

Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? : Cas ENIEM

SADAOUI Farid* -doctorant
 CHIHA Khemissi Professeur
 Faculté des sciences
 économiques, commerciales
 et des sciences de gestion
 Dely Brahim- Alger 3

Abstract :

The aim of this paper is to present the dashboard and the balanced scorecard as a tool to materialize the strategy of a national company : ENIEM. The activity of this company is to produce and to sell appliances products in Algerian market and in Africa. The big problem in this sector is the existence of high competition. So the company ENIEM must be more competitive than other companies like Samsung, Condor, LG,... In this order of ideas the dashboard and the balanced scorecard are the best means to translate the strategy into real actions and improve the performance of the companies.

Keywords: dashboard, balanced scorecard, strategy, competition, indicators of performance.

Résumé:

L'objectif de cet article est de présenter le tableau de bord et le tableau de bord prospectif comme outils qui permettent de concrétiser la stratégie d'une entreprise nationale, l'ENIEM en l'occurrence. L'activité principale de cette entreprise est de fabriquer et de vendre des produits électroménagers destinés au marché algérien et à l'Afrique. Le problème dans ce secteur est l'existence d'une grande concurrence. L'ENIEM doit être donc plus compétitive que les autres entreprises telles que Samsung, Condor, LG, Dans cet ordre d'idées le tableau de bord et le balanced scorecard de traduire la stratégie en actions réelles et d'améliorer la performance des entreprises.

Mots clefs : tableau de bord, balanced scorecard, stratégie, concurrence, indicateurs de performance.

Le Tableau de Bord Prospectif, appelé communément le Balanced Scorecard n'est pas une invention récente, ni très ancienne non plus. Il date des années quatre vingt dix suite à l'apparition de l'ouvrage de Robert.S. Kaplan et David.P. Norton « **Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif ?** ». Alors que quelques années plutôt, ce fût l'apparition en 1987 de l'ouvrage « Relevance Lost : the rise and fall of Management accounting ». Les deux auteurs, R.S. Kaplan et H.T. Johnson se sont rendus compte que la comptabilité de gestion de l'époque était trop financière ce qui expliquait son incapacité à expliquer les phénomènes industriels liés aux transformations de l'environnement. Les coûts calculés ne sont plus fiables et la performance n'est plus liée seulement aux coûts.

Outre ce fait, l'objectif principal du tableau de Bord prospectif, si non l'une des conditions essentielles de sa mise en œuvre, est la création d'une entreprise (organisation) **orientée stratégie** selon l'approche de Kaplan et Norton. Parallèlement à cela, la prise en compte du capital immatériel, car longtemps négligé par la comptabilité traditionnelle de l'entreprise, constitue l'élément du renouveau du management moderne. Le capital humain est de plus en plus intégré dans les actifs des entreprises.

Après avoir fait, dans une première partie, une présentation du Tableau de bord et du Tableau de bord prospectif et de leurs différents éléments constitutifs, cet article fera une

* sadaoui1542@hotmail.fr

présentation du « Balanced Scorecard model » comme outil de facilitation du management stratégique à l'ENIEM.

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE OBJET D'ETUDE

I.1 ENIEM : Une entreprise publique économique

L'Entreprise Nationale des industries électroménagères résultait d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal (70-73) entre l'Etat algérien et un groupe d'entreprises Allemandes. L'année 1977 constitue le début de la production de réfrigérateurs « petit modèle ». Depuis, elle a réalisé plusieurs projets de développement économique, soit par l'extension de son activité à d'autres produits soit par l'acquisition de nouveaux équipements.

A l'instar des autres entreprises publiques nationales, l'ENIEM a connu une restructuration industrielle en 1983, alors qu'elle se dénommait préalablement « SONELEC ». En 1989, elle a été touchée par le processus des réformes économiques engagées par les pouvoirs publics. Il s'agit notamment de l'autonomie des entreprises publiques économiques.

Juridiquement, l'ENIEM a été transformée en société par actions et fût dotée de tous les organes de gestion et de contrôle (assemblée générale, conseil d'administration et conseil de direction). Aujourd'hui, sa production s'étend à tous les modèles de réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs. Les lampes électriques sont fabriquées par la filiale Filamp de Mohammadia et les produits sanitaires par la filiale EIMS de Khemis Miliana.

