

- JULIEN P.-A. (1997), Pour une définition des PME, in JULIEN P.-A. (éd.) Les PME: Bilan et perspectives, Economica, pp. 1-43.
- JULIEN P.-A. et MARCHESNAUX M. (1987), La petite entreprise, Éditions Vuibert, 288 p.
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1998), "Le tableau de bord prospectif", Éditions des Organisations, traduit de: "The Balanced Scorecard" (199) , Harvard Business School Press, 311 p.
- POINCELOTE et WEGMANN G. (2005), "Utilisation des critères non financiers pour
- ZIAN Houda Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision.

performance, Éditions d'Organisation, 347 p.

- FERNANDEZA.(2000),Lesnouveauxtableauxdeborddesdécideurs,2^é édition,Éditions d'Organisation, Paris, 449 p.

- GERMAIN C.(2000),"Contrôle organisationnel et contrôle de gestion : la place des tableaux de bord dans le système de contrôle des petites et moyennes entreprises",Thèse de doctorat, Bordeaux, Université Montesquieu-BordeauxIV.

- GERMAIN C.(2004),"La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME",*Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 7, N° 1, pp.33-52.

- GERMAIN C.(2005),"La conception des systèmes de contrôle : les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance ", *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*,Lille, 14 p.

- GERMAIN C.(2005),"

Unetypologiedestableauxdebordimplantésdanslespetiteset moyennes entreprises",*Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, N° 3, septembre, pp. 125-143.

- GERMAIN C.(2006) "Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques des entreprises familiales et des filiales",*Revue Internationale PME*, Vol. 19, N° 1, pp.69-94.

- GERMAIN C.et Gates S.(2007),"Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage: observation et analyse des pratiques des entreprises", *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, 14 p.

- GIARD V.,BOITOUT-

PAPPALARDO V.et BONMARCHAND P.(1996),"Apport de la simulation à la conception et l'interprétation de tableaux de bord de la comptabilité de gestion", *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 2, Vol. 1, mars, pp. 65-8

- GRAPIN M. et JOSSERAND E. (2003), " Réussir son tableau de bord prospectif ",

- IRIBARNE P. (2006), Les tableaux de bord de la performance, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 271 p.

- ITTNER C.D. et LARCKER D. F.(1998), "Innovation in Performance Measurement: Trends and Research Implications ",*Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.

- JULIEN P.A.et MARCHESNAY M.(1992)," Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", dans *Perspectives en Management stratégique*, Tome 1, pp.97-129, sous la direction de NOËL A., Paris, Editions Economica-Gestion, 431p.

- JULIEN P.-A. (1990)," Vers une typologie multicritères des PME ",*Revue Internationale des PME*, Vol. 3, N° 3-4, pp.411-425.

L'impact de certains facteurs de contingence sur les caractéristiques des tableaux de bord apparaissent inattendus.

C'est le cas précisément de l'impact de facteurs tels que «

Âge d'entreprise » et « Environnement ». Les résultats du test montrent que ces deux facteurs n'influencent pas les caractéristiques des tableaux de bord. Ces résultats inattendus mériteront une attention particulière dans les recherches futures.

Bibliographies :

- ATKINSON A. A., WATERHOUSE J. H. et WELLS R. B. (1997), " A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Vol. 38, Spring, Issue 3, pp. 25-38.
- BREWER P. (2002), "Putting strategy into the balanced scorecard", *Strategic Finance* Vol. 43, Issue 7, janvier, pp. 44-52.
- CAUVINE. (2004), "Le Balanced Scorecard: un outil d'évaluation de la performance des actifs intangibles *Revue Echanges*, N° 214, Octobre, pp. 46-48.
- Chaffik BAKKALI, POUR UNE APPROCHE CONFIGURATIONNELLE DE LA PERFORMANCE DES INCUBATEURS pp. 75-98, 2013
- CHIAPELLO E. et DELMOND M. H. (1994), "Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement ", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, N° 97, pp. 49-58.
- COBBOLDI. et LAWRIE G. (2003), "The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool", *2 GC Conference Paper*, pp. 1-9 édition, Paris, 596 p.
- ELFEZAZ S., BOUAMID., Z. ELAMRANI F., BOULAHOUAL A. et BENHIDA K., (2007), "Balanced Scorecard pour l'élaboration de tableaux de bord maintenance : étude de cas d'une PME Marocaine ", *5ème Colloque International Conception et Production Intégrées (CPI)*, Rabat, Maroc, octobre, 12
- ERRAMIY. (2004), "Les apports du Balanced Scorecard à la recherche de la performance", *Actes de la journée de recherche « La performance: de la mesure à l'action »*, CERMAT, Tours, 10 p.
- FERNANDEZ V., PICORY C. et ROWEO F. (1996), " Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME", *Revue internationale PME*, Vol. 9, N° 1, pp. 79-102.
- FERNANDEZA. (1999), Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : systèmes d'information, nouvelles technologies et mesure de la

