

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du Diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Finance et comptabilité

THEME :

**Essai de conception d'un tableau de bord prospectif
pour le pilotage de la performance globale d'une
entreprise.**

Etude de cas : Société Nationale d'Assurance SAA.

Elaboré par :

Melle Cherifa HAMCHAOUI

Melle Yasmine Naila IBOUD

Encadré par :

Mme. Salima AITMEZIANE

Maitre de conférences « B » à EHEC.

10^{ème} promotion

Juin 2023

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du Diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Finance et comptabilité

THEME :

**Essai de conception d'un tableau de bord
prospectif pour le pilotage de la performance
globale d'une entreprise.**

Etude de cas : Société Nationale d'Assurance SAA.

Elaboré par :

Melle Cherifa HAMCHAOUI

Melle Yasmine Naila IBOUD

Encadré par :

Mme. Salima AITMEZIANE

Maitre de conférences « B » à EHEC.

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicace

A mes très chères parents, Tous les mots du monde ne sauraient exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la profonde gratitude que je vous témoigne pour votre soutien tout au long de mes années d'études, que dieu vous préserve.

A ma très chère tante « Hafida » et ma grand-mère « Yema » très reconnaissante pour votre soutien indéfectible et vos encouragements tout au long de ce voyage académique.

A ma grande sœur « Cerine » et mes petits frères « Samy et Racim » et ma meilleure amie « Serine » pour votre soutien moral et votre présence chaleureuse qui ont été une véritable source de motivation.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

A moi-même, pour mon courage, ma persévérance et mon estime de soi.

§ Yasmine Naila.

Je dédie ce travail à moi-même, à la personne formidable que je suis

À ma famille,

Votre amour et soutien sont mes plus grandes fiertés.

Merci d'être là, chaque jour, sans faille, vous êtes mes étoiles sacrées.

À tous mes amis

à nos aventures, à nos souvenirs, à nos fou-rires merci d'être une sorte de psy gratos pour moi.

§ Cherifa

REMERCIEMENTS

Nous remercions d'abord notre bon Dieu qui nous a donné la force et la détermination nécessaires pour réaliser ce modeste travail et d'achever ce parcours académique.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre encadrante, Madame Salima AIT MEZIANE, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour les précieux conseils qu'elle n'a pas manqué de nous fournir.

Nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements aussi à Monsieur Adnane HABITA, chargé d'études au sein de la SAA, pour nous avoir offert l'opportunité de réaliser notre stage de fin d'études dans la société.

Nous remercions également tout le personnel de la Direction Contrôle de Gestion de la SAA, particulièrement, Mme Nawel HASSEN DAOUADJI, pour ses recommandations, aide et soutien, tout au long de notre stage.

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
N°01	Schématisation de pilotage	9
N°02	Caractéristiques de système de pilotage stratégique	12
N°03	Les éléments de la mission d'entreprise	15
N°04	Problématique générale de performance selon Henri Bouquin	24
N°05	Les quatre grands axes du tableau de bord prospectif	40
N°06	Les fonctions du tableau de bord	47
N°07	Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action	49
N°08	Support de traduction de la stratégie en objectifs opérationnels	52
N°09	Les indicateurs clés de l'axe « clients »	55
N°10	L'axe « processus internes », le modèle générique de chaîne de création de valeur	58
N°11	La carte stratégique du tableau de bord prospectif	62
N°12	Organigramme de la SAA	80
N°13	Organigramme de la direction du contrôle de gestion	83
N°14	la Démarche d'élaboration d'un tableau de bord prospectif	86
N°15	Positionnement de la SAA sur le marché par Branches d'activités	89
N°16	Analyse SWOT de la SAA	90
N°17	Objectifs stratégiques de la SAA selon les 04 axes	92
N°18	Carte stratégique de la SAA	107
N°19	Evolution du chiffre d'affaires	109
N°20	Evolution de la part de marché SAA	111
N°21	Evolution de la cadence de règlement de la SAA	112
N°22	Evolution de l'effectif formée de la SAA	114
N°23	Paramétrage des quatre indicateurs sur Excel	116

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
N°01	Tableau comparatif de la performance interne et externe	23
N°02	Les différents types de tableau de bord	41
N°03	Maquette d'un tableau de bord.	42
N°04	Identification des axes stratégiques financiers	53
N°05	Récapitulatif des indicateurs clé axe « client »	56
N°06	Les principales étapes pour la construction d'un TBP	64
N°07	Positionnement de la SAA sur le marché des assurances	90
N°08	Indicateurs de la SAA par nature d'activités	93
N°09	Tableau de bord prospectif de la SAA	106
N°10	Chiffre d'affaires prévisionnels et taux de croissance du CA	108
N°11	Evolution de la part de marché de la SAA (Auto et Hors auto)	110
N°12	Evolution de la cadence de règlement de la SAA	112
N°13	Evolution de l'effectif formée de la SAA	113

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
BBZ	Budget à Base Zéro
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaires
DA	Dinars Algérien
DR	Direction Régionale
EAD	Expertise à distance
EHEC	Ecole des Hautes Etudes commerciales
FCS	Facteurs clés de succès
KPI	Key Indicator Performance
MCS	Mesures Clés de Succès
SAA	Société National d'Assurance
SAP	Sinistre à payer
SI	Système d'Information
TBP	Tableau de Bord Prospectif

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Le pilotage stratégique et suivi de la performance

- **Section 01** : Pilotage stratégique
- **Section 02** : suivi Performance de l'entreprise

Chapitre II : tableau de bord prospectifs

- **Section 01** : généralité sur le tableau de bord
- **Section 02** : le tableau de bord prospectif
- **Section 03** : la conception du tableau de bord prospectif

Chapitre III : Mise en place d'un TBP au sein de la SAA

- **Section 01** : La présentation de la compagnie SAA
- **Section 02** : Diagnostic stratégique de la SAA
- **Section 03** : Elaboration du TBP au sein la SAA

Conclusion générale

Résumé :

Ce mémoire se concentre sur le pilotage stratégique de la performance à travers l'implémentation d'un Tableau de Bord Prospectif(TBP), en se basant sur l'étude de la société nationale d'assurances (SAA).

Cette recherche a pour objectifs d'approfondir la compréhension du TBP, à sélectionner les indicateurs de performance appropriés et à examiner comment la carte stratégique facilite la communication des objectifs stratégiques de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation.

Le travail est divisé en trois parties principales ; La première partie présente les outils de pilotage de la performance ; La deuxième partie détaille le concept du TBP développé par R.S. Kaplan et D.P. Norton en 1992. Enfin, la troisième partie se concentre sur un essai de mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif pour piloter l'activité de la SAA.

La mise en place du TBP va permettre à la SAA d'utiliser des indicateurs soigneusement sélectionnés pour piloter ses activités et mesurer sa performance globale, de réaliser des prévisions et de calculer les écarts entre les réalisations et les objectifs, cela lui fournira une base solide pour une meilleure gestion et une prise de décisions plus informée.

Mots clés : pilotage stratégique, mesure de la performance, tableau de bord prospectif, carte stratégique, SAA.

Abstract

This dissertation focuses on strategic performance management through the implementation of a Balanced Scorecard (BSC), based on the study of the national insurance company (SAA). The research aims to deepen the understanding of the BSC, select appropriate performance indicators, and examine how the strategic map facilitates the communication of the company's strategic objectives at all levels of the organization.

The work is divided into three main parts. The first part presents performance management tools. The second part details the concept of the BSC developed by R.S. Kaplan and D.P. Norton in 1992. Finally, the third part focuses on an attempt to implement a Balanced Scorecard to manage the SAA's activities.

The implementation of the BSC will allow the SAA to use carefully selected indicators to manage its activities and measure overall performance. It will also enable forecasting and calculation of variances between achievements and objectives, providing a solid foundation for better management and informed decision-making.

Keywords: strategic management, performance measurement, Balanced Scorecard, strategic map , SAA.



Introduction générale

La finalité recherchée par toute entreprise est d'assurer sa pérennité, autrement dit sa capacité à survivre et à prospérer sur le long terme. Cela implique de s'adapter aux changements du marché, de maintenir sa compétitivité et d'assurer sa viabilité économique.

Au cours des dernières années, le marché des assurances en Algérie a fait face à certains défis économiques tels que le choc pétrolier depuis 2014, les événements de février 2019 et la crise sanitaire de la COVID-19. Toutefois, dans une perspective de développement de l'activité économique, le secteur des assurances a connu une croissance significative, soutenue par la diversification des produits d'assurance, la demande croissante de services d'assurance et par l'ouverture à la concurrence qui a favorisé l'implantation de succursales de compagnies étrangères en Algérie.

A cet effet, afin d'atteindre ses objectifs de survie, de compétitivité et de croissance, la société nationale d'assurances SAA a mis à jour sa stratégie en assurant un pilotage stratégique qui exige une réaffectation de leurs ressources humaines et une optimisation de leur gestion en particulier leur contrôle de gestion qui assiste la direction générale dans le suivi et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Les outils de pilotage stratégique suscitent un intérêt croissant parmi les chercheurs et les professionnels du management stratégique moderne car de nombreuses entreprises ont connu des échecs non pas en raison d'une mauvaise stratégie choisie, mais plutôt en raison d'une mise en œuvre inadéquate, où le pilotage de la performance n'est pas régulièrement aligné sur la stratégie.

C'est dans cette perspective que les chercheurs Kaplan et Norton ont introduit en 1992 le concept novateur du Tableau de Bord Prospectif (TBP). Ce modèle propose une vision multidimensionnelle de la performance en incluant des indicateurs non financiers. Il s'agit d'une démarche prospective et de suivi visant à garantir que les objectifs sont partagés, déclinés et alignés dans les quatre domaines clés de l'entreprise : finance, client, processus interne et l'apprentissage organisationnel.

Les motifs de choix du sujet :

Parmi les raisons du choix de ce sujet nous citons ce qui suit :

- En Algérie, la plupart des entreprises utilisent encore le tableau de bord classique pour le contrôle de gestion et la mesure de la performance, souvent par méconnaissance du tableau de bord prospectif.
- Le TBP est un outil qui joue un rôle stratégique dans la gestion de l'entreprise et la prise de décision
- Notre intérêt se porte sur l'exploration et la recherche dans le domaine du contrôle de gestion.
- Cet outil est essentiel pour répondre aux exigences des entreprises dans un environnement complexe et incertain.

Dans ce contexte, notre choix de thème revient à mettre en évidence l'importance primordiale de cet outil dans le pilotage de la performance de l'entreprise et de répondre à la problématique suivante : **Comment mettre en place un tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance globale de la SAA?**

Afin de fournir des éléments de réponses à cette problématique, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes.

Q1 : Les outils classiques de pilotage permettent-ils d'évaluer la performance de la SAA dans sa globalité ?

Q2 : Qu'est-ce qu'un Tableau de Bord Prospectif ?

Q3 : Quelle est la démarche à suivre pour mettre en place un tableau de bord prospectif au sein de la SAA ?

Pour répondre à ces questions, les hypothèses suivantes ont été posées :

H1 : Les outils classiques de pilotage ne permettent pas d'évaluer la performance de la SAA dans sa globalité, car ils se concentrent principalement sur des mesures financières en négligeant d'autres aspects non financiers tel que la satisfaction des clients , l'innovation et l'apprentissage qui sont aussi des déterminants importants de la performance.

H2 : Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) est un outil de pilotage stratégique qui permet de mesurer et de suivre les performances d'une entreprise en utilisant des indicateurs financiers et non financiers.

H3 : La mise en place d'un tel outil nécessite une étape préliminaire de planification stratégique, la collecte et l'analyse des données pertinentes suivie par l'identification des indicateurs clés de performance et enfin la conception du tableau de bord.

Les objectifs de la recherche

Les objectifs de cette recherche sont les suivants :

- Comprendre les principes et les concepts clés du tableau de bord prospectif (TBP) pour le pilotage stratégique d'une entreprise.
- Identifier les indicateurs de performance pertinents pour chaque perspective du TBP (financière, client, processus interne, apprentissage et croissance) afin de mesurer la performance globale de l'entreprise.
- Étudier le rôle du tableau de bord prospectif et de la carte stratégique dans la communication des objectifs stratégiques de l'entreprise : Analyser comment ces outils facilitent la visualisation et la transmission efficace des objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'organisation.

La méthode de recherche

Pour la rédaction de ce mémoire, nous avons choisi la méthode hypothético-déductive. Dans cette perspective, L'aspect descriptif consiste en une recherche documentaire résumant les principales théories et approches concernant le pilotage stratégique de la performance et les tableaux de bord. Cette étude documentaire sera complétée par une collecte et analyse de données basée sur l'exploitation des documents internes de la compagnie, permettant la mise en œuvre de notre étude de cas ,ce qui nous permettra par la suite de tester nos hypothèses et de vérifier si elles sont confirmées ou réfutées par les résultats obtenus .

Les outils de recherche

Les ouvrages, les recherches précédentes proches de ce sujet, sites internet et documentation interne à l'entreprise.

Le plan de travail

Dans le premier chapitre, nous avons focalisé notre attention sur la définition des concepts de pilotage stratégique et de performance, ainsi que sur les outils de mesure classiques et modernes.

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons des généralités sur les tableaux de bord et nous nous concentrerons principalement sur la présentation du Tableau de Bord Prospectif (TBP) et les étapes nécessaires à sa mise en place.

Enfin, le troisième chapitre sera structuré en trois sections : la première section présentera la compagnie SAA, la deuxième section abordera le diagnostic stratégique de la SAA, et la troisième section proposera à l'entreprise un modèle de tableau de bord prospectif ainsi qu'une carte stratégique.

Chapitre I :

**Le pilotage stratégique et suivi de la
performance**

Introduction du chapitre

Dans un environnement instable, la pérennité des entreprises est constamment remise en question. Pour garantir cette pérennité, le dirigeant doit rendre son entreprise performante et s'assurer que toutes les parties prenantes travaillent vers les mêmes objectifs. En raison de cela que le contrôle de gestion est un processus important qui permet de renseigner et de fournir des informations précieuses aux décideurs de l'organisation pour les aider à prendre des décisions éclairées et à atteindre les objectifs fixés et par la suite favoriser la surveillance. L'évaluation et le pilotage de la performance de l'entreprise est s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace.

Cependant, la performance est une notion très vague qu'il convient de cerner, elle peut être mesurée de différentes manières, en fonction des objectifs spécifiques et du domaine concerné et peut être influencée par de nombreux facteurs, tels que les compétences, les connaissances, l'expérience etc. Il est donc important de comprendre ces facteurs et de travailler à les optimiser pour assurer le bon pilotage de cette performance

Afin d'éclaircir ces différents concepts, le présent chapitre traitera dans une première section les notions de base du pilotage ainsi que le système de pilotage stratégique, puis en deuxième section le concept de la performance avec ces différents outils de mesure.

Section 01 : le Pilotage stratégique

Dans cette section nous allons aborder les notions de base de pilotage pour cela elle sera divisée en trois parties. La première partie traitera la définition de pilotage et ses différents types, la deuxième partie sera dédiée au pilotage stratégique tout en mettant en évidence ses caractéristiques, la troisième partie traitera le système de pilotage stratégique ainsi que les différents types de pilotage stratégique.

- **Avant-propos sur le contrôle de gestion**
- **Définition du contrôle de gestion**

Le plan comptable générale définit le contrôle de gestion comme un « *ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées* ».

Henri Bouquin situe le contrôle de gestion comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution (ou opérationnel), « *garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien* ». Selon lui, « *la position clé du contrôle de gestion ne réduit pas son rôle à une dimension technique de coordination, de planification et de suivi : elle l'amène, et ce sont les conditions posées à son succès, à viser des fonctions de motivation-évaluation et d'éducation des acteurs concernés* ».¹

- **Les différents centres de responsabilité**

Traditionnellement, on distingue quatre types de centres de responsabilité, qui se différencient par l'étendue de leur pouvoir de décision, et donc par l'influence qu'ils peuvent avoir sur le résultat de l'entreprise :²

¹ Doriath (B) et Coujet (C), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel Ed.5* », DUNOD, Paris, 2011, p01

² Giraud (F), Saulpic (O), Naulleau (G), Delmond (M), et autres, « *contrôle de gestion et le pilotage de la performance* », 2^{ème} édition, Gualino éditeur, 2005, P49

- **les centres de coût**, dont les décisions ont des conséquences importantes sur les coûts de l'entreprise, mais pas sur le chiffre d'affaires. La responsabilité de ce type de centre s'exprimera en termes de maîtrise des coûts, de qualité des produits, de délais, etc., mais ne pourra s'étendre à l'ensemble d'un profit. Les usines et les services de support constituent souvent des centres de coût.
- **les centres de revenus**, qui, à l'opposé, agissent essentiellement sur le chiffre d'affaires, mais très peu sur les coûts des services ou produits qu'ils vendent. Comme pour les centres de coût, leur responsabilité ne pourra s'étendre à l'ensemble d'un profit, mais elle se fondera sur des critères comme le chiffre d'affaires, les parts de marché, éventuellement les coûts commerciaux, etc. Les entités de distribution sont très souvent des centres de revenus.
- **les centres de profit**, qui ont un pouvoir de décision suffisamment large pour pouvoir assumer la responsabilité de l'ensemble du profit dégagé par l'activité. C'est le cas de beaucoup de divisions.
- **les centres d'investissement**, qui disposent de l'autorité la plus large, puisqu'ils gèrent non seulement les décisions opérationnelles, mais également les décisions relatives aux actifs nécessaires à leur activité (investissements, stocks, créances clients, etc.). Pour eux, la responsabilité d'un profit est insuffisante, et leur contribution sera définie sous forme d'un ratio de rentabilité (ROI, ROE, etc.) ou par un bénéfice résiduel (profit-pourcentage de l'actif géré).

01. Notions sur le pilotage stratégique

Le pilotage stratégique est nécessaire pour les organisations de tout type (entreprises, collectivités, associations, etc.), car il permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et d'orienter leur entreprise dans la bonne direction. Il contribue également à assurer la croissance et la pérennité à long terme de l'entreprise, en veillant à ce qu'elle puisse s'adapter aux changements de l'environnement extérieur et rester compétitive.

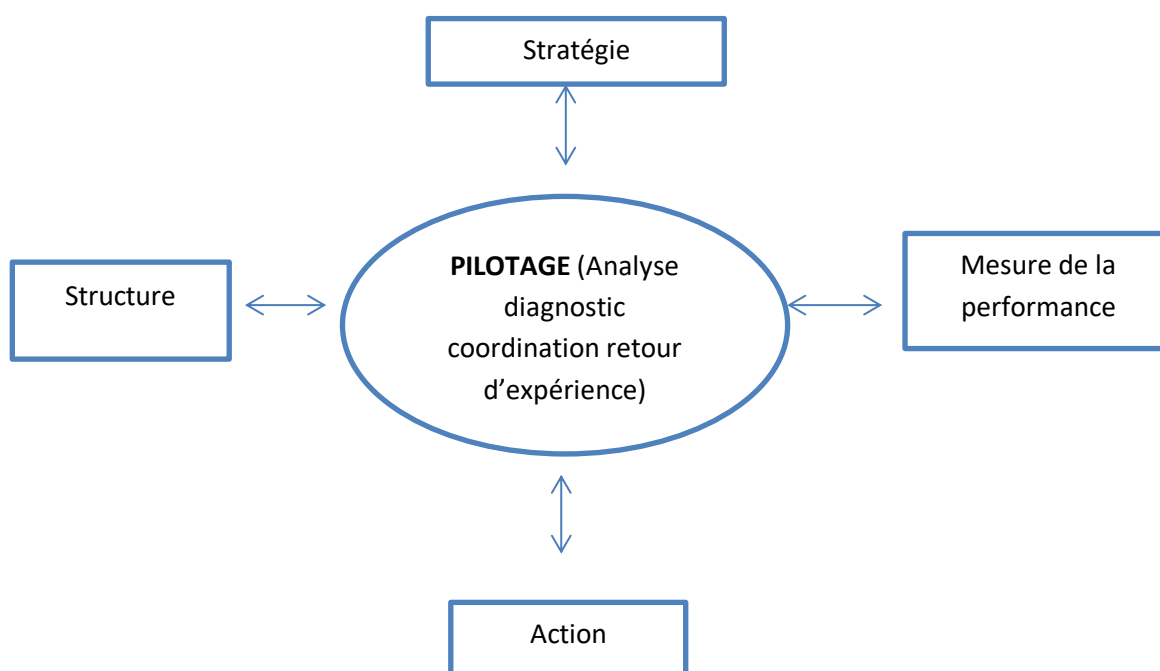
1.1 Définition de pilotage

Selon LORINO piloter c'est « *accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles (déploiement) et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience)* »³

Du même auteur 'Piloter', c'est orienter les différentes activités vers la création de la valeur⁴, cette valeur varie selon les différentes fonctions : la fonction ressource humaine crée de la valeur en mobilisant des compétences humaines pour d'autres individus, le marketing crée de la valeur pour les clients et enfin la gestion financière crée cette valeur aux apporteurs de fonds (les actionnaires), avec une contrepartie monétaire, pour leur contribution à la production.

La figure ci-après représente la schématisation de pilotage selon DEMEESTERE, LORINO et MOTTI.

Figure N°01 : Schématisation de pilotage



Source : Demeestere, Lorino, Motti « *pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », édition 6, DUNOD, 2017, P13

³ Lorino (P), « *Le pilotage par les processus et les compétences* », 3ème édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, P13

⁴ Lorino (P), « *Contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise* », éditions d'organisation, Paris, 1999, P137.

Ce schéma met l'accent sur les points suivants⁵ :

-le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle.

-il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ.

-il s'appuie sur un ensemble de systèmes (objectifs, plans, budget, tableau de bord et indicateurs, comptabilité de gestion ...) et de pratiques.

Le pilotage a également pour but d'anticiper, améliorer et maîtriser l'avenir, Par un ensemble de systèmes et des données produites par les équipes au niveau opérationnel qui permet au décideur de prendre une décision adéquate afin de réaliser les objectifs fixés.

. Sur cela nous distinguons 3 niveaux de pilotage qui sont des concepts clés dans la gestion d'entreprise :

- **Niveau opérationnel** : est le niveau intermédiaire relié au pilotage à court terme. Concerne généralement les modifications et les réajustements apportés à une opération par comparaison avec une référence préétablie et à mettre en place des plans d'action pour mettre en œuvre les décisions prises au niveau stratégique.
- **Niveau tactique** : quant à lui, implique d'adapter les ressources (humaines et techniques/financières) au facteur temps et la mise en œuvre des plans d'action décidés au niveau opérationnel. Il s'agit de la gestion des actions et des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- **Niveau stratégique** : Il s'agit de définir les objectifs stratégiques à long terme, gérer et de corriger les lacunes par la mise en place de la vision et de la mission de l'entreprise et de prendre des décisions stratégiques pour atteindre ces objectifs.

⁵ Demeestere, Lorino, Motti « *pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », édition 6, DUNOD, Paris, 2017, P13

1.2 Le pilotage stratégique

Le pilotage stratégique est avant tout un comportement, une mentalité, des attitudes et aussi des concepts, des méthodes et des outils partagés par un ensemble de responsables.⁶

Il offre un ensemble cohérent de réponses, construit de principes novateurs et de méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants et responsables, un cadre global pour⁷ :

- renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique,
- piloter l'adaptation des processus et des fonctions-clés,
- stimuler à tous les niveaux vigilance et échanges sur les résultats, les performances et les variables d'environnement,
- favoriser la réflexion et la compétence collective, et place en lieu des logiques individuelles (diviser pour régner ? ou fédérer pour...gagner ?)

Le pilotage stratégique développe le management, renforçant à tous les niveaux les exigences d'ouverture et d'anticipation. Il redonne du sens au rôle des dirigeants et de l'ensemble des responsables, Il leur fournit pour cela un système unique et partagé, une dynamique opérationnelle et réactive, des outils évolutifs.

Nous pouvons donc dire que le pilotage stratégique a pour but de stimuler la vigilance collective de l'entreprise et d'assurer l'adéquation de ses processus avec ses objectifs stratégiques.

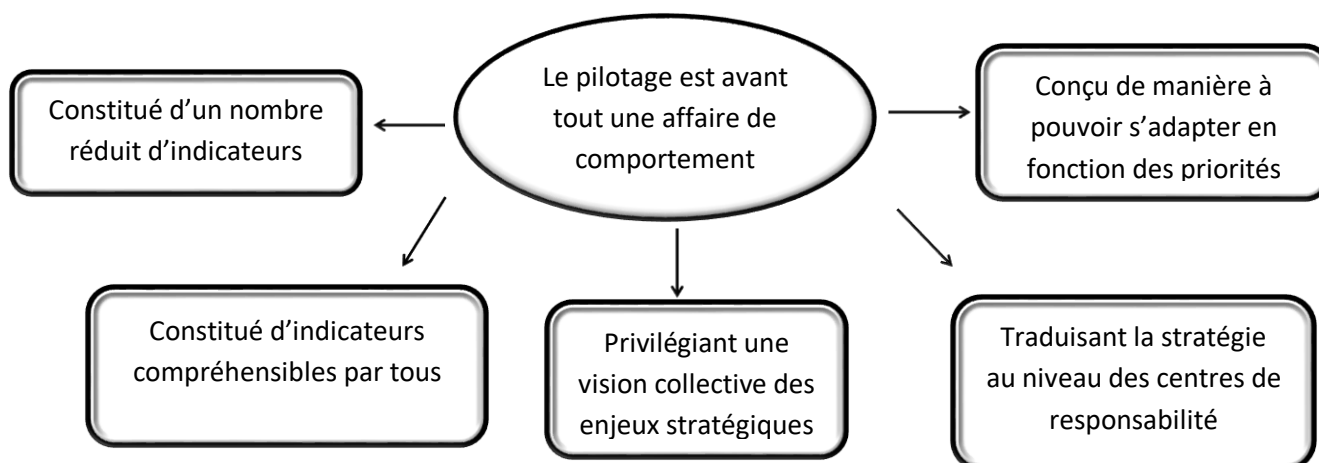
⁶ Castelnau, Daniel, Mettling « *le pilotage stratégique : Mobiliser l'énergie collective* », édition d'organisation, Paris, 2000, P32

⁷ Ibid., P : 30.

1.3 Caractéristiques du pilotage stratégique

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

Figure N°02 : Caractéristiques de système de pilotage stratégique



Source : Castelnau, Daniel ,Mettling : « *le pilotage stratégique : Mobiliser l'énergie collective* », édition d'organisation, Paris, 2000, p32

L'architecture de la démarche de pilotage s'organise dans le cadre d'un schéma de gestion qui doit préciser les rôles respectifs des différents acteurs concernés par le pilotage. Il faut s'assurer que toutes les activités requises pour le bon fonctionnement du pilotage soient effectivement confiées à des responsables désignés, disposant des moyens nécessaires pour les mener à bien. Cette distribution des rôles est effectuée pour chacune des composantes du pilotage et à chacun des niveaux de la structure hiérarchique.

D'une manière général le pilotage est une démarche de management qui se réfère à l'action opérationnelle et sa stratégie, et la diffuser sur l'ensemble des centres de responsabilité d'une structure d'entreprise pour but d'exploiter au mieux les moyens et les marges de manœuvre. Cette diffusion nécessite l'élaboration d'indicateurs de performance qui couvrent l'évolution de l'entreprise ce qui donne un aspect collaboratif sans négliger les enjeux stratégiques.

02. Système de pilotage stratégique

Pour pouvoir élaborer un système de pilotage stratégique, il est nécessaire de partir d'une explication des principaux éléments de La stratégie, La mission, La vision et Les valeurs. Qui sont tous des éléments clés pour orienter une organisation vers le succès et qui permettent par la suite de construire le schéma de gestion.

2.1.La stratégie :

La stratégie est généralement définie comme un processus de prise de décision.

Le concept de stratégie a fait l'objet d'une multitude de définitions qui diffèrent souvent d'un auteur à un autre, nous mentionnons ci-après les plus pertinentes :

Selon Tixier (1984) ⁸« *La stratégie est un processus dynamique à long terme destiné à améliorer la rentabilité de l'entreprise et à lui permettre d'obtenir un avantage compétitif* ».

Pour Tabatoni et al 1983 « *la stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et les structures de l'organisation* »

Plus précisément : « *définir la stratégie de l'entreprise, c'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables* » (Lorino, 2001)⁹

Caractéristiques centrales de la notion de stratégie¹⁰ :

- Orientation vers des finalités.
- Réalisation d'un certain nombre d'activités.
- Appui sur un ensemble de ressources.
- Définition de l'insertion de l'entreprise dans son environnement.

Diverses catégories peuvent être distinguées, par exemple Mintzberg (1994) distingue :

- La stratégie intentionnelle, analogue en quelque sorte à un plan d'ensemble établi a priori

⁸<https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/5653/1/000590833.pdf> Consulté le 29/03/2023 à 16h50

⁹ Demeestere, Lorino, Motti édition 4, op.cit., P20

¹⁰ Ibid., P20

- La stratégie émergente, convergence d'actions entreprises au fil du temps par les différents acteurs de l'entreprise et n'ayant pas été expressément voulues a priori dans leur ensemble

2.2. La mission :

Selon Peter Drucker¹¹ (2001) « *La mission et la philosophie, voilà le point de départ fondamental.* ».

