

## **Application du modèle de pilotage de type Balanced Score-card par les entreprises algériennes**

**ALI-BELHADJ Yassine**

[Maitre de conférences]

[Université de Tlemcen, Algérie]

[abayi2002@yahoo.fr]

**BENHABIB Abderrezzak**

[Professeur]

[Faculté des Sciences Economiques et Sciences de gestion]

[abenhabib1@yahoo.fr]

### **Résumé**

Cette étude traite le Balanced Scorecard et son application comme modèle de pilotage par les entreprises algériennes. Il s'agit de faire une évaluation empirique afin d'expliquer les relations qui existent entre les différentes dimensions du Balanced Scorecard et de comprendre la perception des dirigeants des entreprises algériennes de la performance. La première section porte sur le concept de pilotage et le modèle Balanced Scorecard. La deuxième section décrit le type de recherche utilisée, la présentation des variables du modèle et l'analyse les résultats obtenus.

**Mots clés :** Pilotage de l'entreprise, Balanced scorecard, Carte stratégique, Equations structurelles, Méthode bootstrap

### **Introduction**

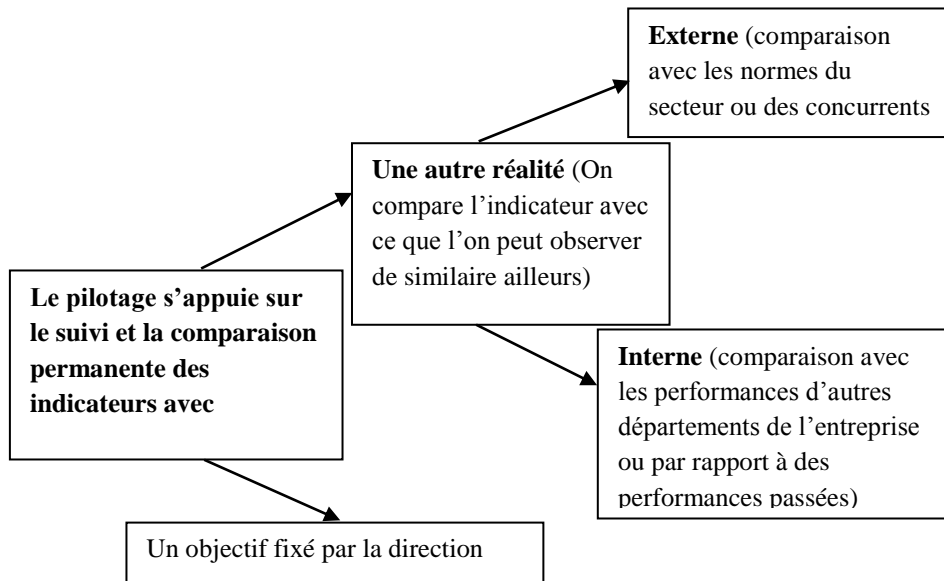
Le pilotage de la performance de l'entreprise implique le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. Le système de contrôle portera sur un suivi des résultats attendus. Toutefois, au moment où un responsable constate les résultats, il est, souvent, trop tard pour réagir. En conséquence, ce type de contrôle n'est pas suffisant. Seul le suivi du plan d'action lui permettra de connaître rapidement et de comprendre précisément les défaillances et de pouvoir agir en conséquence (Flint 2002).

### **Section 1 : fondement théorique**

#### **1. Pilotage de la performance**

La performance de l'entreprise est intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court terme et à long terme, regroupés souvent sous forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques. Le rôle du pilotage de la performance de l'entreprise consiste, donc, à mesurer et suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs et à définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative. La figure suivante présente les différents référentiels possibles.

Fig 1. Représentation graphique du pilotage



Source : Barabel, Meier, « Manageot : les meilleures pratiques du management » Dunod, paris 2008.

## 2. Logique de pilotage de la performance

Le pilotage peut obéir à différentes *philosophies*, qui répondent à des situations stratégiques et à des cultures différentes. Le choix d'une logique de pilotage revient au comité exécutif de l'entreprise. Il existe deux logiques possibles que l'on opposera de manière schématique.

