



Auto Nejma

**« Conception d'un Balanced Scorecard
AUTO NEJMA : une traduction de la stratégie
et outil d'aide au pilotage de la performance »**

**Thèse professionnelle Mastère spécialisé
en Contrôle de Gestion ISCAE-Casablanca**

Présentée est soutenue par :
M. Redouane TIMINOUNI

Directeur de recherche :
M. Mohamed BOUMESMAR
Expert comptable et professeur à l'ISCAE

Année 2006/2007

DEDICACE

A mes parents.

A ma femme, mes enfants Yasmine et Mahmoud, pour tout ce temps que je n'ai pas pu leur consacrer durant la poursuite du cycle de formation devant aboutir à ce présent rapport.

REMERCIEMENTS

Je remercie vivement :

Toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Monsieur Zakaria HAKAM, Administrateur Directeur Général d'AUTO NEJMA MAROC S.A., pour m'avoir rendu possible la poursuite du cycle de formation de ce Mastère.

Monsieur Mohamed BOUMESMAR, mon Directeur de Recherches, pour la passion qu'il a su exprimer tout au long de ce projet.

LISTE DES ABREVIATIONS

AIVAM	Association des Importateurs de Véhicules Automobiles Montés
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaires
CBU	Completely Built-Up
CKD	Completely Knocked Down
CPC	Compte de Produits et Charges
CRM	Customer Relationship Management
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EVA	Economic Value Added (Valeur ajoutée économique)
FCS	Facteur clé de succès
GPLC	Groupement du Poids Lourd et de la Carrosserie
J CA	Jours Chiffre d'Affaires
MB	Mercedes Benz
MBVP	Mercedes Benz Voitures Particulières
MBVU	Mercedes Benz Véhicules Utilitaires
MO	Main d'œuvre
PDR	Pièces De Rechange
ROA	Return On Assets
ROCE	Return On capital Employed
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
ROS	Return On Sales
SAV	Service Après Vente
TBP	Tableau de Bord Prospectif
VA	Valeur Ajoutée
VN	Véhicules Neufs
VUL	Véhicules Utilitaires Légers

PLAN SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Partie I : Analyse du cadre de conception du tableau de bord prospectif.....	4
Introduction de la première partie	5
Section I : Présentation de la société et du concept du Balanced Scorecard	6
I-1 Le secteur Automobile au Maroc	6
a- Marché porteur et plein d’avenir.....	6
b- Marché en chiffre	7
I-2 Présentation de la société AUTO NEJMA	9
a- Historique et axes de développement.....	9
b- Chiffres clés	11
I-3 Le Concept du Balanced Scorecard.....	16
a- Histoire du Balanced Scorecard (BSC).....	16
b- Les quatre perspectives du Balanced Scorecard	16
c- La carte stratégique	23
Section II : Analyse du système de pilotage à AUTO NEJMA	24
II-1 Diagnostic général des moyens de pilotage de la performance à AUTO NEJMA ...	24
a- Système d’information	24
b- Description de l’existant : Tableaux de bord	27
c- Limites du système de pilotage actuel	28
II-2 Notre compréhension du besoin d’AUTO NEJMA en matière de pilotage de la performance.....	29
a- Un nouvel outil de pilotage pour mettre en œuvre la stratégie	29
b- Compléter le système actuel par un BSC.....	29
c- L’enjeux du BSC pour AUTO NEJMA	30
Conclusion de la première partie	31