de mieux cibler leurs actions incitatives pour piloter la performance de ces entités.

Plusieurs conséquences théoriques peuvent être tirées à la lecture des résultats de cette recherche :

- Le tableau de bord n'est pas un outil utilisé principalement par les dirigeants de PME qui ont fait l'objet de l'enquête. Toutefois, les dirigeants qui adoptent cet outil jugent que le tableau de bord revêt une place importante dans le pilotage de la performance.

- Le pilotage de la performance à l'aide de tableau de bord reste très attaché aux caractéristiques des managers, de leur formation, leur expérience et leur personnalité.

- Le tableau de bord et les budgets sont deux outils complémentaires. Autrement dit, il est nécessaire de faire évoluer les pratiques budgétaires pour réussir l'implantation du tableau de bord.

- Le tableau de bord n'est pas un outil utilisable dans n'importe quelle situation contextuelle. Les caractéristiques du tableau de bord sont probablement affectées par les conditions organisationnelle et comportementale prévalant dans ce type d'entreprises.

Conclusion :

En approfondissant la synthèse précédente, l'on peut affirmer que la place du tableau de bord dans le pilotage de la performance est contingente. Elle doit être adaptée aux exigences des facteurs organisationnelle (taille, type d'activité, structure, informatisation) et comportementale (type de formation de dirigeants, style de décisions, stratégie de contrôle) de l'entité.

Dans des conditions contingentes incompatibles, le tableau de bord des PME est moins sophistiqué ; sa place dans le pilotage de la performance de ces entités est donc moins importante. En revanche, dans des conditions contingentes compatibles, le tableau de bord devient plus sophistiqué et par voie de conséquence, sa place dans le pilotage de la performance des PME devient importante.

Moyennes et écarts types pour les quatre axes :

Axes	Moyennes obtenues	Ecart_types
Finance	4.75	0.16
clients	1.90	0.54
Processus internes	1.04	1.15
Apprentissage organisationnel et innovation	1.04	1.15

Ces résultats montrent que la mesure de la performance des PME par le biais de l'axe finance est relativement pertinente, avec une moyenne assez élevée de l'ordre de 4.75.

Les indicateurs de performance jugés comme étant les plus pertinents sont l'accroissement du chiffre d'affaires et les différents ratios financiers. Ils obtiennent une moyenne supérieure à 4 et sont ceux qui ont les plus faibles écarts-types. En revanche, deux indicateurs sont considérés comme plus faiblement pertinents : le taux de risque et le taux de rendement de l'actif. Globalement, l'axe finance revêt une pertinence qui reste malgré tout modérée, étant donné qu'aucun des trois autres axes ne présente une moyenne s'approchant de 4.

Après avoir synthétisé les résultats de recherche, nous présentons à présent les conséquences théoriques des résultats de la recherche. Il s'agit à ce niveau de donner une réponse aussi claire que possible à la question qui a motivé notre recherche : définir la place du tableau de bord dans le pilotage de la performance des PME.

L'apport pratique de notre recherche porte sur l'explication des pratiques de tableaux de bord dans les PME. En effet, notre travail, à travers une enquête théorique et une validation empirique, a contribué à mieux comprendre les pratiques des tableaux de bord des PME. Il a permis de mettre en avant les facteurs qui influencent et expliquent ces pratiques.

Cette compréhension est importante dans la mesure où elle permet aux dirigeants et aux contrôleurs de gestion des PME

« d'un degré d'intégration faible » à « un degré d'intégration élevé », dans quelle mesure les outils de mesure de la performance de l'entreprise intègrent les indicateurs des quatre catégories mentionnées ci-dessus (plusieurs exemples d'indicateurs sont proposés).