### 2.1. Logique financière

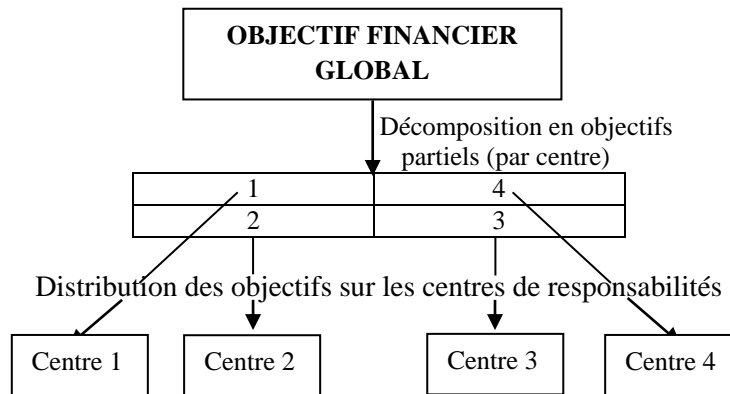
Selon cette logique, le pilotage s'intéresse aux résultats financiers de chaque entité et s'appuie sur le principe de responsabilisation individuelle et de délégation. Cette logique se base sur :

**Les résultats** : le pilotage n'interfère pas avec le déroulement de l'action, par principe de décentralisation et d'autonomie et n'intervient que sur des objectifs a priori et des résultats a posteriori. Il s'agit donc d'une logique d'engagement et de contrôle des résultats avec des exigences de globalité (entités importantes) et d'espacement dans le temps. Organiser le reporting sur des périodicités trop resserrées peut nuire à l'autonomie des managers locaux. Descendre le reporting trop bas serait contradictoire avec la volonté de responsabiliser intégralement sur un résultat.

**Les finances** : puisque ce pilotage ne se mêle pas des contenus d'action, il n'entre pas dans des considérations techniques sur le contenu des actions et recourt au langage financier situé *en dehors* des techniques et des processus particuliers.

**La responsabilisation** : le pilotage agit indirectement sur les contenus concrets de l'activité, en responsabilisant les managers sur l'atteinte d'objectifs (motivation des managers). Le pilotage de l'action proprement dit est délégué à chaque responsable qui détermine les outils et les méthodes susceptibles d'assurer sa réussite dans la tenue des objectifs.

Fig 2. Logique de pilotage financière



Source : Lorino, P, « Méthodes et pratiques de la performance ». 3<sup>e</sup> Editions d'organisation, Paris, 2003.

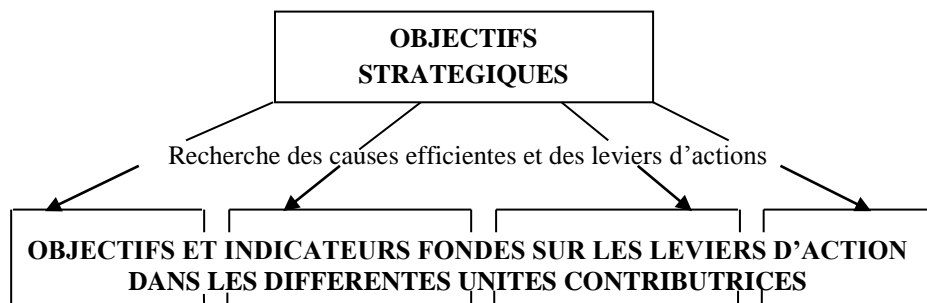
Cette logique de pilotage est *simple* (une fois le système de reporting est mis en place, le pilotage devient une affaire bien huilée), *motive et mobilise les responsables* (bénéficiant d'autonomie), et *relie clairement* les performances financières locales aux performances financières globales de l'entreprise. Par contre, elle présente des inconvénients et des risques :

- Cette logique tend à cloisonner et diviser l'entreprise (*chacun maître chez soi*), ce qui peut être un handicap si les processus de l'entreprise présentent un certain degré d'intégration et que les performances des diverses entités sont interdépendantes d'où le risque de nuire à la performance globale ;
- Elle ne fournit aucune visibilité sur les causes réelles de performance, ce qui peut empêcher aux niveaux plus élevés du management l'identification des leviers de progrès dont ils doivent se saisir prioritairement dans une situation donnée ;
- Elle présente fréquemment un biais en faveur du court terme.