I.2 Un secteur devenu fortement concurrentiel

Durant les premières années, la création de la SONELEC devait répondre à la stratégie adoptée par l'Etat algérien : celle de satisfaire les besoins exprimés par les populations par des produits fabriqués en Algérie, assurer l'emploi et créer les conditions d'équilibre régional de développement. Dans la pratique, les pôles de croissance mis en œuvre à travers l'installation de complexes industriels devaient avoir un effet d'entraînement en termes de développement sur l'ensemble des régions avoisinantes. En dehors des facteurs de développement cités, la mise en place de ces structures industrielles aurait pour effet d'éliminer la dépendance vis-à-vis de l'extérieur en matière d'approvisionnement en produits de base.

Cependant, l'évolution économique mondiale, et les différentes crises qu'a connues le pays, notamment celle qui a touché l'économie algérienne en 1986 ont mené petit à petit à l'ouverture vers l'extérieur avec, à la clef, une option de l'économie de marché. En effet, la baisse des prix du pétrole, évalués en dollar, et la baisse du dollar lui-même ont entraîné une chute vertigineuse des recettes d'exportation de l'Algérie. Ceci a démontré le caractère vulnérable de l'économie algérienne basée sur un seul secteur exportateur, celui des hydrocarbures.

Depuis les années quatre vingt dix, grâce à l'ouverture et à la mobilité des facteurs, le marché algérien est inondé de toute sorte de produits émanant de pays étrangers. Tous les secteurs, pratiquement, sont touchés par la concurrence qu'elle soit directe ou non. Le secteur de l'électroménager en est le plus touché. Plusieurs marques étrangères (Samsung, Fagor, LG, Arthur Martin, etc) opèrent sur le marché algérien par l'offre de leurs produits. Plusieurs marques locales (Frigor, Condor, Essalem,.....) se trouvent également sur le marché algérien.

Ceci démontre à quel point le marché de l'électroménager est concurrentiel. Avec de faibles marges et une technologie de pointe, les parts de marché se rétrécissent car il est difficile de maintenir sa part de marché avec la liberté d'entrée au secteur. Paradoxalement, les entreprises ayant des capacités d'innovation technologique et commerciale des produits nouveaux peuvent maintenir stable leur part de marché.

Les innovations se font non seulement par les produits nouveaux, mais aussi par leur qualité, leur confort et la facilité d'utilisation par le consommateur. A cela s'ajoute les prix compétitifs entre les différents produits. Ceci rend compte d'une situation concurrentielle menant vers une performance durable où la maîtrise des coûts n'est pas suffisante. La maîtrise des

processus est de mise pour avoir une organisation qui crée de la valeur. C'est pour cette raison que nous nous focalisons sur l'étude du tableau de bord et du tableau de bord prospectif appliqué à une entreprise publique nationale, l'ENIEM en l'occurrence.

II. LE TABLEAU DE BORD

Globalement, l'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la performance durant les années trente, période de son apparition en France, et celle qui s'en est suivie, a été motivée principalement par le fait que les outils classiques de budgétisation et de calcul de coûts avaient encore une certaine fiabilité dans le pilotage de la performance. Mais à partir des années quatre vingt, on s'est rendu compte que la comptabilité de gestion n'est plus en mesure de fournir des informations fiables sur les coûts et encore moins de rendre compte de la performance de l'entreprise du fait des différentes modifications ayant touché l'environnement industriel.

Les transformations de l'environnement industriel nécessitaient de la fiabilité et de la pertinence de l'information comptable. Ceci fût déjà pressenti par les auteurs avec le jaillissement de l'idée d'octroyer une part plus importante aux indicateurs non financiers (capital immatériel) dans les dispositifs comptables et de contrôle de gestion.

L'idée de l'élargissement du pilotage de la performance aux facteurs immatériels a pris de l'essor, avec les travaux en stratégie¹ de M. Porter, notamment dans le cadre du programme CAM.I². Revenons au concept de tableau de bord que nous pouvons appréhender par analogie au tableau de bord de la voiture ou celui de l'avion (cette idée sera développée dans les pages qui suivent).