C'est donc dans la définition de sa mission que l'entreprise va trouver la justification de son existence et puiser l'inspiration de ses actions.¹²

La mission de l'entreprise a été appréhendée de diverses manières « *La définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre* ». L'énoncé de cette mission est en général une phrase ou un paragraphe qui formule cette raison d'être sous une forme un peu vague mais durable et qui est donc un repère stable dans le changement quotidien.¹³

Nous distinguons ainsi 2 approches de la mission¹⁴ :

- D'une part l'approche essentialiste, qui donne à la mission un caractère fondamental dans l'existence même des organisations. Dans cette l'approche, la mission est au cœur de ce qui fait organisation : la mission est un fondement sans lequel l'organisation n'existerait pas.
- D'autre part, Une approche utilitariste, qui voit en la mission un outil au service de la performance des entreprises.

Dans ces approches, la mission existe avant même la notion d'organisation. Elle engendre l'action collective qui a ensuite besoin d'être organisée.

- **Les éléments de la mission**

La figure ci-dessous représente des éléments de la mission selon J. Tendon :

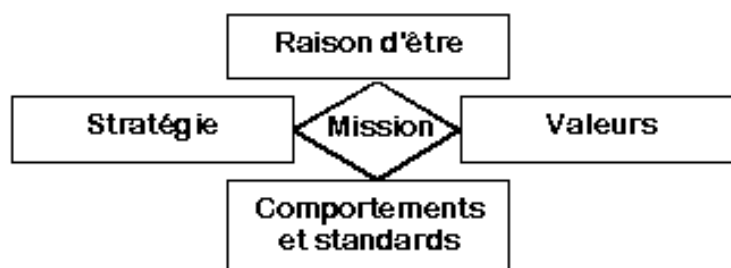
¹¹ Auvé, Estingoy, Maltot, « *De la vision à l'action : Vade-mecum du management stratégique* » EMS Editions, Paris, 2001, P27

¹² Ibid., P27

¹³ Tendon (J), article008 : Misez sur la mission ! Consulté le 30/03/2023

¹⁴ <https://www.cairn.info/l-etat-du-management-2022--9782348074332-page-42.htm> Consulté le 30/03/2023

Figure N°03 : les éléments de la mission d'entreprise



Source : J. Tendon, Article008 : Mettez sur la mission !

Une mission devrait intégrer des éléments de réponse aux questions fondamentales suivantes ¹⁵:

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

2.3. La vision :

La vision d'une entreprise est l'objectif à atteindre à moyen ou long terme. Il s'agit de la direction, du but à atteindre, des défis à relever. Elle est le cadre, le sens des actions du quotidien dans l'Entreprise. Elle sert de guide, d'inspirateur, de motivateur pour passer à l'action. La vision est orientée vers le futur. Selon les objectifs à atteindre, le futur sera de 3, 5 ou 10 ans. Elle est interne à l'Entreprise¹⁶.

Pour déterminer la vision d'une entreprise, il est important de poser les questions suivantes ¹⁷:

- Quels sont les objectifs ou les stratégies de votre Entreprise à long terme ?

¹⁵ Tendon (J), op.cit.

¹⁶ Pasteger, Salamone, « Gagnez en efficacité : La méthode de Madame BRAVO », EdiPro, Belgique, 2020, P22

¹⁷ Idem

- Quel est l'avenir de votre secteur et quelle est la place de votre Entreprise dans ce secteur ?
- Où voyez-vous votre entreprise dans quelques années ?
- Comment serait-elle perçue par vos employés, clients, partenaires ?
- Comment évoluent les ressources de votre Entreprise et son offre de produits ou de services ?
- Quel type de croissance envisagez-vous (croissance en bon père de famille, proposition de nouveaux produits ou services, acquisition... ?)

2.4. Les Valeurs :

Les valeurs sont les principes moraux, éthiques et sociétaux de la culture de l'Entreprise. Elles déterminent son image de marque¹⁸.

Celles-ci guident les comportements et attitudes permettant de réaliser la mission et la vision d'entreprise. Elles sont internes à l'Entreprise, idéalement partagées par l'ensemble du personnel qui les porte également à l'extérieur¹⁹.

Elles sont l'un des piliers de la culture d'Entreprise, qui est plus large puisque constituée d'éléments tels que l'environnement général de l'entreprise (du lieu d'implantation à la décoration), de l'ambiance (décontractée ou plus stricte tant du point de vue du langage que de la tenue vestimentaire, par exemple) ou encore de l'organisation en tant que telle (organigramme en pyramide ou holarctique, esprit hiérarchique ou collaboratif...)²⁰.

Le processus de pilotage a toujours pour vocation de valider le bon fonctionnement de la stratégie, son application, sa capacité à atteindre les objectifs fixés et, par voie de conséquence, la pertinence de la Vision et la bonne exécution de la Mission de l'entreprise²¹.

03. Types du pilotage stratégique

¹⁸ Idem, P26

¹⁹ Idem

²⁰ Idem

²¹ Auvé, Estingoy, Maltot, op.cit., P206

Dans toutes les entreprises, le pilotage stratégique fait partie des préoccupations majeures de la direction générale, cette dernière peut choisir l'une des formes suivantes :

3.1. Le pilotage des Processus

Nous définirons un processus comme « *un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise* » (Lorino, 1995, 2001).²²

• Raison de pilotage par processus

Trois raisons principales ont amené des entreprises à mettre en place des démarches permanentes de pilotage des performances de leur processus transverses²³:

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

• La démarche de pilotage des processus

Bien qu'étant originale par son objet (les processus de l'entreprise), la mise en œuvre de la démarche de pilotage des processus comporte les étapes classiques que nous retrouvons dans de nombreuses démarches de pilotage. Elle se compose des sept étapes suivantes²⁴ :

1. l'identification des processus de l'entreprise
2. le déploiement de la stratégie et l'identification des objectifs des différents processus
3. la définition d'indicateurs de mesure des performances de chaque processus
4. l'identification des leviers d'action permettant de maîtriser les performances de chaque processus
5. la construction de plans d'action
6. la mise en place d'un tableau de bord de suivi de l'avancement et des résultats de ces plans d'action

²² Demeestere, Lorino, Motti, édition 4, op.cit., P202

²³ Idem, P205

²⁴ Idem, P210

7. l'organisation d'une animation de gestion périodique, réunissant les différents responsables opérationnels dans la mise à jour permanente de cette démarche et visant à assurer le retour d'expérience de l'action. Cette animation de gestion articule la gestion de processus avec la gestion des centres de responsabilité.

Un pilotage efficace des processus aide les entreprises à améliorer leur efficacité opérationnelle, à réduire leurs coûts, à améliorer la satisfaction de leurs clients, à renforcer leur compétitivité et à garantir leur croissance à long terme

3.2. Le pilotage des Projets

Un projet est une combinaison d'actions définie : par le résultat final attendu, un calendrier précis, une dotation de ressources, une organisation et un mode de pilotage spécifiques²⁵.

Dans les secteurs où la dimension « projet » est importante (forte innovation, grosses affaires commerciales, réalisation d'infrastructures, recherche...), la dynamique de création de projets est en soi un sujet de préoccupation important : il faut créer des conditions propices à la prise de risques, à l'évasion hors des structures verticales classiques et permanentes. Cette dynamique suppose que soient conduites avec efficacité plusieurs activités spécifiques²⁶:

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

• La nature et les objectifs du pilotage

Le pilotage de projet a trois **dimensions essentielles**²⁷ :

- S'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux exigences du client et de la stratégie (pilotage de la qualité)
- Qu'ils sont obtenus dans les délais souhaités (pilotage du temps)
- En respectant les dotations de ressources (pilotage du coût).

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

²⁵ Idem, P246

²⁶ Idem, édition 6, P282

²⁷ Idem, P286

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

Le pilotage par projets joue un rôle croissant dans les entreprises. Comme le processus, le projet est souvent transversal à l'organisation, mais il présente un caractère d'unicité là où le processus est plutôt répétitif. Toutefois, le management par projets doit s'appuyer sur des activités permanentes inter-projets portant sur la méthodologie des projets, la formation des acteurs, la coordination et le retour d'expérience entre projets.²⁸

3.3.Le pilotage des Produits

Un produit est un ensemble de prestations rendues au client, faisant l'objet d'une définition et d'une tarification globales. Il peut être matériel ou immatériel, standardisé ou sur mesure, simple ou systémique. C'est un objet de marge, simultanément porteur de valeur pour des clients, donc de revenu pour l'entreprise, et vecteur de coût. Il joue un rôle stratégique, situé à la charnière entre compétences de l'entreprise et besoins du marché²⁹.

- **Les types de pilotage des produits**

Le pilotage des produits de l'entreprise peut être approché selon deux angles distincts ³⁰:

- **La gestion de portefeuille**

Le pilotage d'un portefeuille de produits consiste à piloter plusieurs produits sur une période donnée plus précisément c'est comment piloter l'éventail de l'offre de produits de l'entreprise à un instant donné, lesquels abandonner, lesquels modifier, lesquels privilégier, lesquels

²⁸ Idem, P313

²⁹ Idem, P383

³⁰ Idem

délaisser, lesquels introduire, lesquels faire soi-même et lesquels acquérir à l'extérieur, comment les tarifer

L'appropriation du système Activity Based Casting (ABC) par les acteurs exige généralement de lui associer des fonctionnalités de pilotage opérationnel des coûts d'activité (ABM)

La gestion de portefeuille s'appuie notamment sur l'étude de scénarios stratégiques et l'analyse de rentabilité des produits, étayée par le calcul des coûts de revient. Pour celui-ci, les approches ABC (fondées sur le principe « *les activités consomment des coûts et les objets de marge consomment des activités* ») permettent, mieux que les méthodes traditionnelles (centres d'analyse, direct costing), d'identifier les facteurs de coûts liés au produit : diversité offerte au client, complexité technique, instabilité, complexité logistique

➤ La gestion du cycle de vie

Cela consiste à piloter un même produit à travers le temps (un produit sur plusieurs périodes), à travers les différentes phases de sa vie, depuis les premières esquisses de conception ou de planification jusqu'à l'abandon définitif : il s'agit alors de piloter le cycle de vie d'un produit.

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

Le pilotage des produits est un processus essentiel pour les entreprises qui cherchent à innover et à rester compétitives sur le marché. Il permet de maximiser la rentabilité des produits tout en répondant aux besoins des clients.

Section 02 : Le suivi de la performance de l'entreprise

Le domaine de la performance en entreprise est un sujet d'étude clé pour les chercheurs et les praticiens depuis de nombreuses années. La performance est une mesure cruciale de l'efficacité et de l'efficience d'une entreprise, et elle est étroitement liée à son succès et sa durabilité. Dans cette section, nous aborderons le cadre conceptuel de la performance ainsi que ses différents objectifs et outils de mesure.

01- Le cadre conceptuel de la performance

Le mot performance puise ses origines du mot latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultat réel. En effet «to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et applications, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable³¹.

1-1 Vers une définition de la performance

La maîtrise de la performance des entreprises est l'objectif principal de toutes les parties prenantes de l'organisation. D'où la diversification de ses définitions, qui dépend généralement de la perception de celui qui la définit.

Selon Philippe LORINO³²: « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce Qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément* ».

Selon BOURGUIGNON³³, la performance peut se définir « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ».

Il ajoute aussi que le champ de la gestion la performance renvoie à trois significations majeures :

- La performance est succès : La performance est fonction des représentations de la réussite, et varie donc en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.³⁴

³¹ Lavoisier-Hermès. (2006), « *Amélioration Des Performances Par L'analyse De La valeur* », Edition Hermès Lavoisier, Paris, P 17

³² Lorino (P), « *méthodes et pratiques de la performance* », éditions d'organisation, paris, 1998, p18.

³³ Bourguignon (A), « *performance et contrôle interne* », Ed d'organisation, paris, 2000, p934

³⁴ Barillot (P), « *Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du Tableau de Bord Prospectif* », gestion 2000, 2001, p137

- La performance est action : Dans ce sens, la performance est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mis en œuvre pour atteindre ces résultats.³⁵
- La performance est résultat : elle est la mesure de l'atteinte des objectifs et des résultats tangibles qui ont été définis préalablement. Il s'agit donc d'un niveau de performance observable et mesurable, qui peut être évalué en fonction des critères préétablis.

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents,³⁶ c'est ainsi que nous distinguons la performance interne de la performance externe.

- **Performance interne :**

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

- **La performance externe :**

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

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance :

³⁵ Barillot (P), idem, p137

³⁶ Doriath (B) et Coujet (C), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel Ed.5* », DUNOD, paris,2011, p175

Tableau N°01 : Tableau comparatif de la performances interne et externe.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : Doriath (B) et Coujet (C), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel Ed.5 », DUNOD, paris, 2011, p175-176

1.2.Les critères d’appréciation de la performance

Le concept de performance globale permet d’avoir une vision d’ensemble dans une approche multidimensionnelle, Deux critères distincts d’appréciation de la performance permettent d’appréhender ce concept : l’efficacité et l’efficience.

- **Efficacité**

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé.³⁷

Une organisation est efficace lorsqu'elle est apte à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés au préalable.

Efficacité = Résultat réalisé / Objectifs fixés

- **Efficiency**

Elle se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte de l'objectif (l'output) sous contrainte de coûts (consommation minimale de ressources ou d'inputs) ;

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

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

Efficacité=résultats atteints/ressources utilisées

Pour mieux définir l'efficacité, nous pouvons l'exprimer par les notions suivantes :

- **La productivité :**

Elle est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir, Il s'agit de la mesure de la performance opérationnelle.

- **La rentabilité³⁸:**

Le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.

- **La rentabilité :**

Le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir, Il s'agit de la mesure de la performance financière, Ou c'est optimisation des ressources financières mise en œuvre.

- **Economy**

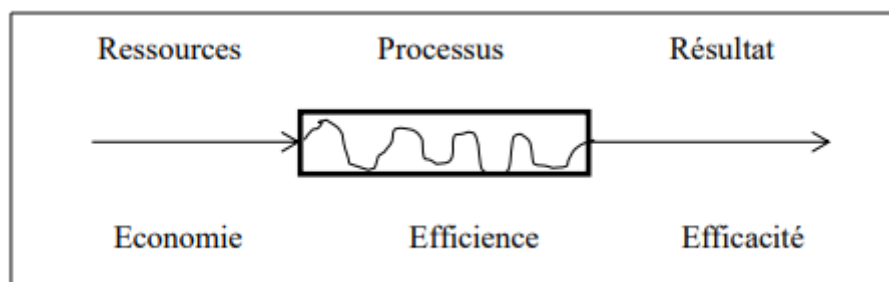
L'économie dans la performance peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources disponibles pour atteindre un objectif donné. Dans le contexte de la performance, cela implique

³⁷ Drigitte(D) ,Christian (G): « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002, p169

³⁸ Bouquin (H), « *Comptabilité de gestion* », Economica, 2000.

d'optimiser l'utilisation des ressources, y compris le temps, l'argent, les compétences et les talents, pour maximiser les résultats tout en minimisant les coûts.

Figure N°04 : Problématique générale de performance selon Henri Bouquin



Source : H. Bouquin (2004)

Pour résumer et d'après la figure N°1, bouquin explique que :

- L'économie consiste à acquérir les ressources de l'entreprise au moindre coût ;
- L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue des produits ou des services à partir d'une quantité donnée des ressources
- L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités recherchées.³⁹

1.3.La typologie de la performance

Il existe, plusieurs types de performance, à s'avoir la performance économique, technique, humaine, sociale, environnementale, ...etc. Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

➤ La Performance organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir⁴⁰ :

³⁹ HERKAOUI BENSLIMANE M. (2020) & EL ANSARI M. « *La performance globale : Mesure et Pilotage* », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. « Volume 4 : numéro 2 » p946

⁴⁰ Leboyer-Claude Lévy. (2001), « *La Motivation Dans L'entreprise Modèle Et Stratégie* », Edition d'organisation, Paris, P.7

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

➤ La Performance stratégique

La performance stratégique se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs à long terme en alignant sa stratégie avec les conditions changeantes de son environnement.

Elle peut être évaluée en utilisant des mesures telles que : la rentabilité, la croissance des activités, la compétitivité, la satisfaction des clients et la capacité de l'entreprise à innover.

➤ La Performance managériale :

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

➤ La Performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que le chiffre d'affaires et la part de marché, ainsi que des critères qualitatifs tels que la satisfaction des clients, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise. Pour assurer une performance

commerciale durable, les entreprises doivent développer la qualité de leurs produits et services ainsi que les moyens mis en œuvre pour satisfaire les clients.

➤ La Performance économique et financière :

Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

➤ La Performance sociale :

La performance sociale représente la valeur des ressources humaines. C'est la mobilisation, la motivation et l'enthousiasme du personnel mesurés par le rendement et le développement du personnel.

➤ La performance technologique :

Elle mesure l'utilisation et l'innovation technologiques de l'organisation, tels que les systèmes d'information, la recherche et le développement, l'automatisation et la cyber sécurité.

➤ La performance globale :

La performance globale désigne l'évaluation complète de la réussite d'une entreprise dans l'atteinte de ses objectifs et l'exécution de ses activités. Cela englobe divers aspects tels que les résultats financiers, la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle, l'innovation, la productivité et la responsabilité sociale. L'évaluation de la performance globale se fait à l'aide d'outils et de métriques pour mesurer, suivre et analyser les différents aspects de la performance. L'amélioration de la performance globale est un objectif clé pour favoriser la croissance, la durabilité et la compétitivité à long terme.

02- La mesure de la performance

La mesure de la performance en entreprise est le processus d'évaluation et de quantification de la réussite de l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels. Cette mesure est généralement effectuée en utilisant des indicateurs de performance clés (KPI) qui reflètent les résultats des activités de l'entreprise.

2.1. Les objectifs de la mesure de performance

La mesure des performances des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts.⁴¹

➤ Un objectif d'information

« Elle va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap ». La définition des critères de mesure des performances est une façon privilégiée de faire connaître les choix stratégiques et d'amortir le risque d'incohérence entre les buts globaux de l'organisation et les actions prises au niveau opérationnel. Par ailleurs, en fournissant de l'information aux managers, le système de mesure de performances permet d'apporter une aide aux entreprises pour se situer par rapport à la concurrence, et de prendre la décision au temps opportun.

➤ Un objectif d'incitation :

La mesure des performances des organisations joue un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables en les mettant sous tension en direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage ce qui rend cette tension bénéfique pour les responsables, elle permet aussi la création d'une concurrence interne entre les responsables d'une même entreprise ce qui amène un dynamisme continu.

➤ . Un objectif de pilotage :

⁴¹ Lylia MOURI, mémoire de fin du cycle IFID, le pilotage stratégique de la performance : *Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CAAR*, 2014, p22

La mesure des performances fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparable différents états. Cela se trouve dans l'expression américaine : « *what gets measured gets managed* », qui se traduit en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure », et signifie donc que pour piloter il faut bien mesurer. En effet, l'évaluation des performances permet d'objectiver les états de gestion et de management donnant ainsi aux managers la possibilité de conduire des analyses, de prendre des décisions et de mettre en place des plans d'action.

2.2. Les Outils classiques de mesure et de pilotage de la performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, différents outils tel que la comptabilité générale ainsi que les principaux outils de contrôle de gestion sont utilisés, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils classiques de pilotage de la performance :

- **Les outils prévisionnels**

Ils permettent par une projection dans le futur d'étudier les opportunités offertes et d'éviter les menaces imminentes, il existe trois catégories des systèmes prévisionnels :

- **Le plan stratégique :**

C'est un document qui définit les objectifs à long terme (5 à 10 ans) d'une organisation et les stratégies pour les atteindre, il identifie les défis et les opportunités auxquels l'organisation est confrontée.

- **Le plan opérationnel :**

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

- **Le budget :**

C'est un outil prévisionnel clé qui permet de planifier les dépenses et les revenus futurs de l'organisation. Il permet de prévoir les recettes et les dépenses, ainsi que de suivre les écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires.

- **Les outils de suivi de réalisation**

Ils comparent les résultats aux objectifs pour interpréter les écarts et prendre les mesures correctives, il existe, en interne, différents moyens de constater et d'analyser les performances de l'entreprise : la comptabilité générale analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et le tableau de bord.

- **La comptabilité générale :**

Elle permet à l'entreprise de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et aussi déterminer sa situation patrimoniale par le biais du bilan. Mais elle a la particularité d'être confuse par les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère.

- **La comptabilité de gestion (analytique) :**

Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de rendement et rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et affine les informations des résultats globaux par les centres des coûts (coût d'un produit, d'un stock, d'une matière première,) ce qui aide à la prise de décision, aussi elle fournit des bases pour établir les prévisions des charges et des produits⁴²

- **Le contrôle budgétaire :**

Les budgets révèlent où l'entreprise veut aller. Ils précisent la cible à atteindre et les moyens d'y parvenir. Mais rien ne garantit que l'entreprise réalise les objectifs qu'elle s'est fixés, c'est

⁴² Goujet, Raulet(C), « *comptabilité analytique et contrôle de gestion* », tome 2, édition DUNOD, P 221.

pourquoi il est essentiel d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire dont le but est de vérifier la réalisation des objectifs.⁴³

➤ Le reporting :

« Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les Centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels. »⁴⁴

Le reporting est donc un processus essentiel pour mesurer, surveiller et communiquer les performances d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées et de mieux comprendre les performances de l'entreprise, ainsi que les mesures qui doivent être prises pour améliorer ces performances.

➤ Le tableau de bord :

Selon ALAZARD et SEPARI « un tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique un ensemble d'information organisé choisi pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe »⁴⁵. C'est donc un instrument qui a comme fonction de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles. Il constitue un avertisseur, un outil de prise de décision face aux problèmes d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu.

• Les outils d'appui

⁴³ Cabane (P), « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », 3ème édition, Eyrolles, 2014, P.291

⁴⁴ Doriath(B), op.cit., P.143.

⁴⁵ ALAZARD (C), SEPARI (S), « contrôle de gestion », DCG 11, édition DUNOD, Paris, 2007, P 634

Ils constatent les performances et tendent à fournir des explications. Nous pouvons citer l'analyse comparative (benchmarking) et la réingénierie des processus d'affaire (reengineering).

➤ L'analyse comparative (benchmarking)

Le benchmarking est un processus qui consiste à comparer les performances d'une entreprise ou d'une organisation avec celles de ses concurrents ou d'autres entreprises du même secteur. L'objectif du benchmarking est d'identifier les meilleures pratiques et les opportunités d'amélioration, afin d'optimiser les performances de l'entreprise.

Il peut être interne ou externe. Dans le cas du benchmarking interne, l'entreprise compare les performances de différentes fonctions ou unités de l'entreprise. Dans le cas du benchmarking externe, l'entreprise compare ses performances avec celles d'autres entreprises du même secteur.

➤ La réingénierie des processus d'affaire (reengineering)

La réingénierie des processus d'affaires (reengineering) est une méthode d'amélioration de la performance organisationnelle qui vise à revoir et à redéfinir les processus d'affaires existants dans une entreprise. Cette approche repose sur l'idée que les processus d'affaires doivent être conçus à partir de zéro plutôt que simplement améliorés, afin de maximiser l'efficacité et l'efficacité, cela implique souvent une remise en question des pratiques établies et une réévaluation de la manière dont les processus d'affaires sont exécutés.

2.3. Les nouveaux outils de pilotage de la performance

Les outils de pilotage évoluent en permanence sous l'effet des contextes et des besoins de gestion.

➤ La méthode des coûts basés sur l'activité (Activity Based Costing) :

Il est possible de centrer les critiques subies par les outils traditionnels autour de trois aspects :

- Le problème de la réparation des charges indirectes,
- L'incapacité des outils existant à cerner les causes réelles des coûts,
- L'aspect inadapté de ces outils à la prise de décision.

La méthode ABC est une approche de comptabilité de gestion qui vise à déterminer le coût des produits et des services en fonction de la quantité d'activités nécessaires pour les produire ou les fournir.

Contrairement aux méthodes traditionnelles de comptabilité de gestion qui se concentrent sur les coûts directs de production (tels que les matières premières et la main-d'œuvre directe), l'ABC tient compte des coûts indirects de production (tels que les coûts de maintenance des machines, les coûts de gestion, les coûts de stockage et les coûts de distribution) qui sont souvent mal attribués dans les méthodes traditionnelles.

Cette méthode a pour objectif d'obtenir des coûts plus précis, rendre visible les activités cachées et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

➤ Le budget à base zéro (BBZ)

Le budget à base zéro (BBZ) est une méthode de planification financière dans laquelle chaque poste budgétaire doit être justifié et approuvé pour l'exercice budgétaire en cours, sans tenir compte du budget de l'exercice précédent. Contrairement à d'autres méthodes de budget, où les dépenses sont basées sur les dépenses de l'exercice précédent, le BBZ exige que toutes les dépenses soient justifiées à partir de zéro chaque année.

Le BBZ est souvent utilisé par les entreprises pour examiner et rationaliser les dépenses, ainsi que pour augmenter la transparence et la responsabilité dans le processus de planification financière.

➤ Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard)

Au début des années 90, un outil très proche du tableau de bord a été promu aux Etats-Unis par Robert KAPLAN et David NORTON. S'appuyant sur une critique des outils de pilotage

traditionnels trop centrés sur les seuls indicateurs financiers. Aujourd'hui, l'environnement des entreprises est caractérisé par une instabilité et une incertitude croissante, il semble indispensable de projeter l'entreprise dans l'avenir afin d'assurer sa pérennité.

Donc, l'approche classique des tableaux de bord de gestion s'avère dépassée puisque ces outils n'offrent qu'une vision réduite de la performance passée de l'entreprise.

Les concepteurs du balanced scorecard mettent en exergue trois caractéristiques principales de l'outil ⁴⁶:

- Le BSC est un outil pluridimensionnel ;
- Le balanced scorecard se veut un outil prospectif ;
- Le balanced scorecard se propose d'être une aide au pilotage stratégique.

Le TBP est présenté comme un support, qui permet de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes, en reprenant en effet toutes les activités de l'organisation et en mettant en relation tous les aspects de la performance : finance, clients, processus et apprentissage.

Conclusion du chapitre

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le pilotage stratégique de la performance et les outils traditionnels qui ont été utilisés pour cela. Nous avons souligné que ces outils sont limités et se concentrent principalement sur l'axe financier, laissant ainsi de côté les autres dimensions clés de la performance de l'entreprise.

Face à cette contrainte, de nouveaux outils de gestion ont été développés, tels que le tableau de bord prospectif qui permet d'aligner leurs opérations quotidiennes avec leurs objectifs stratégiques à long termes et en prenant en compte une vision plus large et plus équilibrée de la performance de l'entreprise.

⁴⁶ Mendoza (C) , « *tableau de bord pour managers* », édition groupe revue fiduciaire SA, Paris, 1999, P.166.

Chapitre II :

Le tableau de bord prospectif

Introduction du chapitre

Le tableau de bord est un outil de pilotage indispensable pour toute entreprise qui souhaite suivre et piloter ses activités de manière efficace. Il permet de mesurer la performance de l'entreprise et de prendre des décisions en temps réel en fonction des résultats obtenus.

Dans ce chapitre, nous allons étudier en première section, les caractéristiques d'un tableau de bord, les différents types de tableau de bord et les différences entre eux. Nous allons également aborder la conception générale d'un tableau de bord et les instruments qui le composent.

La deuxième section abordera la notion de prospective et l'origine du tableau de bord prospectif. Nous verrons l'importance de cet outil dans le pilotage de la stratégie d'une entreprise et les différents axes qui le composent. Nous étudierons également le lien de causalité entre les quatre axes de la "carte stratégique" et la conception du tableau de bord prospectif.

Enfin, en dernière section de ce chapitre nous aborderons le processus de conception d'un tableau de bord prospectif et les particularités de cet outil dans une compagnie d'assurance. Nous terminerons par une analyse critique du tableau de bord prospectif, en examinant ses avantages et ses limites.

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

Le concept de tableau de bord aurait été introduit en France dans les années 1930 initialement utilisé dans le domaine industriel par les ingénieurs, il était considéré comme un outil centralisé d'information et de prise de décision destiné à la direction de l'entreprise. Son rôle était de fournir une synthèse des données numériques sur le fonctionnement de l'organisation. À l'époque, il était courant de comparer le chef d'entreprise à un pilote et de recourir à la métaphore mécanique, utilisée fréquemment pour décrire le tableau de bord et ses fonctions.

Dans cette section, nous explorerons les concepts fondamentaux des tableaux de bord en la divisant en trois parties distinctes. Tout d'abord, nous aborderons la définition des tableaux de bord ainsi que leurs caractéristiques clés. Dans la deuxième partie, nous nous concentrerons sur les différents types d'instruments de tableaux de bord disponibles, et nous expliquerons leurs spécificités respectives. Enfin, la troisième partie se penchera sur les distinctions entre les différents types de tableaux de bord, en soulignant les différences entre les différents tableaux de bord.