Partie II Le tableau de bord prospectif à

AUTO NEJMA(BSC) 32

Introduction de la deuxième partie.....	33
Section I : Méthodologie et démarche de conception du BSC.....	34
I-1 Le diagnostic stratégique d’AUTO NEJMA	34
a- Analyse Externe	34
b- Analyse Interne	36
I-2 Les prescriptions Stratégiques d’AUTO NEJMA	39
a- Stratégie d’avenir d’AUTO NEJMA	39
b- Les recommandations Stratégiques.....	41
I-3 Démarche méthodologique de la conception du (BSC Top management)	42
a- Cadre notionnel	42
b- Phase1 : Etablissement de la vision et les orientations stratégiques.....	44
c- Phase2 : Identification des facteurs clés de succès et choix des indicateurs.....	48
d- Phase3 : Etablissement de la carte stratégique et Canevas BSC Top Management ...	50
Section II : Déclinaison et recommandations pour le déploiement du BSC	56
II-1 Déclinaison du BSC dans les pôles métier AUTO NEJMA	56
a- BSC Activité Ventes Véhicules Neufs (BSC_VN).....	56
b- Ventes pièces de rechange	60
c- Service Après ventes	64
d- BSC des activités de support (Ressources Humaines, Direction financière).....	70
II-2 Recommandations pour le déploiement du BSC.....	72
a- BSC et Alignement stratégique	72
b- Pilotage des actions concrètes stratégiques.....	75
Conclusion de la deuxième partie	78
Conclusion Générale	79
ANNEXES.....	81
Annexe 1 : Recensement des principaux états fournis par les logiciels IDIS et SAVA ..	81
Annexe 2 : Exemple de fiche d’indicateur	82
Annexe 3 : Tableau de suivi des plans d’actions stratégiques	83
Bibliographie.....	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition du marché CBU + CKD (VP).....	7
Figure 2 : Evolution et répartition du marché automobile au Maroc.....	8
Figure 3 : Evolution des ventes véhicules AUTO NEJMA par marque	12
Figure 4 : Evolution du CA et bénéfice AUTO NEJMA	13
Figure 5 : Relation de causalité de l'axe client	19
Figure 6 : L'axe processus internes - le modèle générique de chaîne de création de la valeur	20
Figure 7 : Représentation d'une Balanced Scorecard.....	22
Figure 8 : Traduction de la vision et de la stratégie par perspective selon Kaplan & Norton 1996.....	22
Figure 9 : Exemple de carte stratégique	23
Figure 10 : Architecture du système d'information AUTO NEJMA.....	25
Figure 11 : Analyse concurrentielle suivant la démarche de Michael Porter.....	34
Figure 12 : démarche de conception d'un BSC.....	43
Figure 13 : Carte stratégique d'AUTO NEJMA	52
Figure 14 : Carte stratégique de l'activité VN	59
Figure 15 : Carte stratégique activité PDR.....	63
Figure 16 : Carte stratégique SAV	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principaux actionnaires d’AUTO NEJMA au 30 juin 2007	9
Tableau 2 : Gamme de produits commercialisés par AUTO NEJMA.....	10
Tableau 3 : Evolution part de marché AUTO NEJMA	12
Tableau 4 : Vente voitures particulières.....	12
Tableau 5 : Indicateurs financiers	13
Tableau 6 : principaux logiciels de AUTO NEJMA	26
Tableau 7 : SWOT Société AUTO NEJMA	39
Tableau 8 : BSC Top Management	55
Tableau 9 : BSC activité Vente Véhicules Neufs	60
Tableau 10 : BSC activité Vente PDR	64
Tableau 11 : BSC SAV	69
Tableau 12 : BSC RH.....	70
Tableau 13 : BSC DF	71
Tableau 14 : Document informatif du TBP d’AUTO NEJMA	74

Avant propos

Tout au long de ses 36 années d'expérience, l'ISCAE s'est affirmée comme un centre d'excellence pour la formation de cadres polyvalents au service des entreprises des secteurs privé et public.

Dans ce contexte s'inscrit ma vocation à suivre une formation de troisième cycle de l'ISCAE en vue de donner un apport plus qualifié à mon savoir et ce pour contribuer au développement de mon pays et de ses entreprises.

Introduction générale

La situation concurrentielle dans le marché automobile au Maroc des dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques. En conséquence, le management a du réagir en mettant en oeuvre de nouvelles stratégies et en assurant parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs. Dès lors que le manager dispose d'un volant d'autonomie et qu'il est responsable des performances produites par ses activités, il doit pouvoir disposer d'outils de pilotage. Le métier de contrôle de gestion que j'exerce à AUTO NEJMA a pour fonction d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise.

Lorsque l'expression « performance d'une entreprise » est utilisée, le premier réflexe est de penser à la rentabilité financière et à la productivité. Pendant longtemps, il a été possible de se satisfaire de cette approche. Mais aujourd'hui, l'évolution du contexte industriel et des technologies a changé la donne.