De prime abord, faut il souligner que plusieurs auteurs ont donné une définition plus ou moins explicite au tableau de bord. A titre d'exemple, nous citons celle donnée par H. Bouquin³ :

Le tableau de bord « un outil d'aide à la décision 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 influencent sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ».

De cette définition, et de l'avis même de tous les spécialistes en contrôle de gestion, l'utilité du tableau de bord est déjà prouvée. Cette utilité apparait, même à plusieurs titres, car la gestion de l'entreprise implique la mise en œuvre d'outils modernes et le pilotage de la performance nécessite la construction de tableaux de bord de gestion.

Ceci corrobore avec la définition donnée par A. Fernandez⁴ pour qui le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance ayant pour objectif de faciliter le pilotage des activités (une ou plusieurs) de l'entreprise dans le cadre d'une démarche de progrès. De ce fait, il contribue pleinement à la réduction de l'incertitude dans la prise de décision. C'est un instrument d'aide à la décision. Ainsi, l'histoire de la prise de température est fortement révélatrice dans la mesure où elle n'a jamais guéri personne. Elle reste toutefois, indispensable à l'établissement d'un diagnostic fiable de l'organisme. A travers cet exemple, apparait le rôle fondamental du tableau de bord dans la prise de décision et dans la facilitation de la gestion.

II.1 Le tableau de bord est constitué d'indicateurs

Comparativement au tableau de bord de la voiture, celui-ci est naturellement moins pourvu en termes d'indicateurs que celui de l'avion. Le tableau de bord de la voiture est plus dépouillé car il contient juste les indicateurs recherchés en fonction de la finalité qui tient à la sécurité du pilotage. Le tableau de bord d'une voiture de formule 1 est beaucoup plus complexe car les finalités des deux véhicules ne sont pas les mêmes. Si la finalité d'une voiture de tourisme est de rallier un point à un autre, celle de formule 1, par contre, est de gagner en course. Le niveau de performance doit être plus élevé ; ce qui entraîne automatiquement la multiplication du nombre d'indicateurs figurant dans le tableau de bord lui-même. Le tableau de bord de l'avion est tout naturellement plus complexe. Il ne s'agit pas seulement de rallier une ville à une autre, mais aussi d'assurer les conditions de sécurité et de confort des passagers.

Dans tous les cas de figure, ces indicateurs contiennent :

- Des indicateurs d'état (carburant, niveau d'huile, température, etc....). Ils indiquent la situation des principaux paramètres. Dans notre analyse future, ils correspondent aux indicateurs de résultat.

- Des indicateurs d'évolution, c'est-à-dire comment se comporte l'appareil (voiture ou avion) dans le temps. Les éléments recherchés sont le compteur de vitesse, la vitesse ascensionnelle, la consommation moyenne de carburant, le kilométrage parcouru, etc....

Les indicateurs contenus dans le tableau de bord de l'entreprise sont des éléments de mesure des valeurs choisies par les dirigeants en fonction de la stratégie mise en place et des objectifs tracés. Même si le nombre d'indicateurs est relativement faible (5 à 10 selon H. Bouquin), ils doivent être en mesure de mesurer des états et des évolutions. Les états sont liés aux questions de résultat. Ainsi, l'accomplissement des actions engagées qui doivent aboutir à des résultats restent de mise. « Qu'ai-je réalisé ? ». Voilà la question qui se pose dans ce cas ; étant donné que le résultat s'affiche dans un instant *t* bien déterminé.

Cependant, la question peut se poser différemment, dans la mesure ou la recherche du résultat en soi peut être dépassée, ou du moins peut être une approche insuffisante, car elle n'est pas évolutive dans le temps. Dans ce cas, l'objectif recherché est la manière avec laquelle évolue l'entreprise. Les indicateurs recherchés doivent permettre de répondre à la question « ou va l'entreprise ? ». Ceci nous amène donc à dire que les indicateurs figurant dans le tableau de bord se subdivisent en deux catégories : ceux relatifs aux résultats et ceux concernant le suivi des actions entreprises par les managers des entreprises.

