



HAL
open science

Actes du Colloque International Coopération Université -Entreprise : d'une recherche " sur " l'entreprise à une recherche " avec " l'entreprise

Yassine Hilmi, Mounia Amer

► **To cite this version:**

Yassine Hilmi, Mounia Amer. Actes du Colloque International Coopération Université -Entreprise : d'une recherche " sur " l'entreprise à une recherche " avec " l'entreprise. 2022, 10.5281/zenodo.7566957 . hal-03961057

HAL Id: hal-03961057

<https://hal.science/hal-03961057v1>

Submitted on 28 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

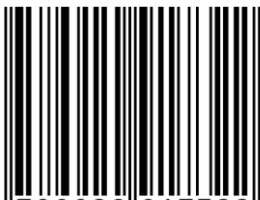
Actes du Colloque International Coopération Université - Entreprise : d'une recherche « sur » l'entreprise à une recherche « avec » l'entreprise.

Les 25 et 26 mars 2022 à l'ENCG Tanger



Sous la Direction du Professeur Ahmed MAGHNI

ISBN 978-9920-9173-2-2



9 789920 917322

**Actes du Colloque International
Coopération Université - Entreprise :
d'une recherche « sur » l'entreprise
à une recherche « avec » l'entreprise.**

Les 25 et 26 mars 2022 à l'ENCG Tanger

ISBN 978-9920-9173-2-2



9 789920 917322

Sous la direction du Professeur Ahmed MAGHNI

Table des matières

Rapprochement université- entreprise : quels facteurs ?!	9
Pr. MRABET Najib, E.S.T.O., Université Mohamed Premier	
FARCHECH Sabrine, Doctorante à l'E.S.T.O., Université Mohamed Premier	
Partenariat entreprise et enseignement supérieur : un levier de performance et de création de compétences entrepreneuriales	15
YOUBI IDRISSE Zineb, F.S.J.E.S., Université Mohammed V	
BAKKOUR Anass, Doctorant à la F.S.J.E.S., Université Ibn Tofail	
Le rôle des entreprises et des universités dans le Système National d'Innovation	25
TOWO MEFFEU Valérie, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. BENNANI Zakaria, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Transformations pédagogiques et numériques des pratiques d'enseignement-apprentissage au temps de la covid-19 au Maroc : quel « Reparamétrage » de la profession enseignante à l'université ?	34
Pr. MAGHNI Ahmed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. BELAMHITOU Mahmoud, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. ABOUZAID Badr, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. CHETOUANI Sarah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Soraya ALJI, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Rôle modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre la GC et la performance universitaire	45
BOUSSENA Yassine, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. EL KHARRAZ Ouail, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Quel rôle pour L'open innovation avec l'université dans le développement de la digitalisation de l'entreprise? Etude de cas	57
MABROUKI Elmostafa, Doctorant à la F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail	
EL MAHFOUDI Mohammed Amine, Laboratoire TransitionS de l'Université Côte d'Azur Nice Sophia Antipolis	
MAHBOUB Abderrazaq, Doctorant à la F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail	
Pr. KHATORI Youssef, F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail	
Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise : cas d'un établissement public	64
AMER Mounia, Doctorante à l'E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali	
Pr. HILMI Yassine, E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali	
Rôle de l'université entrepreneuriale dans le rapprochement université - entreprise au Maroc	75
Manal NOUARI, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Moulay Ismail	
Partenariat public-privé et innovation scientifique : quelle relation ?	82
MAHDOUD Amine, Université Hassan 1er	
Le marketing entrepreneurial : le chaînon manquant dans les programmes universitaires marocains	95
ALLAM Sarah, Doctorante à l'E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail	
Pr. AMMI Anouar, E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail	
ZOUAI Zineb, Doctorante à l'E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail	

Le Student Relationship Management (SRM) au service des universités publiques marocaines et de l'étudiant.....	107
HILALI Doha, Doctorante à la F.E.G., Université Hassan 1er	
Pr. TAHOUR Abdelaziz, F.E.G., Université Hassan 1er	
Bilan d'étape réflexif sur les apports, les contraintes et les perspectives d'une recherche-intervention : Cas du secteur de prévoyance sociale marocain	111
Pr. GALLOUJ Nizar, E.N.C.G.O., Université Mohammed Premier	
SOUSSAN Chifae, E.N.C.G.O., Université Mohammed Premier	
La motivation entre discours RH et pratiques des managers dans les entreprises : premiers résultats d'un terrain exploratoire.....	120
JEBARI Aicha, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. BELKHEIRI Omar, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Logiques de l'égalité (professionnelle) Homme-Femme au Maroc	126
Pr. MAGHNI Ahmed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
HAMSA Lalla Imane, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pistes de recherche en entrepreneuriat : Proposition d'un cadre conceptuel de recherche.....	135
Pr. BOUZEKRAOUI Hind, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Le management et l'innovation dans les pratiques hospitalières : enjeux et dualité pour un hôpital performant au Maroc	147
Pr. OUDDASSER Abderrahmane, E.S.T.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah	
MELLOUKI Anass, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah	
BELYAGOU Yassine, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah	
EL ABDIOUI Sami, Doctorant, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah	
La diffusion et l'adoption des innovations managériales en contrôle de gestion dans les entreprises publiques.....	155
BETTIOUI Soukaina, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. BENCHEIKH El Ayachi, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi	
L'identité organisationnelle, un outil de gestion qui contribuerait à l'amélioration de la performance organisationnelle en phase de changement	159
AGHRAIGE Amina, Doctorante à la F.L.S.H.A., Université Ibn Zohr	
Pr. SGUENFLE Mohammed, F.L.S.H.A., Université Ibn Zohr	
La contribution du contrôle de gestion socio-économique à la modernisation managériale des entreprises publiques marocaines	174
Pr. BENCHEIKH El Ayachi, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi	
BOUTACHKOURT Fatima Zahrae, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi	
La position de la communication et du coaching dans la performance des systèmes de management : cas des entrepreneurs de la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima	195
EL BYERE Soumia, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. M'BARKI Mohamed Amine, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Les innovations d'exploitation et d'exploration dans les PME : Une revue de littérature.....	201
OUNINISS Mohammed, Doctorant à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi	
Pr. BERRAD Jamal, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi	

Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise : cas d'un établissement public

Par :

AMER Mounia, Doctorante à l'E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali

E-mail : amer.mounia.94@gmail.com

Pr. HILMI Yassine, E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali

E-mail : yassine.hilmi@gmail.com

Résumé : De nos jours, les enjeux économiques portant sur l'innovation sont devenus de plus en plus critiques. Une dure concurrence mondiale impose aux entreprises un accroissement continu de leur potentiel d'innovation. Dans ce contexte fortement concurrentiel, la science se trouve alors dans l'obligation d'être plus performante en vue de mettre à la disposition des entreprises une base informationnelle assez riche et solide dans laquelle celles-ci vont piocher pour évoluer. En effet, la création et la communication de connaissance deviennent sources d'innovation augmentant considérablement les performances de l'économie. Partant de ce constat, la Recherche & Développement est en voie de se transformer en innovation et celle-ci en croissance économique d'où la création de spin-offs universitaires. Cette dernière s'inscrit dans une démarche de transfert de connaissances depuis les établissements d'enseignement supérieur vers les entreprises. Elle forme un mode assez singulier de valorisation économique des connaissances produites dans les universités. Ces connaissances portent le plus souvent sur une technologie spécifique ; mais peuvent en outre concerner un savoir-faire ou encore une expertise.

De ce fait l'objectif de notre étude sera de mettre en avant la coopération université-entreprise à travers la proposition d'une application informatique qui permettra de piloter la performance dans le cadre du Balanced Scorecard au sein d'un établissement public.

En partant de ce constat, on a pu formuler une problématique qui se résume à travers une question centrale: Dans quelle mesure le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance pourrait répondre au mieux aux spécificités des organismes publics tout en assurant l'adhésion et la réactivité des acteurs de l'entreprise ?

Pour cela dans un premier temps, nous allons présenter grâce à une investigation documentaire, un aperçu théorique sur les concepts clés et dans un deuxième temps, nous mènerons une investigation terrain pour analyser nos résultats.

Introduction

Longtemps gérées sous le monopole de l'Etat, les entreprises publiques, notamment ceux qui opèrent dans le secteur énergétique, sont désormais amenées à changer afin de réagir rapidement aux mutations économiques et aux risques qui en découlent.

Les managers d'aujourd'hui sont dorénavant obligés d'adopter un système de pilotage tout en s'inscrivant dans le cadre d'une approche globale de management mettant en cohérence les préoccupations du management stratégique et celles du management opérationnel.

Apparue en 1990 suite à une étude sectorielle engagée par les chercheurs R.Kaplan et D.Norton aux États unis, la Balance Scorecard revêt une approche multidimensionnelle de la performance globale mettant en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie.

L'originalité de la Balanced Scorecard (BSC) réside dans sa capacité à réaliser un équilibre dans le suivi des performances. Cet équilibre est apparent à travers le suivi des indicateurs de résultat servant à mesurer à posteriori une action ou une réalisation par rapport à un objectif, et le suivi des variables d'action clé

permettant d'influer sur la performance finale au lieu simplement de la constater. Le succès remarquable de la BSC dans le secteur privé a poussé les organismes publics à l'adopter. Et en réponse à ce besoin, plusieurs recherches ont été menées pour proposer un modèle adapté aux organisations publiques prenant en considération la réalité et la spécificité de ces organisations.

L'objectif de la présente étude consiste, d'une part comprendre l'introduction incontournable de la plateforme organisationnelle qui pilotera l'activité et incrustera la mise en œuvre de la stratégie et d'autre part d'impulser une nouvelle culture de performance et de familiariser les salariés avec les nouveaux outils de management et de mesure de la performance.

Pour répondre à notre problématique, nous allons faire appel à la technique documentaire en vue de nous renseigner sur les écrits ayant une liaison avec le domaine de recherche, à la technique d'entretien qui nous permettra d'obtenir les informations nécessaires portant sur la conception du tableau de bord prospectif et à la méthode analytique pour détecter les défaillances de l'outil de gestion actuel adopté par un organisme public.

Nous évoquerons dans ce papier dans un premier point une revue de littérature portant essentiellement sur la performance et son pilotage à travers le tableau de bord prospectif avant de bien détailler la méthodologie à suivre au niveau du deuxième point, et enfin dans le troisième point on présentera le tableau de bord prospectif réalisé à l'aide du langage de programmation VBA.