## 2.2. Logique stratégique-opérationnelle

Il ne s'agit plus de partir d'un objectif financier global pour aboutir à des objectifs financiers analytiques, par désagrégation, mais de partir d'objectifs stratégiques pour aboutir à des objectifs opérationnels locaux à travers une analyse causes-effets.

Fig 3. Logique de pilotage stratégique-opérationnelle



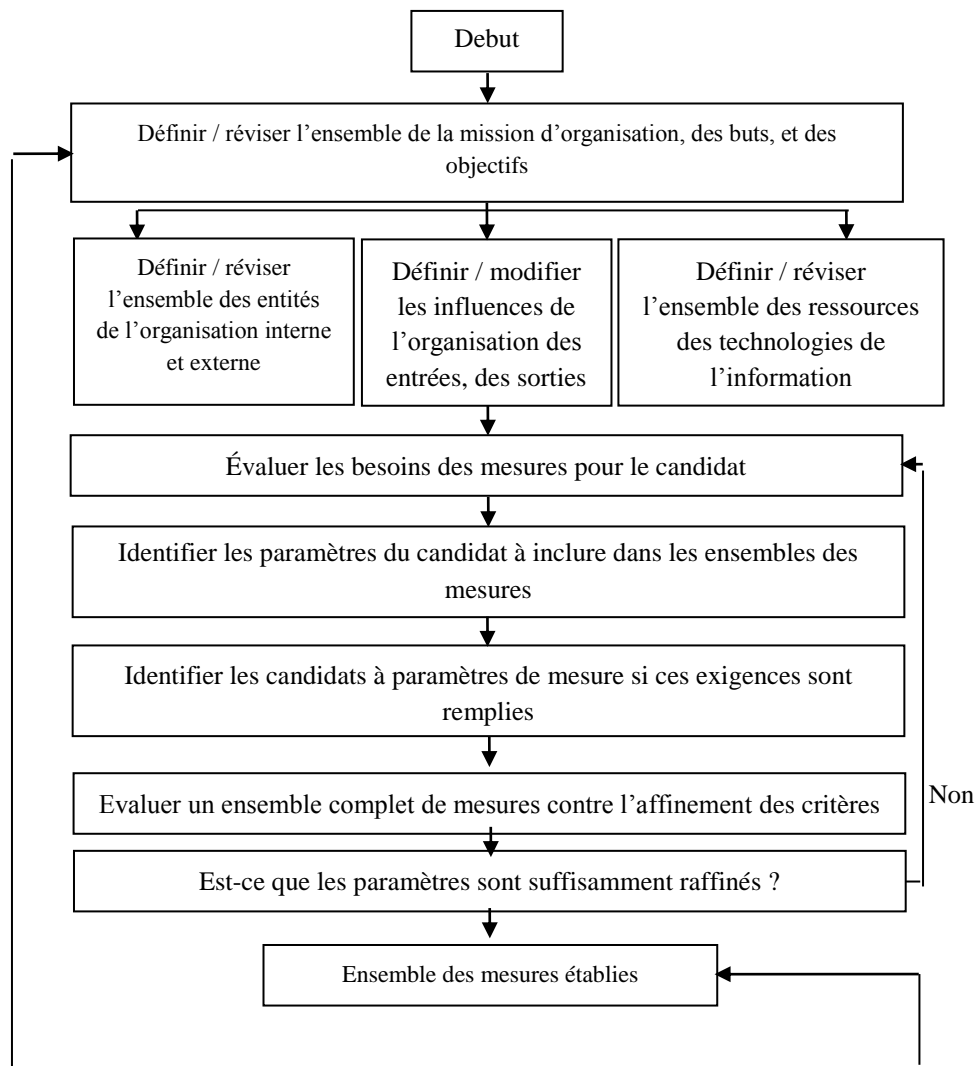
Source : Lorino, P, 2003.

