après avoir choisi et défini les indicateurs de performance, dans ce qui suit, nous proposerons un tableau de bord prospectif pour la CCR. Pour le réaliser, nous avons récapitulé les différents objectifs stratégiques de chacun des axes avec leurs indicateurs respectifs.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

Tableau 05 : Le Tableau de Bord Prospectif proposé à la CCR par rapport à ces objectifs stratégiques (stratégie sur 5ans).

Axe	Objectifs stratégiques	Indicateur de mesure	Valeur actuelle 2016	Valeur cible fin fin (2021)	Degré de réalisation fin 2017	Lécarts	Initiatives stratégiques
Financier	-L'accroissement du CA	Taux de croissance du CA	*****	*****	*****	*****	*****
	-Meilleure maitrise des coûts	Taux de frais de gestion					
	-L'amélioration de la Rentabilité des fonds propres	Taux de rentabilité des fonds propres					
	-Amélioration du recouvrement des créances	Taux de recouvrement des créances					
	-Respect de la marge de solvabilité	Ratio de solvabilité					
Client	-Accroître la Parts de marché national	Taux de croissance des parts de marché					
	-Conservation des clients	Ratio de fidélisation					
	-Acquisition de nouveau client	CA réalisé avec les nouveaux clients					
	-Satisfaction des clients	Enquête de satisfaction des clients					
	-Image de marque	La notation					
	-Efficacité dans le traitement des cotations	Évolution du délai moyen de réponse à une cotation					

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

Processus internes	-Efficacité dans la gestion des sinistres	Évolution du délai moyen de règlement des sinistres					
	-Améliorer l'application des procédures	Nombre de cas de non-respect des procédures					
Apprentissage organisationnel	-Fidélisation des salariés	Taux de rotation du personnel					
	-La performance du système d'information	Taux de fiabilité de l'information					
	-La motivation, responsabilisation des salariés	Indice de satisfaction des salariés					
	-Amélioration des compétences	Nombre du jour de formation					

Source : Élaboré par nous-même.

2. Lien de causalité :

Ce qui caractérise le TBP est son exhaustivité en termes d'objectifs de performance. En effet, les liens qui unissent ces objectifs sont facilement compréhensibles grâce à la carte stratégique. Comme illustration de ce qu'on vient d'énoncer, le schéma suivant décrit les liens entre les différents objectifs stratégiques de la CCR.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

Figure n°11 : La carte stratégique en termes d'objectifs stratégiques de la CCR.