1. Cadre conceptuel

1.1. Qu'est-ce que la performance ?

Dans le langage courant, la performance désigne le succès ou l'exploit, mais la définition la plus fréquemment employée la montre comme une quête de maximisation du rapport résultats /moyens, selon un objectif donné (A. FERNANDEZ, 2008)

Dans le champ de la gestion, la performance demeure constamment une notion complexe à appréhender et rarement définie de manière explicite. Suite à la transposition de son sens en anglais, la performance est employée en contrôle de gestion ; elle indiquera dans ce cas : l'action, le résultat de l'action et son succès (Bourguignon A., 1995) :

- performance-succès : selon cette perspective, la performance dépend des représentations de la réussite. Elle contient un jugement de valeur et varie en fonction des représentations faites par les observateurs.
- performance-résultat de l'action: de ce point de vue, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé ; elle est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus en absence de jugement de valeur.
- performance-action : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat. Elle est définie à partir des moyens et des compétences mises en place en vue d'aboutir à un résultat.

D'autres caractérisent la performance quant à eux par le produit de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence (MIONE, 2005 ; LUSTHAUS et al., 1999). L'efficacité renvoie vers la capacité d'une entreprise à atteindre les résultats escomptés à travers la réalisation des activités planifiées. Alors que l'efficience se traduit par une optimisation des moyens en vue de parvenir à un résultat. Enfin, la pertinence porte sur l'articulation entre les moyens mis en place et les objectifs fixés autrement dit connaître si l'entreprise a alloué les moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

L'aspect évolutif du concept, ses nombreuses représentations, la difficulté de la décrire font ressortir le caractère polysémique de la notion de performance.

1.2. Mesure et pilotage de la performance

À présent, les pratiques de pilotage de la performance deviennent de plus en plus répandues auprès de la majorité des secteurs d'activités (BITITCI et al., 2011).

(LORINO, 2001) étudie et analyse les déterminants de la performance et fait ressortir le besoin de la faire développer. De ce fait, la performance est passée d'un stade de minimisation des coûts, vers celui de la maximisation du reliquat « valeur »- « coût » et ensuite vers une analyse des causes réelles de performance qui ne représentent que les leviers d'action pour faire évoluer cette dernière. Le pilotage est un passage d'un

niveau stratégique à un niveau opérationnel de deux notions de coût et de valeur, autrement dit, la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et la bonne réalisation des objectifs fixés. Le système de pilotage de l'entreprise est constitué de différents outils d'informations, nous identifierons par usage trois types d'outils de pilotage cités comme suit :

- Les outils prévisionnels : ils tolèrent l'étude du futur et s'y focaliser compte tenu des opportunités et du savoir-faire.
- Les outils qui comparent les résultats aux objectifs (suivi de réalisation) : ils offrent la possibilité d'interpréter les écarts en vue d'une prise de décisions correctives tels que le tableau de bord.
- Les outils de performance : ils constatent les performances et cherchent à fournir des explications.

1.3. Le contrôle de gestion comme démarche de pilotage de la performance

Les évolutions de l'environnement et la concurrence accrue incitent les organisations à se poser la question sur la façon de mener à bien les divers changements stratégiques qui se révèlent indispensables. Dans ce cadre, le contrôle de gestion évolue à son tour et se complexifie en faveur de l'accompagnement de ces stratégies et pour le pilotage de la performance globale de l'organisation.

Ces changements ont poussé le contrôle de gestion à se préoccuper de ses interfaces avec d'autres fonctions ou domaines de l'entreprise, et particulièrement la stratégie, l'organisation, les systèmes informatiques ou la gestion des ressources humaines. Trois principales progressions du contrôle de gestion en sont la conséquence :

- une définition plus complète de la performance ;
- une vision du contrôle de plus en plus tournée vers l'action et l'anticipation, ou encore ce qu'on qualifie de pilotage ;
- et enfin l'avènement d'outils adéquats aux nouveaux objectifs du contrôle de gestion : tableau de bord prospectif, coût cible, yield management, etc. :

Parler de pilotage c'est ainsi attirer l'attention sur la capacité du contrôle de gestion non uniquement à déployer la stratégie, mais également à l'orienter en reconstituant et recomposant les informations issues des fonctions et des niveaux hiérarchiques de l'entreprise, en tirant les leçons des retours d'expérience. C'est en outre un pilotage continu, et non tributaire des reporting ou exercice annuel budgétaire. Ceci implique la mise en avant du rôle d'insertion du changement pour le contrôle de gestion, d'institution de liens entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles. Par ailleurs, les différentes progressions exposées ci-dessus se manifestent par l'apparition de nouveaux outils ou dispositifs de gestion, qui élargissent et enrichissent le rôle du contrôle de gestion dans l'organisation.

1.4. Tableau de bord prospectif

Il est provenu d'une étude menée au début des années 1990 par David Norton et Robert Kaplan dans les multiples entreprises autour du thème « mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». La présente étude considérait que les systèmes traditionnels de mesure de la performance, principalement fondés sur des indicateurs financiers, ne répondaient plus aux spécificités de l'entreprise moderne. On entend par indicateur une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions.

C'est une réponse au début des années 1990 à la méthode américaine qui évaluent les performances des entreprises en se basant sur d'indicateurs exclusivement financiers qui priorisent le court terme (par exemple les résultats par semestre ...) aux dépens de la stratégie à long terme. Par conséquent, Kaplan, Norton, 1998 énonce que le tableau de bord prospectif est venu pour traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance qui représentent le socle du système de pilotage de la stratégie. Ce dernier accorde de l'importance aux moyens dont l'entreprise aura besoin en vue d'atteindre ses objectifs (y compris les actifs intangibles). C'est un outil essentiel de suivi des résultats financiers et des progrès dans le développement des compétences. Les indicateurs financiers classiques (chiffre d'affaires, résultat, rentabilité, etc.) sont complétés par des indicateurs portant sur les déterminants de la performance future, notamment la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ces quatre axes constituent le modèle du tableau de bord prospectif.