La compétitivité de l'entreprise n'est plus seulement basée sur les coûts, mais aussi sur la qualité, les délais, la satisfaction des besoins et des envies du client. Les nouveaux dirigeants ne se contentent plus de contrôler leurs données financières, ils veulent aussi pouvoir piloter la performance globale de leur entreprise.

Au cours de mes études de Mastère spécialisé en contrôle de gestion à l'ISCAE, j'ai été amené à travailler sur ce projet de thèse professionnelle qui m'a donné l'opportunité de traiter un thème plus large du pilotage de la performance dont l'objectif d'une part est d'améliorer les états existants qui remontent au top management pour traduire la mission et la vision de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs multidimensionnels pour le pilotage de la performance, et d'autre part, la mise à la disposition des managers d'AUTO NEJMA d'une batterie de tableaux de bord prospectifs (TBP) permettant le suivi des performances des différentes activités.

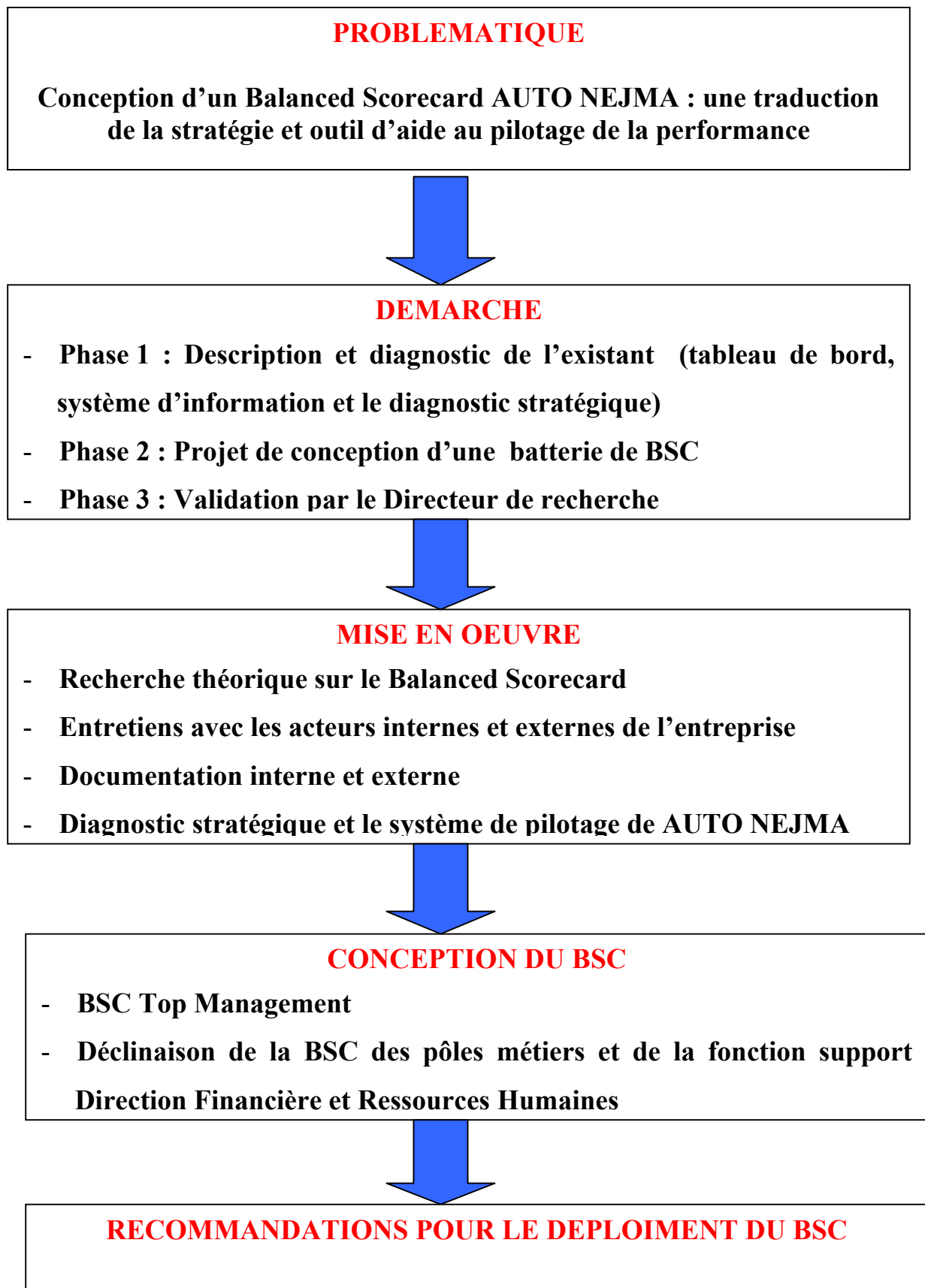
La démarche que nous présenterons s'appuie sur la méthode du tableau de bord prospectif ou *balanced scorecard*, initié par un universitaire et un consultant nord-américains Robert S. Kaplan et David P. Norton, et qui compte parmi les outils de gestion qui auront sans doute, le plus marqué le contrôle de gestion des années 1990-2000.

