

**Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes;  
réalité et perspectives**

**The balanced scorecards adopted by Algerian SMEs; reality and  
perspectives**

**ABBES Meryem<sup>1\*</sup>, kadri Alaeddine<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Université Djilali Liabes - Sidi Bel Abbès, Algérie meryem8\_9@yahoo.fr

<sup>2</sup> Université Djilali Liabes - Sidi Bel Abbès, Algérie .allaedinekadri@yahoo.fr

*Reçu le:13/07/2021*

*Accepté le:31/10/2021*

*Publié le: 31/01/2022*

**Résumé:** L'objectif de cet article est de déterminer l'influence des facteurs de contingence sur l'utilité des tableaux de bord dans le pilotage de la performance des PME. il s'agit de fournir un cadre explicatif aux pratiques de tableaux de bord des PME, la revue de littérature d'appréhender les principaux concepts théoriques utilisés dans ce travail, et de présenter un cadre de la recherche qui constitue la pierre angulaire sur laquelle est fondée la conception de notre modèle théorique. Issu d'une méthodologie hypothético-déductive, ce modèle explicatif de l'utilité des tableaux de bord dans le pilotage de la performance des PME est élaboré. Ce dernier incorpore une variable à expliquer Pilotage de la performance, sept variables explicatives de type organisationnel et comportemental, et une variable intermédiaire Caractéristiques des TB. Ensuite, ce modèle est testé empiriquement

**Mots clés:** tableaux de bord prospectifs, pilotage de la performance, PME, étude quantitative, facteurs de contingence.

**Abstract:** This paper aims to determine the influence of contingency factors on the utility of balanced scorecards in the performance management of SMEs. More specifically, it is to provide an explanatory framework to the practice of SMEs' balanced scorecards. The literature review has allowed, on the one hand, to understand the main theoretical concepts used in this work and, on the other hand, to present and discuss a mixed theoretical framework on which is based the development of our research model. From a hypothetical-deductive methodology, this

explanatory model of the utility of balanced scorecards in the performance management of SMEs is proposed. This model incorporates one dependent variable Performance management, seven explanatory variables (organizational and behavioral types), and one intermediate variable Characteristics of balanced scorecards. This model is then tested empirically

**Keywords:** balanced scorecard, performance measurement, Small and Middle Enterprise, quantitative study, contingency factors.

---

*\*Auteur correspondant*

## **1. Introduction:**

Actuellement, les entreprises font face à un environnement de plus en plus complexe, turbulent et concurrentiel. Pour garantir une réelle rentabilité des capitaux investis, elles doivent nécessairement élaborer des stratégies bien plus conséquentes. et pour cette raison ces entreprises doivent prendre en compte les enjeux stratégiques et opérationnels en plus des enjeux financiers déterminants de la performance multidimensionnelle en recourant notamment à des outils de pilotage stratégique efficaces tels que les tableaux de bord prospectifs.

La mesure de la performance globale en contrôle de gestion requiert donc de mettre à la disposition de la direction de l'entreprise des mesures synthétiques permettant d'évaluer et de décrire à posteriori la situation de santé d'ensemble de l'entreprise. L'approche de la performance a, en effet, évolué au cours du temps ; elle requiert une vision globale et interdépendante de tous les paramètres internes et externes, techniques et humains, financiers et non financiers de la gestion. La performance est donc intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction générale de l'entreprise un nombre d'indicateurs variés à court terme et à long terme. Ces indicateurs sont souvent regroupés sous la forme d'un tableau de bord de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

L'implémentation d'un tableau de bord prospectif dans l'entreprise algérienne à laquelle on reproche le manque de recours aux outils de gestion efficaces est certainement une initiative intéressante, voire une opportunité permettant l'acquisition de connaissances et de compétences stratégiques qui en résultent. Il est certes d'un grand intérêt que cet instrument de gestion soit mis à la disposition des différents responsables mais, ceci demande d'abord de revenir sur les causes de ce retard dans l'adoption de cette approche.