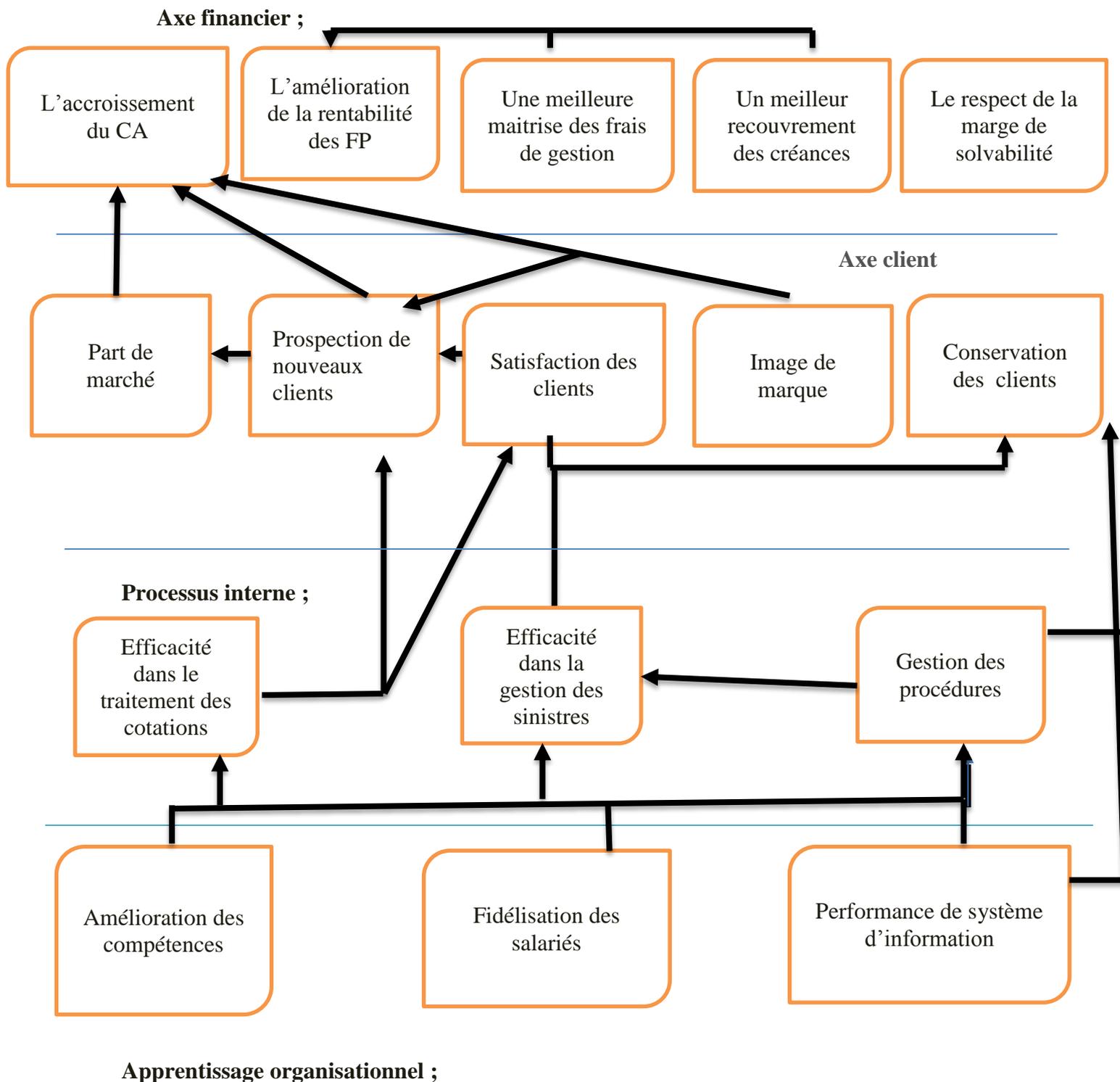


Figure 9 : La carte stratégique en termes d'objectifs stratégiques de la CCR.

source : Elabore par nous-meme.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

La carte stratégique qui décrit les objectifs stratégiques de la CCR fournit une image sur la performance globale de la compagnie et ce par des relations de cause à effet qui existent entre les quatre axes du TBP. Nous énumérons dans ce qui suit ces relations de cause à effet :

- ❖ Les indicateurs appartenant à l'axe processus interne sont des indicateurs qui permettent de mesurer l'effet des actions menées sur l'axe apprentissage du TBP.
- ❖ Les indicateurs qui appartenant à l'axe client sont des indicateurs qui permettent de mesurer l'effet des actions menées sur l'axe processus interne et l'axe d'apprentissage du TBP.
- ❖ Les indicateurs qui appartenant à l'axe financier permettent de mesurer la performance globale des actions menées sur les axes clients, processus interne et apprentissage du TBP.

Lors de la construction de la carte stratégique, nous nous sommes posé des questions sur l'identification des objectifs stratégiques de la CCR. Ensuite, nous avons posé des questions secondaires du type : comment parvenir et améliorer la satisfaction des cédantes, quelles actions à mener pour augmenter la part de marché et à faire diminuer les coûts. Après avoir répondu à ces questions, nous sommes parvenus à construire notre schéma de la performance de la CCR.

3. Recommandations pour le déploiement du TBP :

Nous avons proposé un tableau de bord prospectif permettant à la Compagnie Centrale de Réassurance de mettre en œuvre sa stratégie. Cependant, la construction de ce dernier (TBP) n'est pas une fin en soi. Son utilisation doit être intégrée dans le système de gestion de la compagnie. Dans l'objectif d'atteindre les performances ciblées, la communication du TBP est obligatoire et les initiatives stratégiques identifiées doivent être lancées.

3.1. Le TBP et alignement stratégique :

Pour atteindre les performances voulues en matière d'apprentissage organisationnel en particulier et dans le tableau de bord prospectif en général, l'information du personnel occupe une place régaliennne en ce sens-là. Le TBP mis en évidence que pour être une organisation orientée stratégie il faut que les salariés soient en parfaite compatibilité avec la stratégie menée par l'entreprise. De ce fait le personnel de la CCR doit vraiment comprendre la stratégie menée afin de trouver de nouvelles et meilleurs manières pour faire leur travail et de participer amplement à la réalisation des objectifs stratégiques, pour que ça se réalise il faut que le contrôleur de gestion leurs transmettent son tableau de bord prospectif.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

La Compagnie Centrale de Réassurance devra bénéficier d'une promotion constante des responsable jusqu'à ce qu'elle soit ancrée dans les programmes de gestion continue pour éviter que le tableau de bord ne soit pris en compte comme « la dernière fantaisie à la mode ». En trouve abondamment de supports de communication dans ce contexte, nous en présentons deux pour la CCR qui sont : les réunions et la brochure.