Prenons des exemples réels relatifs à l'activité de L'ENIEM pour les exercices 2009 et 2010. Voir tableau suivant :

Tableau N° 1 : Indicateurs de performance de l'ENIEM

	2009	2010
Chiffre d'affaires	5.662.046.495,00	5.393.213932,00
Résultat	131.441.813,29	335.510.294,48
Dettes (fournisseurs)	472.660.252,12	594.297.040,78

(Source ENIEM, unité DA).

Le résultat réalisé par l'ENIEM EN 2009 s'élève à 131.441.813. Pris seul, ce chiffre est un indicateur de résultat. La même appréciation peut s'appliquer au chiffre d'affaires ou aux dettes, voire à tous les autres indicateurs financiers existant dans le bilan ou dans le compte de résultat.

Toutefois, l'analyse du résultat peut se faire avec une démarche évolutive. L'entreprise peut déterminer les différents résultats mensuels, étudier leur évolution dans le temps puis les comparer aux données prévisionnelles. L'analyse passe d'une démarche statique à une démarche dynamique. Ceci peut donner plus de pertinence aux informations comptables qu'ils donnent aux gestionnaires.

II.2 Le Tableau de Bord, un Instrument à Géométrie Variable

Le tableau de bord est utilisé par les différents managers, chacun dans sa spécialité, dans un but précis. Il répond aux besoins d'information nécessaires et utiles pour une gestion opérationnelle efficace. Il est donc un instrument de pilotage et d'aide à la décision. Il permet également d'assurer une cohérence entre la stratégie élaborée et les opérations effectuées. Pour ce dernier rôle, il devient un instrument de la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels grâce aux facteurs clefs du succès. Ce suivi est entrepris par la direction, mais aussi au sein de chaque fonction par le service opérationnel concerné.

Ceci étant, le tableau de bord n'est pas astreint à un cadre normatif bien défini. Chaque entreprise le construit en fonction de facteurs internes propres, (culture, objectifs, compétences, utilité,...). Il prend ainsi des formes différentes. Ainsi, pour CH. Germain, le tableau de bord est conçu selon quatre axes nous permettant de nous montrer ses principales caractéristiques :

1) Le degré de décentralisation : le premier axe d'investigation du tableau de bord montre le degré de décentralisation et les différents niveaux hiérarchiques admis au sein de l'entreprise (Direction, responsables fonctionnels et opérationnels). L'utilité pour l'ENIEM serait de concevoir un tableau de bord pour chaque niveau hiérarchique. Ceci les implique davantage dans les différentes décisions, stratégiques ou opérationnelles, et de leur mise en œuvre.

- 2) Le champ d'application : cela détermine l'étendue de l'application du tableau de bord, soit tous les objets couverts par les outils qui peuvent avoir un caractère financier ou autre (production, clients, fournisseurs, qualité, etc...). Ils peuvent être des variables de suivi ou de résultats.
- 3) La nature des données fournies par le tableau de bord. Ce dernier, pour être conçu, utilise un type de langage pour représenter la performance et les objets contrôlés. Ces paramètres sont d'ordre comptable et financier ou non financier et quantitatif.
- 4) Le degré de réactivité : Il est déterminé par sa capacité de favoriser des actions rapide de la part des managers sur les événements en cours. Les éléments intervenants dans ce cas sont les différents délais, les indicateurs prévisionnels et les indicateurs de suivi.

Ces différents axes montrent que le tableau de bord est un instrument de pilotage à géométrie variable. Il touche aussi bien les objets à contrôler, les fonctions hiérarchiques, la réactivité des dirigeants et une catégorie de langage. Après avoir fait une présentation succincte du tableau de bord de gestion, nous passerons au tableau de bord prospectif ou balanced scorecard.

III Le tableau de bord prospectif ou le balanced scorecard

Le besoin de faire face à une concurrence plus dure s'ouvre aux entreprises par une production de qualité et à moindre coût. Ceci met l'entreprise dans une situation de changement organisationnel plus importante que jamais. Ainsi, l'information comptable fiable reste l'un des challenges auquel chaque entreprise doit faire face. L'examen des pratiques économiques aujourd'hui nous pousse à dire que le milieu industriel est en pleine mutations socio-économiques, d'où le recours aux nouveaux instruments de gestion.

En dépit de ces mutations, l'ENIEM doit revoir sa position stratégique dans un marché devenu fortement concurrentiel. Certains auteurs⁵ considèrent que le balanced scorecard constitue un instrument indispensable pour faciliter le management stratégique d'une entreprise.