Au cœur de cette problématique, nous nous sommes posé la question suivante: **Quelle est la place du tableau de bord prospectif dans le pilotage de la performance des PME algériennes en tenant compte de leurs spécificités ?**.

notre recherche se propose d'examiner l'impact de ces facteurs identifiés dans les travaux théoriques et empiriques antérieurs et de contribuer à la mise en place d'outils de contrôle de gestion dans les PME algériennes et plus précisément le tableau de bord prospectif. Cela présente donc un intérêt certain dans la mesure où les managers et les dirigeants de PME pourront concentrer leurs efforts et cibler leurs actions incitatives, en fonction des aspects les plus déterminants

## **2. Conception théorique :**

### **2.1 La mutation de l'économie algérienne**

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 à mi-chemin entre l'entrepreneur informel africain et l'entrepreneur des anciens pays à économie planifiées (BOUYACOUB. 2013).

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 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.

## **2.2 Le système d'information**

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 (Arnaud H, Garmilis A,2001; p 178).

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 (David M. 2014, p. 89-126).

. 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 dans les PME permet

ensuite la «standardisation des procédés» «la standardisation des résultats et des qualifications (Elhamma, A; 2011; p317-329).

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 (DEGOS J.G., LECLÈRE D. 2012, pp 215 – 226).

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 gestion (GERMAINC; 2005; p78).

**Tableau 1: Récapitulatif des principales études contingentes des systèmes de contrôle de gestion**

<b>Auteurs</b>	<b>Variables de contingence</b>	<b>Systèmes de contrôle</b>	<b>Principaux résultats</b>
<b>Hofstede (1967)</b>	Environnement	Utilisation des budgets	- Dans un environnement économique hostile, les entreprises utilisent plutôt les budgets pour contraindre les employés. - Dans un environnement économique favorable, les budgets sont plus utilisés comme des modes de résolution de problèmes.

*Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes;  
réalité et perspectives*

<b>Khandwala (1972)</b>	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 impacts distincts sur l'utilisation des contrôles dans l'entreprise.
<b>Waterhouse et Tiessen (1978)</b>	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 centralisé.
<b>Gordon et Narayanan (1984)</b>	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 et la structure d'organisation évolue vers une forme plus organique.
<b>Govindarajan (1984)</b>	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. Ces derniers utilisent plutôt une approche de l'évaluation de la performance basée sur des formules objectives.

<p><b>Govindaran et Gupta (1985)</b></p>	<p>Stratégie</p>	<p>Système d'évaluation de la performance</p>	<p>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 « construction » que dans celles avec une stratégie de « récolte ».</p>
<p><b>Chenhall et Morris (1986)</b></p>	<p>Structure, environnement, interdépendance organisationnelle</p>	<p>Quatre caractéristiques du système d'information comptable : étendue, opportunité, agrégation et intégration</p>	<p>- 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.</p>
<p><b>Kalika (1987)</b></p>	<p>Structure</p>	<p>Système de planification et de contrôle</p>	<p>- 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 de contrôle tendent à être développés.</p>
<p>Kalagnanam et Murray Lindsay (1999)</p>	<p>Technologie</p>	<p>Systèmes de contrôle mécaniste-organique</p>	<p>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.</p>

**Source : zian houada , Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, p30.**

*Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes;  
réalité et perspectives*

---

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 (DEGOS J.G., ZIAN H., 2015, pp 40-55).

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 attribuée (ALAZARD, Sabine SEPARI. 2005. p132).

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 (Busson-Villa, F; 2012 ; p213-217).

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-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 précédemment (KAPLANR.S, NORTON D.P;1998 ; p98).

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; BussonVilla, 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 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 (DEGOS J.G., BOUAMAMA M. 2015, pp. 56-72).

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 financiers (Hoque, Z, James W; 2000; p1-17).

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.

### **3. Résultats et discussion**

#### **3.1. Les principales variables de la recherche :**

**Les facteurs de contingence:** Ce sont les variables explicatives dans le modèle. Elles sont incluses dans des variables organisationnelles et comportementales proposées dans littérature théorique qui peuvent influencer les caractéristiques des tableaux de bord.

- **Les caractéristiques de tableaux de bord:** Il s'agit ici de la variable intermédiaire du modèle. Elle traduit l'importance de tableaux de bord dans l'aide à la décision et dans le pilotage de la performance des PME.

- **Le pilotage de la performance:** C'est la variable expliquée du modèle.