1. Définition du tableau de bord.

Le tableau de bord peut être défini, dans un premier temps et d'une manière générale comme :

“un outil d'aide à la décision et à la prévision (et) un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions” [BOUQUIN, 1987].

Le tableau de bord est un document de référence, outil de management et d'aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).⁴⁷

Le tableau de bord classique permet aux managers de choisir les informations clés pour prendre des décisions éclairées. Cependant, pour analyser les problèmes et améliorer la performance de manière holistique, il est crucial d'utiliser des informations non financières. C'est pourquoi plusieurs critiques ont été adressées au tableau de bord classique.

⁴⁷ Aïm (R) « *Indicateurs et tableaux de bord : 100 questions pour comprendre et agir* » Edition AFNOR, 2010, P 6

2. Les types de tableau de bord

Les tableaux de bord sont réalisés par les contrôleurs de gestion avec les décideurs utilisateurs concernés. Ils peuvent être construits pour des décisions de nature et de durée différente, du pilotage à court terme (tableau de bord opérationnel) au pilotage stratégique (tableau de bord stratégique).

Il existe trois types de tableaux de bord :

- Le tableau de bord opérationnel (appelés tableau de bord de performance)
- Le tableau de bord de bord budgétaire (appelé tableau de contrôle des coûts),
- Le tableau de bord stratégique (appelé balanced scorecard »),

➤ Le tableau de bord opérationnel

Aussi connu sous le nom de tableau de bord de performance, il a pour objectif de suivre la progression vers l'atteinte des différents objectifs opérationnels de l'entreprise ainsi que mesurer la performance de plans d'actions déployés.

De plus du suivi, cet outil permet d'identifier les processus internes qui fonctionnent de manière optimale, ainsi que ceux qui sont encore à améliorer.

Les tableaux de bord opérationnels présentent la plupart du temps les informations en temps réels sur l'état des performances purement opérationnelles de l'entreprise. Ils sont de ce fait consultés assez fréquemment avec une vision à court terme (réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle), contrairement aux tableaux de bord stratégiques et budgétaires qui traitent plutôt du long terme.

➤ Le tableau de bord budgétaire

Le tableau de bord budgétaire est l'outil de pilotage organisationnel qui se charge de contrôler les coûts prévus et ceux réellement utilisés par l'entreprise. Comme son nom l'indique, il est surtout axé sur les indicateurs d'ordre financier et monétaire, C'est d'ailleurs

la raison pour laquelle il est également appelé « tableau de contrôle des coûts » ou « tableau de bord gestion », Il compare les chiffres prévisionnels qui ont été préalablement fixés dans les objectifs avec les chiffres réels qui ont résulté de l'activité. Il va ainsi faire comprendre à tous ses destinataires (dirigeants, cadres ou salariés) si l'entreprise a été performante ou non du point de vue financier.

Les indicateurs du tableau de bord budgétaire doivent également être consultés de manière plus fréquente que ceux du tableau de bord stratégique. Pour avoir une nette vision de la situation, il est plus judicieux de les consulter une fois par mois, par trimestre ou par semestre. Les décisions prises sur la base de ses indicateurs sont plutôt axées sur le moyen terme.

➤ Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique (Balanced scorecard (BSC), tableau de bord prospectif ou bien tableau de bord équilibré) offre une vision globale des objectifs et de la stratégie d'une entreprise, à court et à long terme, grâce à la mise en place d'une série d'indicateurs de performance. Ceux-ci quantifient et mesurent les projets et les missions de la société.

Ce type de tableau de bord prend comme point de départ la stratégie de l'organisation pour la décliner ensuite selon différentes dimensions, les objectifs stratégiques à atteindre. C'est une démarche que nous qualifions de « top-down » puisque les indicateurs ne sont déduits qu'après avoir fixé la stratégie au centre, et défini les objectifs stratégiques pour chacune des dimensions critiques, alors qu'habituellement, les tableaux de bord sont plutôt construits dans une logique dite « bottom up ».

Le « Balanced ScoreCard » repose sur une double approche⁴⁸ :

- La performance multidimensionnelle représentée par quatre axes complémentaires (Les finances, Les clients, Les processus internes, L'innovation et l'apprentissage)
- Les liaisons de « causes à effet » qui permettent de bâtir un système de pilotage cohérent.

⁴⁸ Aim (R), op.cit., p106

Figure N° 05 : Les quatre grands axes du tableau de bord prospectif



Source : Aïm (R) « *Indicateurs et tableaux de bord :100 questions pour comprendre et agir* » Edition AFNOR, 2010, P106

Pour Kaplan et Norton, ces quatre dimensions représentent les enjeux critiques de toute organisation. Les finances car il s'agit des ressources mais aussi des résultats de l'activité de l'entreprise au travers le chiffre d'affaires. Les clients parce que sont eux qui achètent les produits et services et font vivre l'entreprise. Les processus internes car c'est là où on fabrique et que la compétitivité se joue. Enfin, l'innovation et l'apprentissage car il faut toujours veiller à préparer l'avenir que ce soit par rapport au renouvellement de son offre ou pour l'évolution de ses compétences.⁴⁹

3. La différence entre les types de tableau de bord

Nous pouvons résumer la différence entre les types de tableau de bord cité précédemment dans le tableau suivant :

⁴⁹ Legrenzi (C), Rose (P) : « *Pilotage du SI et de la transformation digitale : les tableaux de bord de la DSI* », DUNOD,2020, p104

Tableau N°02 : Les différents types de tableau de bord

	Tableau de bord opérationnel	Tableau de bord budgétaire	Tableau de bord stratégique
Objectif ⁵³	Suivi et évaluation de la performance des processus opérationnels de l'entreprise	Gestion de la performance financière de l'entreprise	Suivi des mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques e l'entreprise
Indicateur	Indicateurs d'activités	Indicateurs financiers	Indicateurs de performance classés par perspective (financière, client, processus internes, apprentissage)
Vision	Court terme (jours, semaine, trimestre)	Moyen terme (semestre, année)	Moyen et long terme (Année N à N+5)
Destinataire principal	Tout décideur impliqué dans l'une des activités suivies	Les cadres et l'équipe administratif	Les cadres supérieurs

Source : Elaboré sur la base d'un blog⁵⁰

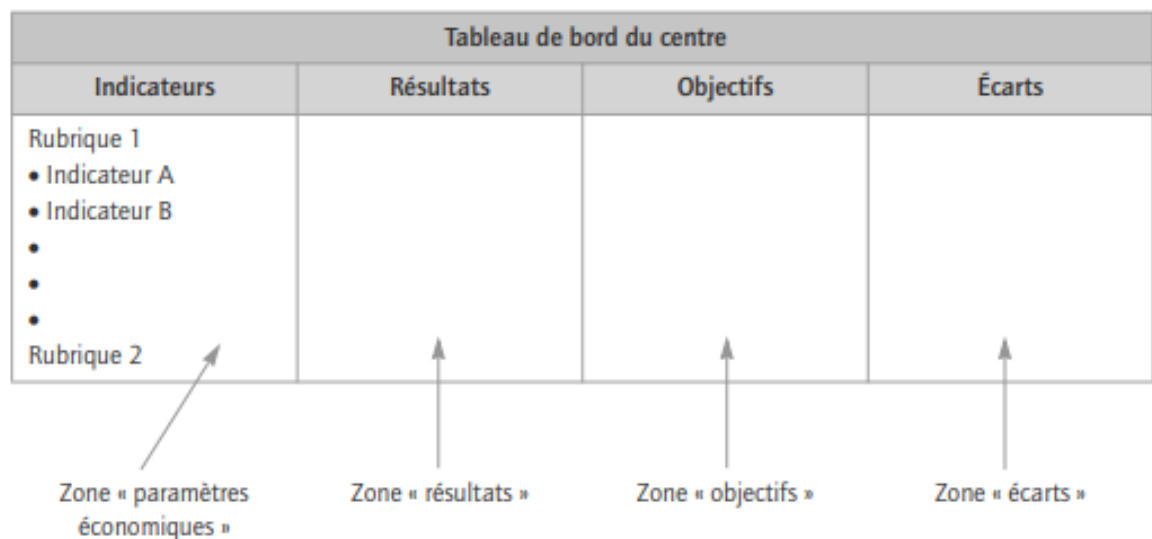
La différenciation entre les types de tableaux de bord est étroitement liée à leur contenu, notamment à leurs objectifs, aux types d'indicateurs qu'ils contiennent, à leur vision ainsi qu'à leur destinataire principal. En effet, chaque type de tableau de bord est conçu pour répondre à des finalités spécifiques et pour fournir des informations clés à des parties prenantes différentes, telles que la direction générale, les responsables de projet, les équipes opérationnelles, ou encore les partenaires financiers. Par conséquent, le choix du type de tableau de bord doit être fait en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise, afin de garantir une analyse pertinente et une prise de décision efficace.

⁵⁰ <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> , consulté le 07-06-2023 à 00h56.

4. La conception générale d'un tableau de bord

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.⁵¹

Tableau N°03 : Maquette d'un tableau de bord.



Source : ALAZARD (C), SEPARI (S), DECF, « *contrôle de gestion* » ; 2ème édition DUNOD, 2010, P557

- La zone « paramètres économiques » comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- La zone « résultats réels » : ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité : nombre d'articles fabriqués ; quantités de matières consommées etc. ; mais aussi des éléments de nature plus qualitative par exemple : le nombre de retours clients

⁵¹ Alazard (C), Separi (S), « *contrôle de gestion* » ; 2ème édition DUNOD, DECF 2010, p557.

À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
 - des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;
 - des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- La zone « objectifs » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
 - La zone « écarts » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion. Si cette présentation est souhaitable, la forme des informations peut être très variée.

5. Les instruments du tableau de bord

Différents instruments peuvent être mis en œuvre lors de la construction d'un tableau bord, les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.⁵²

- Les écarts

Les écarts font référence aux différences entre les résultats réels et les objectifs ou prévisions fixés, Les écarts sont généralement analysés pour comprendre les raisons de leur apparition et prendre des mesures correctives si nécessaire.

- Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

Exemple :

$$\frac{\text{Réalisé à fin mois}}{\text{Budget total de l'exercice}} \times 100$$

⁵² Alazard (C), Separl (S), op.cit., p558-559

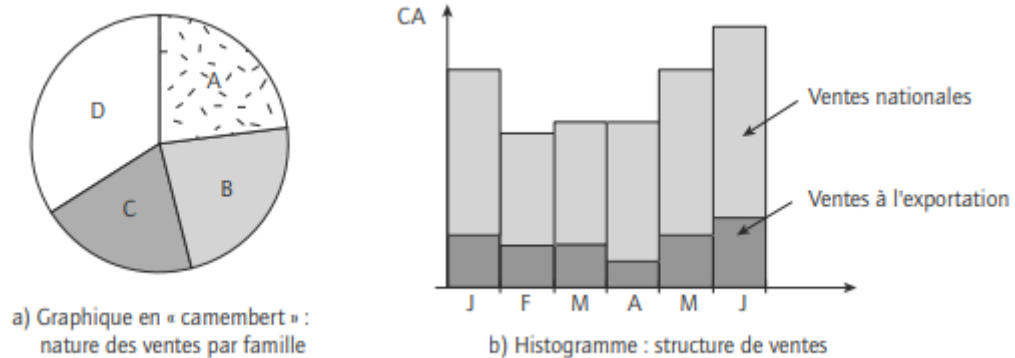
En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation. La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les graphes**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées :

Titre : Exemple d'un graphe et histogramme



Source : Alazard (C), Separi (S), « *contrôle de gestion* » ; 2^{ème} édition DUNOD, 2010, p559.

- **Les clignotants**

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un montant ou un écart significatif dégagé d'une comparaison de la valeur d'un indicateur à une norme de référence (un seuil limite). Le fait qu'un clignotant « s'allume » témoigne d'une anomalie ou d'une déviation par rapport à l'objectif.

Par exemple, à l'association d'un système de couleur aux niveaux de la performance réalisée (favorable → vert, défavorable → rouge, à surveiller → orange).

Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif.

- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.
- Une alarme sonore ou pictogrammes.⁵³

Section 02 : Présentation du Tableau de bord prospectif

1. La notion de prospectif et d'équilibre

Le terme "prospectif" fait référence à une démarche qui consiste à anticiper les événements et les tendances futurs pour établir des prévisions et des scénarios possibles pour l'entreprise.

Cette approche prospective permet d'identifier les opportunités et les risques potentiels, ainsi que d'élaborer des plans d'action et des stratégies à long terme en fonction des prévisions établies. L'analyse prospective est donc une démarche importante pour les contrôleurs de gestion car elle leur permet d'anticiper les évolutions possibles de l'environnement économique, technologique, social et politique, et de mettre en place des actions appropriées pour garantir la performance et la pérennité de l'entreprise.

En ce qui concerne la notion d'équilibre, le TBP se différencie des tableaux de bord « classiques » par une approche « environnementale » de l'entreprise, il permet de prendre en compte plusieurs facteurs qui contribuent à leur performance globale, plutôt que de se concentrer exclusivement sur des indicateurs financiers traditionnels. Ils concernent par exemple, la satisfaction du client ou encore l'élaboration d'un savoir-faire organisationnel ou individuel. Ces critères nouveaux sont aujourd'hui considérés comme des avantages hautement compétitifs pour l'entreprise

Robert Kaplan et David Norton ont opté pour le terme de "balanced" scorecard afin de mettre l'accent sur la notion d'équilibre.⁵⁴

- Equilibre entre les objectifs à court et à moyen/long terme

⁵³ M. Mohamed Amine BOUZA, Mémoire de fin de cycle « *Essai d'analyse du rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la performance financière* », 2017, p27

⁵⁴ https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced_scorecard.htm ; consulté le 23-04-2023 à 21h51

- Equilibre entre les indicateurs financiers et non-financiers
- Equilibre entre les indicateurs mesure de la performance passée et les indicateurs "prospectifs"
- Equilibre entre la perception externe et la performance réalisée interne.

2. Origine du tableau de bord prospectif

Ce sont deux professeurs de la fameuse Harvard Business School, Robert Kaplan et David Norton, qui sont à l'origine de ce nouveau concept. Cette méthode d'élaboration et de structuration des indicateurs de performance est apparue pour la première fois en 1992 dans un article de la Harvard Business Review, puis dans un ouvrage, devenu célèbre, paru un an plus tard.

À la base, Robert Kaplan, sans doute le meilleur expert actuel des sciences de gestion, géniteur de la méthode ABC (Activity Based Costing) /ABM (Activity Based Management), a souvent critiqué la communauté managériale américaine qui gère les entreprises au travers du compte de résultats et plus généralement de la dimension financière, c'est certes nécessaire mais insuffisant. La complexité d'une organisation ne peut être résumée à la seule dimension monétaire et ne se concentrer que sur elle peut être source de cécité et obérer des opportunités intéressantes.

C'est sur ces réflexions que Kaplan et Norton ont élaboré le modèle qui va rapidement devenir la référence en matière de méthode et de structuration des indicateurs de performance.⁵⁵

3. L'importance du tableau de bord prospectif :

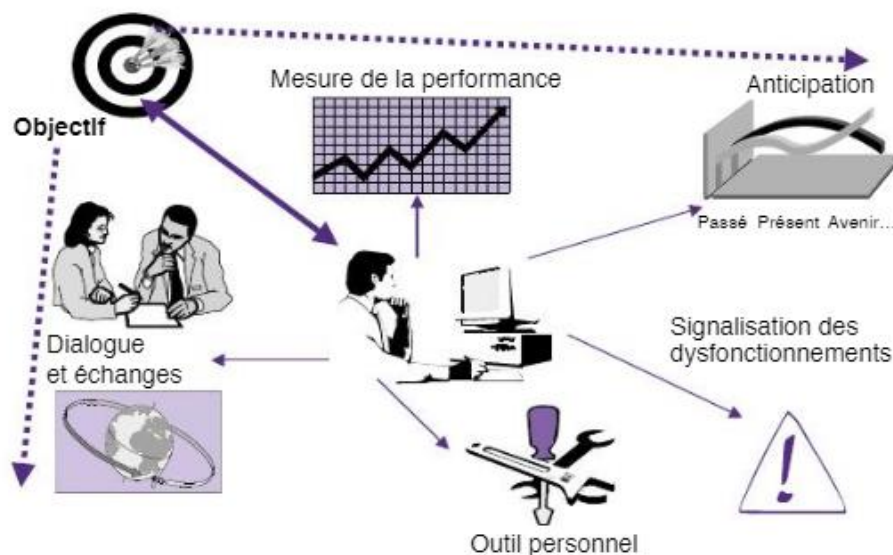
Pour assurer efficacement son rôle d'assistant du décideur, le tableau de bord prend en charge de multiples fonctions (voir Figure N°06). Orienté dès sa conception selon un objectif précis, le tableau de bord mesure la performance et signale les dysfonctionnements susceptibles de

⁵⁵ Legrenzi (C), Rose (P), op.cit, p103.

gêner le parcours. Lorsqu'il est bien conçu, il contribue à développer une capacité d'anticipation, pour voir plus loin que les faits présents.⁵⁶

La figure ci-dessous représente les fonctions du tableau de bord selon Fernandez Alain :

Figure N°06 : Les fonctions du tableau de bord



Source : Alain (F), « *L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel* », Edition Eyrolles, 2018, P28

Le tableau de bord prospectif en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de remplir trois fonctions :⁵⁷

➤ **Communiquer la stratégie :**

Dans un marché turbulent et concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie, et donc de la communication de la

⁵⁶ Alain (F), « *L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel* », Édition Eyrolles, 2018, P28

⁵⁷ : <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/496/452>, P506

stratégie à tous les niveaux. Ainsi, le tableau de bord prospectif permet de mettre l'accent sur les facteurs clés de succès d'une organisation, ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de rendre l'organisation davantage proactive que réactive.

➤ **Aligner les actions aux buts stratégiques**

Communiquer la stratégie 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. En effet le tableau de bord prospectif (TBP) est un outil qui permet la responsabilisation des acteurs. Avec cet outil les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que nous attendons d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur grâce à une meilleure communication.

➤ **Mesurer la performance**

Le TBP (balanced scorecard) est un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances. Il se présente comme un ensemble d'indicateurs, directement relié à la stratégie développée par l'entreprise en offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Ces derniers représentent les facteurs clés de succès et sont déclinés à l'aide de variables d'action et de résultat, de nature financière et non financière, quantitative et non quantitative, avec une orientation à court terme et à long terme. Les systèmes d'évaluation de la performance ont mis davantage l'accent sur des décisions relatives aux trois dimensions de l'entreprise : le quoi, le qui et le comment.

- La dimension du "quoi" porte sur le portefeuille de produits/services : quel produit/service faut-il commercialiser ?
- La dimension du « qui » tente de mesurer la performance des différents marchés de l'entreprise, de ses différents segments de clientèle
- La dimension du « comment » cherche à disséquer la performance des processus internes de création de valeur dans le but également d'opérer des choix : déterminer les processus à améliorer, à sous-traiter, à abandonner, à reconcevoir.

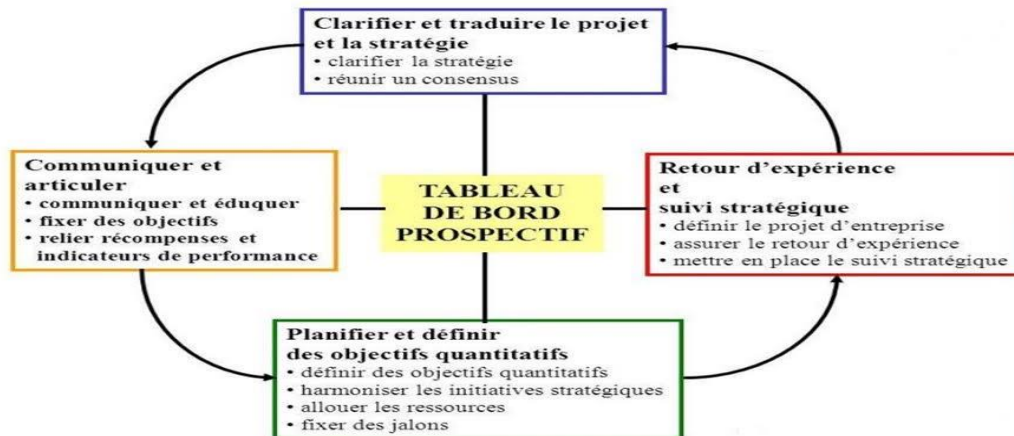
Dans tous les cas, le tableau de bord est un instrument personnel. L'utilisateur doit être en mesure de l'adapter à ses besoins précis. Véritable référentiel de la performance, le tableau de bord est aussi un outil de communication.⁵⁸

⁵⁸ Alain (F), op.cit., P28

4. Le TBP véritable outil du pilotage de la stratégie

La figure ci-dessous représente le cadre stratégique de l'action du tableau de bord prospectif :

Figure N°07 : le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action.



Source : Kaplan(R) , Norton (D), le tableau de bord prospectif, Edition d'organisation, 1998, p23.

Au travers de ce schéma, nous comprenons que le TBP contient quatre différents cadres stratégiques. Cela veut donc dire que les entreprises utilisent le BSC comme véritable système de management stratégique et donc que les indicateurs du BSC permettent aux entreprises de

59.

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

➤ **Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs :**

La traduction de la stratégie en objectifs concrets pour chaque département et la conception du TBP sont principalement sous la responsabilité de l'équipe dirigeante de l'entreprise. Cette première étape implique de se baser sur quatre axes détaillés dans la prochaine section.

⁵⁹ Kaplan (R),Norton (D), « le tableau de bord prospectif », Edition d'organisation, 1998, p22

Cette approche permet de mettre en lumière d'éventuels défauts de consensus et de travail d'équipe, tout en contribuant à les résoudre. En effet, le TBP est élaboré par un groupe de dirigeants dans le cadre d'un projet, ce qui en fait un modèle représentatif de l'ensemble de l'entreprise auquel chacun a contribué.

➤ **Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler**

Il est essentiel de communiquer de manière exhaustive les objectifs à atteindre ainsi que les indicateurs stratégiques du TBP, à tous les salariés, à la direction et au conseil d'administration. Cela leur permet de définir à leur niveau des objectifs cohérents et les aligner avec la stratégie globale de leur unité. Le TBP permet de s'assurer à chaque membre de l'organisation ont bien compris la stratégie à long terme envisagé par la direction. Et que les objectifs des différents services, comme les objectifs individuels, s'y conforment bien.

➤ **Planifier, fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques :**

La mise en place du TBP pour piloter le changement est maximisée lorsque les dirigeants fixent des objectifs quantitatifs à trois ou cinq ans, qui transformeront l'entreprise une fois atteints. Ce processus de planification stratégique et de définition d'objectifs permet à l'entreprise de quantifier les résultats souhaités à long terme, d'identifier les mécanismes pour les atteindre et de mobiliser les ressources nécessaires. De plus, il permet de définir des étapes claires pour suivre la mise en œuvre progressive de la stratégie en mettant en place des bornes pour mesurer son évolution.

➤ **Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique :**

Le retour d'expérience, basé sur les informations recueillies du terrain opérationnel, permet de vérifier si les étapes préalablement définies ont été atteintes et d'analyser les performances à chaque étape. Les dirigeants doivent tout d'abord s'assurer que la stratégie a été exécutée conformément aux prévisions, en vérifiant si les actions planifiées ont été mises en œuvre. Ensuite, ils doivent réexaminer leurs hypothèses pour s'assurer que la théorie qui guidait leur action reste pertinente à la lumière des réalisations, des observations et de l'expérience acquise par l'organisation. Cela permet d'ajuster la stratégie en fonction des évolutions du contexte et de prendre des décisions éclairées pour garantir la pertinence et l'efficacité de la stratégie dans le temps.

En procédant ainsi, les dirigeants peuvent maintenir leur stratégie alignée sur les objectifs de l'entreprise et assurer une gestion adaptative du changement, en s'appuyant sur les retours d'expérience pour optimiser la performance et la compétitivité de leur organisation.

Le BSC est reconnu comme un système de management de performance équilibré, multidimensionnel et prospectif qui permet de communiquer la mission et la stratégie de l'entreprise. En se basant sur ses axes, il permet de faire comprendre aux employés les éléments déterminants de la performance présente et future.

En reliant les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats de l'entreprise aux facteurs qui les influencent, les dirigeants peuvent aligner les efforts, les compétences et les connaissances de tous les acteurs vers la réalisation d'objectifs à long terme. Ainsi, il comble le manque souvent observé dans de nombreux systèmes de management qui ne proposent pas de procédures systématiques pour suivre la mise en œuvre de la stratégie

5. Les axes du tableau de bord prospectif :

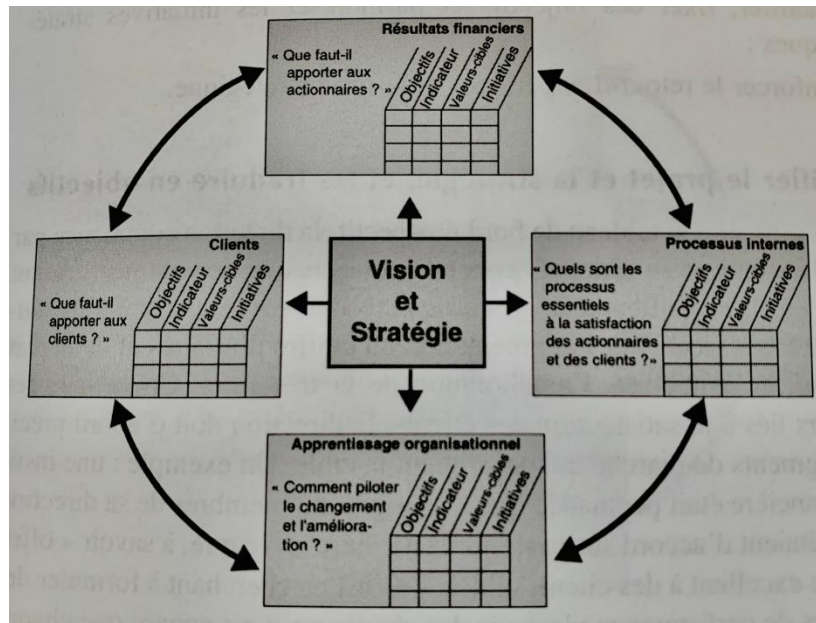
Kaplan et Norton proposent TBP un outil de pilotage automatique reprenant les dimensions essentielles. Chacune de celles-ci possède ses propres objectifs avec ses indicateurs de performance qui mettent en relief les points critiques au cours desquels les entreprises doivent intervenir pour pouvoir anticiper le déclin. Le TBP met en place un équilibre qui permet d'intégrer et de balancer les différents indicateurs.⁶⁰

Cet instrument met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation regroupés au sein de quatre perspectives

La représentation graphique ci-dessous illustre la schématisation de quatre perspectives selon Robert S. KAPLAN et David P. NORTON :

⁶⁰Sanna, de Quatrebarbes, « *Le tableau de bord prospectif et les 4 piliers d'une organisation : Quels signaux prendre en compte pour une gestion efficace ?* », Édition 50minutes, 2015, P8

Figure N°08 : Support de traduction de la stratégie en objectifs opérationnels



Source : KAPLAN (R), NORTON(D) « *le tableau de bord prospectif, Edition d'organisation* », 1998, p21

Chaque perspective comprend des indicateurs :⁶¹

- ❖ Des indicateurs de moyens qui calculent les ressources nécessaires à la réalisation de l'objectif
- ❖ Des indicateurs de résultats, qui calculent les performances de l'entreprise à proprement parler.

Ces quatre perspectives visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation :⁶²

- Pour réussir financièrement, comment devrions-nous être perçus par nos actionnaires ?
- Pour obtenir notre vision, comment devrions-nous être perçus par nos clients ?

⁶¹Ibid., P10

⁶² Aurore, Gabrielle, Elise, « *contrôle de gestion : le balance scorecard est-il une nouveauté ?* », Edition DESS CGS, 2002-2003, P5

• Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, à quels processus devons-nous exceller ?

• Pour obtenir notre vision, comment garderons-nous notre capacité de s'adapter et de s'améliorer ?

➤ **La perspective financière :**

Cette dimension est basée sur la conviction que l'objectif de long terme d'une entreprise est toujours de maximiser le rendement pour les actionnaires. Pour permettre cela, l'entreprise met donc en place différentes stratégies visant une croissance des revenus et de la productivité.⁶³

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux indicateurs pour l'identification des axes stratégiques financiers.

Tableau N°04 : Identification des axes stratégiques financiers

		Croissance et diversification du chiffre d'affaire	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	-Taux de la croissance du CA par segment. -Part du CA générée par les nouveaux produits, services clients.	-CA par employé.	-Investissement (% des ventes)
	Maintien	-Part des clients et des marchés cibles. -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 indirectes (en % des ventes).	-Ratios du fonds de roulement (cycles de trésorerie) -Taux d'utilisation de l'actif.
	Récolte	-Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits. -Pourcentage de clients non rentables.	-Coûts unitaires (par unités de production, par transaction).	-Point d'équilibre. -Marge.

Source : Kaplan et Norton, « *le tableau de bord prospectif* », Ed organisation, 1998 P67.