Par contre, Le BSC n'a pas été initialement configuré pour être adapté à la majorité des organisations du secteur public. Par conséquent, le modèle devait être repris afin de répondre à leurs spécificités. En effet, Patrick Mongillon, Jade Plantin ont pu transposer le BSC dans le secteur public en définissant ses axes comme suit :

Axe « finance » :

D'une manière générale, le secteur public estime que le volet financier est un élément de contrainte dans la mise en œuvre des activités. Dans le contexte persistant de restrictions budgétaires, l'administration tâche à accomplir ses missions définies au niveau des contrats et à définir clairement ses forces et faiblesses afin de s'en servir pour modifier son fonctionnement. Le succès des établissements publics réside dans la capacité à satisfaire les différents intervenants de manière efficace. Cet aspect du BSC est souvent redéfini pour refléter dans la mesure du possible la contribution de l'organisation pour la société.

Axe « client » :

Les organismes publics tiennent compte de l'aspect client au détriment de l'axe financier, c'est-à-dire, les clients passent avant les considérations financières -à long terme-. Il est désormais sous les feux de la rampe. En effet, les administrations concentrent leurs efforts beaucoup plus sur l'axe client sous contrainte du budget limité. Ce présent axe intègre l'ensemble des parties prenantes, souvent appelées

« client/partenaires/parties prenantes ».

Axe « processus interne » :

Pour ce qui est du processus interne, le principe reste le même, que ce soit une entreprise privée ou publique. L'élément essentiel réside dans la capacité de sélectionner et de mesurer les processus clés qui pourront dégager les résultats escomptés permettant de répondre aux besoins des parties prenantes et achever la mission de l'organisme. Les processus sélectionnés résultent en principe des objectifs et des mesures qui ont été mis en exergue dans la perspective clients/ parties prenantes du BSC.

Axe « apprentissage organisationnel » :

Le présent axe se focalise essentiellement sur les compétences des collaborateurs, ainsi sur le système d'information, l'alignement organisationnel et l'adaptation au changement. Il joue un rôle primordial pour le secteur public, étant donné que l'environnement connaît des fluctuations et des réformes en matière d'administration publique. À l'instar du secteur privé, l'atteinte de la performance tribunaire de la formation et la motivation du personnel et de l'accès à l'information au moment opportun.

On peut résumer comme suit ces quatre perspectives liées au secteur public :

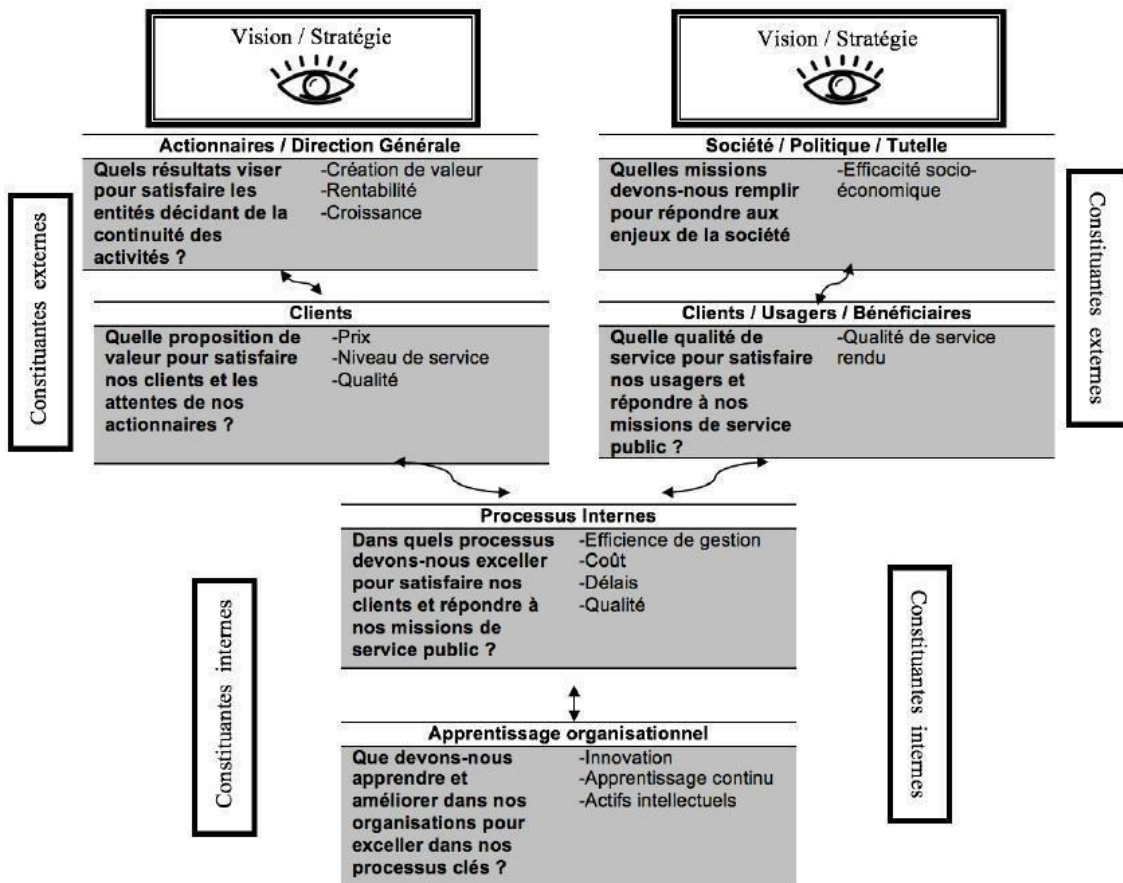


Schéma 1 : Transposition de la BSC du privé au public.