Le rapport se décompose en deux parties :

La première partie est consacrée au cadre et à l'environnement général de la thèse : nous présenterons le secteur d'activité et l'organisation, qui sera prise pour cadre de cette thématique. Ensuite nous présenterons successivement le système d'informations, le diagnostic de l'existant en matière de pilotage des activités de l'entreprise et le nouveau concept BSC (balanced scorecard, traduit en français par le tableau de bord prospectif) en présentant une description des axes définis par R. Kaplan et D. Norton, ainsi que la carte stratégique.

Dans la seconde partie, nous aborderons tout d'abord une thématique plus technique qu'est la conception d'une BSC pour le top management et puis son déploiement au travers d'une batterie de BSC des métiers phares de l'entreprise : (vente véhicules neufs, vente pièces de rechanges et le service après ventes). Nous présenterons enfin un tableau de bord de suivi des actions ou initiatives permettant à l'organisation de réaliser les objectifs stratégiques par axes (financier, client, processus internes et apprentissages organisationnels).

La méthodologie suivie pour la réalisation de ce projet se veut pratique (voir page suivante) :





**Partie I : Analyse du cadre de conception du
tableau de bord prospectif**

Introduction de la première partie

« Une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre ». Le mot de Henry Ford résume bien la philosophie du Balanced Scorecard (BSC)

A l'heure actuelle la société AUTO NEJMA est devenue multi sites (ouverture de nouvelles succursales AUTO NEJMA : Bahmad en 2000 et AUTO NEJMA Rabat en 2005) et gère plusieurs marques, le contexte a fortement changé.

L'entreprise dispose déjà d'un système de tableau de bord et une base riche pour le calcul de la rentabilité par axe d'analyse (sites, activités, marques).

Cependant ce système suit uniquement des mesures financières et demeure insuffisant car il ne traduit pas la stratégie.

Dans ce contexte, nous avons choisi le thème **« Conception d'un Balanced Scorecard AUTO NEJMA : Une traduction de la stratégie et outil d'aide au pilotage de la performance »** pour introduire AUTO NEJMA dans une nouvelle approche afin de renforcer l'efficacité du pilotage de la performance.

La problématique consiste à :

- Formaliser notre vision du futur et ses implications pour les actionnaires, les clients, l'organisation et sa capacité à entreprendre.
- Cibler un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.
- Remettre en cause des systèmes d'évaluation des performances basés uniquement sur les résultats financiers.

Dans cette partie nous tenterons d'abord de situer l'entreprise dans son environnement interne et externe, d'analyser le système actuel des tableaux de bord, cette analyse permettra ensuite de dégager l'ensemble des réponses à notre problématique.

En somme :

Le TBP complète-t-il favorablement les instruments de gestion existants?

A quels besoins répond-il?

Bref, le BSC est-il un instrument qui crée une réelle valeur ajoutée dans l'organisation AUTO NEJMA d'aujourd'hui?

Section I : Présentation de la société et du concept du Balanced Scorecard

La première étape dans la conduite d'une mission, est la découverte et la connaissance de l'entité concernée.

Dans cette section, nous présenterons en bref, d'une part le secteur d'automobile, AUTO NEJMA et ses ambitions à travers des informations sur son identité, ces chiffres et son organigramme et d'autre part le concept BSC sur lequel nous appuyons la présente thèse.