L'outil de mesure ainsi élaboré permet à la fois d'évaluer le degré de présence des indicateurs de chaque type.

Les indicateurs intégrés dans les tableaux de bord adoptés par les PME :

Degré d'intégration	faible	moyenne	Forte	TOTAL
Indicateurs finance	10%	15%	75%	100%
Indicateurs clients	65%	25%	10%	100%
Indicateurs processus internes	90%	10%	00%	100%
Indicateurs apprentissage organisationnel	90%	10%	00%	100%

Les résultats obtenus montrent clairement que les PME questionnées intègrent davantage de mesures financières dans leurs tableaux de bord. La proportion de PME qui adoptent des indicateurs relatifs aux « clients » est très faible. Environ 90% de ces entreprises déclarent n'intégrer que moyennement ou faiblement ces indicateurs dans leurs tableaux de bord.

Les indicateurs mesurant la performance relative aux « processus internes » sont presque absents dans leurs tableaux de bord. En effet, plus de 90% de ces entreprises n'intègrent que faiblement ou très faiblement cette catégorie d'indicateurs dans leurs systèmes de mesure de la performance.

Il en est également des indicateurs relatifs à « l'innovation et à l'apprentissage » qui sont presque absents dans leurs tableaux de bord. En effet, plus de 90% de ces entreprises ont déclaré que cette catégorie d'indicateurs n'est intégrée que faiblement ou très faiblement dans leurs systèmes de mesure de la performance.

à notre question de recherche. C'est le mode de recueil de données le plus utilisé dans le domaine du contrôle de gestion.

Avant d'aborder la recherche sur le terrain, il est nécessaire de définir également la population à laquelle s'adresse l'enquête. Pour cela, nous avons sollicité de la direction des PME de la wilaya de Sidi Bel Abbes de nous remettre la liste des entreprises locales pouvant faire l'objet de notre étude.

Deux critères ont prévalu dans le choix des entreprises représentant la population de base.

- La taille : les entreprises doivent avoir moins de 250 salariés pour être incluses dans notre échantillon ;
- le degré d'indépendance lorsque les entreprises appartiennent à des groupes ou à de grandes entreprises de manière à éviter le prolongement ou la déclinaison au niveau de filiales à l'aide d'un contrôle de gestion conçu, développé et piloté par une société mère.

Résultats et discussions :

Afin de mener notre étude, un questionnaire a été construit et adressé aux entreprises répondant aux critères définis. Quarante réponses aux questionnaires ont été reçues, soit un taux de réponse de 60%. De ce nombre, 7 réponses ont été éliminées pour diverses raisons, notamment les questionnaires incomplets, illisibles, ou émanant d'entreprises qui n'adoptent pas un contrôle de gestion, etc. Le taux de réponse final a été de 42.5%. Les réponses aux questionnaires ont été données par des directeurs financiers, des contrôleurs de gestion, des comptables et autres responsables de direction.

Notre échantillon se compose d'entreprises PME opérant dans des secteurs d'activité différents. Il se compose d'entreprises industrielles, d'entreprises de services et autres commerciales.

Dans le questionnaire, il est demandé aux répondants d'indiquer, à l'aide d'une échelle sémantique différentielle à trois points allant

importante est celle de Nobre (2001). Ce chercheur démontre que les entreprises de moins de cent salariés utilisent peu ou pas de tableaux de bord intégrant des mesures physiques. Leurs tableaux de bord sont caractérisés par l'existence d'indicateurs essentiellement financiers.

Ce résultat a été également confirmé dans le contexte australien. A partir d'une enquête réalisée auprès de 66 entreprises, les chercheurs constatent que les entreprises de grande taille utilisent des tableaux de bord qui intègrent de plus en plus des indicateurs non financiers¹.

Egalement, une étude empirique réalisée par Germain (2004) auprès de 83 entreprises françaises, possédant un effectif compris entre 10 et 200 salariés, portant sur les systèmes de mesure de la performance, démontre que ce sont les entreprises dont la taille est la plus importante qui évaluent le plus la performance selon les dimensions du BSC (intégration des indicateurs non financiers).