3.1.1. Les réunions ; pour l'adhésion des salariés :

Les réunions sont parmi les canaux de communication les plus efficaces qui permettent de mobiliser le personnel du CCR. Elles sont indispensable non seulement pendant le lancement du TBP mais aussi tout au long de la mise en œuvre de la stratégie.

Pour le lancement, chaque directeur se chargera au cours des réunions organisées à l'attention des associés de sa direction :

- ❖ De développer l'adhésion pour soutenir la stratégie ;
- ❖ D'éclaircir les objectifs fixés par la Compagnie Centrale de Réassurance ;
- ❖ De préciser des objectifs individuels ou par équipe liés aux objectifs globaux.

Les réunions doivent assurer après le lancement un écho d'information pour accompagner l'évolution des indicateurs et s'engager à prendre les décisions requises.

3.1.2. La brochure : moyenne de diffusion du TBP :

La brochure de la communication de la stratégie et du TBP est un document décrivant les objectifs stratégiques et la manière dont ils seront mesurés.

3.2. Pilotage des initiatives stratégiques :

La mise en œuvre des initiatives revêt d'un aspect primordial pour garantir la bonne utilisation du TBP. Pour assouplir l'application de ces initiatives stratégiques au sein de la CCR, nous avons considéré que fournir des pistes de réflexions et souvent des propositions de solutions est très utile.

3.2.1. Veille informationnelle :

H. LESCA a identifié des axes de recherche pour cerner cette problématique de l'écoute de l'environnement de l'entreprise dans son article «Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche». Nous avons focalisé sur certains de ces axes pour mieux encadrer le processus informationnel permettant à la Compagnie Centrale de Réassurance d'être à l'écoute prospective de son entourage.

Pour cela nous sommes confronté à quelques questions que nous allons vous répondre :

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

❖ Qui doivent recueillir ces informations ?

La collecte des informations dans la Compagnie Centrale de Réassurance doit être effectuée par tous les membres. Mais de préférence que cette mission soit attribuée à la direction marketing et de la communication, pour assurer la transmission des informations aux autres directions cette dernière doit être structuré et centralisé processus de collecte des informations.

❖ Comment utiliser les informations recueillies ?

Elles doivent être introduites (ou insérées) dans le système de prévision de la compagnie et permettre ainsi d'entreprendre (ou mener) des actions qui s'imposent.

❖ Comment mesurer la qualité du processus de mesure de veille stratégique ?

Nous proposons d'évaluer l'écart entre la prévision et le réel, et de permettre un renforcement d'expérience afin d'améliorer la qualité des prévisions.

3.3. Suivi individualisé des clients :

La direction commerciale doit collecter des informations pertinentes sur les clients, Ces dernières (informations) constitueront une base de données. Il reviendra au service informatique de mener des actions pour l'utilisation idéal et rapide de(s) bases de données constituées.

En réassurance, la connaissance de chaque client est nécessaire pour développer avec lui une relation durable. 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.

La CCR est en mesure de proposer le bon produit et le bon service au meilleur prix grâce à la gestion rationnelle de la relation client. Elle peut également cibler la bonne clientèle, obtenir sa satisfaction en répondant à ses besoins, communiquer et être réactive et gérer les réclamations et les clients difficiles.

3.4. Fidéliser la clientèle :

Pour réaliser les objectifs stratégiques fixés, la fidélisation de la clientèle reste au centre de réflexion de l'équipe marketing de la Compagnie Centrale de Réassurance. Cette dernière (la clientèle) est en fait la représentation matérielle d'un processus qui consiste à récompenser le

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

client en fonction de la quantité d'opérations qu'il a réalisées auprès de l'organisme émetteur du programme de fidélisation.

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

L'implantation d'un système de comptabilité analytique est indispensable pour le calcul des coûts réels de ses produits par l'imputation rationnel des couts indirects dans les coûts directs, l'optimisation du fonctionnement global de la CCR et pour effectuer des prévisions.