La formulation des hypothèses de recherche découle très naturellement des analyses théoriques faites sur les variables de contingence qui peuvent influencer les caractéristiques des tableaux de bord dans les PME et aussi l'influence de ces caractéristiques sur le pilotage de la performance de ces entités.

#### **3.2. Fiabilité des instruments de mesure**

La fiabilité correspond à la cohérence entre les items qui sont censés

mesurer un même concept. Elle correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit étudié. Par conséquent, une échelle est fidèle si l'on retrouve plusieurs fois les mêmes résultats sur les mêmes sujets. elle est démontrée par deux méthodes :

- Utiliser classiquement  $\alpha$  de Cronbach : la valeur du coefficient est comprise entre 0 et 1. Un  $\alpha$  de Cronbach proche de 0 signifie que l'instrument de mesure n'est pas fiable. La cohérence interne des items croît au fur et à mesure que la valeur de l'alpha se rapproche de 1. Il est reconnu qu'un  $\alpha$  de Cronbach se situant au niveau de la valeur de 0,6 est acceptable pour des recherches exploratoires.

- Et par la fiabilité des construits (CR) supérieur à 0.7.

La fiabilité des échelles, qui consiste à étudier leur cohérence interne, est évaluée ici par le coefficient  $\alpha$  de Cronbach. Nous exposerons ci-dessous les résultats de ce test pour l'ensemble des variables qui sont mesurées par un ou plusieurs items.

<b>Construit</b>	<b>CR</b>
Age	1,0000
Environnement	0,8464
Pilotage-P	0,9029
Stratégie-C	0,8330
Structure	0,8492
Style-D	0,8826
Tableaux-B	0,9295
Taille	1,0000

### 3.3 Evaluation de validité:

La validité d'une échelle de mesure désigne sa capacité à appréhender un phénomène.

Les tests de validité ont pour objectif de vérifier si les différents items d'un instrument sont une représentation du phénomène étudié : mesure-t-on ce que l'on cherche à mesurer ? Est-elle établie lorsque les mesures d'un même construit sont corrélées ?

*Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes;  
réalité et perspectives*

La validité convergente : vérifie si la variance moyenne partagée(ou AVE, Average Variance Extracted) supérieure ou égale à 0,5. D’après le tableau ci-dessous qui présente la corrélation des variables latentes, on remarque que les résultats obtenus pour l’AVE dépassent les seuils critiques( $AVE \geq 0,5$ ) traduit une validité convergente satisfaisante.

**Tableau 2: test de validité des construits.**

Construit	Fiabilité des construits	Variance moyenne partagée	Alpha de Cronbach									
	CR CRR	AVE		1	2	3	4	5	6	7	8	
1 Age	1,0000	1,0000	1,0000	<b>1,000</b>								
2 Environnement	0,8464	0,6529	0,7229	-	<b>,808</b>							
3 Pilotage-P	0,9029	0,6113	0,8699	0,152		<b>,782</b>						
4 Stratégie-C	0,8330	0,7142	0,6033	0,087	0,547		<b>,845</b>					
5 Structure	0,8492	0,5949	0,7507	0,195	0,346	0,452		0,489	<b>,771</b>			
6 Style-D	0,8826	0,6568	0,8354	0,022	0,632	0,735		0,236		<b>,810</b>		
7 Tableaux-B	0,9295	0,5692	0,9160	0,288	0,375	0,097		0,003			0,249	<b>,754</b>
8 Taille	1,0000	1,0000	1,0000	-	0,121	0,388	0,686	0,461			0,618	
				0,441	0,198	0,233	0,200	-0,10	0,270	0,0874		<b>1,000</b>