Dans le même sens, Bergeron (1998) constate que la taille des entreprises influence la nature des données utilisées. Les grandes entreprises ont des tableaux de bord plus équilibrés et globaux qui produisent des rapports formels sur les délais, la qualité et la flexibilité et comportent des données intégratives comptables et non comptables. A l'inverse, les entreprises de petite taille disposent de tableaux de bord moins complets.

Méthodologie de recherche adoptée

Dans ce travail de recherche, nous avons opté pour l'enquête par questionnaires qui nous paraît la plus appropriée

¹ Hoque, Z., James W. (2000), *Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance*, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-17.

jacente au tableau de bord prospectif est qu'il existe des interdépendances et des liens de causalité entre ces éléments, la réussite sur l'un de ces axes entraînant logiquement celle des autres axes. L'intérêt d'un tableau de bord prospectif réside dans l'approche "intégrée" qu'il constitue, en permettant la combinaison de mesures opérationnelles avec des mesures financières

Dans sa représentation générique, le tableau de bord prospectif est organisé autour de quatre axes principaux :

- * l'axe dit finance mesurant classiquement le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise,
- * l'axe dit clients qui regroupe les indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client,
- * l'axe dit processus internes qui permet de s'interroger sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise et enfin,
- * l'axe dit apprentissage organisationnel qui concerne essentiellement la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment¹.

Les recherches effectuées sur l'existence du contrôle de gestion dans les PME sont contradictoires. Certaines mettent en évidence un contrôle de gestion relativement développé dans ces entreprises (Gasse, 1989; Chapellier, 1994 ; Busson-Villa, 1996 ; etc.). D'autres obtiennent des résultats inverses (Stoner, 1983 ; McMahan et Holmes, 1991 ; etc.). Un travail réalisé par Jorissen et al. (1997) met en évidence que, en comparaison avec les petites et moyennes entreprises, ce sont les entreprises ayant une taille importante qui adoptent de plus en plus des indicateurs de performance non financiers. Ce résultat a fait l'objet de plusieurs confirmations, la plus

¹KAPLANR.S.etNORTON

D.P.(1998),"Letableaubordprospectif",Editionsdes Organisations,traduitde:"TheBalancedScorecard"(1996),Harvard p98

Les outils de suivi sont représentés dans les tableaux de bord. Ce recensement permet entre autres, de se faire une idée sur la variété des indicateurs que l'on trouve dans un tableau de bord de dirigeant de PME et de leur poids respectif dans l'aide à la décision. Cela montre que la gestion à court terme est privilégiée tant au niveau du suivi des indicateurs de rentabilité, de la demande, que de la production.

Le concept de tableau de bord mérite ici une attention particulière. En effet, le tableau de bord qui a pour vocation d'aider au pilotage de l'entreprise occupe une place spécifique au sein de l'instrumentation du contrôle de gestion notamment parce que la qualité de pallier les déficiences des autres instruments de contrôle lui est souvent attribuée¹.

Le tableau de bord est un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux » Bouquin (1986) définit le tableau de bord comme 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 »².

Les américains Kaplan et Norton (1996) ont proposé une modélisation du lien "opérationnel - financier", au travers du "tableau de bord prospectif" ou "Balanced Scorecard". Ce tableau s'organise autour de quatre axes : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes, et enfin l'axe apprentissage et innovation. L'hypothèse sous-

¹(Chiapello et Delmond, 1994; Kaplan et Norton, 1992).

² Busson-Villa, F. (1996). L'utilisation du tableau de bord dans les PME, in M. Gervais (Éd.), Recherches en contrôle de gestion, *Économica*, pp. 213-228.