Pour Kaplan⁶, l'ensemble des compagnies ayant utilisé le tableau de bord prospectif, ont pu réaliser des profits spectaculaires à l'image de Mobil Amérique du Nord ou CIGNA Assurances Dommages, même si antérieurement leurs résultats étaient déficitaires ou mitigés. Nous présentons, de prime abord, le concept de tableau de bord prospectif avant de passer à sa mise en œuvre dans une organisation orientée stratégie.

III.1 Le concept de balanced scorecard

Le concept de « **balanced scorecard** »⁷ est un tableau de bord à orientation stratégique. C'est un ensemble d'indicateurs constituant un système dont l'objectif est non seulement de mesurer la performance globale et son évolution dans ses diverses dimensions, mais aussi d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie adoptée par l'organisation. Il permet de traduire en valeurs cibles concrètes les objectifs stratégiques. Dans notre analyse, nous nous focalisons sur le tableau de bord équilibré de R. Kaplan et D. Norton.

III.2 Créer une entreprise orientée stratégie

Durant notre passage à l'ENIEM, qui est une grande entreprise publique de l'électroménager, nous avons constaté la difficulté de mettre en œuvre une stratégie bien fondée, encore moins son exécution. Les slogans prônés par l'entreprise : « ENIEM leader de l'électroménager » ne peuvent avoir un sens que dans le cadre d'une stratégie efficace et bien réfléchi, principalement l'accroissement des parts de marché, faire comme les autres, si non mieux, synonyme de « benchmarking », « pilotage de la performance », « qualité », etc... .

Des différents entretiens que nous avons eus, nous ont révélé l'existence d'une multitude de problèmes financiers, de distribution, de personnel, d'approvisionnement ; problèmes qui font office d'obstacle à l'évolution de la firme et de sa performance en général. D'ailleurs, il a suffi de découvrir que l'ENIEM ne dispose pas d'un tableau de bord de gestion, ni d'un tableau de bord prospectif pour en déterminer que la gestion stratégique et opérationnelle se trouvent amputées d'un outil indispensable au pilotage.

Enfin, avec l'effacement d'une partie de la dette par le trésor public, la situation financière de l'entreprise commence à s'améliorer. Il faut dire qu'une grande partie de la valeur créée par l'ENIEM était destinée au remboursement de la dette (principal et intérêts).

Alors que toutes les entreprises innovantes aux Etats Unis ont contribué à la mise en œuvre du balanced scorecard et à son perfectionnement depuis des décennies déjà, sa mise en œuvre en Algérie reste problématique. Son application reste timide et les entreprises se cantonnent dans

l'utilisation des budgets comme moyen de gestion relativement ancien. La budgétisation commence à devenir de plus en plus obsolète et lente à appliquer. Certains auteurs, à l'image de N. Berland, proposent même une gestion sans budgets tout en utilisant le tableau de bord de gestion. La dynamique économique et la perturbation dans la concurrence et l'évolution rapide dans l'offre de produits ont fait que les budgets ne sont plus adaptés, car très lent et onéreux.

Devant une situation de concurrence fondée, notamment, sur le savoir et les compétences, le développement et l'alimentation des actifs incorporels et immatériels devient indispensable. Ainsi, l'intégration de la valeur créée par les actifs immatériels (aptitudes, compétences et motivation, etc) doit se faire progressivement à l'ENIEM orientée stratégie. Ceci complète les indicateurs classiques dans le tableau de bord de gestion en fonction des choix prescrits par le conseil de direction et le conseil d'administration.

III.2.1 Comment peut on avoir une organisation orientée stratégie ?