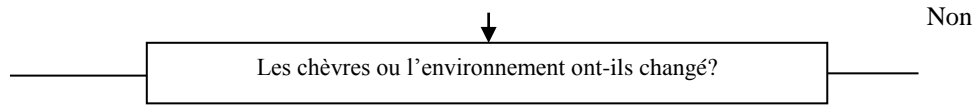
La logique stratégique-opérationnelle est plus complexe et plus délicate à utiliser que la logique financière. Elle exige un dialogue fluide entre spécialistes de management stratégique et opérationnel. Elle est nécessaire dès que l'activité de l'entreprise présente un certain niveau d'intégration entre les unités et les fonctions (interdépendances, synergies) et un certain degré de complexité. Dans ce cas, la recherche des causes de performance pourra rarement s'inscrire à l'intérieur d'un seul secteur de responsabilité. Il est alors indispensable de construire un diagnostic collectif, fréquemment réajusté, pour identifier les leviers d'action pertinents, coordonner le déroulement de l'action et assurer la capitalisation collective de l'expérience.

**3. Conception du système de pilotage de la performance**

Plusieurs approches pour la construction des systèmes de mesure et de pilotage de la performance ont évolué. Selon De Toni et al. (1997), leur conception nécessite une préparation minutieuse. Les spécificités de l'organisation dont le système de croyances et de valeurs, les compétences et les processus-clés ont un impact sur le développement des indicateurs de mesure de la performance. Pour Van Aken et al. (2002), le processus de construction de système de mesure de la performance doit tenir compte des changements environnementaux. Jensen et Sage (2000) décrivent un processus de sélection et de raffinement de mesures présenté comme suit :

**Fig 4. Identification des mesures et perfectionnement des organigrammes du processus**





Source : Jensen et Sage, (2000).

Pour Van Aken et al, (2002), les défis dans la mise en œuvre du système de mesure de la performance se posent dans différents domaines présenté comme suit :

**Tab 1.** Différents défis de la mise en œuvre du système de mesure de la performance

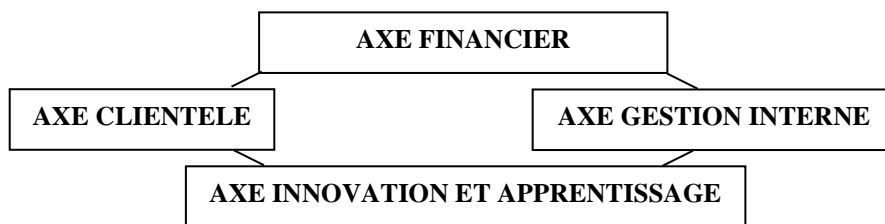
<b>Technique</b>	La qualité des données et de latence, à l'utilisabilité de l'application, de visualisation de données.
<b>Organisationnel</b>	Culture des affaires, leadership, processus, contrôle stratégique et intention.
<b>Individuel</b>	Gestes, préjugés, capacité d'élaboration de décision.

Source : Van Aken et al, (2002).

**4. Modèle de pilotage *Balanced Scorecard***

Afin de piloter la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'interpréter des résultats, d'établir des systèmes de mesures, de planifier les opérations et de prendre des décisions judicieuses pour atteindre les objectifs fixés. Le modèle *Balanced Scorecard* est un modèle de pilotage *proactif* d'une ou plusieurs activités, contribuant à réduire la prise de risque inhérente à toute décision en structurant l'information. Il intègre des dimensions financières et non financières dans lequel aucune de ces deux dimensions n'était privilégiée par rapport à l'autre (Kaplan et Norton, 1992). Il permet la mesure de la performance commerciale en termes de création de valeur pour les clients qui est une performance intermédiaire indissociable de la performance financière d'une firme. Deux autres dimensions sont suivies pour mesurer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, à savoir les processus internes et apprentissage organisationnel. Les premières constituent les déterminants de la performance actuelle et les secondes constituent les déterminants de la performance future de la firme. La figure suivante illustre les différents axes dont se repose le *Balanced Scorcard* :

**Fig 5.** Axes du *Balanced Scorcard*



Source : Kaplan R, Norton D, (2001).