Ce tableau est une représentation synthétique des facteurs qui influent sur les objectifs financiers globaux, en fonction des phases de l'unité concernée et des indicateurs financiers sélectionnés.

⁶³ Sanna, de Quatrebarbes, op.cit., P10

➤ **les objectifs financiers** :⁶⁴

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires. L'entreprise pourra étudier le taux d'augmentation du chiffre d'affaires de nouveaux produits, de nouvelles applications, ainsi que sur de nouveaux clients, nouveaux marchés.
- La réduction des coûts : amélioration de la productivité.

Une unité peut associer la croissance et la diversification de son chiffre d'affaires à l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts unitaires, la diversification des circuits de ventes et la réduction des frais d'exploitation (les frais commerciaux, généraux et administratifs).

- La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement. Les objectifs concernant la meilleure utilisation de l'actif peuvent porter sur l'amélioration des procédures d'investissement, à la fois pour accroître la productivité des projets d'investissement et pour accélérer le processus d'engagement des capitaux afin de réduire le temps de retour de ces investissements. En fait, le but est de réduire le cycle de trésorerie pour les investissements en capital matériel et immatériel.

Il est entendu que les objectifs de performance financière d'une entreprise varient fortement en fonction du stade de développement de celle-ci (stade de croissance, développement et maturité) et de ses objectifs stratégiques (augmentation des revenus et de la part de marché du produit, réduction des coûts et/ou augmentation de la productivité, amélioration de l'utilisation des actifs de l'entreprise et retour sur investissement).

➤ **Perspectives clients** :

Cette dimension tend à offrir aux managers une vision globale des différentes activités de l'entreprise et des segments de consommateurs et des partenaires spécifiques à chaque activité.

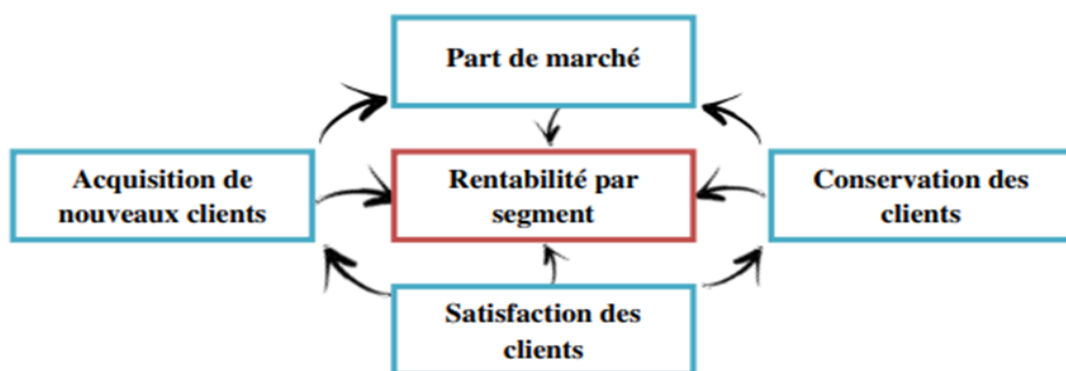
Elle doit permettre de mesurer, d'une part, l'appréciation des produits par le consommateur et d'autre part, l'efficacité des procédés commerciaux qui cherchent à répondre aux attentes et aux besoins du client.

⁶⁴ Ibid, P7-8

L'entreprise adapte sa stratégie et prend les mesures qu'elle juge nécessaires pour tenter de devenir le top of mind (le leader sur un marché aux yeux du « client cible ») : elle se focalise tantôt sur la qualité et le prix, tantôt sur le produit, le service, etc. ⁶⁵

Le schéma ci-dessous illustre les indicateurs clés de l'axe client selon Kaplan et Norton

Figure N°09 : les indicateurs clés de l'axe « clients »



Source : Kaplan et Norton, « *le tableau de bord prospectif* », éd. Organisation, 1998 P84.

Les indicateurs :

Il s'agit de mesures génériques que nous retrouvons dans toutes les entreprises. Elles sont au nombre de cinq ⁶⁶:

- Part de marché
- Conservation de la clientèle
- Acquisition de nouveaux clients
- Satisfaction des clients
- Rentabilité par segment

⁶⁵ Ibid, P11

⁶⁶ Kaplan (R) ,Norton (D), op.cit, P83

- **la part de marché** : La mesure de la taille du marché se base sur les clients de l'entreprise avec lesquels elle a des relations à long terme, et ces indicateurs sont utilisés pour surveiller la stratégie de l'entreprise
- **Conservation des clients** : Pour maintenir ou augmenter leur part de marché sur les segments visés, les entreprises doivent se concentrer sur la conservation de leur clientèle existante. Cela implique l'identification précise de tous les clients, ce qui permettra de mesurer leur fidélité sur une période donnée en examinant le taux de croissance du volume d'activité généré par ces clients.
- **le nombre de nouveaux clients** : Cela peut être mesuré en fonction du nombre de clients acquis ou du chiffre d'affaires total généré auprès de nouveaux clients dans ces segments
- **le niveau de satisfaction des clients** : La satisfaction des besoins des clients en termes de qualité, de détail et de quantité peut être mesurée à l'aide de questionnaires, de sondages, d'entretiens ou d'enquêtes.
- **la rentabilité par segment** : L'entreprise doit s'assurer que ses clients ne sont pas seulement satisfaits, mais également rentables. Les indicateurs financiers tels que la rentabilité des différentes catégories de clients aident à ne pas se concentrer uniquement sur la satisfaction des clients au détriment de leur profil

L'indicateur de rentabilité peut révéler que certaines catégories de clients ne sont pas rentables.

Le tableau suivant met en évidence les indicateurs clés de l'axe « client » :

Tableau N°05 : récapitulatif des indicateurs clé axe « client »

Indicateur	Signification
Part de marché	Indique la part de marché exprimée en nombre de client, ou en volume d'achat d'un certain marché.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure en termes absolus ou relatifs si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Conservation des clients	Indique en termes absolus ou relatifs si une entreprise entretient dès la relation durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Evaluer le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes.
Rentabilité par segments	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants

Source : Kaplan et Norton, « *le tableau de bord prospectif* », éd. Organisation, 1998 P84

Idéalement, les entreprises doivent définir des indicateurs de performance et des objectifs dans chacun des domaines dans lesquels elles sont actives. Néanmoins, la plupart de ces indicateurs sont des indicateurs ex post (définis a posteriori).

Pour y remédier, les managers doivent également se focaliser sur la création d'une proposition de valeur unique qui dépend souvent de trois variables ⁶⁷:

- les attributs du produit ou du service
- la relation client
- l'image et la réputation.

Une fois les indicateurs relatifs à cette dimension identifiés, les responsables hiérarchiques disposent d'une connaissance précise des segments qui constituent leur marché cible, et peuvent ainsi mettre en place des mesures spécifiques pour chacun de ces segments. Ces indicateurs reflètent les objectifs visés pour les différentes activités de l'entreprise, telles que le marketing, la vente, la logistique ainsi que le développement de produits et de services.

⁶⁷ Sanna, de Quatrebarbes, op.cit., P12

Sur cette base, l'objectif des managers doit donc toujours être le développement d'une proposition de valeur supérieure à leurs clients cibles.⁶⁸

➤ Perspective processus interne

En général, les entreprises qui adoptent la stratégie de M. Porter placent l'axe des processus internes en troisième position, après avoir défini les objectifs et les indicateurs pour les axes financiers et clients. Cette étape implique l'identification des processus internes clés qui sont essentiels pour atteindre les objectifs visant à satisfaire les actionnaires et les segments de marché ciblés.

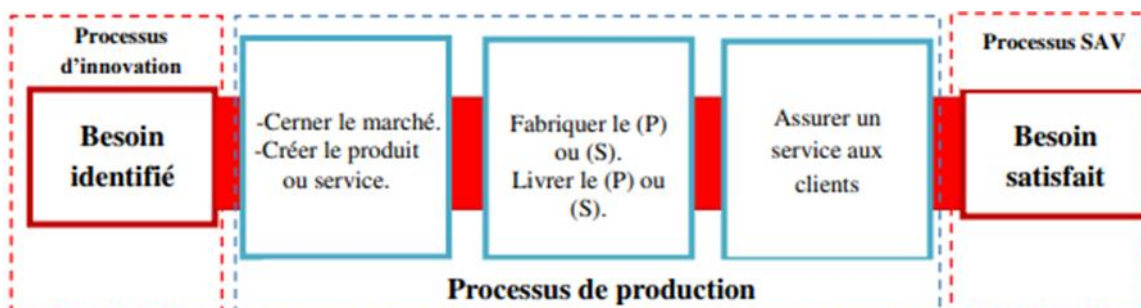
Cet axe apporte au manager une vision globale du fonctionnement interne de sa société. En effet, il permet, d'une part, d'identifier les processus internes qui génèrent, directement ou non, la satisfaction de la clientèle et d'autre part, de repérer les compétences-clés et les domaines dans lesquels l'entreprise excelle.

Chaque activité correspond à une chaîne de valeur par laquelle de la valeur est créée et délivrée aux clients. La prise en compte de la dimension organisationnelle assure que le manager organise les processus internes de manière cohérente par rapport aux objectifs de l'entreprise et aux attentes des clients.

A cet effet R. Kaplan et D. Norton proposent un modèle générique de chaîne de processus internes qui peut servir de cadre général adaptable à chaque entreprise

Le schéma suivant représente les trois processus inclus dans ce modèle.

Figure N°10 : l'axe « processus internes », le modèle générique de chaîne de création de valeur



⁶⁸ Ibid., P12

Source : Kaplan et Norton, « *Le Tableau de bord prospectif* », éd. Organisation, 1998, P111

Dans la plupart des entreprises, la chaîne de valeur est constituée :

- Processus d'innovation
- Processus de production
- Le Service après-vente

- **Processus d'innovation :**

L'innovation est un processus interne essentiel pour de nombreuses entreprises, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité peuvent être plus importantes que celles de la production. Cette importance de l'innovation par rapport à la production est particulièrement remarquable dans les entreprises qui ont des cycles de création et de développement longs, tels que les entreprises pharmaceutiques, électroniques ou chimiques agricoles.

Ces processus ont donc un impact significatif sur la capacité d'innovation de l'entreprise. Ils se focalisent sur les besoins futurs des clients ainsi que sur la manière de créer des propositions de valeur unique.

- **Processus de production :**

Le processus de production consiste à recevoir les commandes et à livrer les produits ou services aux clients, en visant la satisfaction de leurs besoins de manière efficace, régulière et ponctuelle. Ce processus est géré au moyen d'indicateurs tels que les coûts standards, le budget, délais, efficience et les écarts, et les activités qui y sont liées sont souvent répétitives. Des techniques scientifiques peuvent être utilisées pour piloter et améliorer les opérations de réception des commandes jusqu'à la livraison, ce qui est particulièrement pertinent pour les entreprises qui offrent des produits et services existants à une clientèle connue.

- **Le service après-vente :**

C'est un élément crucial pour les entreprises, qui englobe toutes les activités menées après l'achat, telles que la maintenance des produits, la résolution des problèmes, la gestion des retours, etc. Les entreprises qui cherchent à offrir un service après-vente de qualité accordent une grande importance à l'expérience client, en veillant à ce que les consommateurs entrent en contact avec elles de manière optimale. Pour mesurer leur efficacité, ces entreprises peuvent

utiliser des indicateurs tels que la réactivité, la qualité et les coûts, la durée de traitement des demandes de service, le taux de résolution des problèmes dès le premier appel et le nombre de retours de produits

Donc la qualité du service après-vente proposé par une entreprise peut influencer positivement la satisfaction de ses clients et donc renforcer leur fidélité envers elle.

Cette dimension du tableau de bord prospectif, qui tient compte des performances des processus organisationnels de l'entreprise, a pour objectif de s'assurer que celle-ci s'aligne sur les attentes actuelles et futures des clients. Elle veille donc à définir des indicateurs relatifs aux processus d'innovation, aux processus opérationnels ainsi qu'aux processus de livraison et de distribution.

➤ **La perspective d'innovation et d'apprentissage :**

Cette dimension est importante dans la mesure où elle tient compte de l'environnement qui doit être mis en place pour permettre le bon développement des trois autres dimensions. Elle part du principe que la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs financiers, clients et processus, dépendra directement de sa capacité à innover, à déployer de nouvelles compétences et à se développer⁶⁹

D'après Norton et Kaplan, leur expérience dans la construction de tableaux de bord prospectifs pour des entreprises de divers secteurs d'activité leur a permis d'identifier trois composantes clés de l'apprentissage organisationnel :⁷⁰

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

i. Le potentiel des salariés.

Avec l'automatisation de la plupart des tâches répétitives, il est devenu nécessaire de rediriger les compétences des employés vers des objectifs plus créatifs et intellectuels pour l'entreprise. Les employés, en particulier ceux qui sont en contact avec les clients, sont les plus susceptibles d'avoir des idées novatrices pour améliorer les processus internes et la performance. Bien que les règles qui ont régi les opérations passées et les relations avec les clients soient un point de

⁶⁹ Sanna, de Quatrebarbes, op.cit., P13

⁷⁰ Kaplan (R) ,Norton (D), op.cit, P137

départ pour l'amélioration continue, elles ne peuvent servir de référence pour la performance actuelle et future.

ii. Les capacités des systèmes d'information

Pour atteindre des objectifs ambitieux en matière de clients et de processus internes, la motivation et les compétences des salariés ne suffisent pas. Dans un environnement concurrentiel, les employés doivent être bien informés sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions pour être performants.

iii. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés »

Sans motivation et sans liberté de décision et d'action, les salariés, peu importe leur niveau de qualification et les informations dont ils disposent, ne peuvent pas contribuer positivement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

D'après les éléments que nous avons examinés, il est possible de déduire que la réussite des objectifs relatifs aux axes "financier", "client" et "processus internes" du TBP dépend de la performance de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage organisationnel. Cette performance est conditionnée par trois facteurs essentiels : la réorientation des compétences, la capacité des systèmes d'informations, ainsi que la cohérence organisationnelle.

Il est donc important de souligner que chacun des axes du TBP joue un rôle pertinent dans la création de valeur pour les organisations, et contribue clairement à la réalisation d'une performance durable.

6. Le lien de causalité entre les quatre axes « carte stratégique »

La chaîne de relation de causes à effets reliant les quatre axes du tableau de bord prospectif (objectifs) constitue ce que nous appelons la carte stratégique du tableau de bord prospectif.

Selon Kaplan et Norton : « *La carte stratégique d'un tableau de bord prospectif explicite les hypothèses de la stratégie, au sens de M. Porter. Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la*

stratégie aux éléments qui induisent les résultats stratégiques. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client. Elle procure aux responsables un cadre pour décrire et gérer la stratégie dans une économie du savoir. »⁷¹

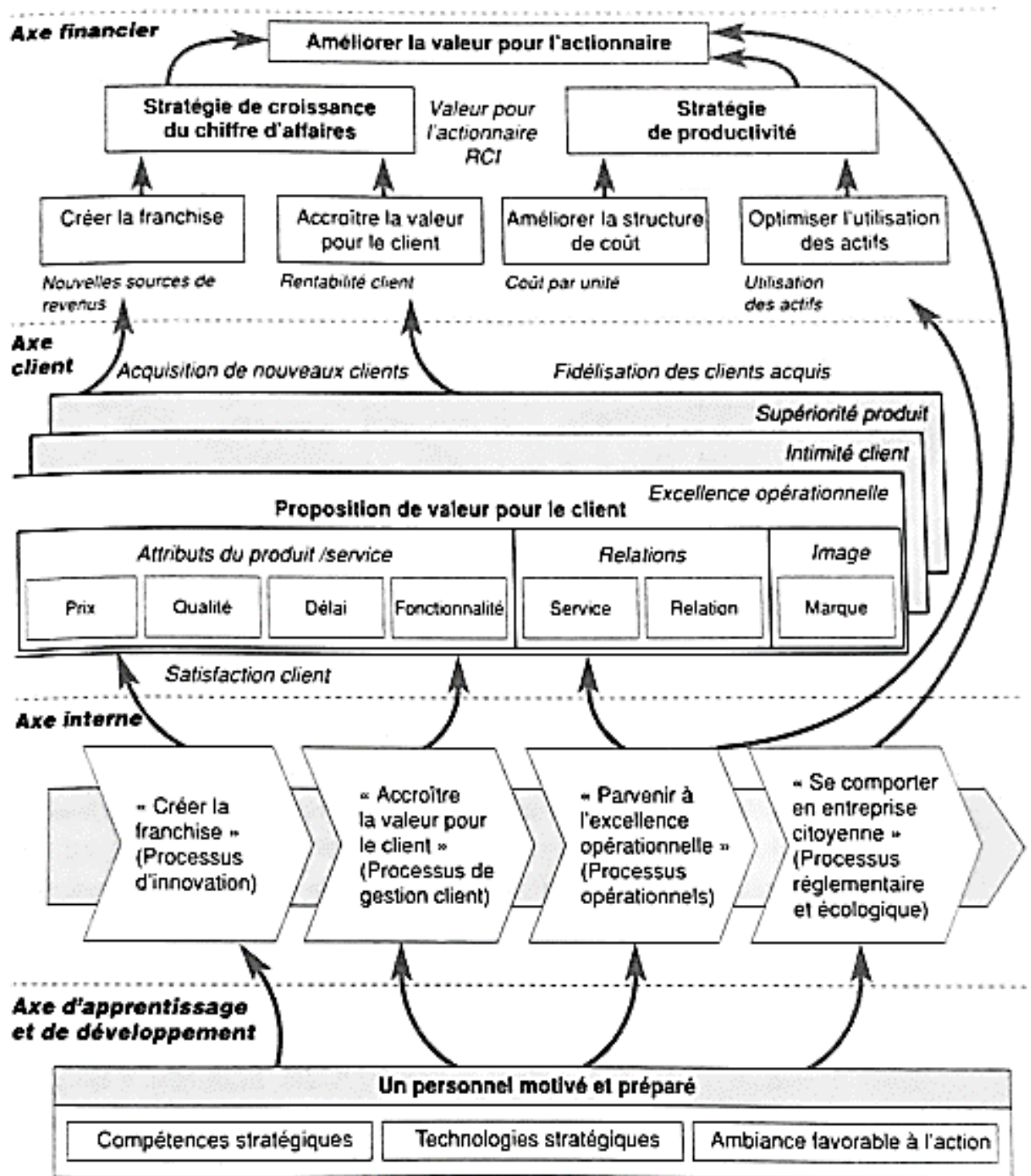
Chaque lien de causalité indique une relation de cause à effet entre deux objectifs stratégiques. Par exemple, le lien de causalité entre l'objectif d'améliorer la qualité des produits (perspective interne) et l'objectif d'augmenter la satisfaction des clients (perspective client) indique que l'amélioration de la qualité des produits contribuera à augmenter la satisfaction des clients.

Voici un exemple d'une carte stratégique simplifié :⁷²

Figure N°11 : La carte stratégique du tableau de bord prospectif

⁷¹ Kaplan, (R), Norton, (D), « *comment utiliser le tableau de bord prospectif* », éditions d'Organisation, 2001, p.75

⁷² Kaplan(R) et Norton (D), op.cit., p105



Source : Kaplan, (R), Norton, (D), « comment utiliser le tableau de bord prospectif », éditions d'Organisation, 2001, p.105

La Figure ci-dessus illustre ce que nous venons de voir dans un modèle type permettant de créer une carte stratégique. Le thème de croissance sur l'axe financier est réalisé grâce à la croissance venant essentiellement de nouvelles sources (créer la franchise et de la croissance venant de l'approfondissement des relations avec les clients acquis (accroître la valeur pour le client).

- L'axe client, qui est au cœur de la stratégie, définit les moyens par lesquels la croissance sera obtenue.
- L'axe interne décrit les processus et les activités précises que l'organisation doit maîtriser pour soutenir cette proposition de valeur.
- L'axe d'apprentissage et de développement définit les compétences, le savoir-faire, la technologie et l'ambiance de travail nécessaires pour promouvoir ces processus et ces activités prioritaires.

Lorsque la carte stratégique est bien faite, elle donne une description complète et logique de la façon dont la stratégie sera réalisée.⁷³

Section 03 : la conception du tableau de bord prospectif

Dans cette dernière partie, nous allons aborder le processus de conception d'un TBP, en mettant en lumière ses spécificités dans une entreprise d'assurance, et nous procéderons également à une analyse critique du TBP.

1. Le processus de conception d'un Tableau de Bord Prospectif :

Créer un tableau de bord universel qui conviendrait à toutes les entreprises est impossible, car les éléments à mesurer et leur importance varient d'une entreprise à l'autre. Ainsi, la mise en place d'un tableau de bord nécessite un diagnostic stratégique spécifique à chaque entreprise. Ce diagnostic doit prendre en compte tous les aspects de l'entreprise tels que les produits, les parties prenantes, l'environnement, etc. Les objectifs stratégiques évolueront en fonction de ces éléments, et l'étude de ces derniers permettra également de hiérarchiser les indicateurs du tableau de bord et d'en éliminer certains.

Patrick IRIBARN, propose une méthode de construction de tableau de bord qui peut être divisée en sept étapes principales⁷⁴:

Le tableau ci-dessous récapitule les principales étapes pour la construction d'un TBP :

Tableau N°06 : les principales étapes pour la construction d'un TBP.

⁷³ : Kaplan(R) et Norton (D), op.cit., p104.

⁷⁴ Patrick IRIBARN, « *Les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod, Paris, 2003, P57.

intitulé		
Etapas	1	Identifier les facteurs clés de succès (FCS)
	2	Définir les mesures clés de succès (MCS)
	3	Trouver les bons indicateurs financiers
	4	Trouver les bons indicateurs concernant les clients
	5	Trouver les bons indicateurs concernant les processus
	6	Trouver les bons indicateurs concernant l'apprentissage
	7	Etablir la carte stratégique.

Source : Elaboré par nous-même sur la base du livre de Patrick IRIBARN, « Les tableaux de bord de la performance », édition Dunod, Paris, 2003.

Etape1 : Identifier les facteurs clés de succès (FCS) :

Les facteurs clés de succès correspondent aux axes majeurs de changement indispensables pour atteindre la vision du dirigeant, et répondent ainsi à la question suivante : "Quels sont les changements nécessaires pour atteindre nos objectifs à long terme et réaliser notre vision future ?"

Toutefois, ces facteurs ne peuvent pas être déterminés de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Au contraire, il s'agit d'une démarche méthodique qui commence par l'observation des faits analyse SWOT, par exemple afin d'en déduire les axes de changement nécessaires.

Les FCS permettent de déterminer les performances clés à atteindre, et constituent la base de l'établissement des mesures clés de succès.

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

Après l'établissement des facteurs clés, il est possible d'entamer la construction des mesures clés de succès (MCS). Cette étape consiste à définir les indicateurs les plus pertinents pour vérifier que les changements décidés sont bien mis en œuvre, et que ces changements produisent les effets attendus.

Donc les MCS permettent également de vérifier si l'entreprise est sur la bonne trajectoire pour atteindre ses objectifs à long terme.

Les MCS doivent être conformes à plusieurs principes :

- Les mesures clés de succès doivent être une expression directe et chiffrée des Facteurs clés de succès et doivent être limitées à environ 20.
- Il convient de considérer chacune des MCS non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste où elles interagissent entre elles. Les indicateurs doivent être conçus de manière à s'influencer mutuellement avec des relations de cause à effet.
- Les MCS jouent plusieurs rôles dans le pilotage et la gestion de l'entreprise, et ces différents rôles doivent être pris en compte lors de leur sélection : elles ont un rôle de communication de la stratégie, un rôle d'alignement des priorités, ainsi qu'un rôle d'apprentissage.
- Il est important de prendre en compte de manière équilibrée la distinction entre les indicateurs "avancés", qui prévoient la performance future, et les indicateurs "rétroviseurs", qui mesurent la performance déjà réalisée, lors de la sélection des MCS.
- Il convient d'équilibrer la sélection des mesures clés de succès en considérant les quatre axes essentiels : finances, clients, processus et apprentissage.

Etape 3 : Trouver les bons indicateurs « Financiers »

Choisir les indicateurs financiers qui reflètent les facteurs clés de succès et les orientations stratégiques sous-jacentes en termes de profit (marges, bénéfices, ROI, réduction du BFR,) ou de croissance (CA, parts de marché,) pour apporter de la valeur aux actionnaires.

Etape 4 : Trouver les bons indicateurs « Clients »

Les mesures clés de succès dans ce domaine peuvent inclure des indicateurs 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.).

Etape 5 : Trouver les bons indicateurs « Processus »

Pour l'axe processus englobent à la fois les attributs des produits et services (qualité, coût, délai) les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Il est important de noter que les processus ne se limitent pas seulement à la production de biens et de services, mais incluent également les achats, les systèmes d'information et les projets, entre autres. Cependant, il convient de remarquer que la plupart des indicateurs de processus peuvent comporter des effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de l'entreprise, il est donc important de les identifier.

Etape 6 : Trouver les bons indicateurs « Apprentissage »

La performance d'une organisation repose en grande partie sur la motivation et les compétences de son personnel. Par conséquent, les indicateurs clés de performance seront principalement axés sur la dimension des ressources humaines : compétences, motivation et capacité d'innovation...

Les entreprises disposent généralement de mesures et de ratios standards liés au personnel, en réponse aux obligations légales ou aux bonnes pratiques de la fonction ressources humaines, tels que le volume de formations, les arrêts maladie ou les accidents de travail.

Les compétences et la motivation des employés sont considérées comme le capital le plus important pour les organisations, car les performances des entreprises dépendent largement de celles-ci.

Etape 7 : Etablir la carte stratégique

Les mesures clés de succès sont utilisées pour vérifier si l'entreprise est sur la bonne voie et si les stratégies mises en place sont efficaces. L'étape de constitution du tableau de bord prospectif consiste à regrouper ces mesures et à identifier les relations de cause à effet afin de créer un système de mesure et de pilotage.

Selon Kaplan et Norton, une carte stratégique est une structure standardisée qui permet de décrire la stratégie en établissant des liens entre les actifs matériels et immatériels au sein d'activités qui créent de la valeur pour l'entreprise et les clients.

La construction d'un tableau de bord prospectif repose sur l'établissement de relations de cause à effet entre les mesures clés, ce qui en fait un système permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses stratégiques et de prendre des décisions opérationnelles. La carte

stratégique utilise cette relation de causalité entre les quatre axes pour présenter les hypothèses stratégiques de l'entreprise.

2. Particularités d'un TBP dans une compagnie d'assurance

La nature des éléments constituent le TBP diffère d'un secteur d'activité à un autre et pour ce qu'il en est d'une compagnie d'assurance, ces derniers peuvent varier en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et des spécificités du secteur. Toutefois, voici quelques éléments qui peuvent être inclus ⁷⁵:

➤ Les indicateurs :

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

- Les indicateurs de résultat : Il s'agit d'une synthèse :
 - De la production et sa répartition par branche, par produit et par courtier,
 - Des résiliations (en fin de période),
 - De la sinistralité et les sinistres par branche, par produit et par courtier,
 - Des ratios (sinistres indemnisés / Montant des primes collectées) 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.

➤ Les informations financières : Ces informations concernent :

⁷⁵ Lylia MOURI, opcit p61-63

- Les taux d'encaissement des primes en cours et des arriérés par courtier, par branche et par produit,

- L'évolution des placements et des produits des placements au cours de la période.

➤ Les informations sociales : Ces informations concernent :

- Les rémunérations,
- L'absentéisme,
- La spécialisation,
- L'évolution de la masse salariale,
- Le suivi des recrutements et des départs, etc.

➤ Etats et tableaux de suivi

• 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.

- Etats de sinistres

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

- L'état mensuel des sinistres réglés par catégorie et par sous-catégorie : Il retrace les réalisations à la fin du mois M des deux exercices N et N-1 et les réalisations cumulées de la même période.
- L'état trimestriel des sinistres réglés de l'année par année de survenance ;
- L'état trimestriel des provisions pour sinistres à payer cumulés par année de survenance ;
- L'état trimestriel des bonis et malis par branche et par catégorie ;
- L'état de consommation des IBNR, par usage, pour la branche automobile,
- L'état trimestriel du Ratio S/P par branche et par usage ou code risque.

- Autres états d'analyse d'activité de la compagnie :

- L'état mensuel des encaissements de primes : Cet état retrace, chaque mois, les encaissements de primes par catégorie et par sous-catégorie ainsi que les impayés.
- L'état mensuel des encaissements de primes par branche et par intermédiaire : Cet état retrace, chaque mois, les encaissements de primes, par branche, par catégorie et par intermédiaires.
- L'état des arriérés par branche et par année de souscription ;
- L'état des arriérés par courtier et par année de souscription ;
- L'état mensuel des commissions par branche et par intermédiaire ;
- L'état trimestriel de suivi des opérations de réassurance (taux de cession, commissions, part des réassureurs, etc.