Dans le langage courant des académiciens et des dirigeants d'entreprises, l'expression « stratégie d'entreprise » revient souvent. Cependant, pour définir la stratégie, nous revenons aux caractéristiques des décisions stratégiques nous permettant de déterminer si les problèmes auxquels est confrontées l'ENIEM sont stratégiques ou non.

a) Le caractère « long terme » des décisions stratégiques. L'ENIEM doit avoir une orientation stratégique afin d'accroître sa part de marché. Cette orientation s'exécute progressivement dans le cadre des plans opérationnels et des plans annuels.

b) Les décisions stratégiques ont pour but d'obtenir un avantage concurrentiel. Ceci est perçu à travers la qualité, le prix, l'innovation, le confort dans l'utilisation du produit, etc... Or, continuer à fabriquer des produits dont le cycle de vie est très long n'est sûrement pas le meilleur moyen d'obtenir un avantage concurrentiel. Etant donné que le secteur est fortement concurrentiel, l'avantage s'obtient par l'innovation et non par les prix dans la mesure où les caractéristiques des produits sont similaires, les prix sont très proches car les marges sont très faibles. L'innovation et la création de nouveaux produits doit être de mise car le rallongement du cycle de vie, notamment la phase du déclin, rend les produits obsolètes, moins concurrentiels et moins attractifs.

c) Les décisions stratégiques sont liées à un domaine d'activité. La définition du périmètre est fondamentale pour l'entreprise qui doit se concentrer sur un ou plusieurs domaines. Pour l'ENIEM, c'est la gamme réfrigérateurs qui est un produit stratégique. Par conséquent, cela implique la définition de la zone géographique d'intervention. Globalement, les efforts sont concentrés sur les 20% des produits qui produisent 80% du chiffre d'affaires. Comme l'ENIEM ne fabrique pas plusieurs produits, la nature des produits à définir est relativement plus facile à faire.

d) D'autres caractéristiques de la stratégie sont non moins importantes pour sa mise en œuvre. Il s'agit, principalement des conditions de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, de l'existence d'un système d'allocation de ressources et de la mobilisation des compétences dans sa construction et son exécution. Enfin, les décisions stratégiques influencent nécessairement les décisions opérationnelles à travers la concrétisation des différents plans à court et moyen terme.

III.2.2 Principes préalables d'une organisation orientée stratégie

Il est tout à fait naturel que chaque organisation tente de mettre en œuvre une stratégie de développement de ses propres capacités afin de maintenir sa part de marché, sinon l'accroître. Dans les principes des organisations orientées stratégie, Kaplan et Norton citent deux éléments fondamentaux évoqués par les responsables des entreprises : **Cohésion et Convergence**.

Par ailleurs, le tableau de bord prospectif n'est pas un simple outil mis en œuvre par l'entreprise pour gérer ses affaires courantes. Pour cela, les budgets et le contrôle budgétaires sont largement suffisants. Dans la réalité, les entreprises, américaines surtout, qui ont adopté le tableau de bord prospectif durant les années quatre vingt dix, ont connu des améliorations de leur performance de l'ordre de centaines de millions de dollars. Ceci pour démontrer que la majorité des entreprises consultées par Kaplan ont connu des améliorations financières conséquentes⁸.

Ainsi, pour Hegarty de la Chemical Retail Bank, « le tableau de bord prospectif est devenu partie intégrante de notre processus de gestion du changement ». Cette compagnie avait, certes,

élaboré une stratégie. Cependant, le tableau de bord prospectif a permis la concentration de toutes les ressources de l'organisation.

a) Traduire la stratégie en termes opérationnels

L'un des principes majeurs de cette catégorie d'organisations est sa capacité à traduire sa stratégie en termes opérationnels. De là, il faut trouver, pour l'ENIEM, l'instrument nécessaire qui permet cette déclinaison. Au début, le contrôle de gestion, dans la définition donnée par R.N. Anthony : « le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de façon efficace et efficiente ». Cela rend compte de la réalité du Contrôle de gestion qui a pour fonction l'accompagnement des managers dans le déploiement de la stratégie en termes opérationnels.

Avec l'avènement du balanced scorecard, celui-ci est devenu l'instrument incontournable de la mise en œuvre de la stratégie et de sa déclinaison en termes opérationnels. Il permet également de fournir des canevas comportant un ensemble d'actions portées vers les nouveaux produits, un volume d'investissements en capitaux plus important ou vers le développement des actifs incorporels.