3.6. Enquête auprès du personnel :

Une enquête annuelle doit être orchestrée auprès des salariés afin d'évaluer la satisfaction de ces derniers. Pour estimer le degré de satisfaction et déterminé leur besoin au travail pour optimiser leur rendement, il est préférable d'organiser périodiquement un sondage. Ce qu'il faut que l'enquête nous permettra d'avoir un indice de satisfaction général et des indices propres à chaque catégorie de salariés dans la Compagnie Centrale de Réassurance.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

Conclusion du chapitre :

Dans ce troisième chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques exposées dans les chapitres précédents, Nous nous sommes attelés à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif. Ce dernier vient pour aider la Compagnie Centrale de Réassurance dans l'application de sa stratégie et dans l'atteinte de ses objectifs fixés.

Grâce à ce travail nous pouvons alors confirmer que le tableau de bord prospectif est la boussole du manager et un guide pour la bonne direction.

L'étude que nous avons menée, nous a permis de conclure que l'élaboration d'un tableau de bord prospectif n'est pas une tâche facile, elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une bonne connaissance de l'activité.

CHAPITRE III : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CCR

Conclusion générale

Conclusion générale

Pendant la période socialiste, le pilotage des compagnies d'assurances et de réassurances algériennes ne nécessitait pas un suivi rigoureux et des analyses très poussées. Aujourd'hui la donne a changé, pour survivre dans un environnement économique très difficile, donc forcément sélectif, il faut absolument identifier ses atouts concurrentiels, anticiper les besoins de ses clients pour leur proposer les produits adéquats. Cela se manifeste dans le long terme par l'adoption d'une stratégie gagnante qui sera traduite à court terme, par un dispositif destiné à détecter au plus vite les éventuelles dérives par rapport au plan de marche fixé, pour éviter les mésaventures, c'est l'un des rôles clés du contrôle de gestion.

Cependant, les outils modernes de gestion et de contrôle reposent sur l'implantation d'un système d'information. Sa matière première est l'information qui constitue un élément primordial pour sa réussite. Elle représente un avantage comparatif si elle est fiable, pertinente et guide l'utilisateur vers une meilleure prise de décision.

En plus, transformer les données à des informations claires et compréhensibles est encore aujourd'hui un défi. Et pourtant la création des documents présentant des indicateurs de performance de la compagnie et une activité quotidienne. C'est dans ce cadre que s'inscrit le tableau de bord prospectif.

Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion à long terme, il constitue un support, à la fois, léger, rapide et dynamique. Il facilite à son destinataire la compréhension de la situation en présentant une idée globale de l'état du système géré et en ressortant les entraves qui risquent de freiner ou de ralentir sa bonne marche.

Néanmoins, disposer de tableau de bord prospectif n'a d'intérêt que dans la mesure où l'outil est effectivement exploité par les gestionnaires.

Aussi, le tableau de bord prospectif, lorsqu'il est bien compris permet d'introduire un nouvel esprit de management caractérisé par : le respect des faits, la recherche permanente de l'efficacité, la décentralisation des pouvoirs et la participation dans le processus de prise de décision.

Toutefois, réussir le projet d'implantation d'un tableau de bord prospectif dans une organisation, notamment la compagnie de réassurance, est une tâche difficile car il existe plusieurs problèmes qui peuvent entraver la bonne marche du projet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Par cette étude, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif est un outil orienté vers le pilotage et la prise de décision, il se focalise sur les points clés de la gestion et associe des indicateurs financiers et non financiers. Il induit une analyse dynamique et suscite des réponses, un retour d'informations et des débats afin d'amener le manager à se prononcer et à prendre une décision pertinente.

La réussite de la construction d'un tableau de bord prospectif au sein de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) est conditionnée par les facteurs de succès suivant :

- ❖ Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion et mettre en évidence, les points clés de performance ;
- ❖ Choisir des indicateurs de décisions en commençant par définir les besoins des gestionnaires et la collecte des données nécessaires ;
- ❖ Avoir une définition précise de l'information et assurer son accessibilité à l'ensemble du personnel ;
- ❖ Impliquer, fortement, la Direction Générale ;
- ❖ S'adapter, facilement, aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

Il est tout autant important, pour la réussite de l'implantation de tableau de bord prospectif dans la Compagnie Centrale de Réassurance, que chaque responsable s'approprie l'outil et le considère comme un instrument d'aide au pilotage qui lui permet de maîtriser la gestion de son activité. De même il ne pourrait avoir de bonne exploitation que par :

- ❖ la présence des niveaux hiérarchiques, d'une délégation du pouvoir et d'une volonté de réalisation des objectifs ;
- ❖ l'existence d'un système d'information efficace et efficient ;
- ❖ la réactivité pour garantir une mise à jour continue du tableau de bord prospectif.