3. Avantages et limites du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif a comme avantage de⁷⁶ :

- Fournir aux managers des informations synthétiques à partir des piles d'informations qui sont souvent sur leur bureau, et les mène ainsi à se focaliser sur des indicateurs décisifs en rapport avec la stratégie de l'entreprise et de mieux piloter leur organisation. Il permet de donner une vue globale de la performance actuelle et future ainsi que les éventuelles mesures de correction.
- Assurer l'équilibre entre ce qui est financier et ce qui est non financier, entre ce qui est rétrospectif et ce qui est prospectif, entre mission, vision et stratégie. C'est pour cela qu'il se fonde sur quatre axes en l'occurrence, les finances, les clients, les systèmes et les processus internes ;
- Clarifier et simplifier la stratégie à tous les niveaux de l'organisation, car il facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques, de plus il permet un retour d'expérience ;
- Aligner les objectifs des employés et ceux de l'entreprise, par la participation des premiers dans sa conception et sa mise en place, car les employés sont considérés comme "propriétaire" ce qui les motive à atteindre les objectifs qui leur sont confiés. Les dirigeants savent quels sont les résultats à réaliser par les employés sans pour autant leur dicter la manière de les réaliser (mobilisation du personnel) ;
- Relier en permanence les objectifs stratégiques définis aux indicateurs de pilotage, lesquels permettent d'opérationnaliser la stratégie.
- Améliorer la qualité et promouvoir l'apprentissage organisationnel.
- Aider les managers à identifier et comprendre les relations de cause à effet à travers la carte stratégique pour surmonter les entraves et remédier aux dysfonctionnements dus aux objectifs stratégiques contradictoires, et améliorer la prise de décision ;

⁷⁶ Kaplan (R) ,Norton (D), «*The balanced scorecard-measures that drive performance*», Harvard business review, Harvard business school publishing, Boston.pp.71-73.

- Ajuster performance et stratégie à tous les niveaux organisationnels. Et pousse les dirigeants et le personnel à avoir une vision claire et globale de l'activité de l'entreprise ;
- Veiller à annoncer les choix et les programmes non optimaux, qui ne tiennent pas compte de l'ensemble des objectifs (financiers et non financier), et il identifie les processus internes indispensables au succès de la stratégie et précise au niveau de quel axe l'amélioration de ces processus devrait se faire ;

Comme tous outils de gestion, le tableau prospectif représente des limites telles que⁷⁷ :

- Le TBP propose une démarche « top-down » qui consiste à définir d'abord une stratégie globale, ensuite à la décliner en objectifs et mesures stratégiques pour arriver finalement au niveau des objectifs locaux et des indicateurs respectifs. Cette approche peut montrer des limites, notamment dans le cas où la stratégie serait perçue par le personnel comme imposé du haut ;
- Difficulté à mesurer certains aspects : il peut être difficile de quantifier ou de mesurer de manière fiable certains aspects de la performance de l'entreprise, tels que l'image de marque, les mesures de satisfaction des clients ou les mesures de qualité, ce qui peut affecter la qualité des données collectées.
- La mise en place d'un tableau de bord prospectif peut être complexe et nécessiter des ressources importantes, notamment en termes de temps et de compétences.
- Le TBP couvre de manière assez complète la vision interne. Or, la vision externe se résume à la satisfaction des clients et à celle des actionnaires. Toutefois, il est important de noter que des éléments tels que le suivi du pouvoir de négociation face aux fournisseurs, l'évolution de la situation concurrentielle et le progrès technologique (Modèle de Portée) ne font pas partie de la grille d'analyse standard.

⁷⁷ Kaplan, (R) et Norton, (D) : Op.cit.1992. P.71-73.

- Le TBP, ne prend pas en considération les incertitudes et les décalages temporels, en effet l'impact d'une variable sur une autre n'est pas immédiat, de plus les objectifs liés à l'axe financier relève du court terme tandis que ceux des axes clients et apprentissage organisationnel sont à long terme ;

Conclusion

Le dilemme de la prise de décision et de la qualité de l'information qui l'éclaire et la justifie est une préoccupation commune à tous les managers opérationnels ou fonctionnels. Le tableau de bord, qui rassemble et organise ces informations, peut être considéré comme la "boussole" à la fois de l'entreprise et du manager.

Nous avons donc exploré dans ce chapitre les généralités sur le tableau de bord et plus précisément le concept de tableau de bord prospectif (TBP), un outil de planification et de contrôle stratégique qui permet aux organisations de gérer leur performance à travers plusieurs dimensions. Grâce à cet outil, il est possible de faire une analyse multidimensionnelle qui rassemble tous les facteurs influençant la performance de l'entreprise, en considérant les dimensions suivantes : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel ainsi que le lien de causalité entre les indicateurs et les objectifs des 4 axes.

Dans ce même chapitre, nous avons mis en évidence les particularités du TBP dans une compagnie d'assurance, en vue de présenter dans le prochain chapitre, un cas pratique sur l'élaboration d'un TBP au sein de la SAA.

Chapitre III :

**Mise en place d'un TBP au sein de
la SAA**

Introduction du chapitre

Nous avons mis en avant, tout au long de notre étude, l'aspect théorique du pilotage stratégique ainsi que les différents outils utilisés pour mesurer la performance globale d'une entreprise. Cependant, malgré l'exhaustivité de cette présentation, il est essentiel de fournir des exemples concrets pour soutenir les concepts théoriques présentés. Sans cela, une telle étude ne serait jamais complète.

Notre étude de cas portera sur la démarche suivie pour la mise en place d'un tableau de bord prospectif au sein de la SAA, et afin d'analyser la pertinence de l'élaboration du TBP dans cette entreprise, nous avons décidé d'analyser les documents internes de la société, à la fois au niveau de son siège social et au sein de sa Direction de Contrôle de Gestion.

Ce chapitre comportera donc :

- La présentation de la SAA
- Le diagnostic stratégique de la SAA
- Le choix et la définition des indicateurs de la performance de la SAA ;
- L'élaboration du TBP au sein de la SAA

Section 01 : Présentation de la SAA.

01. La Direction générale

Avant d'entamer notre étude de cas, la section suivante sera consacrée à la présentation de la société nationale d'assurance (SAA).

1.1. Historique

- 12 décembre 1963 : La société nationale d'Assurance voit le jour en tant que compagnie d'assurance généraliste sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Egypte).
- Le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre sous l'enseigne "SAA Assurances"
- 1966 : La SAA est devenue 100% Algérienne par ordonnance N° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance.
- 1976 : SAA se spécialise en vertu de la loi, dans l'assurance du segment des risques simples et développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités et aux institutions.
- 2014 : Réorientation stratégique majeure : la diversification comme axe de développement.
- 2016 : La SAA fait passer son capital social à 30 Milliards de DA, soit 275 Millions de USD.
- La SAA présente les indicateurs de performances les plus élevés du marché avec un portefeuille désormais diversifié.
- 2020/2022 : Une transformation & des résultats.
 - Résilience dans un contexte de crise pandémique ;
 - Résultats à la hauteur de la stratégie prônée ;
 - Un leadership assumé ;
 - Un portefeuille nettement diversifié
 - Une appétence au risque conjuguée à une gestion optimale des engagements,
 - Une solvabilité des plus solides.
- 2023 : La SAA a augmenté son capital social à 35 milliards DA. Une décision importante qui vient couronner plusieurs décennies de succès de l'entreprise, qui

célèbre cette année ses 60 ans d'existence. C'est là une démarche stratégique témoignant de la solidité financière de la compagnie et lui permettant de réaffirmer sa position de leader sur le marché.⁷⁸

1.2. Identité :

Après levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance (1990), la SAA s'est lancée dans la couverture des risques industriels et de transport.

- Raison Sociale : Société Nationale d'Assurance
- Abréviation : SAA
- Capital Social : 30 000 000 000.00 de DA
- Forme Juridique : Société par actions (EPE/SPA)
- Numéro de registre de commerce : 16/00-0012692
- Siège Social : Quartier d'Affaires BAB EZZOUAR, ALGER

1.3. Filiales & Participations

La Société Nationale d'Assurance SAA dispose de trois (03) filiales :

- La **SAE-EXACT** : Société Algérienne d'Expertise et du Contrôle Technique Automobile ;
- L'**ASG** : Algérienne de Sécurité et de Gardiennage ;
- L'Imprimerie des Assurances.

Elle détient des participations directes dans plusieurs sociétés, principalement la « SAPS/AMANA avec Le Groupe Français MACIF » spécialisée dans le segment vie ; et indirectes dans la société d'assistance et service « IPA/ via la SAE avec le Groupe AXA ».

⁷⁸ Site web de la société SAA : <https://la.saa.dz/fr/about> , consulté le 02-05-2023 à 9h

1.4. Les branches d'activités de la SAA

La SAA est une compagnie d'assurance Dommages. Cette dernière comprend différentes branches qui sont comme suit :

➤ **Assurance automobile**

La loi sur cette dernière oblige tout propriétaire d'un véhicule automobile à souscrire une assurance, mais seule la garantie responsabilité civil (RC) est obligatoire.

➤ **Assurance contre les catastrophes naturelles Rendue obligatoire**

Par l'ordonnance 03-12 du 26-08-2003, cette assurance couvre en un seul contrat, les évènements suivants :

- Les inondations et les coulées de boue ;
- Les tempêtes et vents violent ;
- Les mouvements de terrains ;
- Tremblement de terre.

➤ **Assurance agricole**

La SAA propose une panoplie de garanties contre les risques menaçant les exploitations agricoles, tels que les risques climatiques et sanitaires ainsi que les risques économiques.

➤ **Assurance transport**

Pour la sécurité des moyens de transports des biens et des marchandises la SAA propose ses garanties pour une protection complètes de marchandises transportées. Cette assurance est la branche la plus ancienne. D'une garantie utilité, elle est devenue aujourd'hui indispensable dans le cadre des différents échanges économiques et commerciaux ;

➤ **Assurance des particuliers et des professionnels**

La SAA propose des couvertures pour les risques particuliers et professionnels sous forme de multirisques.

➤ **Assurance des risques industriels**

Les risques industriels sont des risques liés à l'industrie, métiers de transformation et fabrication. Etant des risques d'exploitation, la SAA propose des couvertures adaptées à ce type de risques.

➤ **Assurance des risques engineering**

Les risques engineering sont les risques liés aux métiers de l'ingénierie. Présentant des risques pendant les réalisations des ouvrages en construction, la SAA offre des produits adaptés à ce genre de risques.

1.5. La finalité de la SAA

Consciente de la nécessité de se démarquer de la concurrence et de proposer des prestations de qualité pour accroître son avantage au sein du marché,

Pour ce faire, elle articulera sa stratégie autour deux (02) finalités principales.

➤ **Amélioration et la Pérennisation de la Croissance et de la Profitabilité :**

Corriger graduellement le rapport disproportionné entre le niveau de capital investi et le chiffre d'affaires, (> 100%),

➤ **Rentabilité Technique et Financière :**

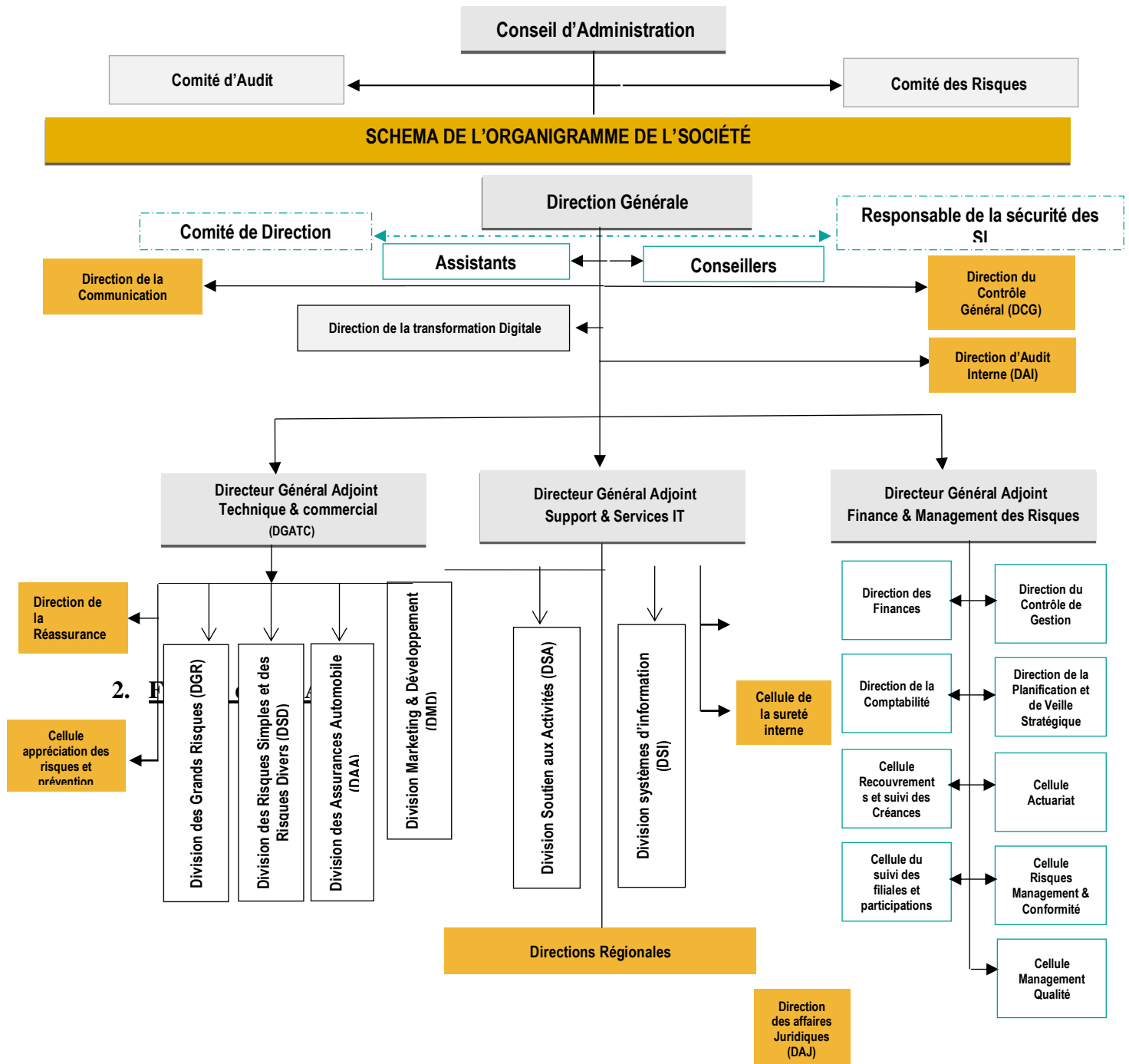
Améliorer la qualité de son portefeuille, par la diversification des affaires en termes de taille de risques et de segments d'activité, permettant à la fois de :

- Consolider sa position de Leader du marché, notamment dans la couverture des risques simples et automobile) ;
- Bénéficier des avantages que présentent les risques liés au marché des entreprises, à savoir : la facilité de gestion, l'apport de la réassurance, l'importance des marges et le relèvement du niveau technique des employés ;
- Mettre à profit ses capacités financières et l'expertise de ses cadres pour conquérir de manière sélective des parts de marché en matière de grands risques (allocation optimale du capital aux risques).

1.6. Organigramme de la SAA

La figure ci-dessous représente le schéma Organisationnel de la Macro structure De la société en 2023

Figure N°12 : Organigramme de la SAA



Source : Document interne de la société

L'organisation de la SAA se constitue comme suit :

- Un conseil d'administration : constitué du comité d'audit et du comité des risques

- La direction générale : elle regroupe la direction de la communication, la direction du contrôle générale (DCG), la direction d'audit interne (DAI), la direction technique et commercial, Direction de la réassurance , Direction de support et service IT, Direction des finances et management des risques, Direction des affaires juridiques

Remarque : la direction Contrôle de gestion n'est pas tout à fait indépendante étant donné qu'elle est sous la hiérarchie du directeur adjoint finance et management des risques.

02. Direction de contrôle de gestion

2.1.-présentation de la direction

La fonction de contrôle de gestion, érigée comme structure directionnelle lui permettant d'apporter sa contribution à des domaines aussi importants que l'élaboration et le contrôle budgétaires en tant qu'outil d'évaluation des performances et d'aide à la décision.

Un réaménagement de la direction est effectué en octobre 2020 à l'effet de parvenir à une meilleure définition des tâches permettant à l'encadrement d'évoluer dans un cadre collaboratif, dans un esprit de complémentarité tout en assurant la responsabilisation nécessaire.

La Direction du Contrôle de Gestion est composée en trois (03) sous Directions et d'une cellule :

- **La sous-direction des budgets et du contrôle budgétaire** est chargée :
 - de procéder à la centralisation et l'élaboration des différents états budgétaires (notamment ceux établis par les différentes directions centrales et les directions régionales) ainsi l'élaboration du budget de synthèse ;
 - de déterminer périodiquement les écarts par rapport aux budgets ;
 - d'analyser les écarts en collaboration avec les différentes structures ;
 - de mesurer les performances réalisées par les différents intervenants dans la compagnie ;
 - d'élaborer les rapports de contrôle budgétaire ;

- d'élaborer et d'actualiser les données budgétaires et les informations prévisionnelles.

Elle est composée de deux (02) services :

- Service de la centralisation des budgets,
- Service du contrôle budgétaire.

- **La sous-direction du calcul des coûts et de l'analyse des risques** est chargée :

- d'assister la sous-direction des budgets et du contrôle budgétaire ainsi que la sous-direction du reporting et du suivi des performances en matière d'élaboration et de mise en place d'une politique de maîtrise des coûts et d'analyse des risques ;

- de contrôler l'élaboration des états de synthèse trimestriels renseignant sur l'appréciation des risques ;

Elle est composée de deux (02) services :

- Service du calcul des coûts
- Service de l'analyse des risques

- **La sous-direction du reporting et du suivi des performances** est chargée :

- d'assurer un reporting sur l'activité budgétaire (budgets initiaux, révisés et réalisations) à travers l'élaboration des tableaux de bord, une analyse des ratios et des indices d'activité, ainsi que des écarts éventuels, etc. ;

- de préparer les statistiques, les indicateurs financiers et les réalisations de chaque période ;

- d'établir des statistiques périodiques sur l'activité de la société et sur les réalisations de chaque période ;

- d'analyser et commenter les indicateurs financiers et les indices d'activité de la société et veiller à leur pertinence et leur fiabilité ;
- de collecter les statistiques et les informations externes concernant notamment la conjoncture économique et financière en lien avec l'activité des assurances ;
- d'analyser les indices et les indicateurs économiques et financiers et de veiller à leur pertinence et leur fiabilité ;
- d'assurer un Reporting sur les informations prévisionnelles établies et notamment les hypothèses ayant servies de base à leur élaboration.

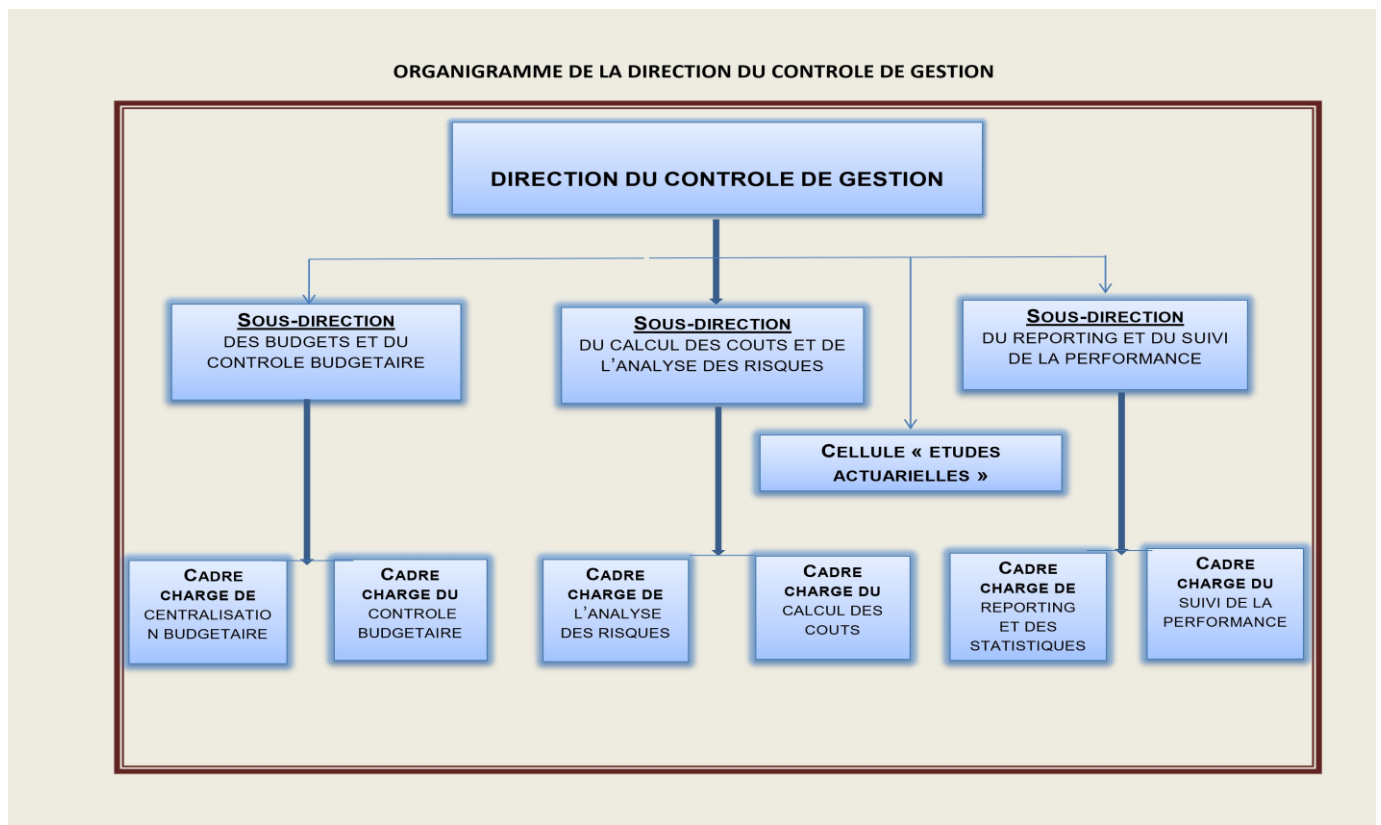
Elle est composée de deux (02) services :

- Service du reporting et des statistiques
- Service du suivi des performances

Par ailleurs la Direction du contrôle de gestion est dotée d'une cellule chargée spécifiquement des études actuarielles.

La figure suivante représente l'organisation de la direction du contrôle de gestion.

Figure N°13 : Organigramme de la direction du contrôle de gestion



Source : Document interne de l'entreprise

2.2. Les documents de sortie de la direction de contrôle de gestion

- Les documents de la sous-direction budgétaire et contrôle budgétaire sont :

Le plan et budget annuel

Mode opératoire et élaboration budgétaire : DR, DC, ...

Procédure budgétaire

La note de cadrage

- Les documents de la sous-direction de reporting et suivi de performance

Le rapport d'activité

Le rapport de gestion

- Les outils de la direction de contrôle de gestion

Dans le cadre de la mise en place d'un système de reporting mensuel de la SAA, la direction du contrôle de gestion a procédé à l'élaboration de trois outils à savoir :

- Tableau de bord direction régionale

Le tableau de bord de la direction régionale est un outil de Reporting mensuel destiné à l'ensemble des directions régionales de la SAA dans le but de :

- Assurer la remontée mensuelle des réalisations et le suivi d'atteinte des objectifs tracés.
- Veiller sur l'équilibre des comptes de gestion de la DR
- Permettre à la direction du contrôle de gestion d'élaborer un **Dashboard mensuel SAA**.

Ce dernier contient les principaux indicateurs à savoir :

- Les indicateurs de la production (primes émises, nombre des contrats émis, les affaires nouvelles, la structure du portefeuille par branche d'activité...)

- **Les indicateurs de sinistre** : inventaire des sinistres mensuel, cadence de règlement....
- **Les indicateurs de l'activité financière** : les encaissements des primes, les envois de fonds, les créances, les recouvrements par type du réseau
- **Les indicateurs de Compte du Résultat** (primes acquises, prestation des sinistres, marge nette...)
- **Les indicateurs liés à l'investissement** : les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissements.

- **Le Dashboard SAA**

Le Dashboard SAA représente un aperçu global sur l'activité de la SAA, composé des indicateurs de performance et les agrégats de gestion les plus pertinents permettent une prise de décision efficace et au moment opportun (évolution du chiffre d'affaires, la sinistralité, les SAP, la trésorerie...etc.).

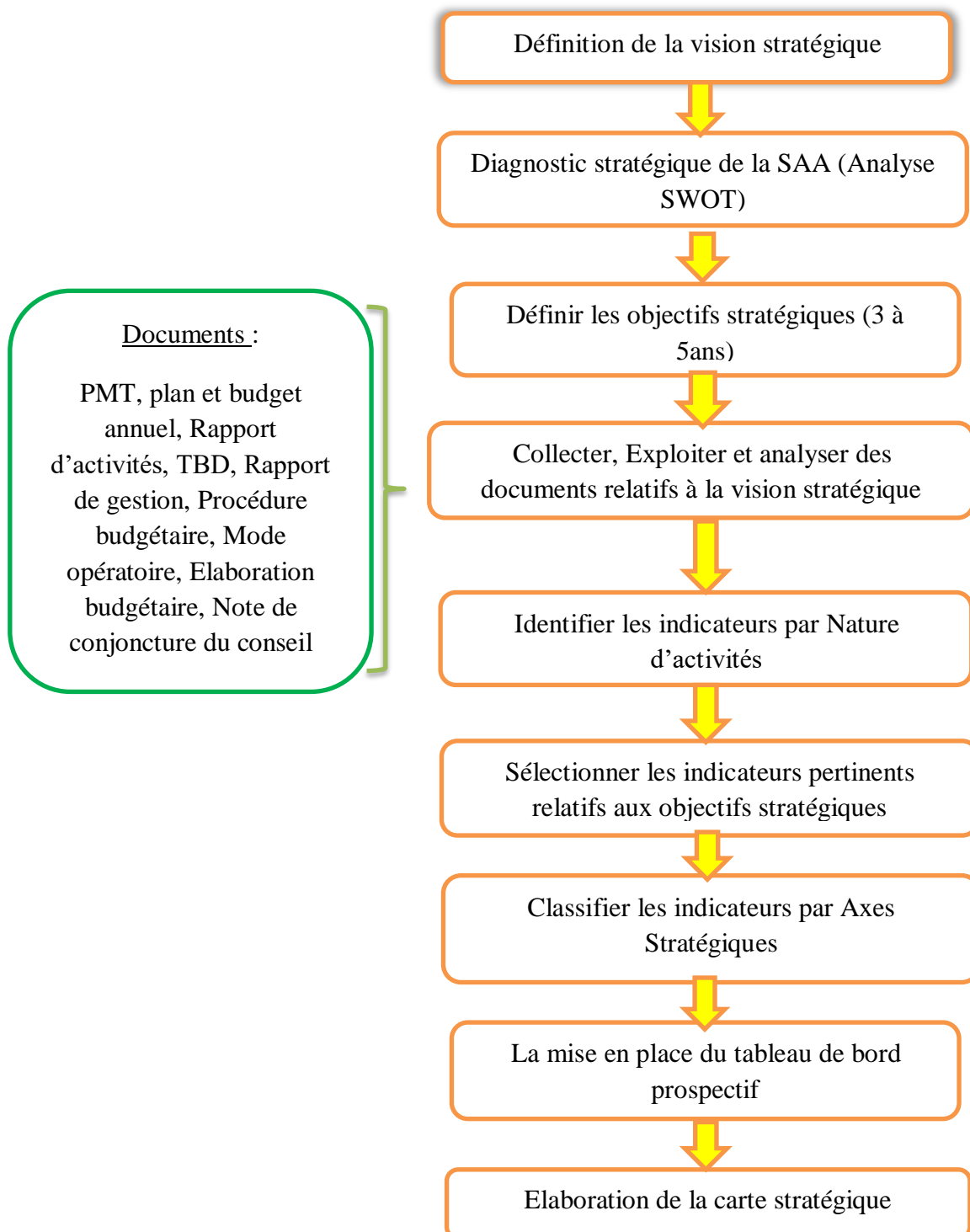
- **Le rapport d'activité mensuel**

Le rapport d'activité mensuel est un document de référence qui donne une vision complète et détaillée sur l'activité de la SAA, il permet de :

- Représenter et analyser mensuellement l'activité de la SAA
- Interpréter et détailler l'activité économique mensuelle et les ratios de gestion ;
- Assurer une bonne continuité de l'activité à travers une analyse scindé sur des réalisations de l'ensemble des directions centrales et régionales

Avant de procéder au diagnostic de la compagnie, voici la démarche à suivre pour arriver à l'élaboration du tableau de bord prospectif au sein de la SAA :

Figure N°14: la Démarche d'élaboration d'un tableau de bord prospectif



Source : Elaboré par nous-même selon des étapes évoqués dans la partie théorique.