**Source: Préparé par des chercheurs**

#### 2.4La validité convergente:

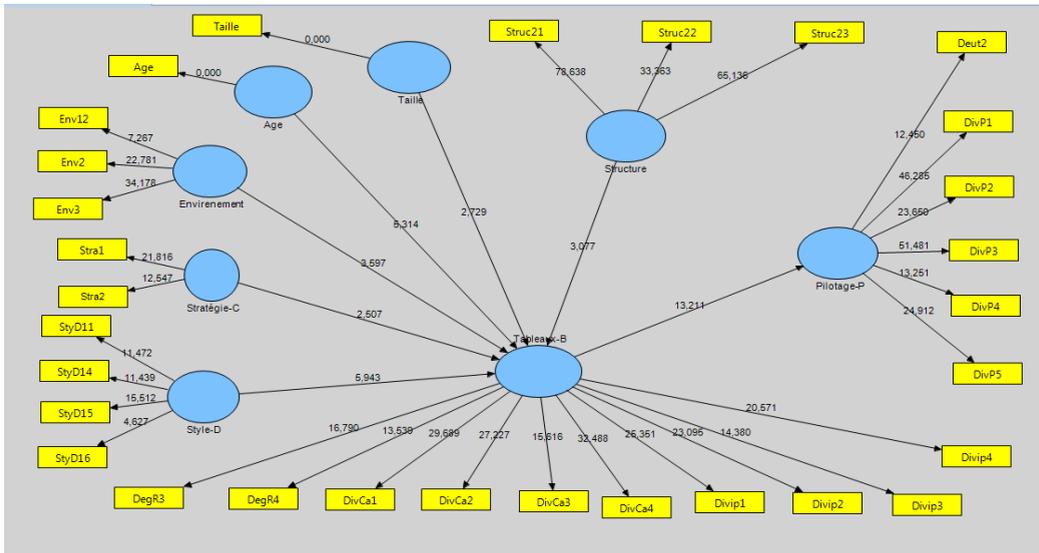
est aussi confirmée si les valeurs de tous les items sont égales ou supérieures au seuil recommandé de 0,7 ; elle est démontrée par des loading dans la figure ci-dessous.

Notre échantillon présente un total de 30 items dans le modèle de mesure, 28 items ont une valeur supérieure de 0,7, les deux restants ,la taille et l’âge, présentent une valeur moins de 0,7.

Toutes les valeurs factorielles s’avèrent significatives sur le plan statistique après l’application de la méthode boustrap ( figure ci-dessous ) montrant le test de STUDENT de chaque variable qui est significatif et

supérieur à 2, ce qui indique que les variables observées convergent vers un même construit, sauf pour les deux premières variables : la taille et l'âge de l'entreprise donnent une valeur non significative.

**Figure 1: Modèle de mesure structurel après l'application de la**



**méthode bootstrap**

**Source: Préparé par des chercheurs**

.Cela confirme que les données collectées au cours de notre enquête reflètent bien la validité convergente du modèle.

**La validité discriminante :** elle est destinée à assurer quand les indicateurs de mesure d'un construit sont faiblement corrélés aux indicateurs de mesure d'autres construits et que la variance moyenne partagée est supérieure aux coefficients de corrélation.

$$AVE (\xi_h) > \text{cor} (\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k$$

Les valeurs indiquées dans le diagonal de la matrice de corrélation représentent la racine carrée de l'AVE.

Pour tester la validité discriminante entre stratégie-C et structure par exemple, il faut comparer la corrélation entre ces deux éléments en calculant la racine carrée de leur AVE respective.

La racine carrée de l'AVE de stratégie-C est de 0,845, la racine carrée de l'AVE de la structure est 0,771, et toutes deux dépassent la corrélation 0,489.

## 2-4 Résultats des tests des hypothèses relatives aux facteurs de contingence

**Tableau 3: Résultats des tests des hypothèses relatives**

Hypothèse N°	Énoncé de l'hypothèse	Résultats du test
H 1.1	Plus la taille d'entreprise est grande, plus ses tableaux de bord tendent à être sophistiqués.	Rejetée
H 1.2	Les PME les plus âgées disposent des tableaux de bord plus sophistiqués que les PME les plus jeunes.	Rejetée
H 1.3	Plus la structure de PME est décentralisée, plus le degré de sophistication des pratiques de tableaux de bord est élevé.	Validée
H 1.4	Plus l'environnement de PME est incertain et complexe, plus le degré de sophistication des pratiques de tableaux de bord est élevé.	Validée
H 1.5	Les pratiques de tableaux de bord des PME sont plus sophistiquées lorsque les dirigeants disposent d'une formation de type gestionnaire.	Validée
H 1.6	Il existe une relation significative entre le style de prise de décisions du dirigeant et le degré de sophistication des pratiques de tableaux de bord des PME.	Validée
H 1.7	Il existe une relation significative entre les stratégies de contrôle suivies par les dirigeants et le degré de sophistication des pratiques de tableaux de bord des PME	Validée

**Source: Préparé par des chercheurs**

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.