L'association des différents éléments cités plus haut forme la stratégie. En dehors de ces ingrédients, elle associe également des capacités et des ressources menant vers la création de la valeur pour les clients ou des segments de marché. Le tableau de bord prospectif est l'instrument qui fournit un cadre pour décrire cette stratégie. Il est devenu « la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique ».

b) Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

En fait, toute organisation doit être en coordination avec sa stratégie. La formulation d'une stratégie n'est pas plus dure que son exécution. Pour cela, nous avons recours à la « synergie » de toutes les forces de l'organisation. Cette dernière comprend plusieurs fonctions, départements spécialisés et centres de profit qui ont chacun leur propre stratégie. Or la performance est un tout de l'organisation et non pas la somme de ses parties. Ceci nécessite donc de créer des synergies qui permettent la formalisation des stratégies liées et intégrées pour éviter les cloisonnements existants entre les différentes fonctions (Marketing, vente, production, finance, etc...).

Cette synergie mène vers deux autres concepts : la cohésion et la convergence. Par analogie au faisceau de lumière incroyablement brillant et concentré d'une pointe laser de poche, celle-ci est capable de produire une lumière aveuglante avec des ressources limitées.

De la même manière, une stratégie bien conçue et bien appréhendée par les acteurs sociaux de l'entreprise, peut grâce à la cohésion et la convergence des ressources limitées de l'organisation, produire une performance remarquable. Les barrières formelles ne constituent plus des facteurs de blocage si ces différentes fonctions et centres de profit sont en cohérence avec la stratégie.

3. Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous

Il s'agit là de nouvelles orientations stratégiques des entreprises modernes qui impliquent davantage l'ensemble des salariés dans l'exécution de la nouvelle stratégie. L'équipe dirigeante, à elle seule, ne peut l'appliquer. Les dirigeants ont besoin de la participation active de tout un chacun dans l'entreprise.

Sur le plan managérial, nous passons d'un management vertical émanant de la tête à une communication verticale. Le premier est à éviter dans la mesure où il favorise les cloisonnements entre la hiérarchie et le personnel d'exécution. Cela conduit à une mauvaise application de la stratégie qui, elle-même, mène vers un mauvais climat de management selon Hirshman.

La communication verticale, par contre, contribue à réaliser les objectifs stratégiques. La stratégie communiquée à l'ensemble du personnel engendre, tout de même, un risque de fuite d'informations importantes. Mais, pour Kaplan et Norton, cela n'apportera rien aux concurrents. Le risque inverse, celui d'une mauvaise application de la stratégie, peut, éventuellement, se produire si les salariés pas la stratégie.

Les objectifs tracés sont communiqués en cascade, c'est-à-dire en partant du haut vers le bas. Les unités et les centres de profit ont la latitude de modifier en fonction des paramètres de marché certaines données de la production avant une étude approfondie par les services de marketing et études de marchés. Outre ce fait, une communication globale doit être faite et la stratégie expliquée dans sa totalité à tous les niveaux.

Enfin, un système de récompense doit être mis en place. Il est lié à la performance de l'entreprise dans l'application de la stratégie mais aussi au tableau de bord prospectif. Le tableau de bord est le seul outil capable de toucher les centres de profit et les divisions. « Le système de récompense basé sur le tableau de bord a accru l'intérêt des salariés pour tous les éléments de la stratégie », selon Kaplan.

c) Transformer la stratégie en un processus continu

Habituellement, les entreprises construisent leur processus de gestion autour des budgets et des différents plans (annuels et pluriannuels). Les réunions mensuelles sont consacrées à la performance des budgets et des plans, ce qui est tout à fait ordinaire.

Cependant, les réunions se chargeant d'évaluer la stratégie sont rares, voire inexistantes. Dès lors que les discussions sur la stratégie ne figurent pas dans l'ordre du jour, l'application de la stratégie devient caduque. Il n'y a pas de facteurs favorisant son application.

Parallèlement à cela, les organisations orientées stratégies développent une autre approche basée sur le tableau de bord prospectif. Pour gérer la stratégie, le processus sous tend la mise en place d'un système à double boucle. L'une intègre la gestion courante (gestion tactique), soit les budgets et les analyses financières mensuelles, et l'autre la gestion de la stratégie. L'objectif serait de relier la stratégie aux multiples processus budgétaires. Le tableau de bord prospectif constitue l'outil permettant cette liaison. Finalement, les entreprises se sont rendues compte qu'elles avaient besoin de deux types de budgets : le budget stratégique et le budget opérationnel.