Le *Balanced Scorecard* est un système de mesure de la performance assez équilibré. D'abord, selon un axe temporel, les indicateurs *financiers* ont tendance à comporter plus de données du passé alors que les indicateurs *processus internes* et *clients* font plus référence au présent, et l'*apprentissage organisationnel* est explicitement tourner vers le futur. Aussi, il est équilibré en ce qui concerne les parties prenantes de l'organisation. Les dimensions *financières* et *clients* s'adressent principalement à des acteurs externes, alors que les

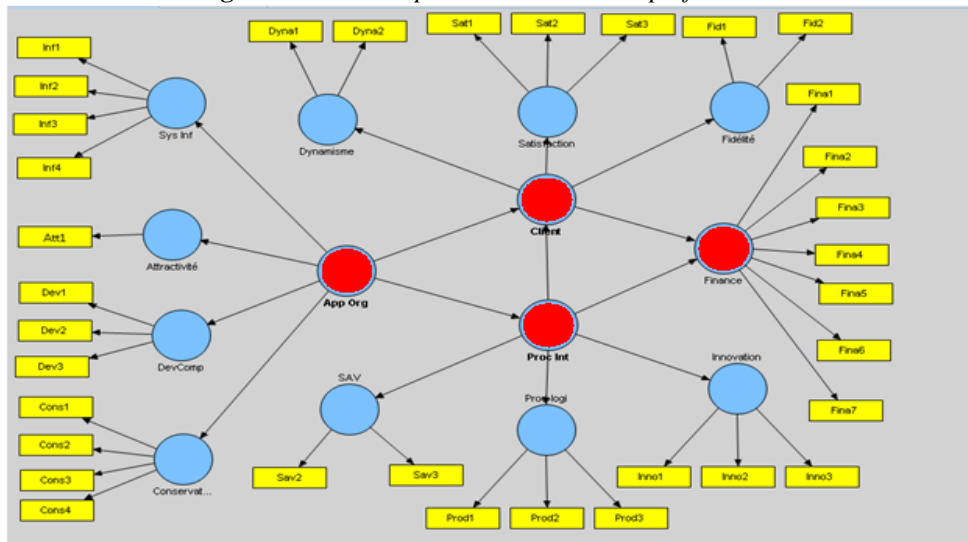
dimensions *processus internes* et *apprentissage* sont destinées aux acteurs internes de l'entreprise.

**Section 2 : Recherche empirique**

**1. Approche de la recherche empirique**

La présente recherche est de nature *confirmatoire*, utilisant la méthode d'*équations structurelle* comme méthode d'analyse des données, afin de valider le cadre conceptuel. Cette méthode a pour but de traiter statistiquement des relations de causalité hypothétiques multiples effectuée sur une un échantillon de 37 entreprises. Les modèles d'équations structurelles sont élaborés pour tester les effets linéaires entre un ensemble de variables non directement observables (les variables latentes). Un modèle d'équations structurelles se compose traditionnellement de deux parties : le modèle de mesure (externe) et le modèle structurel (interne). La figure suivante présente le modèle de recherche de la présente étude :

**Fig 6. Modèle conceptuel de mesure de la performance**



Le logiciel de traitement statistique utilisé dans le cadre de cette étude est SMART PLS 2 pour l'analyse des données et la modélisation structurelle suivant l'approche PLS. Il sert à la fois aux analyses factorielles confirmatoires (modèle de mesure) et au test des différentes relations entre la variables à expliquer, explicatives et intermédiaire (modèle structurel).

**2. Variables du modèle**

Cette étude cherche à connaître l'importance des modèles de pilotage de la performance des entreprises algériennes. Le modèle *Balanced Scorecard* possède une dimension financière (variable à expliquer), et des dimensions non financières (variables explicatives). Ces dimensions sont représentées par un ensemble de variables latentes mesurées par des variables manifestes (items ou indicateurs de mesure), présentées sur le tableau suivant :

**Tab 2.** Le nombre d'items des variables de mesure de pilotage de la Performance

Dimensions de performance	Variables latentes (déterminants)
<b>Finances</b>	Retour sur investissement
	Croissance du bénéfice net
	Croissance des ventes
	Rentabilité sur les ventes
	Rentabilité économique
	Flux de Trésorerie (Cash Flow)
	Productivité
<b>Clients</b>	Dynamisme commercial
	Satisfaction des clients
	Fidélité
<b>Processus internes</b>	Processus d'innovation
	Processus opératoire (processus de gestion de production),
	Service après-vente (processus de contrôle qualité),
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Attirer les compétences
	Développer les compétences
	Conserver les compétences (satisfaction et motivation des employés),
	Systèmes d'information (bases de données, outils et réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie),

Nous avons considéré que certains indicateurs pouvant être communément perçus comme plus populaires et donc comme plus importants que d'autres dès lors qu'ils étaient plus fréquemment utilisés dans la presse économique et les plus largement compris par les managers (Cauvin et al, 2010).