Source : BENZARA Manel, "L'introduction de la BSC dans les administrations de l'Etat en France. Premières conclusions d'une recherche empirique" Politiques et management public, vol. 25, n° 4, Thèse de doctorat, 2007, p.96.

2. Analyse empirique

2.1. Methodologie adoptee

Cette partie presente la demarche methodologique choisie dans le cadre de cet article. Elle consiste a étudier dans une periode de quatre mois, le cas d'un établissement public 'Office Nationale de l'Électricité et de l'Eau potable-Branche Électricité' et plus précisément la direction d'exploitation turbine à Gaz « DXG » en utilisant une **approche qualitative exploratoire**, notamment par la méthode d'**étude de cas** unique et le guide d'entretien semi-directif en vue de collecter des données a savoir : la mission, la vision, les valeurs, la strategie, les objectifs strategiques et différents indicateurs.

Le souci de compréhension qui guide ce travail de recherche nous mène alors vers une approche qualitative où l'étude de cas semble être la stratégie de recherche la plus adaptée (Yin, 2009), parce que d'une part, notre problématique de recherche est relative au (quoi et comment), d'autre part, l'étude de cas est la méthode la plus utile pour explorer les boucles de causalité récursives qui sont assez complexe (Hlady Rispal, 2002).

Afin de mener à bien notre travail, nous avons fait appel a la posture positiviste pour expliquer la réalité existante (est-ce que telle variable est cause ou non de tel phénomène ?...) Et on étudie les enchaînements causes/conséquences. Ensuite nous avons recouru a la technique du questionnaire a travers laquelle nous avons pu évaluer l'outil de gestion opté par l'organisme.

ONEE-BE est un établissement public a caractère industriel et commercial dote de la personnalité civile et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle administrative du ministère des Travaux publics lors de sa création. Il exerce des activités centrées sur les métiers de l'énergie électrique.

2.2. Etat des lieux

Le système de pilotage se base essentiellement sur le reporting :

→ Objectifs du système de reporting :

Les objectifs de reporting peuvent être énoncés comme suit :

- ✓ Assurer la fiabilité et la cohérence des chiffres,
- ✓ Accélérer la publication des chiffres, assurer le respect des délais de reporting
- ✓ Mettre en œuvre un système qui a une relation avec les objectifs et les plans d'action de l'office ;
- ✓ Mettre à disposition des fonctions d'analyse ;
- ✓ Permettre le pilotage de l'entreprise.

Afin d'accompagner la nouvelle organisation et d'asseoir les assises de la gouvernance de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques, il a été procédé à la mise en place d'un système de reporting qui soit pertinent, harmonieux, cohérent et totalement intégré.

L'approche adoptée se base sur deux vecteurs d'analyse :

- Analyse systémique horizontale à travers laquelle sera définie la batterie d'indicateurs à afficher au niveau de chaque niveau de responsabilité dans chaque activité
- Analyse interactive verticale, permettant de définir une relation explicative entre les indicateurs des différents niveaux de responsabilité.

→ Structure du système de reporting :

Trois niveaux de reporting peuvent se dégager :

-> Un **tableau de bord Direction** qui affiche l'ensemble des indicateurs d'activité prévus au niveau du projet d'entité (réunissant tous les indicateurs des Divisions par domaine)

-> Un **tableau de bord Pôle** qui affiche une batterie d'indicateurs (sélectionnés sur la base des objectifs stratégiques fixés par la DG)

-> Un **tableau de bord de Direction générale** qui affiche les principales variables clés et financières, ainsi qu'une sélection d'indicateurs de performance phare des différentes activités (émanant des tableaux de bord des pôles).

L'analyse approfondie des tableaux de bord réalisés par les différents chefs de division montre bien qu'il existe une panoplie de dysfonctionnements qui peuvent être résumés dans les points suivants :

- Absence de liens de causes-effets pouvant exister entre les divers aspects de la performance
- Capacité d'anticipation limitée
- Les tableaux de bord établis ne font pas ressortir, de façon claire, les points clés à suivre de près pour améliorer la performance de l'entreprise
- Absence d'indicateurs mesurant le degré de satisfaction interne (les agents de l'ONEE)
- L'objectif de la conception des tableaux de bord vise avant tout de créer une synergie entre la stratégie de l'entreprise et les différents objectifs tracés par chaque département ; ce qu'on peut reprocher encore aux tableaux de bord en vigueur est l'absence d'une corrélation claire et apparente entre la stratégie globale et les objectifs recherchés des différentes unités.

2.3. Mise en place d'un tableau de bord prospectif

En se basant sur les défaillances que représente le tableau de bord existant ; nous avons proposé :

Il convient de définir la mission, la vision, et les orientations stratégiques de la DXG qui représente notre point de démarrage de la conception du tableau de bord prospectif.