Dans cette action managériale, le tableau de bord se chargera de la protection des projets à long terme de la sous optimisation à court terme. De même le processus budgétaire mis en place tente de protéger les projets des pressions exercées pour présenter à court termes des performances financières notables. Dans le même ordre d'idées, l'intérêt porté vers la stratégie implique de prévoir une simple réunion de direction. Cette réunion périodique (tous les trimestres généralement) assure la coordination des différents acteurs de l'entreprise de telle sorte qu'ils traitent du tableau de bord prospectif. La stratégie devient alors l'affaire de l'ensemble des salariés. Responsabilisés, ils prennent connaissance des résultats des performances et des moyens d'accomplissement de leur travail.

Ces différentes pratiques développées permettent le développement d'un processus d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie. Ceci revient à l'idée d'A. Desreumaux⁹, celle qui consiste à dire que la stratégie « c'est comme des chaussures, plus vous les mettez, plus ça vient à votre pied ». Le perfectionnement vient après un long processus d'apprentissage et d'adaptation. La stratégie doit être un processus continu et permanent.

e) Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants

Ces différentes actions engagées par l'entreprise dans le but de lui donner une orientation stratégique exigent des compétences en matière d'encadrement. Les outils et les processus ne peuvent être conçus et mis en œuvre que s'ils sont accompagnés par des dirigeants ayant des caractéristiques de leadership d'une part. la vision stratégique impose du changement dans toutes les divisions de l'organisation, d'autre part. C'est pour cela que le succès d'une stratégie mise en œuvre est conditionné par une équipe dirigeante engagée activement.

La réunion d'une équipe dirigeante leader en la matière rend compte de l'idée de départ, celle qui consiste à dire que le rôle du tableau de bord prospectif n'est pas de mesurer les performances mais de procéder au changement de toute l'organisation. Le projet de changement crée une dynamique interne ayant pour but de mobiliser l'ensemble des acteurs travaillant dans l'entreprise. Favorisant l'émergence d'un nouveau mode de management stratégique, il aura pour missions d'institutionnaliser de nouvelles valeurs culturelles et de nouvelles structures.

Le processus de changement lancé, il sera suivi par un processus de surveillance qui aura pour rôle de guider la transition. Les structures traditionnelles basées sur le pouvoir disparaissent

au profit d'équipes stratégiques organisées au même titre que de réunions et de communications ouvertes.

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.

Ainsi, pour l'ENIEM, grande entreprise nationale de l'électroménager, elle doit dépasser le cadre de gestion classique et développer une vision de l'avenir et une stratégie. Pour cela, le tableau de bord prospectif devient l'outil le plus indiqué pour opérer un changement radical. Le temps des cultures beylicales développées durant des années par les entreprises publiques est révolu. Le vingt et unième siècle représente aussi bien pour l'économie algérienne que pour l'entreprise publique nationale une nouvelle étape dans l'utilisation des techniques modernes de gestion. L'ENIEM est plus que jamais contrainte d'usage du tableau de bord prospectif. Le nouveau management public, lui-même inspiré du management capitaliste, s'impose plus que jamais dans un environnement de l'entreprise fortement concurrentiel.

Bibliographie:

- ¹ - M. Porter, l'avantage concurrentiel, 1986. Page 15.
- ² - Carlington Advanced Management International, groupe de recherche situé dans le Texas.
- ³ - H. Bouquin, le contrôle de gestion, édition PUF, 2001.in N. Berland, Mesurer et piloter la performance, Page 115.
- ⁴ - A. Fernandez, l'essentiel des tableaux de bord. Page 16, 7 ème édition d'organisation, 2001.
- ⁵ - Heila PIENAARAND, Cecilia PENZHORN, Using the Balanced Scorecard to facilitate Strategic Management at an academic information service, University of Pretoria South Africa, Libri 2000, Vol 50, pp 202-209, Germany.
- ⁶ - Appelé en Français tableau de bord prospectif.
- ⁷ - Robert S Kaplan, David P Norton, Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation 2001. Page 1.
- ⁸ - Robert S Kaplan, David P Norton, op cite. Page 31.
- ⁹ - A. Desremeux, Stratégie. Edition economica Page 83.