Après avoir présenté les résultats des tests des hypothèses liées aux facteurs de contingence, nous abordons maintenant ceux du test de l'hypothèse relative à l'influence des caractéristiques des tableaux de bord sur le pilotage de la performance.

**a- Test de l'hypothèse relative à l'influence des caractéristiques des tableaux de bord sur le pilotage de la performance.**

Cette hypothèse propose de tester l'influence de la variable intermédiaire Caractéristiques des TB sur la variable expliquée Pilotage de la performance. la valeur de la structure est par de 0,6113, ce qui indique que la sophistication des tableaux de bord perçue explique  $46.9\% = (0,6113)^2$  de la variance de la sophistication des tableaux de bord adoptée par l'entreprise. Par conséquent, **cette hypothèse est validée.**

Ce résultat qui montre que le pilotage de la performance des PME est plus important lorsque les pratiques des tableaux de bord des PME sont plus sophistiquées, confirme les conclusions des travaux théoriques et empiriques antérieurs (Gray et Pesqueux, 1993; Kaplan et Norton, 2001). Ainsi si les tableaux de bord ne sont pas sophistiqués, ils peuvent être un outil parmi d'autres. En revanche s'ils sont plus sophistiqués, ils peuvent être un vrai outil de pilotage de la performance.

**b- test de l'hypothèse relative à l'adoption du tableau de bord prospectif par les dirigeants des PME algériennes :**

Les résultats obtenus montrent clairement que les PME intègrent davantage des mesures financières dans leurs tableaux de bord. La proportion des 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.

*Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes;  
réalité et perspectives*

---

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.

**C-Moyennes et écarts types pour les quatre axes :**

**Tableau 4: Moyennes et écarts types pour les quatre axes**

<b>Axes</b>	<b>Moyennes obtenues</b>	<b>Ecarts_types</b>
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.

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. Par conséquent, cette hypothèse n'est pas validée.

**4. Conclusion:**

L'entreprise algérienne a longtemps relégué la stratégie au second plan. Et quand elle l'élabore, elle est mal formulée et pas exécutée. Le manque d'outils tel que le tableau de bord prospectif ne favorise pas l'émergence d'une équipe dirigeante capable de mettre en œuvre une stratégie de changement global au sein de l'organisation. L'équipe dirigeante doit être leader car c'est elle qui définit le cadre de la stratégie et les différents processus d'accompagnement du tableau de bord prospectif.

L'objectif de ce travail consiste à répondre à la problématique des pratiques de tableaux de bord dans le management des petites et moyennes entreprises. L'étude se focalise plus précisément sur la place des tableaux de bord dans le pilotage de la performance de ce type d'entreprise. Pour mieux cerner cet objectif de recherche, plusieurs questionnements sont posés.

Il s'agissait dans un premier temps, d'appréhender la perception des dirigeants de petites et moyennes entreprises algériennes à l'égard des tableaux de bord en tant qu'outil fondamental de pilotage de la performance permettant d'orienter leurs décisions dans des conditions organisationnelles et comportementales contingentes caractérisées notamment par une parfaite communication.

Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Ces pratiques ont progressivement évoluées et se sont effectivement affinées au fil du temps pour répondre au mieux aux besoins de gestion de l'entreprise. Il est, à ce titre, considéré par les professionnels comme un outil de gestion efficace et, avec sa forme moderne, il est devenu un outil fondamental et efficace par la rigueur introduite à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Les études effectuées dans ce cadre montrent en effet, que les petites et moyennes entreprises (PME) qui ne disposent pas de système de contrôle de gestion sont des entreprises à taux de risque élevé car, les principales causes d'échec sont souvent expliquées par des erreurs de gestion au sens large du terme. La PME à cet égard, besoin d'un système de contrôle de gestion adapté à ses exigences spécifiques ainsi que d'un encadrement

compétent, bien formé et suffisamment initié aux méthodes de contrôle de gestion notamment aux tableaux de bord.