Section 02 : Le diagnostic stratégique de la SAA

1. La vision stratégique de la SAA

La SAA a comme vision de consolider sa position aux premiers rangs du marché national des assurances, de diversifier ses activités et d'améliorer ses processus de gestion.⁷⁹

➤ **Activités liées à la spécialisation**

- L'assurance automobile
- L'assurance des particuliers et des professionnels

La stratégie doit être axée autour de :

- Regagner la confiance des clients et la conserver ;
- Segmentation des produits et des tarifs ;
- Innover dans les produits/ garanties / prestations ;
- Fructifier les partenariats ;
- Développer des outils structurels d'analyse et de pilotage ;
- Favoriser le Digital Insurtech.

➤ **Activités liées à la diversification**

- Les solutions aux risques des entreprises / risques industriels L'assurance du monde agricole
- La couverture des risques de transport.

La stratégie doit être axée autour de :

- Constituer un portefeuille d'affaires diversifié et profitable pour accroître le CA et pérenniser la rentabilité globale ;

⁷⁹ Élément de la nouvelle vision stratégique de la SAA.

- Repositionner l'image de la SAA, en tant qu'assureur des entreprises (de toutes tailles/secteurs) et partenaire du développement économique et social ;
 - Accroître les compétences et les capacités de la SAA à assurer les risques d'entreprises, notamment les grands comptes ;
 - Élaborer et mettre en œuvre une démarche Risk Management globale.
- **Autres activités à fort potentiel de valeur ajoutée (gestion des actifs / acceptation des risques / recours)**

La stratégie doit être axée autour de :

- Gestion active de la trésorerie : approche fondée sur la sécurité et la rentabilité dans la gestion des actifs (financiers & immobiliers) ;
- Mettre à profit l'appétence au risque de la SAA pour développer de façon prudente son portefeuille d'acceptation ;
- Favoriser les voies de règlement à l'amiable des contentieux, afin d'entretenir l'image de marque et de réduire les charges techniques et administratives

2. Positionnement de la SAA sur le marché des assurances

Au terme de l'exercice 2021 caractérisé par la reprise progressive de l'activité économique suite à l'amélioration de la situation sanitaire, cette tendance a été bénéfique pour le marché des assurances qui a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 152.9 Milliards DA enregistrant une progression de 4.76 % par rapport à l'exercice 2020

Les principaux faits saillants caractérisant l'activité de la SAA se présentent comme suit :

- Retour de l'activité économique suite à l'amélioration de la situation sanitaire grâce aux diapositives mis en place au cours de l'exercice 2021 ;
- Hausse du PIB 4.2% durant le s1 2021, contre une baisse 4.9 en 2020 ;
- Création de la cellule d'écoute client ;
- Lancement d'un audit pour certification ISO 9001 « Management Qualité V 2015 » avec l'accompagnement d'un cabinet spécialisé ;
- Acquisition en portefeuille du client CEVITAL, avec une part de 42% au profit de la SAA, et un total prime de + 900 Millions DA ;
- Mise en ligne du site Web Marchand de la SAA avec un paiement en ligne

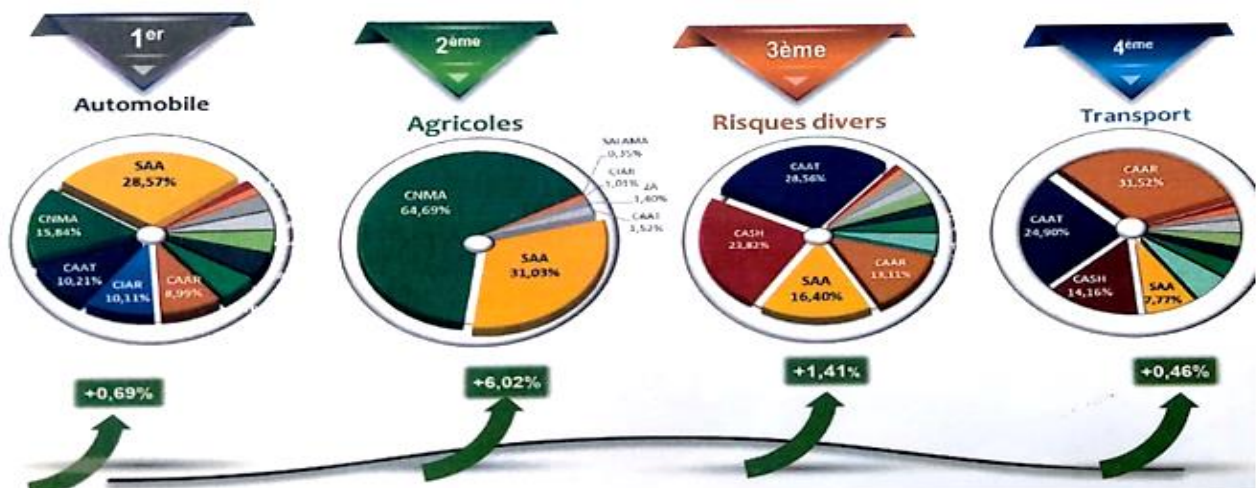
Tableau N°07 : Positionnement de la SAA sur le marché des assurances.

Rang	Compagnie	Chiffre d'affaires	Part de Marché (%)			Evolution PDM
			2021	2020	2019	21-20
1	SAA	28 800	21,65%	21,00%	21,9%	+0,9%
2	CAAT	24 976	18,73%	19,46%	18,28%	-0,74%
3	CASH	16 096	12,07%	11,08%	11,64%	+0,99%
4	CAAR	15 397	11,55%	11,69%	9,57%	-0,15%
5	CNMA	12 885	9,66%	10,27%	10,81%	-0,60%
S/Total Sociétés Publiques		98 156	73,81%	73,51%	71,91%	+0,37%
6	CIAR	8 611	6,46%	6,86%	7,44%	-0,40%
7	TRUST	6 035	4,53%	3,74%	3,01%	+0,78%
8	ALLIANCE	4 823	3,62%	3,72%	3,93%	-0,10%
9	SALAMA	4 322	3,24%	3,59%	4,06%	-0,34%
10	2A	3 748	2,81%	2,93%	2,87%	-0,12%
11	GAM	3 163	2,37%	2,59%	2,87%	-0,22%
12	AXA Dommages	1 644	1,23%	1,48%	1,98%	-0,25%
S/Total Sociétés Privées		32 346	24,26%	24,90%	26,12%	0,65%
13	CAGEX	1 245	0,93%	0,90%	0,83%	0,04%
14	SGCI	1 243	0,93%	0,69%	0,73%	0,24%
S/Total Sociétés Spécialisées		2 488	1,87%	1,59%	1,59%	+0,28%

Source : Document interne de la société

La figure ci-dessus représente l'évolution du positionnement de la SAA sur le marché des assurances. La SAA consolide sa position de 1er assureur national avec une part de marché de 21.65 % en 2021, contre 21 % en 2020 et ce malgré une conjoncture particulièrement difficile. La part des compagnies étatiques s'est accrue d'un point, soit 73,81% pour l'exercice 2021 contre 73.51 % en 2020.

Figure N°15: Positionnement de la SAA sur le marché par Branches d'activités



Source : Document interne de la société

La figure ci-dessus représente l'évolution du positionnement de la SAA sur le marché des assurances par branches d'activités ; la SAA tant que leader du marché des assurances, a joué un rôle de fédérateur des différents acteurs par des propositions qui visent la régulation de ce marché. Les actions initiées par la SAA peuvent être résumées principalement comme suit :

- La signature d'un protocole d'accord visant à limiter les réductions automobiles ;
- La signature d'un protocole d'accord ayant pour objet rendre plus difficile pour les assurées n'ayant pas honorés leurs engagements en matière de paiement, des primes émigrer vers d'autres assurés ;
- Création de deux sociétés d'assurances TAKAFUL dommages et assurance de personne.

3. L'analyse SWOT de la SAA

L'analyse SWOT suivante offre une vision globale de la SAA en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Cela permet de prendre des décisions stratégiques éclairées, de se différencier sur le marché, de minimiser les risques et d'exploiter les opportunités pour assurer la croissance et la compétitivité de l'entreprise.

Figure N°16: Analyse SWOT de la SAA



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

4. Les objectifs stratégiques de la SAA

Les objectifs stratégiques de l'entreprise comprennent les éléments suivants :

1. Fidélisation et satisfaction de la clientèle : La stratégie de l'entreprise vise à répondre efficacement aux besoins des clients, en assurant leur fidélité et leur satisfaction.
2. Extension du réseau de distribution : L'entreprise cherche à atteindre de nouveaux marchés et de nouveaux clients en étendant son réseau de distribution.
3. Développement d'un portefeuille d'affaires diversifié et rentable : L'entreprise se concentre sur la commercialisation d'assurances de masse, telles que les assurances contre les catastrophes naturelles, les accidents majeurs, etc. Elle s'adapte également aux attentes des clients afin de maintenir la rentabilité globale (technique et financière) de la société.
4. Défense de la notoriété et de l'image de marque : L'entreprise vise à améliorer constamment la qualité des services afin de protéger sa réputation et son image de marque.
5. Valorisation du capital humain : L'entreprise renforce l'expertise et les compétences de son personnel, en particulier dans les domaines techniques et commerciaux.
6. Amélioration continue des ratios techniques et de gestion : L'entreprise s'efforce de maintenir et de consolider ses performances en améliorant constamment ses ratios techniques et de gestion.
7. Optimisation des programmes de réassurance et maîtrise de la charge des sinistres : L'entreprise cherche à optimiser ses programmes de réassurance et à améliorer sa gestion des sinistres pour réduire les coûts.
8. Accroissement et diversification des placements financiers : L'entreprise cherche à accroître et diversifier ses placements financiers tout en améliorant le recouvrement de ses créances.

9. Poursuite des projets structurants : L'entreprise s'engage à poursuivre la mise en œuvre de projets importants tels que la plateforme de gestion des sinistres E-recours, la transformation numérique de la SAA, la modernisation des agences et l'obtention de la certification de gestion de la qualité.

Les objectifs stratégiques de la SAA peuvent se résumer dans la figure ci-dessous selon les quatre axes stratégiques pour la période 2022-2025

Figure N°17: Objectifs stratégiques de la SAA selon les quatre axes .



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société.

Section 03 : Elaboration du TBP

1. Définition et Choix des indicateurs de la performance de la SAA

Après avoir exploité les différents documents de la direction du contrôle de gestion, nous sommes sortis avec un ensemble d'indicateur que nous avons classifié par nature d'activités comme suis :

Tableau N°08 : Indicateurs de la SAA par nature d'activités

Activités	Indicateurs (N-1 / N)
Techno-commercial	Taux de croissance du chiffre d'affaires Part de marché Taux de recouvrement des créances Total provisions sur créances Taux d'indemnisation Taux de sinistralité Taux des provisions sur SAP Taux d'évolution de la marge opérationnelle Taux de frais de gestion Taux d'intégration du SI Nombre de nouvelles affaires
Réassurance et coassurance	Total des Cession en réassurance Total des commissions sur les acceptations Part des Sinistre à la charge des réassureurs Part des Provisions pour SAP à la charge des réassureurs
Courtage	Part du corps de courtage

Investissement	Total Dépenses investissement Total Dépenses de fonctionnement Taux de rendement de placement
Gestion du capital humain et formation	Nombre d'effectif formé Taux d'encadrement supérieur Taux de réalisation de formation Nombre d'heures de formation Taux de participation aux formations Nombre de suggestions Nombre de départ (Turn over)
Marketing et communication	Nombre de soumission acquise des appels d'offre Taux de gestion des conventions Total des Commissions des intermédiaires Montant total du Sponsoring Taux de satisfaction clients
Juridique et contentieux	Nombre de plaintes au profit de la SAA Nombre de plaintes contre la SAA
Gestion administration du réseau	Chiffre d'affaires par Agence et Succursale

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

- Après avoir collecté et analysé les indicateurs existant au sein de la SAA et en se basant sur les intentions stratégiques de la SAA et l'analyse stratégique, nous avons établi des mesures clés pour chaque axe du Tableau de Bord Prospectif.

Les indicateurs de l'axe « Clients »

Cet axe est centré sur les clients et leur satisfaction, car une entreprise prospère repose sur sa capacité à répondre aux besoins et aux attentes de ses clients. En effet, en se concentrant sur la création de valeur pour les clients, une entreprise peut non seulement améliorer la satisfaction de ses clients, mais aussi stimuler la croissance et la rentabilité à long terme. Les indicateurs de

l'axe "Clients" permettent ainsi aux entreprises de mesurer et de suivre les résultats de leurs stratégies pour satisfaire les besoins des clients et maintenir leur avantage concurrentiel.

Nous avons choisi des indicateurs de la performance concernant les clients. Ils se répartissent entre les objectifs suivants :

- Diversifier le portefeuille client
- Renforcement de la relation et expérience clients
- Accroître la satisfaction client
- Favoriser la fidélisation client

Nous avons identifié les indicateurs de la performance clients comme suit :

- **Taux nouvelles affaires** : est un indicateur qui mesure le pourcentage de nouveaux clients qu'une entreprise acquiert par rapport au nombre total de clients. Il peut être calculé sur une période donnée, comme un trimestre ou une année, il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Taux de nouvelles affaires} = \frac{\text{nombre de nouvelles affaires}}{\text{nombre total d'affaires}}$$

Ce taux est important pour évaluer l'efficacité de la stratégie d'acquisition de nouveaux clients d'une entreprise. Un taux de nouvelles affaires élevé peut indiquer que l'entreprise est capable d'attirer de nouveaux clients grâce à des campagnes de marketing efficaces ou à des produits et services innovants. Cependant, un taux de nouvelles affaires faible peut suggérer que l'entreprise a besoin d'améliorer sa stratégie d'acquisition de clients pour assurer sa croissance future.

- **Taux de résiliation** : est un indicateur qui mesure le pourcentage de clients qui résilient leur contrat avec une entreprise pendant une période donnée.

$$\text{Taux de résiliation} = \frac{\text{Nombre de résiliations}}{\text{Nombre total de clients}}$$

Le taux de résiliation est un indicateur clé pour évaluer la satisfaction des clients et la qualité de service d'une entreprise. Un taux de résiliation élevé peut indiquer que les clients ne sont pas satisfaits des produits ou services proposés ou qu'ils ont été mal servis par l'entrepris. À l'inverse, un taux de résiliation faible peut suggérer que les clients sont satisfaits et fidèles à l'entreprise, ce qui peut contribuer à sa croissance future. Les entreprises peuvent utiliser le taux

de résiliation comme un indicateur pour identifier les problèmes à résoudre et améliorer l'expérience client globale.

- **Taux de fidélisation** : est un indicateur qui mesure le pourcentage de clients existants qui continuent de faire des affaires avec une entreprise pendant une période donnée

$$\text{Taux de fidélisation} = \frac{(\text{Nombre total de clients en fin de période} - \text{Nombre de nouveaux clients au cours de la période})}{\text{Nombre de clients existants au début de la période}}$$

- **Taux d'évolution du nombre de plaintes** : est un indicateur qui mesure la variation du nombre de plaintes des clients d'une entreprise sur une période précise.

$$\text{Taux d'évolution du nombre de plaintes} = \frac{\text{Nombre de plaintes en } N}{\text{Nombre de plaintes en } N - 1}$$

Ce taux peut aider à évaluer la performance de l'entreprise en matière de satisfaction client et à identifier les domaines d'amélioration. Une augmentation du nombre de plaintes peut indiquer que les clients sont insatisfaits des produits ou services proposés ou qu'ils ont été mal servis par l'entreprise, ce qui peut entraîner une diminution de la fidélité et de la satisfaction client.

- **Indice de satisfaction**

L'indice de satisfaction client est un indicateur non-financier important pour mesurer la performance de l'entreprise. Il permet de quantifier le niveau de satisfaction des clients envers les produits ou services proposés par l'entreprise.

Cette mesure consiste à réaliser une enquête de satisfaction à une fréquence semestrielle ou annuelle. Elle permet de recueillir les avis des clients sur leurs expériences avec l'entreprise et de calculer un indice de l'image de marque.

L'enquête de satisfaction peut être mise en place en utilisant un questionnaire simple qui peut être rempli par les clients sur place ou en faisant appel à des professionnels de sondage pour obtenir des résultats plus précis. Cet outil permet de suivre l'évolution de la satisfaction des

clients et de l'image de marque de l'entreprise au fil du temps, ainsi que d'identifier les domaines d'amélioration. Il peut également aider à prendre des décisions éclairées pour améliorer l'expérience client et renforcer l'image de marque de l'entreprise.

➤ La part de marché

La part de marché est un indicateur clé de la position concurrentielle d'une compagnie d'assurance. Mesure la part relative qu'une compagnie d'assurance détient sur le marché par rapport à ses concurrents. Elle peut être calculée de différentes manières, notamment en fonction des primes d'assurance collectées, des revenus, du nombre de polices émises ou du volume des sinistres traités.

Elle se calcule de la manière suivante :

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{CA de la SAA (n)}}{\text{CA du marché (n)}}$$

Les données sur les parts de marché dans le secteur de l'assurance peuvent être obtenues à partir de diverses sources, notamment les rapports annuels des compagnies d'assurance, les études de marché spécialisées, les organismes de réglementation ou les associations professionnelles de l'industrie de l'assurance.

Les indicateurs de l'axe « Finance »

L'axe finance est un élément essentiel de la gestion d'entreprise, car il permet d'analyser et de mesurer la performance financière de l'entreprise à travers des indicateurs clés de performance (KPI).

La gestion financière de l'entreprise est importante car elle permet de prendre des décisions éclairées sur la manière de financer les activités de l'entreprise, d'investir dans de nouveaux projets, de gérer les risques financiers et d'optimiser la rentabilité. Elle permet également de communiquer avec les parties prenantes externes telles que les actionnaires et les investisseurs en leur fournissant des informations claires et précises sur la performance financière de l'entreprise.

En analysant la stratégie de la SAA, plusieurs objectifs ont été identifiés dans l'axe financier, telles :

- Maximisations des revenus ;
- Amélioration du recouvrement des créances ;
- Optimiser de la gestion des coûts ;
- Amélioration de la rentabilité ;
- Diversification du portefeuille d'investissement.

Les indicateurs choisis afin de mesurer la performance financière de la SAA sont :

➤ **Taux de croissance chiffre d'affaires**

Le taux de croissance du chiffre d'affaires est un indicateur clé de performance financière qui mesure l'évolution du chiffre d'affaires de la SAA sur une période donnée. Il permet d'évaluer la croissance de l'entreprise et son potentiel de développement à long terme, il se calcul comme suit :

$$\text{Taux de croissance CA} = \frac{(\text{CA}_n - \text{CA}_{n-1})}{\text{CA}_{n-1}}$$

➤ **Taux de recouvrement des créances**

Le taux de recouvrement des créances est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à récupérer les montants dus par ses clients ou débiteurs. Il est généralement exprimé en pourcentage et correspond au ratio entre le montant des créances recouvrées et le montant total des créances à récupérer.

Nous pouvons le calculer selon la formule suivante :

$$\text{Taux de recouvrement des créances} = \frac{\text{Montant des sommes encaissés}}{\text{Montant des sommes impayés}}$$

Il est important pour la SAA de surveiller régulièrement son taux de recouvrement des créances et de mettre en place des actions correctives si nécessaire afin d'optimiser sa trésorerie et de minimiser les risques de défaut de paiement.

➤ Taux de frais de gestion

Le taux de frais de gestion dans une compagnie d'assurance est un indicateur qui mesure le coût de gestion de l'entreprise par rapport à ses revenus, il se calcule comme suit

$$\text{Taux de frais de gestion} = \frac{\text{frais de gestion engagés}}{\text{Montant total des primes collectées}}$$

Les frais de gestion comprennent les dépenses liées à la souscription des contrats d'assurance, à la gestion des sinistres, à la rémunération des employés, aux frais généraux, etc. Un taux de frais de gestion élevé peut être le signe d'une inefficacité de l'entreprise dans la gestion de ses coûts, ce qui peut se traduire par des primes d'assurance plus élevées pour les clients, la SAA cherche généralement à maintenir un taux de frais de gestion faible pour être plus compétitives sur le marché.

➤ La Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est un indicateur important pour les investisseurs et les analystes financiers car elle permet d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise et peut également être utilisée pour comparer la rentabilité de différentes compagnies d'assurance et pour évaluer l'efficacité de la gestion des risques de l'entreprise.

$$\text{Marge opérationnelle} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

- $\text{Résultat d'exploitation} = \text{marge d'assurance net} - \text{frais de fonctionnement}$

La marge opérationnelle permet de mesurer la capacité de la SAA à générer un bénéfice à partir de son activité principale, qui est la gestion des risques. Un taux de marge opérationnelle élevé indique que l'entreprise est rentable et qu'elle est capable de couvrir ses coûts d'exploitation tout en dégagant un bénéfice. À l'inverse, un taux de marge opérationnelle faible peut être le signe d'une difficulté de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de son activité.

➤ **Taux de rendement de placement**

C'est un indicateur financier qui mesure la performance des investissements de l'entreprise. Les compagnies d'assurance sont des investisseurs importants sur les marchés financiers, car elles collectent des primes auprès de leurs clients et investissent ces fonds pour générer des revenus et couvrir les risques. Le taux de rendement de placement permet donc de mesurer la capacité d'une compagnie d'assurance à générer des revenus à partir de ses investissements.

En outre, les compagnies d'assurance sont soumises à des réglementations strictes en matière d'investissement, notamment en ce qui concerne la diversification du portefeuille d'investissement et la gestion des risques. Ces réglementations visent à protéger les clients et à garantir la solidité financière de l'entreprise.

Sa formule de calcul est comme suit :

$$\text{Taux de rendement de placement} = \frac{\text{Montant des revenus de placement générés par la SAA}}{\text{Montant de placement}}$$

Un taux de rendement de placement élevé indique que l'entreprise est capable de générer des revenus importants à partir de ses investissements. Cela peut se traduire par des primes d'assurance moins élevées pour les clients, car une partie des coûts est couverte par les revenus de placement. À l'inverse, un taux de rendement de placement faible peut être le signe d'une difficulté de l'entreprise à générer des revenus à partir de ses investissements.

Les indicateurs de l'axe « processus interne »

L'axe processus interne joue un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité et de la productivité d'une entreprise. En mettant l'accent sur l'optimisation des processus internes, une entreprise peut améliorer la qualité de ses produits et services, réduire ses coûts opérationnels, optimiser le temps de ses employés, améliorer la collaboration interne et s'adapter aux changements dans son environnement externe.

L'axe processus interne peut donc être un levier important pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques et à améliorer leur compétitivité sur le marché. En somme, il est essentiel pour les entreprises de prendre en compte l'axe processus interne dans leur stratégie globale afin de maximiser leur efficacité et leur rentabilité.

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

- Développer la politique de réassurance
- Améliorer le processus de gestion des sinistres
- Efficacité du réseau de distribution
- Améliorer la gestion des procédures

Ainsi, nous avons retenu les indicateurs suivants pour cette dimension :

➤ **Optimisation des traités de réassurance :**

La réévaluation des traités de réassurance peut inclure l'évaluation de l'impact de la réassurance sur la sinistralité. Cette évaluation peut être réalisée en comparant le taux de sinistralité brut avec le taux de sinistralité net. De cette façon, cet indicateur peut être considéré comme un paramètre important pour optimiser les traités de réassurance de la compagnie.

Nous pouvons le calculer selon la formule suivante :

$$\begin{aligned} & \textit{Taux de sinistralité net:} \\ & = \frac{\textit{Charges de sinistres nettes de réassurance (N)}}{\textit{Primes acquises nettes de réassurance (N)}} * 100 \end{aligned}$$

→ **La Gestion des sinistres :** pour évaluer cela, nous pouvons utiliser le taux de sinistralités brutes et la cadence de règlement .

➤ **Taux de sinistralité brut :**

Il est largement utilisé pour évaluer la performance d'une compagnie en termes de gestion des risques et de solidité financière. Plus ce taux est élevé, plus la compagnie doit payer en indemnisation, ce qui diminue ses liquidités pour couvrir les risques futurs. Ce ratio est donc crucial pour évaluer la rentabilité d'une compagnie d'assurance et est utilisé pour décider de l'acceptation de nouveaux risques. Il doit être calculé pour chaque exercice.

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

➤ **La cadence de règlement :**

Elle correspond à un pourcentage des indemnités payées pour les sinistres survenus pendant un exercice. Cela permet de mesurer l'efficacité de la compagnie d'assurance dans le paiement des sinistres. Le délai de règlement des sinistres commence à courir à partir de la réception de la déclaration complète du sinistre par la compagnie. En calculant un délai moyen de règlement des sinistres, nous pouvons évaluer la qualité des prestations d'indemnisation offertes aux clients.

Cadence de règlement:

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

➤ **Gestion des procédures :**

Il est important que les dirigeants prennent en compte la gestion des procédures dans la stratégie de l'entreprise afin de savoir ce que celle-ci est capable de faire dans les processus fondamentaux. Pour évaluer le respect et l'application des procédures, nous recommandons de se baser sur les évaluations du responsable du comité d'audit interne de la compagnie, qui est chargé de réaliser des audits internes annuels dans les différentes fonctions de l'entreprise. Ainsi, le responsable du comité d'audit peut estimer chaque année **le taux de respect des procédures** au niveau de la SAA.

➤ **Efficacité du réseau de distribution :**

Un réseau de distribution efficace permet à une entreprise de livrer ses produits ou services de manière rapide, fiable et rentable à ses clients

Pour mesurer l'efficacité d'un réseau de distribution en utilisant le CA généré par agence et par succursale.

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

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

Les indicateurs de l'axe « apprentissage organisationnel »

L'axe apprentissage organisationnel est crucial pour améliorer la performance et l'innovation d'une entreprise en mettant l'accent sur l'apprentissage et la création de connaissances. Il renforce la culture d'entreprise en encourageant la collaboration et le développement professionnel des employés, tout en aidant à résoudre les problèmes et à améliorer la performance opérationnelle. Les entreprises doivent mettre en place des stratégies d'apprentissage organisationnel pour maximiser leur potentiel d'innovation, de performance et de croissance à long terme.

Les déterminants de la performance de cet axe sont :

- Améliorer les compétences du personnel
- Améliorer l'efficacité du système d'information ;
- Mesurer le potentiel et la stabilité d'effectif des salariés.
- Améliorer l'engagement du personnel

Nous avons choisi les indicateurs suivants :

➤ **Evolution de l'effectif formé :**

L'effectif formé fait référence au nombre d'employés d'une entreprise ou d'une organisation qui ont participé à des programmes de formation, d'apprentissage ou de développement professionnel dans une période donnée. L'évaluation de l'effectif formé peut être réalisée en mesurant le nombre d'employés ayant participé à des formations.

Sa formule de calcul est comme suit

$$\text{Taux d'évolution de l'effectif formé} = \frac{\text{total effectif formé (N)} - \text{total effectif formé (N-1)}}{\text{total effectif formé (N-1)}}$$

➤ **Taux d'intégration du système d'information :**

Cet indicateur permet de mesurer le niveau d'automatisation des opérations et transactions de la SAA pour garantir la fiabilité des informations et la prestation des services essentiels. Il est utilisé pour suivre le taux d'intégration du système d'information à la fois au niveau des agents généraux et du siège de l'entreprise. En mesurant la capacité de l'entreprise à garantir la fiabilité des informations, cet indicateur permet d'assurer la continuité des services essentiels.

→ **Le potentiel et la stabilité de l'effectif :** La mesure de cela peut être obtenue en calculant taux de rotation du personnel et le taux de couverture des postes stratégiques

➤ **Taux de rotation du personnel :**

C'est un indicateur qui mesure le nombre de départs d'employés au sein d'une entreprise sur une période donnée, généralement une année. Ce taux est utilisé pour évaluer la capacité de l'entreprise à retenir ses employés, et chaque départ non désiré est considéré comme une perte de capital intellectuel pour l'entreprise. En outre, l'ancienneté des employés est source d'expérience et de partage de savoir-faire au sein de l'entreprise, d'où l'importance de maintenir un taux de rotation du personnel faible.

Sa formule de calcul est la suivante :

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

➤ **Taux de couverture des postes stratégiques :**

Cet indicateur évalue le pourcentage de postes stratégiques qui sont occupés par des employés ayant les compétences et l'expérience nécessaires pour remplir efficacement leur fonction. Il permet de déterminer si l'entreprise dispose d'un personnel compétent pour atteindre ses objectifs stratégiques et s'adapter aux évolutions du marché.

Pour le mesurer nous utilisons la formule suivante :

Taux de couverture des postes stratégiques :

$$= \frac{\text{nombre de candidats qualifiés pour les postes stratégiques disponibles}}{\text{nombre total de postes stratégiques}}$$

→ **L'engagement du personnel :** Pour évaluer cela, on peut utiliser indice de satisfaction des salariés et nombre de suggestions

➤ **Indice de satisfaction des salariés :**

L'objectif de l'enquête de satisfaction des salariés est de mesurer le climat général de l'entreprise à un moment donné. Des salariés satisfaits sont plus productifs et assurent la satisfaction des clients. Une enquête annuelle par questionnaire auprès des salariés permettra de déterminer l'indice de satisfaction.