Kalika (1987)	Structure	Système de planification et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - La décentralisation de la structure s'accompagne d'une tendance au développement des processus de planification et de contrôle. - Plus les structures sont différenciées, plus les systèmes de planification et
Mc Nair et Mosconi (1989)	Implantation du juste-à-temps	Systèmes de coûts	La mise en place de systèmes de production en juste-à-temps entraîne des changements dans les
Govindarajan et Fisher (1990)	Stratégie	Contrôle des résultats et des comportements	<ul style="list-style-type: none"> - La combinaison entre un partage intense des ressources et un contrôle des résultats influence positivement l'efficacité des unités avec une stratégie de leadership par les coûts. - La combinaison entre un partage intense des ressources
Gul et Chia (1994)	Environnement	Structure et deux caractéristiques du système d'information (étendue et	La combinaison d'une structure décentralisée et d'un système d'information sophistiqué est efficace en terme de performance
Bergeron (1996)	Technologie	Complexité des tableaux de bord	Les entreprises qui ont une technologie plus complexe en termes de processus de production, de nombre de produits, de degré d'automatisation ont tendance à détenir des tableaux de bord plus complexes et variés.
Abemethy et Brownell (1997)	Technologie	Systèmes de contrôle comptables, de comportement et personnels	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsque l'incertitude de la tâche est élevée (analysabilité de la tâche faible et nombre d'exceptions élevé), l'utilisation de formes personnelles de contrôle a un effet positif et significatif sur la performance d'organisations de recherche et
Jorissen et al., (1997)	Taille	Indicateur de performance	Les indicateurs de performance non financiers sont plus utilisés par les grandes entreprises que par les PME
Kalagnanam et Murray Lindsay (1999)	Technologie	Systèmes de contrôle mécaniste-organique	Les firmes de production de masse qui adoptent le « juste-à-temps » doivent abandonner un système de contrôle mécaniste et adopter un système de contrôle organique.

Khandwalla (1972)	Type de compétition	Sophistication du système de contrôle	Dans une situation où l'environnement concurrentiel de la firme est intense, l'entreprise utilise un système de contrôle sophistiqué. Différents types de concurrence peuvent avoir des
Bruns et Waterhouse (1975)	Structure	Sophistication des systèmes budgétaires	Plus les structures sont décentralisées, plus le système budgétaire tend à être
Waterhouse et Tiessen (1978)	Technologie, environnement	Formalité du système de contrôle, centralisation	Les divisions d'affaires qui font face à un environnement certain ou à une technologie routine, utilisent plutôt un système de contrôle formel et
Merchant (1981)	Taille	Sophistication des systèmes budgétaires	Plus les entreprises sont grandes, plus leurs systèmes budgétaires tendent à être
Gordon et Narayanan (1984)	Structure, environnement	Système d'information: informations externes, non financières et ex ante	Lorsque les décideurs perçoivent une plus grande incertitude environnementale, ils tendent à chercher des informations externes, non financières et ex ante en plus des autres types d'information
Govindarajan (1984)	Environnement	Système d'évaluation de la performance	Les responsables d'unités d'affaires confrontés à un haut niveau d'incertitude environnementale, utilisent un système d'évaluation de la performance plus subjectif que ceux confrontés à un faible niveau d'incertitude.

Govindarajan et Gupta (1985)	Stratégie	Système d'évaluation de la performance	Des mesures de performance de long terme et des approches subjectives de l'évaluation de la performance sont plus efficaces pour déterminer les compensations des managers dans des unités avec une stratégie de
Chenhall et Morris (1986)	Structure, environnement, interdépendance organisationnelle	Quatre caractéristiques du système d'information comptable : étendue, opportunité, agrégation et intégration	- L'incertitude perçue de l'environnement influence l'utilité perçue d'un système d'information étendu et qui donne des informations en temps opportun. - Il existe une relation significative entre une structure organisationnelle décentralisée et l'utilité perçue d'informations agrégées et intégrées.

dans les PME permet ensuite la « standardisation des procédés » « la standardisation des résultats et des qualifications »¹

Un système d'indicateurs structuré sur le plan théorique aidera le dirigeant à suivre les performances et les orientations de son entreprise et formaliser le système d'information dans les PME.

L'examen des recherches empiriques réalisées sur les déterminants des caractéristiques du système de contrôle de gestion des PME fait apparaître deux perspectives distinctes qui s'inscrivent dans le courant de la théorie de contingence à savoir la théorie objective (ou organisationnelle) et la théorie subjective (ou comportementale). Ces dernières recherches présentées dans le tableau ci-dessous relèvent l'hétérogénéité du système de contrôle de gestion des PME en identifiant quelques facteurs susceptibles d'influencer les choix des outils de contrôle de gestion².