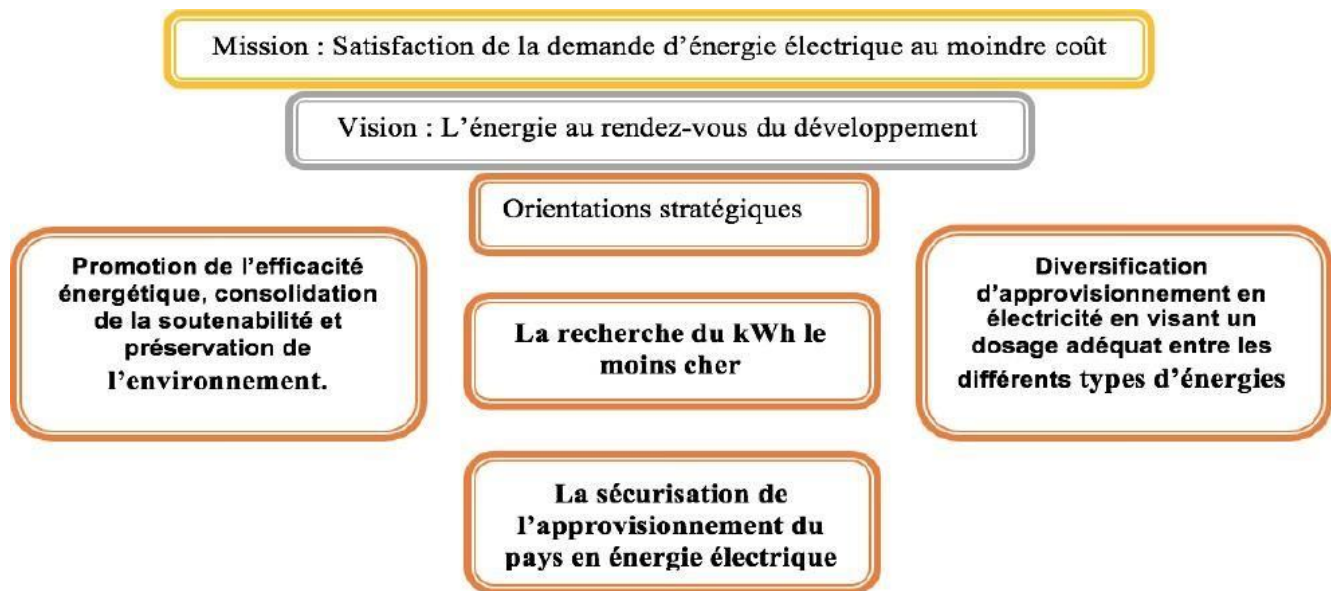


Schéma 2 : Mission, vision et orientations stratégiques de la DXG.

Source : auteurs.

2.3.1. Objectifs stratégiques & indicateurs de performance pour chaque axe

Chez la DXG, les objectifs stratégiques (OS) proposés sont les suivants :

Axe financier

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. C'est l'axe qui permet de clarifier et concrétiser la stratégie de l'entreprise en exprimant les objectifs financiers à long terme et en les alliant aux séries d'initiatives tracées par les autres axes afin de parvenir à la performance visée à long terme. Il s'agit généralement de répondre à la question : comment nous perceivent nos actionnaires ?

Normalement toute entreprise focalise sa stratégie financière autour d'une gestion simultanée de la productivité et la croissance visant l'amélioration de la valeur pour ses actionnaires. Mais dans le cas de l'ONEE-BE, le raisonnement s'inverse puisque le résultat financier ne constitue pas une finalité en soi étant donné que pour l'ONEE-BE l'aspect financier est considéré comme une ressource qui lui permet de réaliser ses missions et mettre en œuvre les différents programmes et projets prévus dans ses plans d'action et sa stratégie. Dans ce sens la stratégie de la DXG de l'ONEE-BE consiste à réduire le coût du kWh et rationaliser les charges vu que la TAG est le moyen le plus cher pour produire de l'énergie électrique.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Réduction des coûts du kWh	Coût Moyen du kWh
La rationalisation des charges	Taux de charges d'appui
	Coût moyen des accessoires de salaire par agent
	Taux d'évolution des autres achats
	Taux d'évolution des charges externes
	Coût de la maintenance

Tableau 1 : Objectifs & Indicateurs « axe financier ».

Source : auteurs.

Axe client

Nous procédons de la même manière que précédemment pour cet axe qui a pour objectif de répondre à la question : comment nous perceivent nos clients?

Généralement l'axe « Client » cherche à proposer de la valeur aux Clients, il définit les segments de stratégie que vise l'entreprise et lui permet en conséquence de déterminer ses axes de différenciation par rapport à la concurrence. Elle se consacre à la combinaison de diverses composantes que sont le produit, le service, les relations et l'image.

Mais dans notre cas, l'ONEE-BE est généralement dans une situation de monopole, il n'y a pas de concurrence notable par rapport à laquelle il va se mesurer et le client final consommateur d'énergie n'a pas une influence sur les prix ainsi sa relation avec la DXG reste très faible. De ce fait, en tant que prestataire de service public, la perception des clients reste subjective. C'est pour cette raison qu'on a opté pour le 1^{er} Client de la DXG, et il s'agit du DOS « la Direction Opérateur du Système » ou autrement appelée le « Centre de dispatching National » c'est le Client interne avec lequel la DXG de l'ONEE-BE a une relation de cause à effet directe suite à sa production.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Satisfaire la demande énergétique du DOS	Taux de réussite des démarrages

Tableau 2 : Objectifs & Indicateurs « axe client ».

Source : auteurs.

Axe processus interne

Cet axe doit identifier les processus susceptibles d'assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. Ces processus doivent offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients tout en assurant aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent, sachant que ces processus ne peuvent être performants sans un capital humain compétent et un système d'information adapté aux exigences. La question posée est donc : quels sont les processus internes clefs de la réussite que l'entreprise doit exceller ?