➤ **Nombre de suggestions :**

Cet indicateur peut être utilisé pour mesurer le niveau d'engagement et de participation des employés, ainsi que pour évaluer l'efficacité du système de gestion des idées de l'entreprise.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Nombre de suggestions} = \frac{\text{nombre de suggestions}}{\text{Effectif}}$$

2. **Elaboration du tableau de bord prospectif**

La figure ci-dessous synthétise la démarche de l'élaboration du tableau de bord prospectif :

Tableau N°09: TBP de la SAA

		OBJECTIFS STRATEGIQUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MODE DE CALCUL
FINANCE	F1	Maximiser les revenus	Taux de croissance chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires (N) / Chiffre d'affaires (N-1)
	F2	Amélioration du recouvrement des créances	Taux de recouvrement des créances	Montant des sommes encaissés / Montant des sommes impayés
	F3	Amélioration de la gestion des coûts	Taux frais de gestion	Frais de gestion par les primes d'assurance collectées
	F4	Amélioration de la rentabilité	Marge opérationnelle	Marge d'assurance net - Frais de fonctionnement t/ Chiffre d'affaires
	F5	Amélioration du portefeuille d'investissement	Taux de rendement de placement	Montant des revenus de placement générés par la SAA) / Montant de placement
CLIENTS	C1	Diversifier le portefeuille client	Nombre de nouvelles souscriptions	Nombre de nouvelle affaires/ Nombre total d'affaire
	C2	Acquérir de nouvelle part de marché	Part de marché	Chiffre d'affaires de la SAA (N)) / Chiffre d'affaires du Marché (N)
	C3	Renforcement de la relation et expérience clients	Taux de résiliation	(Nombre de résiliations) / (Nombre total de clients)

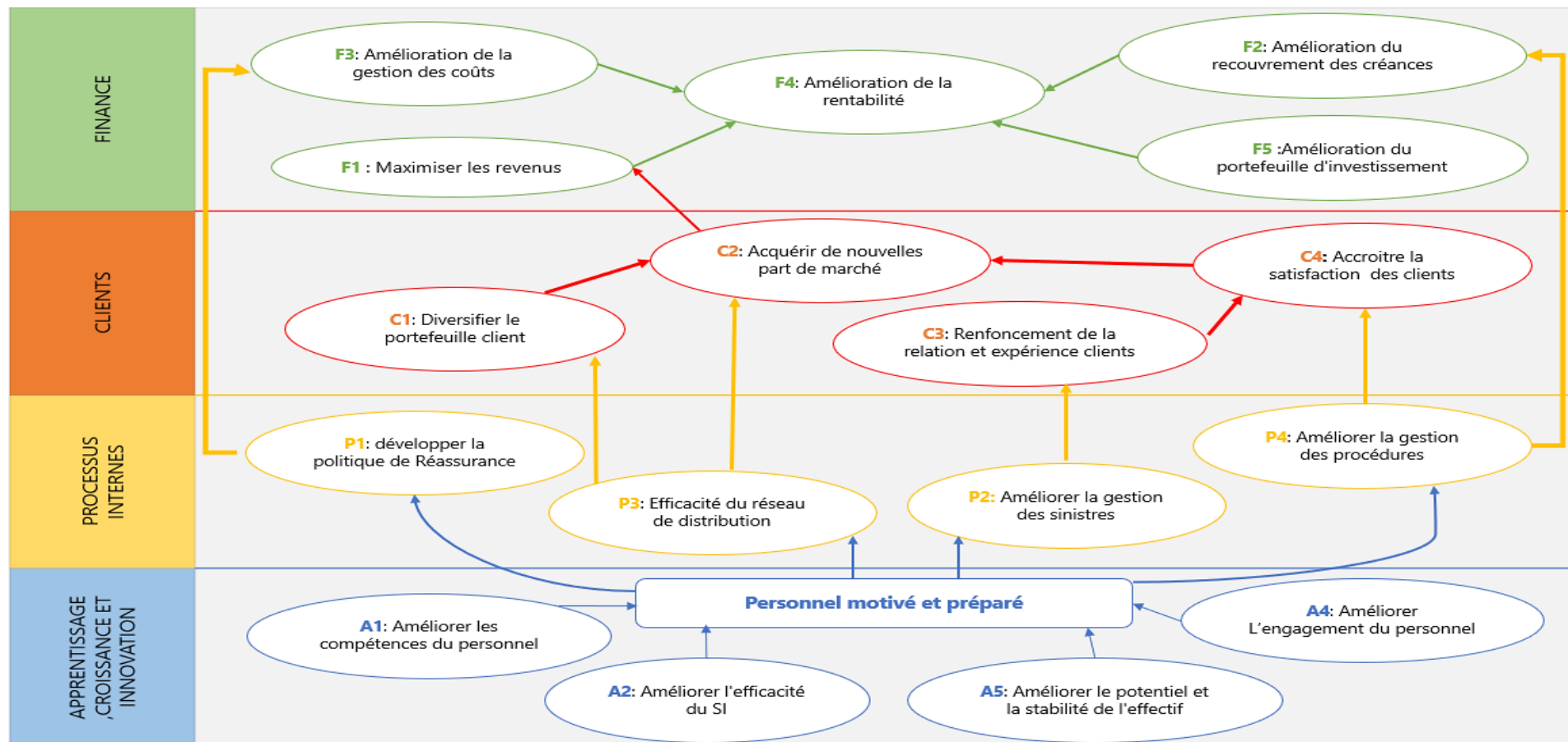
	C4	Accroître la satisfaction clients	Taux de fidélisation	(Nombre total de clients en fin de période- Nombre de nouveaux clients au cours de la période) / (Nombre de clients existants au début de la période)
			Taux d'évolution du nombre de plainte	Nombre de plaintes N / Nombre de plaintes N-1
			Indice de satisfaction (enquête)	Questionnaire à remplir
PROCESSUS INTERNES	P1	Développer la politique de Réassurance	Taux de sinistralité net	Charge sinistre de Réassurance/ Primes acquises net de Réassurance
			Taux de sinistralité brut	Charge sinistre/ Primes collectées.
	P2	Améliorer la prestation des sinistres	Taux de règlement	(Sinistre réglés+ sinistre classé sans suites) / sinistre déclaré +sinistre repris)
			Cadence de règlement	(Sinistre réglés+ sinistre classé sans suites) / (sinistre de début de période + sinistre déclaré +sinistre repris)
	P3	Efficacité du réseau de distribution	Chiffre d'affaires par agence et par succursale	Chiffre d'affaires par agence ou succursale / Chiffre d'affaires de l'entreprise
P4	Améliorer la gestion des procédures	Taux de respect des procédures	Nombre de procédure respecté/ Nombre total des procédures évaluées	
APPRENTISSAGE, CROISSANCE ET	A1	Améliorer les compétences du personnel	Nombre effectif formé	Total effectif formé (N)-Total effectif formé (N-1) / Total effectif formé (N-1)
			Taux d'intégration du système d'information	Une démarche est suivie afin de mesurer le taux d'intégration du SI
			Taux de rotation du personnel	Nombre de départs/ Effectif moyen
			Taux de couverture des postes stratégiques	Nombre de candidats qualifiés pour les postes stratégiques disponibles / Nombre total de postes stratégiques
	A4	Améliorer l'engagement du personnel	Indice de satisfaction des salariés	Questionnaire à remplir
Nombre de suggestions			Nombre de suggestions/ Total effectif de la SAA	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

3. Elaboration de la carte stratégique

Le schéma ci-dessous représente la carte stratégique de la SAA selon les objectifs stratégiques.

Figure N°18: Carte stratégique de la SAA



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

Commentaire

La carte stratégique ci-dessous présente les objectifs stratégiques classés par axe stratégique, chacun étant lié à d'autres objectifs par des liens de causalité. Par exemple, en investissant dans la formation de son capital humain et en améliorant son système d'informations, la SAA vise à optimiser la gestion de ses processus internes. Cette optimisation conduit à une meilleure satisfaction des clients et à l'attraction de nouveaux clients, ce qui se traduit directement par une augmentation de sa part de marché et de ses revenus. Ces mesures permettent également de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise et d'assurer sa pérennité à long terme.

4. Exemple d'application

Volet 01 : calcul des indicateurs

Dans le but de faciliter la mise en place et le déploiement du TBP au sein de la SAA, nous avons inclus un exemple concret illustrant les résultats et les prévisions d'un indicateur clé pour chaque axe et ceci pour la période 2020-2025.

➤ **Axe finance :**

Pour cet axe nous avons choisis de faire des prévisions du chiffre pour les années 2023-2025 et d'analyser la croissance du chiffre d'affaires en calcul son taux d'évolution, dans le tableau et le graphe suivant :

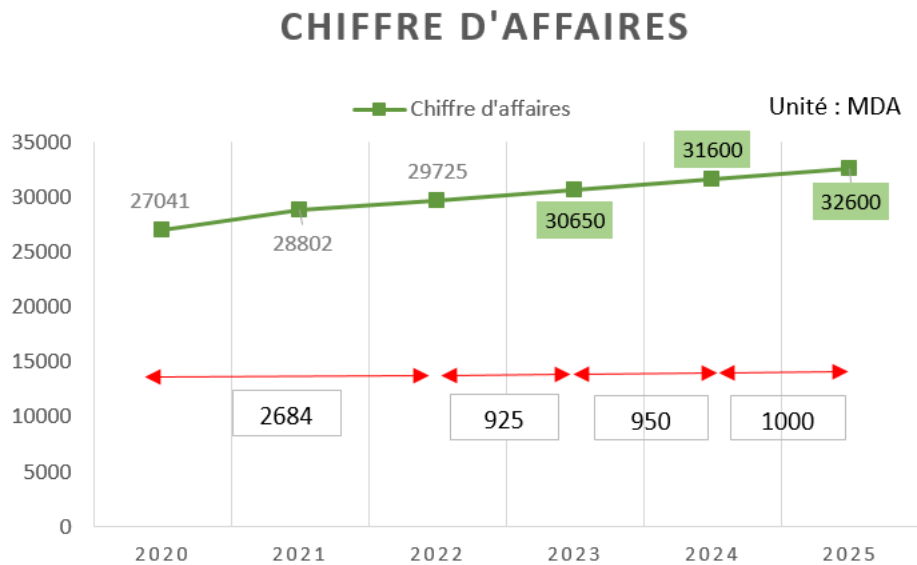
Tableau N°10 : Chiffre d'affaires prévisionnel et taux de croissance du CA

Unité : MDA

Année	Chiffre d'affaires	Taux de croissance
2020	27041	-
2021	28802	7%
2022	29725	3,20%
prév .2023	30650	3,11%
prév. 2024	31600	3,10%
Prév. 2025	32600	3,16%

Source : Elaboré à partir des documents internes de la SAA.

Figure N°19: Evolution du chiffre d'affaires



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

Commentaire

Le chiffre d'affaires de la SAA a connu une augmentation durant la période (2020-2022), il est passé de 27041 millions de DA en 2020 à 29725 millions de DA en 2022, soit un taux de croissance de 9% (2684 MDA), cette croissance est résultante des faits suivants :

- L'émission des primes de nouvelles affaires due à l'effet d'annulation de la taxe annuelle sur les véhicules automobile et engins roulants sur la branche automobile
- Fin de la crise sanitaire et la reprise économique avec renouvellement des contrats d'assurance.

La société prévoit une évolution du chiffre d'affaires de 925 MDA, 950 MD et 1000 MDA respectivement aux années 2023, 2024 et 2025, La SAA vise à préserver la confiance de ses clients et à redéfinir son image de marque en tant qu'assureur des entreprises et partenaire du développement économique et social. Elle envisage également de se développer en favorisant l'innovation et la diversification des produits, des garanties et des services, afin de constituer un portefeuille d'affaires varié et rentable, contribuant ainsi à accroître et à pérenniser sa rentabilité globale.

Sur le plan macro-économique, cette croissance est relative aux projets futurs suivants :

- 2023 : le Projet de loi des finances 2023, la loi prévoit les projets suivants :

→ Retour des importations des véhicules de moins de 3 ans.

→ La relance des investissements (assurance grands risques).

- 2024-2025 : mise en vigueur et réalisations des projets de la loi de finances 2023.

➤ **Axe Clients**

Le tableau et le graphe suivant illustrent l'évolution des parts de marché de la SAA ainsi que les prévisions.

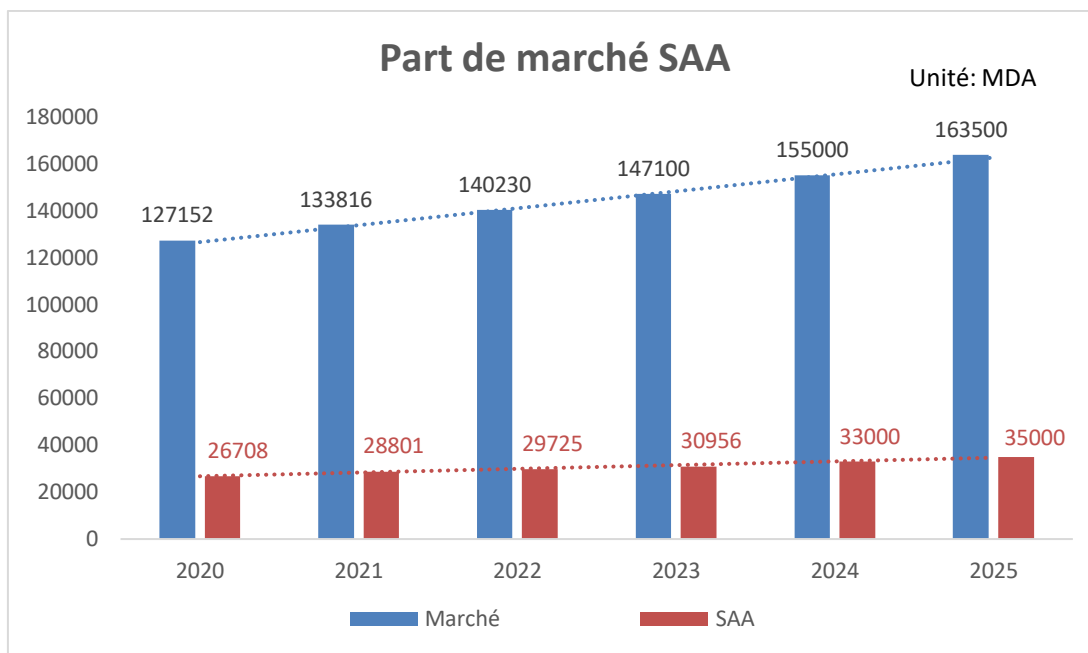
Tableau N°11 : Evolution de la part de marché de la SAA (Auto et Hors auto)

Unité:MDA

Exercice	Primes émises SAA				Part SAA sur le Marché Globale	Auto				Part SAA sur Marché globale	
	SAA	Evolution	Marché	Evolution		SAA	Evolution	Marché	Evolution	Auto	Hors Auto
2020	26 708	-8%	127 152	-4%	21,00%	17 640	-12,80%	63 280	-9,80%	27,90%	14,20%
2021	28 801	8%	133 816	5%	21,50%	17 898	1,50%	62 651	-1,00%	28,60%	15,30%
2022	29 725	3,20%	140 230	4,80%	21,20%	19 128	7,30%	65 460	4,50%	29,20%	14,20%
*Prévu. 2023	30 956	4,1%	147 100	4,90%	21,10%	19750	3,3%	67 600	3,30%	29,22%	14,31%
*Prévu. 2024	33 000	6,6%	155 000	5,40%	21,29%	20650	3,9%	70 500	4,30%	29,29%	14,77%
*Prévu. 2025	35 000	6,1%	163 500	5,50%	21,41%	21700	5,8%	73 900	4,80%	29,36%	14,84%

Source : Elaboré à partir des documents internes de la SAA

Figure N°20 : Evolution de la part de marché SAA



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

Commentaire

Le tableau ci-dessus présente l'évolution de la part de marché globale, automobile et non-automobile de la SAA au cours de la période de 2020 à 2022.

La part de marché globale de la SAA est passée de 21% en 2020 à 21,20% en 2022, dont la branche automobile, qui est passée de 27,90% en 2020 à 29,20% en 2022, et la branche hors automobile qui est passée de 14,20% à 15,30% en 2021 suite aux intempéries survécus durant cette année (feu de forêt et inondations) puis est repassé à 14,20 % en 2022.

Au cours de la période allant de 2023 à 2025, la SAA prévoit une augmentation de sa part de marché. Dans la branche automobile, cette augmentation devrait atteindre 0,16% en raison de la réouverture des importations de véhicules. Parallèlement, dans la branche des assurances "hors auto", la SAA anticipe une hausse de 0,64% grâce à la demande croissante dans les assurances "grands risques et agricoles", soutenue par la relance des investissements dans la construction et la sollicitation par l'état des projets agricoles. Dans l'ensemble, la SAA vise une croissance globale de sa part de marché de 0,21% entre 2023 et 2025.

➤ **Axe processus internes**

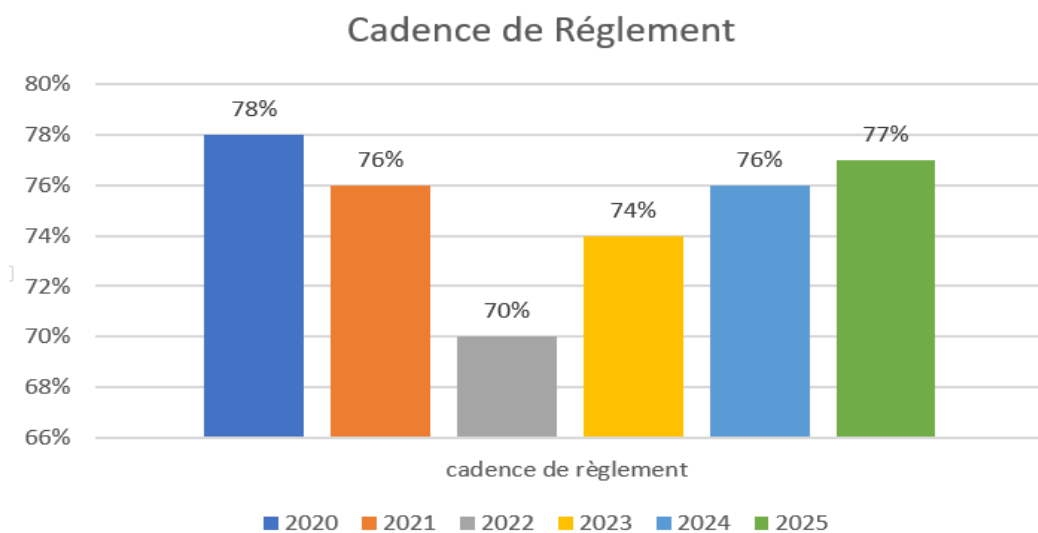
Le tableau et le graphe suivant représentent l'évolution de la cadence de règlement de la SAA ainsi que les prévisions (2023-2025) :

Tableau N°12 : Evolution de la cadence de règlement de la SAA

Exercice	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cadence de règlement	78%	76%	70%	74%	76%	77%

Source : Elaboré à partir des documents internes de la SAA

Figure N°21 : Evolution de la cadence de règlement de la SAA



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

Commentaire

La cadence de règlement de la SAA a connu une régression de 8% durant la période 2020-2022. Cela est résultat d'une mauvaise prestation de service par la SAA pouvant être causé par

l'accumulation des dossiers non réglés des années précédentes, l'augmentation du volume des réclamations déposées ... etc.

La SAA prévoit une augmentation dans la cadence de règlement pour la période 2023-2025, ceci est justifié par les faits suivant :

- La note prévenant du ministère de finance concernant la campagne d'assainissement des dossiers sinistres entre les compagnies d'assurances.
- La mise en exploitation de la plateforme sinistre aux niveaux des DR afin de d'optimiser la prestation sinistre.
- La note de cadrage de la société comportant un objectif d'une cadence de 77% à atteindre.

➤ **Axe apprentissage, croissance et innovation**

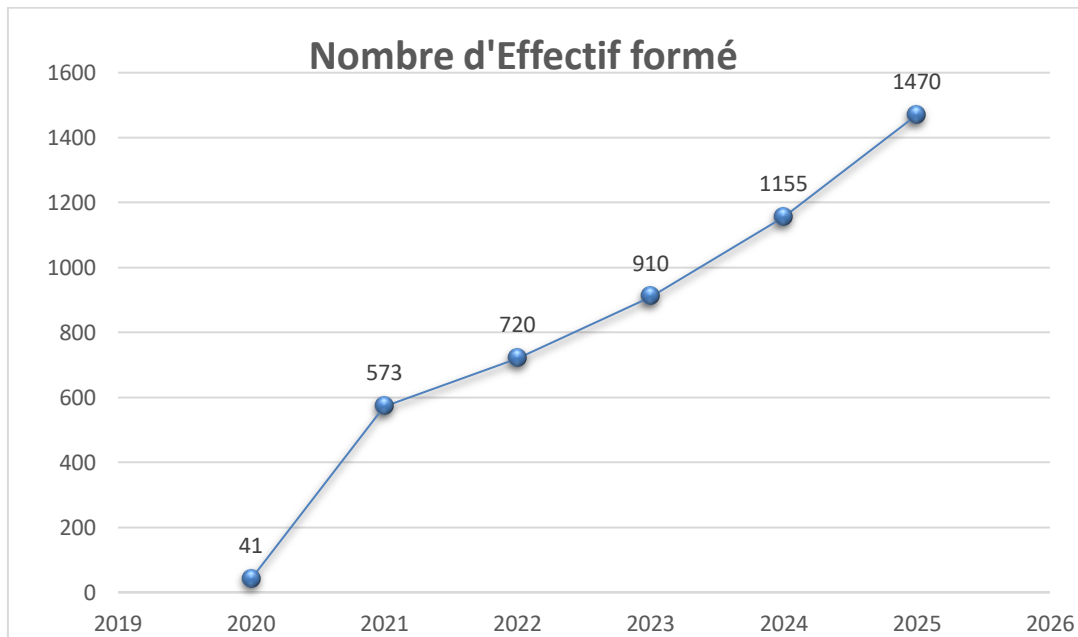
Le tableau et le graphe suivant représentent l'ensemble d'effectif formé au sein de la SAA au cours de la période 2020-2022 ainsi que des prévisions établies pour 2023-2025.

Tableau N°13 : Evolution de l'effectif formée de la SAA

Exercice	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre d'effectif formé	41	573	720	910	1155	1470
Evolution	-	1298%	25,7%	26,4%	26,9%	27,3%

Source : Elaboré à partir des documents internes de la SAA

Figure N°22: Evolution de l'effectif formé de la SAA



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de la société

Commentaire

2020-2022 : En raison de la pandémie COVID-19 et de part toutes les restrictions sanitaires appliquées par les autorités gouvernementales, l'activité du Pôle Formation a été gelée dans sa totalité pour ce qui est de l'exercice 2020, pour causes La fermeture obligatoire de toutes les écoles et instituts de formation au national et à l'international et le départ en congé de 50% des effectifs , l'année 2021 a été caractérisé par la reprise graduelle de l'activité , la SAA a relancé son plan de formation inachevé en 2020 ce qui justifie l'évolution forte de 1298% dans l'effectif formée comparée à 2020, cette évolution a retrouvé son cours normal et cohérent pour l'année 2022.

2023-2025 : la SAA prévoit une augmentation dans le nombre de l'effectif formée, les prévisions sont faites en cohérence avec les principaux objectifs concernant le capital humain, Nous pouvons citer :

- Encourager les collaborateurs à diversifier leurs tâches et à être polyvalents dans un environnement numérique et agile.
- Favoriser la participation des collaborateurs aux formations en ligne en proposant des projets de formation sur des plateformes d'e-learning.
- Renforcer l'expertise et les compétences des collaborateurs clés, en mettant l'accent sur ceux occupant des postes techniques.
- Offrir un accompagnement aux collaborateurs travaillant dans la plateforme de Gestion des sinistres pour les orienter efficacement.

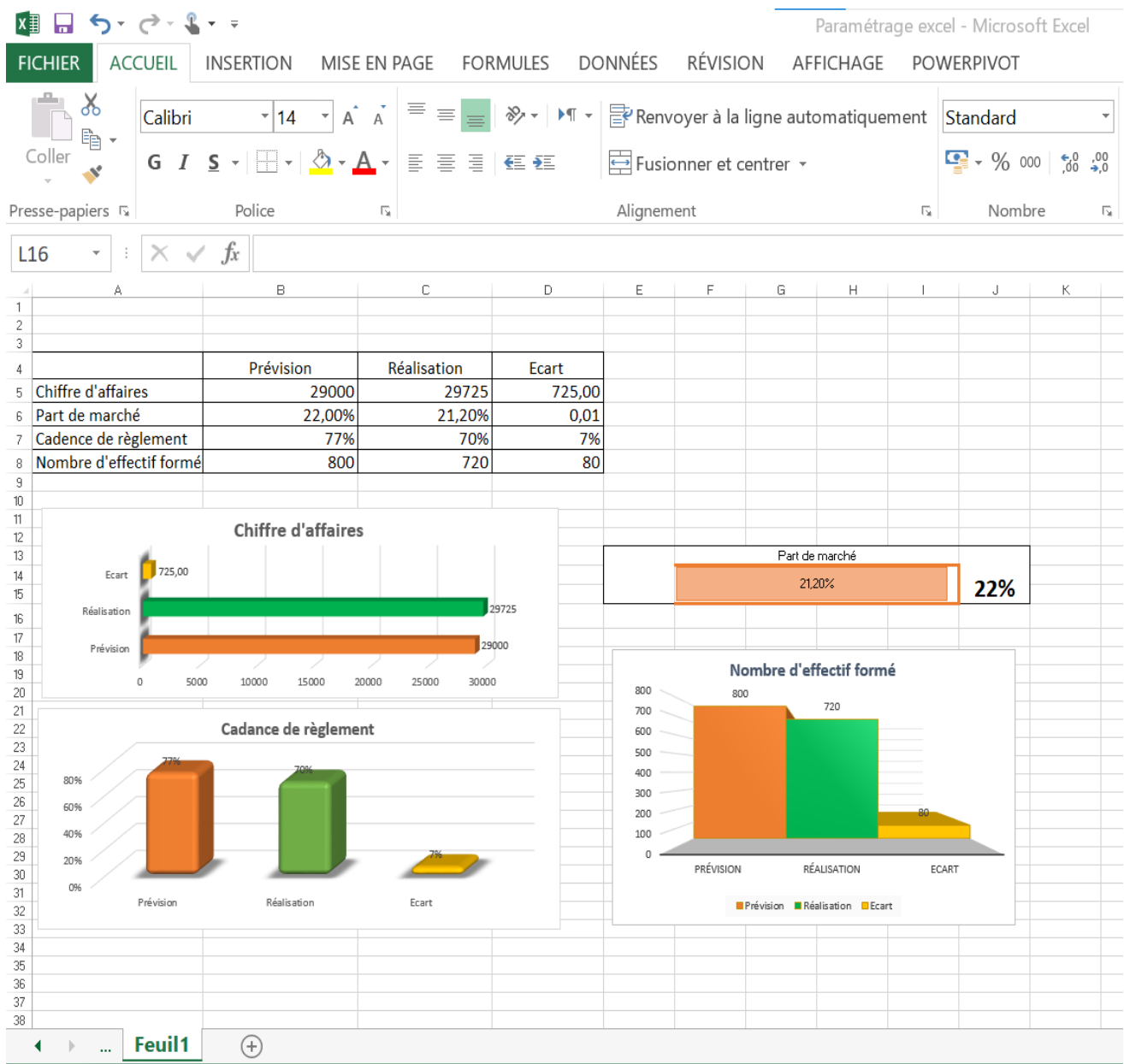
➤ **Le lien de causalité entre ces indicateurs**

Les indicateurs choisis comme exemple ont un lien de cause à effet tels que la formation des effectifs et le développement du capital humain de la SAA entraîne une série de conséquences bénéfiques. En renforçant les compétences de son capital humain, la SAA est en mesure de gérer plus efficacement les prestations sinistres, ce qui se traduit par une réduction du temps de règlement des sinistres. Cette diminution du délai de règlement conduit à une plus grande satisfaction des clients envers le service fourni. En conséquence, l'image de marque de l'entreprise est renforcée, attirant ainsi davantage de clients et augmentant sa part de marché. Cette croissance entraîne automatiquement une augmentation du chiffre d'affaires, favorisant ainsi la maximisation des revenus.

Volet 02 : Paramétrage des indicateurs sur Excel

La figure ce dessous représente le paramétrage des quatre indicateurs sur une feuille Excel

Figure N°23: Paramétrage des quatre indicateurs sur Excel



Source ; Elaboré par nous même

Commentaire

La visualisation des indicateurs revêt une importance cruciale pour les comprendre, les mesurer, les suivre et évaluer leurs performances. C'est pourquoi nous avons mis en place un système de paramétrage des indicateurs sur Excel, représentés sous forme de graphiques. Ces graphiques permettent de visualiser les prévisions souhaitées, les résultats obtenus et l'écart entre les prévisions et les résultats réels.

En modifiant les données dans le tableau, les graphiques s'ajustent automatiquement, offrant ainsi aux dirigeants la possibilité d'évaluer la performance de ces indicateurs pour n'importe quelle année. Il suffit simplement d'insérer les données de l'année que l'on souhaite visualiser.