Tableau : Récapitulatif des principales études contingentes des systèmes de contrôle de gestion

Auteurs	Variables de contingence	Systèmes de	Principaux résultats
Hofstede (1967)	Environnement	Utilisation des budgets	<ul style="list-style-type: none"> - Dans un environnement économique hostile, les entreprises utilisent plutôt les budgets pour contraindre les employés. - Dans un environnement économique favorable, les

¹ Elhamma, A. (2011), Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc : résultats d'une étude empirique, *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n°4-5, pp.317-329.

² Chapelier, 1994 et 1996 ; Lavigne, 1999 et 2002 ; Lacombe-Saboly, 1994)

pour se défendre dans leur marché. Il apparaît que pour les quelques entreprises de petites et moyennes tailles, il n'existe pas d'autres alternatives que celles des alliances stratégiques, sous leurs différentes formes. Il est donc particulièrement important de déterminer les conditions qui facilitent la mise en place de ces alliances, et faire des recherches approfondies pour identifier et évaluer les options stratégiques que les PME peuvent envisager en vue d'assurer leur survie tout en favorisant leur croissance.

Le contrôle de gestion peut s'exercer, soit par simple surveillance de l'évolution de valeurs constatées, c'est souvent le cas des PME; soit par comparaison de valeurs constatées et de valeurs préétablies (analyse des écarts) ; soit par implication active des responsables

Dans ce contexte particulier, elle est souvent associée à d'autres fonctions. La position dans l'organigramme est fonction du nombre de personnes et des services mis en place : d'une part, ce peut être le comptable qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle, et d'autre part, c'est le dirigeant personnellement qui souhaite coordonner et suivre les activités¹.

Le système d'information de ces entreprises est simple et faiblement structuré. Les dirigeants préfèrent les médias les plus informels fondés sur la communication orale. Les systèmes de coordination de la PME sont souples. Mintzberg a proposé une typologie des mécanismes de coordinations dans ce type d'entreprise. « L'ajustement mutuel » qui correspond à une situation où les opérateurs se mettent d'accord par simple communication informelle et verbale. Le développement de la structure impose un nouveau mécanisme de coordination « supervision directe ». Le travail répétitif

¹ Arnaud H., Garmilis A., Vignon V. « Le contrôle de gestion en action », Edition : Liaisons2001p 178,

Au cœur de cette problématique, nous nous sommes posé les questions suivantes :

Les dirigeants de PME algériennes sont-ils suffisamment enclin à adopter le concept du tableau de bord prospectif? En ce qui concerne, les dirigeants ayant déjà adopté cet outil, quelle est la place du tableau de bord dans le pilotage de la performance de leurs entreprises ? Utilisent-ils cet outil comme simple banque de données ou comme véritable outil de pilotage ?

Conception théorique :

La mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME lors de la dernière décennie. En l'absence totale d'un système d'information fiable et précis consacré à la PME, il n'est pas encore possible d'en faire la typologie pour approfondir au delà d'une certaine mesure la réflexion et la recherche. L'extrême hétérogénéité connue des PME nécessiterait une analyse multicritères sur un terrain qui n'est pas encore exploré. La structure du parc des PME composé en grande partie par des TPE au management traditionnel et à l'activité partiellement informelle et de quelques moyennes et grandes entreprises modernes et parfois innovantes place l'entrepreneur algérien a mi-chemin entre l'entrepreneur informel africain et l'entrepreneur des anciens pays à économie planifiées¹.

Ces nouvelles entreprises ont d'emblée un double défi, celui d'évoluer dans un environnement local encore instable en raison de la transition économique inachevée, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial. Si les difficultés qui caractérisent l'environnement national ont pénalisé leur essor, elles ont en même temps freiné provisoirement la vague de la mondialisation. Mais face à l'inexorable intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale, il est urgent d'identifier et de mettre en place les mesures qui permettront d'améliorer la compétitivité des PME

¹ <http://www.pmeart-dz.org/fr/sujetseconomiques.php>

D'où la critique généralement formulée à l'égard du caractère exagérément financier des outils de gestions classiques. Les leviers de pilotage utilisés par ces derniers ne mettent pas souvent en cohérence la gestion opérationnelle avec la stratégie adoptée.