Il s'agit, à travers cet axe, de décrire les moyens pour parvenir aux résultats escomptés dans les axes financiers et clients et donc de mettre la lumière sur les activités de la DXG de l'ONEE-BE, qui sont par définition les unités de base de l'avantage concurrentiel, permettant la réalisation de sa stratégie. Cette démarche menée du sommet vers la base révèle généralement les processus dans lesquels l'entreprise doit exceller.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Réaliser de la maintenance systématique et corrective de l'actif géré par la DXG	Taux de réalisation de la maintenance
	Taux d'indisponibilité programmée
Réduire les pertes fortuites	Taux d'indisponibilité fortuite
Optimiser l'utilisation des installations	Taux de disponibilité
	Consommation spécifique nette
Amélioration du processus Approvisionnement	Taux de renouvellement des contrats
	Autonomie du combustible
Préserver le capital humain et es installations	Nombre d'accidents
	Taux de fréquence des accidents de travail
	Taux de gravité des accidents de travail
	Taux de réalisation des simulations POI

Tableau 3 : Objectifs & Indicateurs « axe de processus interne ».

Source : auteurs.

Axe apprentissage organisationnel

Cet axe se veut être le seul qui prend en compte le capital humain et les indicateurs dits non financiers. Les équipements, la Recherche & Développement, la production...sont certes nécessaires pour déterminer la performance, mais ils ne sont pas une fin en soi. Le TBP montre bien qu'il est indispensable d'investir sur

les infrastructures de l'entreprise à savoir: les ressources humaines, les systèmes et les procédures afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

Il définit les priorités stratégiques pour créer un climat favorable au changement, à l'innovation et au développement. Il concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. Les composantes de l'axe organisationnel relèvent pour l'essentiel des potentialités des salariés (productivité du travail, turn-over, motivation, etc.) et du système d'information (outre les qualités habituelles - pertinence, rapidité d'obtention de l'information, précision, etc.). Le système d'information doit faciliter l'apprentissage, la diffusion des connaissances accumulées au sein de l'entreprise).

Il doit répondre à la question : comment organiser notre capacité à progresser ?

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Assurer l'épanouissement du personnel dans un climat social favorable	Taux de satisfaction du personnel
	Taux d'absentéisme
	Taux de productivité du personnel
Améliorer la qualité de la formation des collaborateurs	Nombre d'Hommes jour Formation
Assurer la disponibilité et la fiabilité de l'information	Nombre de contrôles de fiabilité établis SI
	Taux des activités intégrées au niveau du SI

Tableau 4 : Objectifs & Indicateurs « axe d'apprentissage organisationnel ».

Source : auteurs.

2.3.2. Proposition d'une application

L'objectif de cette application est de mettre en place un outil informatique permettant de suivre l'activité de la direction et d'évaluer sa performance grâce au langage de programmation VBA à l'aide du tableur Excel©,

→ Onglets de l'application :

+ Onglet 'Balanced scorecard' :

Ce tableau de bord représente un ensemble d'indicateurs, regroupés par rubriques (axes financier, axe client, axe, processus interne, axe, apprentissage organisationnel, axe environnement externe) permettant au gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.



Schéma 3 : Onglet 'Balanced Scorecard'.

Source : Menu général de l'outil développé.

Exemple :

- Axe finance :



Objectifs stratégiques	Indicateurs de mesure	Modalités de calcul	Janvier					Février					Mars					Avril					Mai				
			Prévu	Réalisé	Écart	Prévu	Réalisé	Écart	Prévu	Réalisé	Écart	Prévu	Réalisé	Écart	Prévu	Réalisé	Écart	Prévu	Réalisé	Écart							
Vie financière	Réduction des coûts du kWh	Coût Moyen du kWh	Total des charges - Charges imputées à l'équipement		Prévu	453 DHS	565 DHS	818 DHS	856 DHS	856 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS	787 DHS							
	La rationalisation des charges		Coût des prestations		Réalisé	459 DHS	549 DHS	705 DHS	690 DHS	690 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS	780 DHS							
			Charges d'appui		Prévu	-1,76%	-1,86%	-1,96%	-2,06%	-2,16%	-2,26%	-2,36%	-2,46%	-2,56%	-2,66%	-2,76%	-2,86%	-2,96%	-3,06%	-3,16%	-3,26%						
			Taux de charges d'appui		Réalisé	-1,20%	-1,88%	-1,98%	-2,08%	-2,18%	-2,28%	-2,38%	-2,48%	-2,58%	-2,68%	-2,78%	-2,88%	-2,98%	-3,08%	-3,18%	-3,28%						
			Coût moyen des accessoires de salaires par agent		Prévu	18,406 DHS	18,884 DHS	19,238 DHS	19,573 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS	19,973 DHS					
			Taux d'évaluation des autres achats		Réalisé	16,921 DHS	16,511 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS	16,426 DHS					
	Taux d'évaluation des charges externes		Prévu	-81,78%	-2,21%	550,95%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%	4,83%							
	Coût de la maintenance		Coût frais de personnel + Coût consommables + Coût pièces de rechange + Coût prestations externes		Prévu	1,577,912 DHS	1,216,139 DHS	1,110,855 DHS	953,898 DHS	953,898 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS	1,391,799 DHS							
					Réalisé	1,659,182 DHS	2,578,082 DHS	1,729,154 DHS	1,643,318 DHS	1,643,318 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS	651,219 DHS								

Indicateurs de mesure

Coût de la maintenance	Coût moyen des accessoires de salaires par agent
Coût Moyen du kWh	Taux d'évaluation des autres achats
Taux d'évaluation des charges externes	Taux de charges d'appui

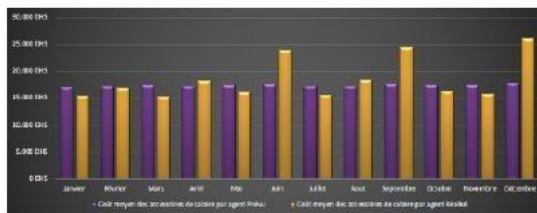


Schéma 4 : Onglet 'Axe Financier'.
Source : auteurs.