Voici les étapes pour paramétrer un indicateur sur Excel :

1. Ouvrir Microsoft Excel et créer une nouvelle feuille de calcul.
2. Saisir les données de base nécessaires à votre indicateur de progression. Par exemple, vous pouvez avoir une colonne pour les mois ou les périodes, et une autre colonne pour les valeurs de progression correspondantes.
3. Sélectionner la plage de données pour laquelle vous souhaitez créer votre indicateur de progression.
4. Dans le menu Excel, cliquer sur l'onglet "Insertion" en haut de l'écran.
5. Dans l'onglet "Insertion", choisir le type de graphique souhaité pour représenter votre indicateur de progression. Par exemple, vous pouvez choisir un graphique en courbes ou un graphique en colonnes.
6. Une fois le graphique créé, cliquer avec le bouton droit de la souris sur l'axe des valeurs (l'axe vertical du graphique) et sélectionner "Ajouter une série de données".
7. Dans la boîte de dialogue qui apparaît, spécifier les valeurs pour la série de données d'indicateur de progression. Vous pouvez sélectionner les données correspondant à votre progression dans la feuille de calcul ou entrer manuellement les valeurs.

8. Valider les paramètres de la série de données et le graphique se mettra à jour pour afficher l'indicateur de progression.
9. Personnaliser votre indicateur de progression selon vos besoins. Vous pouvez modifier les couleurs, les étiquettes, les titres, l'échelle des axes, ajouter une légende, etc.
10. Ajouter toute autre information ou élément graphique supplémentaire pour améliorer la compréhension de votre indicateur de progression.
11. Enregistrer votre feuille de calcul contenant l'indicateur de progression pour pouvoir y accéder ultérieurement.

Ces étapes de base devraient vous permettre de créer un indicateur de progression simple sur Excel. .

Ci-joint vous trouverez le lien du fichier Excel:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1t4WnMUDfxxXZo3mGBnZqVHJTYLWpgMSd/edit?usp=drive_link&oid=108232019028828077340&rtpof=true&sd=true

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons procédé à l'élaboration du Tableau de Bord Prospectif (TBP) de la SAA en utilisant la méthodologie présentée dans la partie précédente.

Nous avons commencé par présenter la stratégie de la SAA ainsi que ses Facteurs Clés de Succès, en nous appuyant sur ses documents internes. Ensuite, nous avons clarifié les objectifs stratégiques associés à chaque axe du TBP (financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel). Nous avons ensuite sélectionné les indicateurs de performance les plus pertinents pour chaque objectif stratégique. L'étape suivante consistait à adapter le TBP à la SAA et à établir les liens de cause à effet afin de créer une carte stratégique.

Enfin, dans un souci d'optimisation, nous avons fourni un exemple illustrant les prévisions d'un indicateur clé pour chaque axe, afin de faciliter la mise en place et le déploiement du TBP au sein de la SAA.



Conclusion générale

Tout au long de cette recherche nous avons essayé d'apporter une réponse à la problématique précédemment posée qui concerne la manière par laquelle le tableau de bord prospectif contribue dans le pilotage de la performance globale de la SAA

La stratégie et le choix des outils de pilotage jouent un rôle essentiel dans le processus du contrôle de gestion, de ce fait les entreprises doivent remettre en question leurs méthodes et ajuster leur approche pour mettre en œuvre une gestion dynamique qui permet d'identifier les déterminants de leur performance. Dans cette optique, disposer d'un système de pilotage est crucial pour maintenir le plan fixé afin d'atteindre les objectifs prévus et faire face à une concurrence éventuelle. C'est une condition essentielle pour assurer la survie et le développement des entreprises.

Dans le but de maintenir son leadership sur le marché, la SAA cherche activement des moyens et des outils pour atteindre et maintenir une performance satisfaisante. Face à un environnement instable, il est nécessaire pour elle de réviser et mettre à jour de nombreux moyens et outils afin de s'adapter efficacement. De ce fait, le tableau de bord prospectif est donc l'outil convenable pour donner une image réelle de la performance de l'entreprise.

Le TBP a pour objectif de suivre la réalisation des objectifs assignés par l'entreprise et d'aider les décideurs à prendre des décisions éclairées. Ainsi, il est essentiel de mesurer régulièrement et de suivre l'évolution d'indicateurs pertinents liés aux responsabilités de l'utilisateur pour obtenir une vision précise de la performance de l'entreprise. Dans le cas spécifique de la mise en œuvre de la stratégie au niveau de la SAA, cette recherche a pour objectif de fournir des orientations pratiques pour élaborer et appliquer le BSC de manière efficace. Les résultats de cette étude seront utiles pour guider la SAA dans l'utilisation optimale du BSC pour atteindre ses objectifs stratégiques.

En rassemblant l'étude théorique et l'étude pratique, nous avons pu mettre à l'épreuve les hypothèses formulées précédemment.

Selon la première hypothèse, Les outils classiques de pilotage de la performance se concentrent principalement sur les mesures financières et pourraient négliger d'autres aspects importants tels que la satisfaction client, l'innovation et la gestion des ressources humaines. Ce qui peut être limité pour couvrir toutes les dimensions de la performance de l'entreprise.

Cependant, la performance globale de l'entreprise résulte d'un équilibre entre les objectifs des actionnaires, des dirigeants, des clients et des employés. Cela nécessite l'utilisation d'indicateurs qui prennent en compte le présent et le futur de l'entreprise, en plus du passé. Par ceci **la première hypothèse est confirmée**

Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion multidimensionnel qui ne se limite pas à évaluer la stratégie et mesurer la performance. Il intègre à la fois des indicateurs financiers et non financiers, en faisant ainsi un outil complet d'aide au pilotage stratégique de la performance. Cette approche souligne l'importance cruciale du tableau de bord prospectif par rapport aux autres outils de contrôle de gestion, puisqu'il permet de prendre en compte à la fois les aspects financiers et non financiers dans le processus de gestion. Par conséquent, **la deuxième hypothèse est confirmée.**

La mise en place d'un tableau de bord prospectif nécessite une démarche structurée. Tout d'abord, il est essentiel de définir la vision stratégique de l'entreprise, qui représente la direction à long terme qu'elle souhaite suivre. Ensuite, un diagnostic approfondi est réalisé pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise à travers une analyse SWOT. Une fois le diagnostic effectué, il est important de définir les objectifs stratégiques de l'entreprise. En parallèle, il est nécessaire de choisir les mesures clés de succès qui seront utilisées pour évaluer la performance de l'entreprise. Ces mesures doivent être alignées sur les objectifs stratégiques et classées selon perspectives financières, clients, processus internes et l'apprentissage organisationnel. Enfin, toutes ces mesures clés de succès sont regroupées dans le tableau de bord prospectif de l'entreprise. Ce tableau de bord fournit une vision équilibrée de la performance de l'entreprise, et en mettant l'accent sur la réalisation des objectifs stratégiques, cette démarche nous amène à **confirmer notre troisième hypothèse.**

Au terme de notre travail au sein de la SAA, nous devons émettre quelques suggestions pour garantir le succès du tableau de bord prospectif que nous avons proposé :

- Adapter le tableau de bord prospectif à chaque évolution des orientations stratégiques ou des objectifs de l'entreprise.
- Encourager la participation de toutes les parties prenantes dans l'élaboration du tableau de bord prospectif et dans l'interprétation des résultats.

- Mettre en place des programmes de formation ayant pour objet la sensibilisation du personnel et la vulgarisation des outils utilisés.

Les apports et les limites de la recherche

- L'élaboration de ce mémoire nous a permis de bénéficier des avantages suivants :

Pour notre expérience professionnelle, nous avons pu explorer le secteur de l'assurance, en particulier le fonctionnement du contrôle de gestion au sein d'une compagnie d'assurance. Cela a été rendu possible grâce à l'exploitation des rapports de gestion et des plans et budgets annuels, ainsi qu'à la disponibilité de l'équipe de contrôle de gestion pour répondre à nos questions. Cette immersion nous a offert une compréhension approfondie du domaine de l'assurance et nous a permis de mieux appréhender le rôle et l'importance du tableau de bord prospectif, tel que présenté dans les ouvrages de Kaplan et Norton. Nous avons également constaté que ce sujet avait déjà été traité auparavant, ce qui nous a aidés à affiner notre compréhension de cet outil.

Du point de vue de l'entreprise, nous espérons que la mise en place du tableau de bord prospectif, en accompagnement de la carte stratégique, apportera une valeur ajoutée à la SAA

- Cependant, nous avons également rencontré certaines limites dans la réalisation de notre étude de cas. La lenteur de la disponibilité des informations au sein de la société et la collecte et l'analyse des données ont pris beaucoup de temps, ce qui nous a empêchés de calculer tous les indicateurs choisis.

Malgré ces limites, cette expérience de recherche nous a permis d'acquérir de précieuses connaissances et de mieux comprendre les enjeux du contrôle de gestion dans le secteur de l'assurance. Nous espérons que nos résultats contribueront à l'amélioration des pratiques du contrôle de gestion et aideront la SAA à atteindre ses objectifs stratégiques de manière plus efficace.

Perspectives de recherches futures

La mise en place d'un tableau de bord prospectif dans une compagnie d'assurance offre de nombreuses perspectives de recherche futures. Voici quelques-unes :

1. Développement d'indicateurs de performance adaptés : Étudier comment identifier et concevoir des indicateurs de performance spécifiques à l'industrie de l'assurance, prenant en compte les particularités des activités et des objectifs de l'entreprise.
2. Intégration des risques : Examiner comment intégrer efficacement la gestion des risques dans le tableau de bord prospectif afin de surveiller et de gérer les risques liés aux activités d'assurance, tels que les risques liés aux sinistres, les risques de souscription, les risques financiers, etc.
3. Impact des facteurs externes : Étudier comment prendre en compte les facteurs externes tels que les conditions économiques, les changements démographiques, les tendances technologiques, les réglementations gouvernementales, etc., dans le tableau de bord prospectif pour évaluer leur impact sur les performances de l'entreprise.

Bibliographie

➤ **Ouvrages :**

1. Aïm (R) « *Indicateurs et tableaux de bord : 100 questions pour comprendre et agir* » Edition AFNOR, 2010
2. Alazard. (C), Separi (S), « *contrôle de gestion* », DCG 11, édition DUNOD, Paris, 2007,
3. Aurore, Gabrielle, Elise, « *contrôle de gestion : le balance scorecard est-il une nouveauté ?* », Edition DESS CGS, 2002-2003
4. Auvé, Estingoy, Maltot, « *De la vision à l'action : Vade-mecum du management stratégique* » EMS Editions, Paris, 2001,
5. Boix(D) et Feminier(B) : « *Le tableau de bord facile* », Éditions d'Organisation, 2003
6. Bourguignon (A), « *performance et contrôle interne* », Ed d'organisation, paris, 2000
7. Cabane (P) : « *l'essentiel de la finance à l'usage des managers* », 3ème édition, Eyrolles, 2014, P.291
8. Castelnau, Daniel, Mettling « *le pilotage stratégique : Mobiliser l'énergie collective* », édition d'organisation, Paris, 2000,
9. Alazard (C), Separi (S), « *contrôle de gestion* » ; 2ème édition DUNOD, 2010
10. Drigitte (D), Christian (G): « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2000
11. Demeestere, Lorino, Motti « *pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », édition 6eme DUNOD, 2017
12. Djerbi, (Z), Durand (X), Kuszla (C), « *contrôle de gestion* », DUNOD, 2014
13. Doriath (B) et Coujet (C), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel Ed.5* », DUNOD, paris, 2011,
14. DORIATH, (B) : « *contrôle de gestion en 20 fiches* », 5ème édition, Dunod Paris 2008, P.143.
15. Fernandez (A), « *L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel* », Édition Eyrolles, 2018
16. Giraud (F) ,Saulpic (O),Naulleau (G) ,Delmond(M), et autres, « *contrôle de gestion et le pilotage de la performance* », 2^{ème} édition , Gualino éditeur , 2005.
17. Goujet, Raulet (C), « *comptabilité analytique et contrôle de gestion* », tome 2, édition DUNOD,
18. Henri Bouquin, « *Comptabilité de gestion* », Economica, 2000
19. Herkaoui (B) ,El ansari (M) « *La performance globale : Mesure et Pilotage* », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 4, numéro 2.

20. Kaplan(R), NORTON (D): «*The balanced scorecard-measures that drive performance*», Harvard business review, Harvard business school publishing, Boston.
21. Kaplan, (R), Norton, (D), « *comment utiliser le tableau de bord prospectif* », éditions d'Organisation, 2001
22. KEISER (A), « *contrôle de gestion* », Edition ESKA, Paris, 1999
23. Lavoisier,Hermès. « *Amélioration Des Performances Par L'analyse De La valeur* », Edition Hermès Lavoisier, (2006), Paris,
24. Leboyer(C), « *La Motivation Dans L'entreprise Modèle Et Stratégie* », Edition d'organisation, Paris, 2001
25. Legrenzi (C), Rose (P) : « *Pilotage du SI et de la transformation digitale : les tableaux de bord de la DSI* », DUNOD,2020
26. Lorino(P), « *méthodes et pratiques de la performance* », éditions d'organisation, paris, 1998
27. Mendoza (C) et autres , « *tableau de bord pour managers* », édition groupe revue fiduciaire SA, Paris, 1999
28. Pasteger, Salamone, « *Gagnez en efficacité :La méthode de Madame BRAVO* », EdiPro, Belgique, 2020
29. Löning (H) ; Malleret (V) ; Méric(J) et autres , « *le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* », 3ème édition DUNOD,2008
30. Iribarn (P),« *Les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod, Paris, 2003
31. Kaplan (R), Norton(D), « *le tableau de bord prospectif* », Edition d'organisation, 1998
32. Sanna, de Quatrebarbes, « *Le tableau de bord prospectif et les 4 piliers d'une organisation: Quels signaux prendre en compte pour une gestion efficace ?* », Édition 50minutes,2015,

➤ **Articles :**

J. Tendon, article008 : Misez sur la mission,

➤ **Mémoires :**

Lylia MOURI, mémoire de fin du cycle IFID, le pilotage stratégique de la performance : Mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif au sein de la CAAR, institut de financement du développement du Maghreb arabe ,2014 .

M. Mohamed Amine BOUAZA, Mémoire de fin de cycle « Essai d'analyse du rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la performance financière », Ecole des hautes études commerciales, 2017

➤ **Sites internet**

<https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/5653/1/000590833.pdf>

<https://la.saa.dz/fr/about>

<https://www.cairn.info/l-etat-du-management-2022--9782348074332-page-42.html>

<https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord>

https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced_scorecard.html

<https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/496/452>

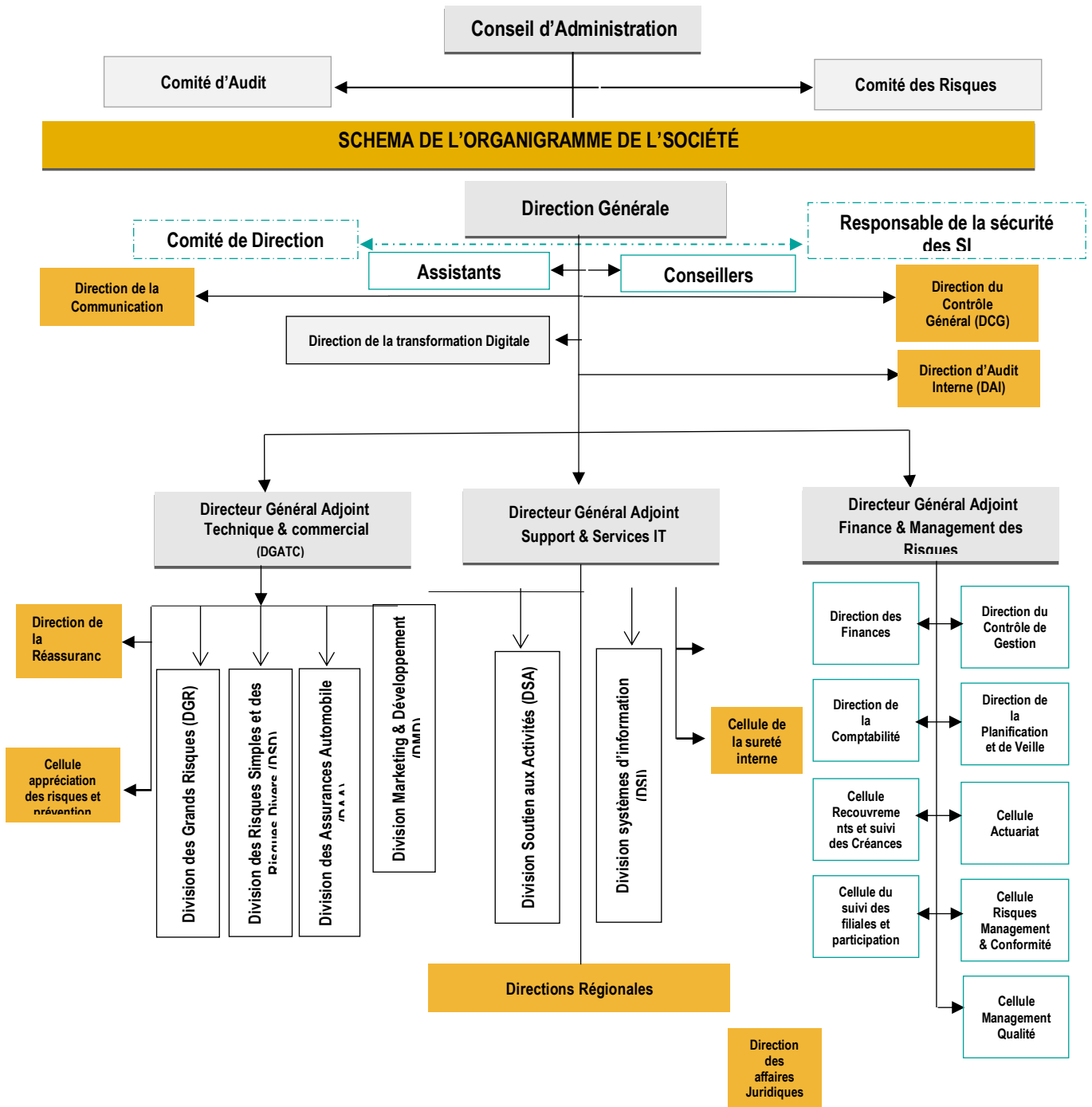


Annexes



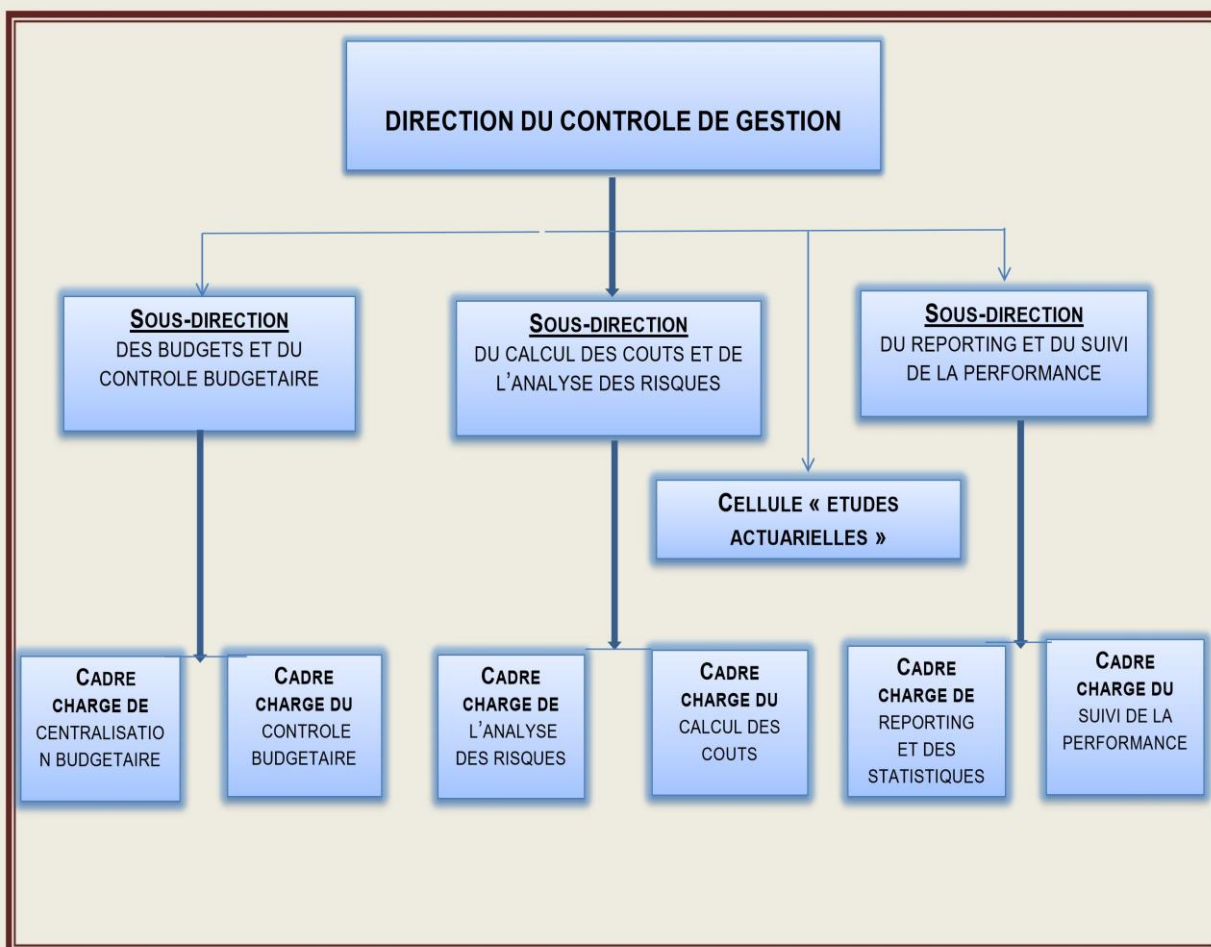
Annexes

Annexe N°01 : Organigramme de la SAA



Annexe N°02 : Organigramme de la Direction de contrôle de gestion

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION



Annexe N°03 : Positionnement de la SAA sur le marché des assurances.

Rang	Compagnie	Chiffre d'affaires	Part de Marché (%)			Evolution PDM
			2021	2020	2019	21-20
1	SAA	28 800	21,65%	21,00%	21,9%	+0,9%
2	CAAT	24 976	18,73%	19,46%	18,28%	-0,74%
3	CASH	16 096	12,07%	11,08%	11,64%	+0,99%
4	CAAR	15 397	11,55%	11,69%	9,57%	-0,15%
5	CNMA	12 885	9,66%	10,27%	10,81%	-0,60%
S/Total Sociétés Publiques		98 156	73,81%	73,51%	71,91%	+0,37%
6	CIAR	8 611	6,46%	6,86%	7,44%	-0,40%
7	TRUST	6 035	4,53%	3,74%	3,01%	+0,78%
8	ALLIANCE	4 823	3,62%	3,72%	3,93%	-0,10%
9	SALAMA	4 322	3,24%	3,59%	4,06%	-0,34%
10	2A	3 748	2,81%	2,93%	2,87%	-0,12%
11	GAM	3 163	2,37%	2,59%	2,87%	-0,22%
12	AXA Dommages	1 644	1,23%	1,48%	1,98%	-0,25%
S/Total Sociétés Privées		32 346	24,26%	24,90%	26,12%	0,65%
13	CAGEX	1 245	0,93%	0,90%	0,83%	0,04%
14	SGCI	1 243	0,93%	0,69%	0,73%	0,24%
S/Total Sociétés Spécialisées		2 488	1,87%	1,59%	1,59%	+0,28%

Annexe N°04 : Positionnement de la SAA sur le marché par Branches

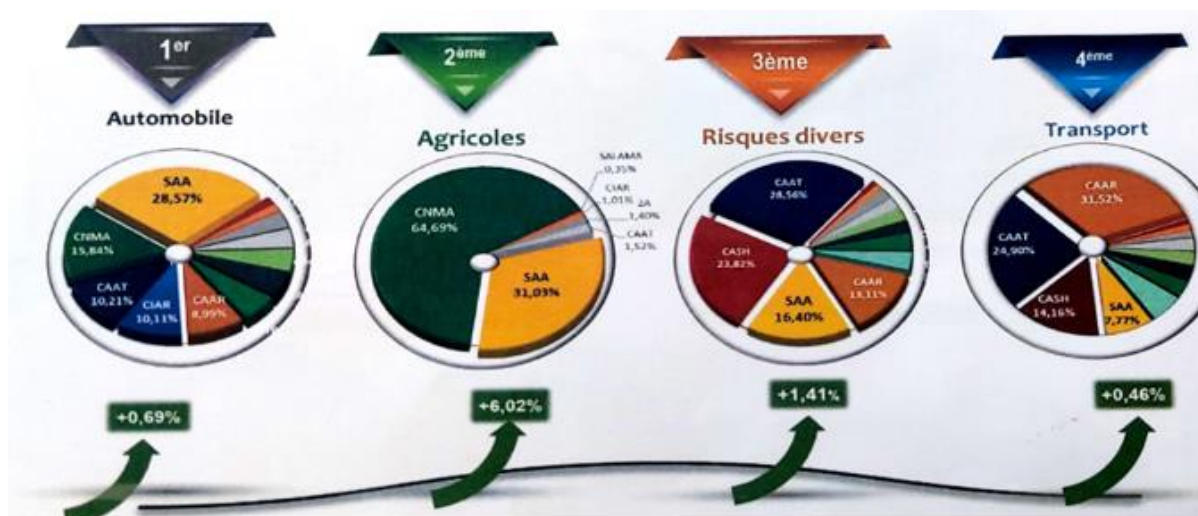


Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des Figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction générale	
Chapitre 01 : Le pilotage stratégique et suivi de la performance.....	6
Section 01 : Pilotage stratégique.....	7
Avant-propos sur le contrôle de gestion	7
01 : Notions sur le pilotage stratégique	8
1. Définition du pilotage	9
2. Le pilotage stratégique.....	11
3. Les caractéristiques du pilotage stratégique.....	12
02 : Système de pilotage stratégique.....	13
1. La stratégie.....	13
2. La mission	14
3. La vision	15
4. Les valeurs	16
03 : Types du pilotage stratégique.....	16
1. Le pilotage des processus	17
2. Le pilotage des projets	18
3. Le pilotage des produits	19
Section 02 : suivi de la performance de l'entreprise	20
01 : Le cadre conceptuel de la performance	21
1. vers une définition de la performance.....	21
2. Les critères d'appréciation de la performance	23

3. typologie de la performance	25
02 : la mesure de la performance.....	27
1- objectif de la mesure de la performance.....	27
2- les outils classiques de mesure de la performance.....	29
3-les nouveaux outils de pilotage de la performance.....	32
Chapitre2 : tableau de bord prospectif.....	36
Section01 : généralité sur le tableau de bord.....	37
1. Définition du tableau de bord.....	37
2. Les type de tableau de bord.....	38
3. La différence entre les types de tableau de bord.....	40
4. La conception générale d'un tableau de bord.....	42
5. Les instruments du tableau de bord.....	43
Section02 : Présentation du tableau de bord prospectif.....	45
1- notion de la prospectif.....	45
2- Origine du tableau de bord prospectif	46
3- Importance du tableau de bord prospectif	46
4- Le TBP véritable outil du pilotage de la stratégie.....	49
5- les axes du tableau de bord prospectif.....	51
6-Le lien de causalité entre les 4 axes « carte stratégique ».....	61
Section 03 : la conception du tableau de bord prospectif.....	63
1- le processus de conception d'un Tableau de Bord Prospectif	63
2- Les particularités de TBP dans une compagnie d'assurance.....	67
3-les avantage et les limite du Tableau de Bord Prospectif	70
Chapitre 03 : Mise en place d'un TBP au sein de la SAA.....	75
Section 01 : la présentation de la compagnie SAA.....	76
1- La Direction générale.....	76
1. Historique.....	76

2. Fiche d'identité.....	77
3. Filiale et participation.....	77
4. Les branches d'activité de la SAA.....	78
5. la Finalité de la SAA.....	79
6. L'organigramme de la SAA	80
2 : Direction de contrôle de gestion.....	81
1. Présentation de la direction.....	81
2. Les documents et outils de gestion de la SAA.....	84
Section02 : Diagnostic stratégique de la SAA.....	87
1. La vision stratégique globale de la SAA.....	87
2. Positionnement de la SAA sur le marché des assurances	88
3. Analyse SWOT de la SAA.....	90
4. Les objectifs stratégiques de la SAA	91
Section 03 : Elaboration du TBP.....	93
1. Définition et choix des indicateurs de performance de la SAA.....	93
Les indicateurs de l'axe client	94
Les indicateurs de l'axe financier	97
Les indicateurs de l'axe processus interne	100
Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	103
2. Elaboration du TBP.....	106
3. Elaboration de la carte stratégique (les liens de causalité).....	107
4. Exemple d'application.....	108
Volet N°1 : calcul des indicateurs.....	108
Volet N°2 : paramétrage des indicateurs sur Excel	116
Conclusion générale	120
Bibliographie	
Annexes	

Table des matières