C'est dans ce cadre qu'est apparu le concept de tableau de bord stratégique et plus particulièrement le « balanced scorecard » (ou tableau de bord prospectif en langue française) qui a été développé par Kaplan et Norton en 1992

Outre la problématique de la mise en œuvre de la stratégie, cet instrument apporte un éclairage sur la mesure de la performance de celle-ci à travers des indicateurs stratégiques. Il permet notamment d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs stratégiques par le déploiement d'une certaine vision de l'équipe dirigeante au niveau de toutes les structures de l'entreprise (départements, services et équipes de travail). Cet instrument montre ainsi la contribution de chacun dans la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif est construit autour des quatre axes suivants : financier, client, processus interne, apprentissage et développement. La méthode propose de définir les objectifs pour chaque axe et de suivre les indicateurs de performances qui leur sont associés.

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

Ces tableaux de bord prospectifs ont été conçus initialement pour les entreprises du secteur concurrentiel. Leur souci est de rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant à l'axe financier habituel les trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance.

ملخص:

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول , إذ تلعب دورا هاما في خلق فرص العمل, إذ غالبا ما تميل إلى تبني أساليب إنتاجية كثيفة العمالة , كما أنها تساهم في بناء أنظمة اقتصادية تتسم بالمرونة و الديناميكية, من جهة أخرى تواجه هذه المؤسسات مجموعة من المشاكل التي تحد من قدراتها على النمو و التطور و الاستمرارية أهم هذه المشاكل: نقص القدرات الإدارية و كيفية استغلالها لمختلف وسائل التسيير. تعتبر وظيفة مراقبة التسيير مركز التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة مهما كان حجمها و التي غالبا ما لا نجد لها أثر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يهدف المقال إلى إبراز مدى اعتماد المديريين على لوحك القيادة المتوازنة كأداة لقياس الفعالية من خلال دراسة ميدانية شملت حوالي 37 مؤسسة صغيرة و متوسطة.

Introduction

« Une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre » le mot d'Henri Ford résume bien la philosophie du tableau de bord prospectif, objet de notre réflexion.

Aujourd'hui les entreprises font face à un environnement de plus en plus complexe, turbulent et concurrentiel.

Pour garantir une réelle rentabilité des capitaux investis, il faut élaborer des stratégies bien plus conséquentes. Se contenter uniquement de mesures financières n'est pas suffisant et ne permet pas de réagir à temps lors d'éventuelles défaillances pouvant compromettre l'avenir de l'entreprise. Il faut donc suivre précisément un progrès continu selon les axes choisis par l'équipe dirigeante lors de l'élaboration et du pilotage de leurs stratégies en utilisant des outils de gestion stratégique.

Si les avancées dans la formulation de la stratégie sont considérables, son déploiement est resté une zone d'ombre. En effet, un nombre important de cas d'échecs d'entreprises seraient dû non pas à une mauvaise formulation de la stratégie mais à une mauvaise application de celle-ci.

Contribution des tableaux de bord prospectifs à la mesure de la performance globale des PME. Cas Algérie.

**Date de réception 26/10/2015
Date d'acceptation 28/02/2016**

**Mme ABBES Meryem
Membre du labo MIM
Email meryem8_9@yahoo.fr
Pr Salah Elyas
Membre du labo MIM
Université de Sidi Bel Abbes**

Résumé :

Les PME deviennent le moteur de la croissance économique au niveau mondiale ; elles contribuent à la production de richesse et à la création d'une grande partie de nouveaux emplois,

Afin de fortifier davantage le tissu économique, il est important que les PME en Algérie puissent se développer, et à ce titre elles ont nécessairement besoin d'améliorer constamment leurs compétences de gestion pour assurer leur pérennité.

Le présent article a pour objectif d'étudier la place du tableau de bord dans le pilotage de la performance des PME. Plus précisément, il s'agit de fournir un cadre explicatif aux pratiques de tableaux de bord prospectifs dans les PME. A partir des résultats d'une enquête réalisée auprès d'une quarantaine d'entreprises algériennes, cette étude montre que les systèmes de mesure de la performance des PME n'adoptent pas, dans la majorité des cas, la structure « équilibrée » du *Balanced Scorecard*.