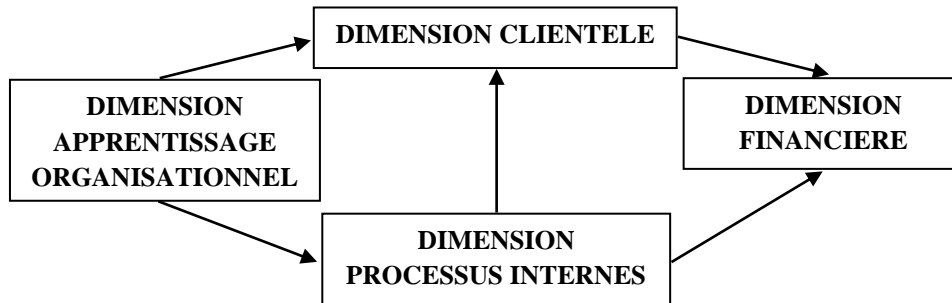
Cette recherche avait pour but de cerner les liens de cause à effet perçus entre les indicateurs non financiers et les indicateurs financiers. À cette fin, les répondants ont été invités à exprimer leur degré d'accord sur une liste adaptée des travaux d'Ittner et Larcker (1998).

### 3. Présentation et Analyses des résultats

Comme il a été souligné, précédemment, le modèle de mesure de la performance, *Balanced Scorecard* inclut quatre dimensions à savoir, la dimension financière, clientèle, processus internes et apprentissage organisationnel. A l'opposé de la dimension financière, les autres dimensions englobent des indicateurs non financiers. La figure suivante, basée sur la littérature, illustre les hypothèses des liens qui existent entre les différentes dimensions du *Balanced Scorecard* :<sup>1</sup>

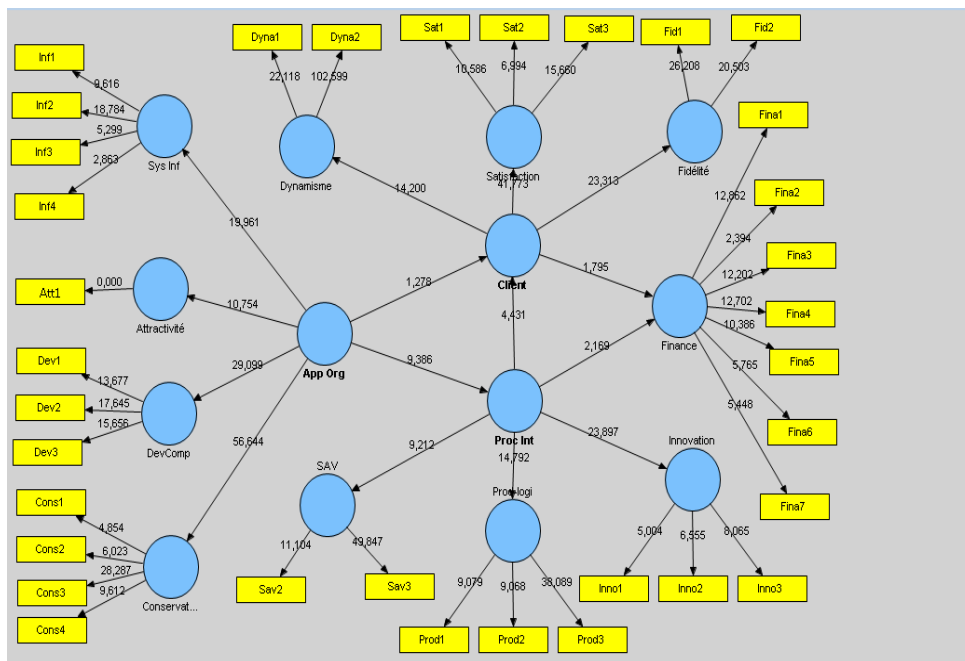
<sup>1</sup> Les flèches illustrent les relations causales, supposées, entre les dimensions