3. Analyse des résultats et hypothèses

Nous avons constaté à travers une analyse interne qu'il y a une faiblesse au niveau organisationnel, puisque nous avons noté que les collaborateurs pensent que le processus d'amélioration continue est presque absent. De plus que l'outil de gestion mis à leur disposition ne correspond plus à leurs attentes. Ce dernier manque d'exhaustivité des indicateurs et ne permet pas à ses utilisateurs de prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Concernant la démarche de pilotage de la performance BSC en tant qu'innovation managériale, plus que la moitié des répondants déclarent ne pas connaître ce système de mesure de performance, mais sont convaincus que l'introduction d'une telle démarche pourra contribuer à la clarification du lien avec la stratégie et à la diversification des indicateurs. D'autant plus qu'ils ont proposé des indicateurs propres à leur activité en vue de mesurer le rendement des actions mises en œuvre dans l'atteinte des objectifs.

En nous appuyant sur les différents éléments collectés suite au diagnostic de l'existant, nous pouvons conclure que l'organisme a présente toutes les dispositions et les préalables requis pour mettre en place un projet BSC sur mesure. Ceci a nécessité principalement un environnement où règne l'implication et l'engagement des acteurs clés, le partage de l'information, la prise en considération des parties prenantes et l'inscription dans un processus de changement visant à créer plus de synergie entre les différentes divisions et services dans la réalisation des objectifs stratégiques.

La mise en place du Balanced Scorecard a été motivée par la volonté des dirigeants d'être plus efficaces dans la gestion, d'avoir un système d'information qui centralise et trie et des données et de pouvoir réagir plus rapidement au niveau de la prise de décision. Cette mise en œuvre a permis de traduire la mission et les objectifs stratégiques en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance, répartis de manière équilibrée entre les quatre perspectives.

Conclusion

L'environnement actuel implique, de la part des organisations nationales d'une manière générale et en particulier celle du secteur public, un pilotage de la performance dans la mise en œuvre de leurs stratégies, une organisation et des méthodes rénovées pour mettre en place un système de pilotage approprié leur permettant de mesurer leur performance globale dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques.

Pour cela dans un premier temps, nous avons présenté, grâce à une investigation documentaire, un aperçu théorique sur le concept de la Balanced Scorecard. Un outil de pilotage de la performance efficace et global basé sur deux principes fondamentaux qui sont, d'une part, la performance multidimensionnelle traduite par les quatre axes de performance, et d'autre part, les relations de cause à effet entre les axes de performance.

Dans un deuxième temps, nous avons mené une investigation terrain qui a consisté à mettre la lumière sur le degré de disposition de la Direction à accueillir un tel projet en clarifiant son apport et en prenant en considération l'environnement interne et externe dans lequel évolue cet établissement.

La mise en place de l'outil présentée à travers ce papier est la résultante d'un travail de réflexion et de concertation à tous les niveaux. C'est un système porteur de cohérence entre la stratégie et les décisions opérationnelles qui permet de renforcer la cohésion autour d'une même vision pour l'atteinte des résultats prévus dans le cadre de l'innovation managériale.

Implications managériales et scientifiques de la recherche

Ce papier pourra instaurer une base pour les managers opérant dans le secteur public en vue de la mise en œuvre d'un modèle de management efficace et stratégique, en effet, il leur permettra de connaître l'apport du balanced scorecard dans l'identification des leviers d'action de la performance.

Pour les chercheurs, ce travail leur permettra de souligner la liaison entre stratégie et actions opérationnelles.

Perspectives de la recherche :

Ce travail fournit des indices pour s'orienter vers de nombreuses pistes de recherches futures. Nous suggérons à effectuer des études empiriques auprès de plusieurs organismes publics, chose qui permettra d'analyser davantage l'utilité de l'implémentation du tableau de bord prospectif dans le secteur public.

Bibliographie

- ASRAOUI I. & al (2020) « Tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance des établissements publics marocains à accès ouvert », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 279 – 301
- BENZARA Manel, «L'introduction de la BSC dans les administrations de l'Etat en France. Premières conclusions d'une recherche empirique » Politiques et management public, vol. 25, n° 4, Thèse de doctorat, 2007, p.96
- BITITCI U., GARENGO P., DÖRFLER V. et NUDURUPATI S. (2011), Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. International Journal of Management Reviews. doi: 10.1111/j.1468 2370.2011.00318.x
- BOURGUIGNON A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, pp. 61-66.
- DSCG 3 - Management et contrôle de gestion - Manuel et applications Edition 2021 p 154
- EL SAYED-AYOUB Rima « Pilotage de la performance : Quelle modélisation par activités et processus ? Analyse de la convergence entre la Qualité et le Contrôle de Gestion. » THESE DE DOCTORAT Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique. P42
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation, 2008, p. 35
- HLADY Rispal, 2002 La méthode de cas Application à la recherche en gestion ; Collection : Perspectives marketing, Éditeur : De Boeck Supérieur
- LUSTHAUS C., ADRIEN M.H., ANDERSON G., CARDEN F. (1999), Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto-évaluation, CRDI 1999. 150 p
- MIONE A. (2005), De l'affectivité à l'effectivité: l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. Colloque " accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat ", Montpellier, 2005.
- Philippe Lorino. LE BALANCED SCORECARD REVISITE : DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. ffhalshs-00584637f
- YIN, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.).