Lors de notre stage à la cellule stratégie et développement de la CCR, nous avons pu constater quelques problèmes qui concernent cette démarche initiée par la compagnie, à savoir :

- ❖ La construction du tableau de bord prospectif sans la collaboration des parties ayant besoin. En effet, la CCR se contente des circulaire des différentes structures pour élaborer ce tableau de bord prospectif ;
- ❖ L'établissement de documents volumineux jugés parfois comme superflus et l'utilisation excessive d'indicateurs qui risque de dénaturer le tableau de bord prospectif ;

CONCLUSION GÉNÉRALE

- ❖ Le système d'information utilisé au niveau de la CCR ne couvre pas à l'ensemble des métiers ;

De ce fait, nous avons en premier lieu constaté les insuffisances dans l'outil tableau de bord prospectif existant en procédant à une évaluation basée sur la théorie déroulée.

Par la suite, en étudiant l'activité des différents niveaux hiérarchiques de la compagnie, nous avons essayé de sélectionner les indicateurs les plus pertinents qui permettent de cerner l'ensemble de l'activité.

Au terme de notre travail de recherche, nous avons apporté quelques recommandations qui pourront améliorer le tableau de bord prospectif :

- ❖ Faire évoluer le tableau de bord prospectif à chaque fois que les orientations stratégiques ou les objectifs changent ;
- ❖ Faire participer l'ensemble des parties prenantes dans l'élaboration du tableau de bord prospectif et dans l'interprétation des résultats ;
- ❖ Fiabiliser le système d'information, rendre l'obtention de l'information rapide et faire évoluer les moyens de communication. Ceci correspond à un investissement en un réseau interne qui lie les différentes structures de la CCR.

Il convient de souligner que pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas eu accès aux données qui auraient permis de remplir le tableau de bord prospectif que nous avons proposé dans le cadre de ce mémoire.

Bibliographie

Bibliographie

I.OUVRAGE :

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

BIBLIOGRAPHIE

Edition d'organisation, 2003.

12. KAPLAN Robert et Norton Peter Le tableau de bord prospectif - Paris : Editions d'Organisation, 2003.

13. LEROY Michel et LOCHARD Jean Le tableau de bord au service de l'entreprise - Paris : Edition Organisation, 1999.

II. Documents et articles :

1-Rapport de gestion de la CCR (2014-2015).

2-KAPLAN Robert & NORTON David Putting the Balanced Scorecard to Work Harvard Business Review, - October 1993. - pp. 134-147.

3- KAPLAN Robert & NORTON David Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review. - Février 1996. - pp. 75-85.

III. Webographie:

-www.ccr.dz

-www.cna.dz

-www.balanced scorcard.com.

Annexe

ANNEXES

Annexe n°01 :

Guide d'entretien avec le responsable de la cellule stratégie et développement de la CCR :

I. Mission, stratégie et objectifs :

- + Quelle est la mission de votre compagnie ?
- + Quelle est la stratégie de votre compagnie ?
- + Quels sont les objectifs stratégiques de votre compagnie ?
- + Comment vous suivi la réalisation de ces objectifs stratégiques (Outils de pilotage de la performance) ?

II. Les outils de pilotage de la performance existants :

- + Quelle est la nature des indicateurs que vous utilisez ?
- + Quelle est votre évaluation du système de pilotage de la performance de la CCR ?

III. Le pilotage de la performance par le Tableau de Bord Prospectif :

- + Quels sont vos motivations pour l'introduction du TBP au sein de votre compagnie ?
- + Qui sont les responsables chargés de l'élaboration du TBP ?
- + Quels sont les difficultés rencontrées lors de l'élaboration du TBP au sein de votre compagnie ?