I-1 Le secteur Automobile au Maroc

a- Marché porteur et plein d'avenir

Tout d'abord il est utile de distinguer trois types de véhicules commercialisés au Maroc, il s'agit :

- Des voitures particulières (VP) et véhicules utilitaires légers (VUL) « CBU » (completely built-up) ceux-ci sont importés après avoir été montés à l'étranger.
- Des voitures particulières (VP) et véhicules utilitaires légers (VUL) « CKD » (completely knocked down) ceux-ci sont montés localement.
- Des véhicules utilitaires Poids lourd « CKD » et « SKD » (semi knocked down) ces derniers sont montés localement.

La croissance du marché automobile marocain est ""saine"" et ne repose pas sur du protectionnisme, mais sur la bonne santé économique du pays.

Globalement, le marché de l'automobile a enregistré une hausse en 2006.

L'année 2006 aura été très bénéfique au secteur automobile. Le volume global des ventes des voitures particulières et des 4x4 s'est établi, à fin décembre, à 75 295 immatriculations enregistrant ainsi une forte progression par rapport à 2005 où le marché avait capitalisé sur 56 183 unités vendues. Les ventes auront ainsi marqué une évolution de l'ordre de 34%.

La catégorie des véhicules importés montés (CBU) a totalisé 47 878 immatriculations contre 46 783 à fin 2005, soit une évolution de 2,29%. Celle des véhicules montés localement (CKD) a écoulé 27 417 unités contre 17 182 une année auparavant, progressant ainsi de 37,34%.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette appréciation. D'abord, la majorité des importateurs ont renouvelé et élargi leurs gammes. Ensuite, le salon de l'automobile de Casablanca aura insufflé une grande dynamique au secteur. Les importateurs ont réalisé le gros de leurs ventes de l'année lors de cette grande messe de l'automobile. de plus, les mesures incitatives initiées par les distributeurs et les organismes de financement ont favorisé l'accès d'un grand nombre de marocains à la mobilité. Nous pourrions également citer le renforcement des mesures de

contrôle technique et de sécurité routière qui ont certainement incité bon nombre de clients à s'orienter vers le marché du neuf au lieu de celui de l'occasion.

Par ailleurs, les chiffres de ventes par marques laissent ressortir que Renault se maintient toujours en pole position avec un total de 13 094 unités vendues contre 11 273 véhicules en 2005 alors que Dacia, qui appartient au même groupe, suit avec 12 723 unités vendues. Toyota arrive en troisième position avec 6004 immatriculations contre 6156 une année auparavant. Une légère baisse due apparemment à l'essoufflement de ses modèles phares Corolla et Rav4. Mais l'année qui commence s'annonce meilleure avec le renouvellement du Rav4 et de la Yaris et l'introduction certainement de la nouvelle Corolla 4 portes ou encore le changement de la Corolla 5 portes par le nouveau Auris. Citroën se positionne juste derrière avec 5470 unités vendues ; suivie de Kia qui a signé une performance très honorable doublant quasiment son volume de vente. Elle passe de 2664 en 2005 à 4456 l'année passé. Elle est talonnée de près par Hyundai qui continue à grignoter des parts de marché à la concurrence. Ses 3830 véhicules écoulés lui assurent une bonne 7^{ème} place au classement dépassant dans la foulée Volkswagen qui aura eu quelques difficultés cette année : ses ventes ont régressé de 4769 en 2005 à 3611. Aussi devons-nous signaler la très bonne réaction de Fiat qui a su surmonter ses difficultés réalisant une évolution, certes légère, mais qui annonce de bonnes perspectives. Avec ses 2681 immatriculations, la marque italienne arrive donc à bien tirer son épingle du jeu. Honda ferme la marche avec un volume de ventes de 2056 unités contre 1900 en 2005, ce qui constitue une amélioration non négligeable.