**Fig 7.** Liens entre les différentes dimensions du Balanced Scorecard



Pour tester les hypothèses relatives aux liens entre les différentes dimensions illustrées sur la figure ci-dessus, une application de la méthode *bootstrap* est nécessaire, celle-ci est présentée sur la figure suivante :

**Fig 8.** Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode bootstrap



Le *Bootstrap* donne la valeur du *t de Student* associé à chaque relation entre les différentes dimensions. Cette valeur sert à connaître si le coefficient de chaque relation est significativement différent de zéro (la relation est supposée significative dès lors que le *t de Student* est supérieur à (1,96). La figure ci dessus montre qu'il y'a des liens entre les différentes dimensions du modèle *Balanced Scorecard*. On peut confirmer que :

- Il existe des liens entre les indicateurs financiers et non financiers ;
- Il existe des liens entre les différents indicateurs non financiers du modèle.

Cependant, les relations entre les différentes dimensions ne sont pas, toutes, significatives. En effet, la figure ci-dessus montre qu'il existe une relation significative entre la dimension



*apprentissage organisationnel* et la dimension *processus internes*. Il y'a aussi une relation significative entre la dimension *processus internes* et les dimensions *clientèle* et *financière*. Mais on constate une absence d'une relation significative entre la dimension *apprentissage organisationnel* et la dimension *clientèle*. Et presque significative entre les dimensions *clientèle* et *financière*.

L'étude a montré que les entreprises algériennes, de l'échantillon, privilégient les processus internes sur les clients, en d'autre terme, leur savoir faire sur l'évolution du marché. Les dirigeants d'entreprises ont plutôt une vision basée sur les couts.

### Conclusion

L'étude qui a concernée une analyse explicative, a traité les types de liens existants entre les différentes dimensions du modèle *Balanced Scorecard*. Avec l'utilisation de la méthode des équations structurelles, approche PLS et l'application de la méthode *Boostrap* sur l'échantillon étudié, il s'est révélé d'intéressantes informations. En effet, cette analyse a fait connaître la perception des dirigeants d'entreprise sur le rôle du système de mesure de la performance. Rares, sont les chefs d'entreprises qui le considèrent comme outil de pilotage. Cette vision est soutenue par leur privilège des indicateurs financiers.

Un autre apport de la recherche pratique a dévoilé la vision et stratégie des dirigeants des entreprises algériennes, basée essentiellement sur les couts, privilégiant les processus internes sur l'évolution du marché.

### Référence Bibliographique

1. Alibelhadj. Y, (2016) « Application du Balanced Scorecard sur la performance de l'entreprise algérienne », thèse de doctorat en sciences de gestion, option marketing, sous la direction de Benhabib. A, Université de Tlemcen ;
2. Barabel, Meier, (2008), « Manageot : les meilleures pratiques du management » Dunod, paris ;
3. Cauvin. E, Neumann. B, Michael. L, (2010), « Evaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 16 ;
4. De Toni. A, Nassimbeni. G, Tonchia. S, (1997) « in integrated production performance measurement system », *Industrial Management & Data Systems* ;
5. Flint, D. (2002) « Research Note : BAM : Evaluating Tomorrow's Management Technology ». Gartner. March ;
6. Ittner. C. D, Larcker. D.F, « Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance : An analysis of customer satisfaction ». *Journal of Accounting Research* 1998b ;
7. Jensen, Sage, (2000) « A systems management approach for improvement of organization performance measurement systems ». *Information, Knowledge, Systems Management*. 2 ;
8. Kaplan. R, Norton. D, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Pour créer une organisation orientée stratégie », Éditions d'organisation, 2001 ;
9. Kaplan. R, Norton. D, « The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new Business environment », Harvard Business School Press 2001 ;
10. Kaplan. R, Norton. D, ( 1992) « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », HBR, Jan-Feb ;
11. Lorino. P, (2003), « Méthodes et pratiques de la performance ». 3<sup>e</sup> Editions d'organisation, Paris ;
12. Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne, Kennerly, (2000), « Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach ». *International Journal of Operations & Production Management* ;
13. Van Aken, Eileen, Coleman, Gary (2002), « Building Better Measurement. *Industrial Management* ». Vol. 44, N 4/ ;