Compte tenu des spécificités qui caractérisent le management des PME par rapport aux grandes firmes, notre problématique met en exergue la nécessité d'une adroite combinaison des facteurs tant organisationnelle que comportementaux pour une adaptation judicieuse des outils modernes de contrôle de gestion au PME ; il s'agit plus précisément de réaliser un modèle intégrateur qui prend en compte au niveau de ce type d'entreprise plusieurs types de facteurs, en particulier les facteurs de contingence organisationnelle et les facteurs de contingence comportementale. La prise en considération de ces facteurs de contingence permet de mettre l'accent sur le fait que le succès d'un système de contrôle de gestion adapté aux PME ne dépend pas seulement de la dimension organisationnelle, mais que son fonctionnement reste toutefois déterminé par un ensemble de facteurs que les managers doivent prendre en considération.

Une revue de littérature exhaustive des principaux auteurs, publications, travaux théoriques et empiriques antérieurs se rapportant à notre domaine de recherche nous a permis d'identifier l'essentiel de ces facteurs de contingence en deux groupes à savoir les facteurs organisationnels tel que l'âge, la taille, la structure et l'environnement et les facteurs comportementaux comme la formation du dirigeant, le style de décision et la stratégie de contrôle.

Notre recherche s'est proposée ensuite d'examiner l'impact des facteurs identifiés dans cette première phase exploratoire dans la conception et la mise en place d'outils de contrôle de gestion dans la PME algériennes, notamment la conception et la mise en œuvre de tableau de bord prospectif spécifique adaptés à ce type d'entreprise.

L'intérêt d'une telle approche est justement d'éclairer d'abord les managers de PME sur l'importance de ce type d'outils de gestion qui a montré son efficacité dans les grandes firmes, ensuite de leur montrer qu'une adaptation judicieuse de ces outils de gestion stratégique peut leur offrir l'opportunité de concentrer leurs efforts sur les aspects les plus

déterminants de leur management et de cibler les actions les plus incitatives.

La réponse aux différentes questions susmentionnées et la confirmation des hypothèses afférentes est organisée selon deux approches. La première approche théorique déterminée à travers l'analyse de la revue de la littérature. Ensuite, la deuxième approche empirique réalisée à travers une étude quantitative basée sur l'envoi d'un questionnaire de recherche.

### **5. Liste Bibliographique:**

- ALAZARD, Sabine SEPARI (2005), contrôle de gestion, manuel et applications , édition dunod.
- Arnaud H, Garmilis A, Vignon V, (2001), Le contrôle de gestion en action, Edition Liaisons.
- Busson-Villa, F (2012), L'utilisation du tableau de bord dans les PME, in M. Gervais (Éd.), Recherches en contrôle de gestion, Économica.
- BOUYACOUB, A (2013). Les PME en Algérie: quelles réalités?  
*<http://www.lise.cnrs.fr/Docgriot16.pdf>*
- David M. (2014), La contribution des différents types d'agents à un usage performant d'un PLMS , Systèmes d'Information et Management, vol. 19, n° 4, pp 89-126.
- DEGOS J.G., ZIAN H.(2015), "Tableaux de bord des PME : contingence et performances", La Revue du Financier, vol. 37, n° 215-216, pp. 40-55.
- DEGOS J.G., BOUAMAMA M. (2015), Tableau de bord équilibré et entreprises de taille intermédiaire, La Revue du Financier, vol. 37, n° 215-216, pp. 56-72.
- DEGOS J.G., LECLÈRE D. (2012), Gouvernance et contrôle de gestion, in Comptabilité, contrôle et société, Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud, Editions Foucher, pp 215 – 226.
- 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.
- HENOT C, HEMICI F, et RAIMBOURG P (2007), Contrôle de gestion, Bréal édition

*Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes;  
réalité et perspectives*

---

- 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.
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P (1998), Le tableau de bord prospectif, Editions des Organisations, traduit de: The Balanced Scorecard, Harvard .
- KOMAREV I (2007), La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion: une approche contingente, Thèse de doctorat, Bordeaux, Université Montesquieu – bordeaux IV.