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

ANNEXES

Annexe n°02 :

COMPTES DE RÉSULTAT AU 31.12.2015

U-KDA

Désignation des comptes	Opérations Brutes au 31 12 2015	Cessions & Rétrocessions au 31 12 2015	Opérations Nettes au 31 12 2015	Opérations Nettes au 31 12 2014
- Primes acceptées	25 332 679	10 672 784	14 659 896	13 470 727
- Primes acceptées reportées	-769 998	-585 249	-184 749	-851 608
PRIMES ACQUISES L'EXERCICE	24 562 682	10 087 535	14 475 147	12 619 118
- Prestations sur acceptations	10 513 690	3 712 517	6 801 173	4 991 223
- PRESTATIONS DE L'EXERCICE	10 513 690	3 712 517	6 801 173	4 991 223
- Commissions reçues en réassurance	-	926 817	-	-
COMMISSIONS VERSÉES EN RÉASSURANCE	4 775 039	-	-	-
COMMISSIONS DE REASSURANCE	-	-	3 848 222	3 588 771
- MARGE DE REASSURANCE NETTE	9 273 952	5 448 200	3 825 752	4 039 124
- Production immobilisée	-	-	-	-
- Services extérieurs et autres consom.	253 134	-	253 134	248 689
- Charges de personnel	237 021	-	237 021	243 557
- Impôts, taxes et versement assimilés	224 850	-	224 850	203 443
- Autres produits opérationnels	36 402	-	36 402	35 435
- Autres charges opérationnelles	76 821	-	76 821	85 829
- Dotations aux amortissements,	979 561	-	979 561	910 184
- Provisions et pertes de valeur	-	-	-	-
- Reprise sur pertes de valeur et provisions	213 910	-	213 910	87 109
RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL	7 752 879	5 448 200	2 304 679	2 469 967
- Produits financiers	1 442 824	-	1 442 824	1 131 374
- Charges financières	39 738	-	39 738	59 284
RÉSULTAT FINANCIER	1 403 086	-	1 403 086	1 072 090
RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	9 155 964	5 448 200	3 707 764	3 542 057
- Impôts exigibles sur résultat ordinaires	836 867	-	836 867	760 373
- Impôts différés sur résultat ordinaires	-4 777	-	-4 777	-777
- TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES	5 518 887	-	5 518 887	5 293 043
- TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES	2 643 213	-	2 643 213	2 510 582
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDIN.	8 323 874	5 448 200	2 875 674	2 782 461
- Produits extraordinaires (à préciser)	-	-	-	-
- Charges extraordinaires (à préciser)	-	-	-	-
RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	8 323 874	5 448 200	2 875 674	2 782 461

Annexe n°03 :

2. RESULTATS

Les différents résultats dégagés, en 2015, se présentent comme suit:

U: millions DA

Désignation	2014	2015	variation	
			montant	%
Marge de réassurance	4 039	3 826	-213	-5,28
Résultat technique opérationnel	2 470	2 305	-165	-6,69
Résultat financier	1 072	1 403	331	30,87
Résultat ordinaire avant impôts	3 542	3 708	166	4,68
Résultat net des activités ordinaires	2 782	2 876	93	3,35
Résultat net/Capital social	17,39%	15,14%	-	- 2,26 pts
Résultat net/Capitaux propres	11,81%	11,19 %	-	-0,61 pt

ANNEXES

Annexe n°04 :

4. PRINCIPAUX RATIOS

RATIOS	2014 (%)	2015 (%)
RATIOS DE STRUCTURE FINANCIERE		
Capitaux Propres / Passif	36,62	37,08
Réserves/Capitaux Propres	16,61	10,50
ENDETTEMENT		
Total Dettes / Total Passif	59,63	58,98
EQUILIBRE TECHNIQUE		
Prov. Tech. + Dettes Tech. / Créances d'Inves. + Dispo.	71,67	63,04
RATIOS DE GESTION		
Frais de Fonctionnement / Chiffre d'Affaires	3,77	3,28
Frais de Personnel / Chiffre d'Affaires	1,09	0,94
Masse Salariale / Chiffre d'Affaires	0,89	0,75
Produits Financiers / Frais Fonctionnement	123,41	149,81
Produits Financiers / Frais Personnel	426,04	496,63
RATIOS DE RENTABILITE		
Marge de Réassurance/Chiffre d'Affaires	18,11	15,1
Résultat Net / Capital Social	17,39	15,14
Résultat Net / Chiffre d'Affaires	12,47	11,35
Résultat Net / Capitaux Propres	11,81	11,19
RATIOS TECHNIQUES		
RATIO COMBINE (Charge des sinistres nette + commissions nettes +Frais de Fonct. / Chiffre d'Affaires net)	74,65	78,05
LOSS RATIO (Charge des sinistres nette / Chiffre d'Affaires net)	39,55	45,72
PRODUCTIVITE		
Chiffre d'Affaires / Agents	234,79 MDA	278,38 MDA
Résultat net / Agents	29,29 MDA	31,60 MDA