b- Marché en chiffre

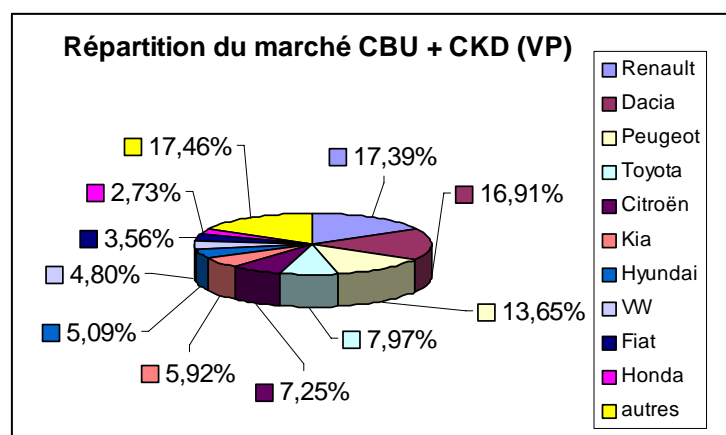
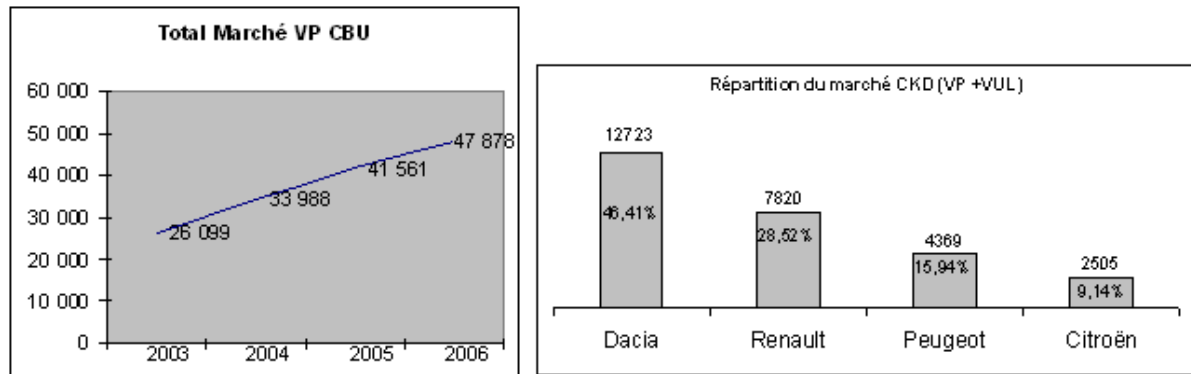


Figure 1 : Répartition du marché CBU + CKD (VP)

Marché des voitures particulières au Maroc

Année	2003	2004	2005	2006
Total marché	26 099	33 988	41 561	47 878

**Figure 2 : Evolution et répartition du marché automobile au Maroc**

I-2 Présentation de la société AUTO NEJMA**a- Historique et axes de développement**

Dénomination :	AUTO NEJMA MAROC S.A.
Date de création :	1963
Forme Juridique :	Société Anonyme
Actionnariat :	100 % Famille Hakam depuis 1992 Acquisition de la majorité du capital en 1972 Cotée en bourse en 1999
Capital Social :	85 272 000 DH
Effectif :	320 (dont 25 cadres)
Activités :	Distributeur exclusif au Maroc des : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Véhicules particuliers et poids lourds Mercedes-Benz ➤ Voitures particulières Chrysler-Jeep-Dodge ➤ Voitures particulières SsangYong ➤ Véhicules utilitaires légers FAW

HAKAM Abdellatif Finance SA	28,00 %
MAD invest	19,00 %
FINAM SARL	13,01 %
HAKAM EL ABBES PARTICIPATIONS	9,67 %
ZAK Finances SARL	9,00 %
BISMILLAH HOLDING	8,79 %
Divers actionnaires	8,53 %
LOUKSSOS HOLDING	4,00 %
TOTAL	100 %

Tableau 1 : Principaux actionnaires d'AUTO NEJMA au 30 juin 2007

Historique

- 1963** Création de la société AUTO NEJMA, distributeur exclusif au Maroc des véhicules Mercedes-Benz.
- 1972** Acquisition par la famille Hakam de la majorité du capital de la société avant de devenir l'unique actionnaire en 1992.
- 1994** Signature du contrat de distribution exclusive au Maroc des véhicules particuliers et des véhicules utilitaires légers de moins d'une tonne Daewoo. Inauguration d'un nouveau siège ultra-moderne (investissement de 80 millions de dirhams) répondant aux normes internationales Mercedes-Benz.
- 1995** Acquisition de la carte Ssang Yong (4x4 à motorisation Mercedes) et commercialisation des pneumatiques coréens Woosung.
- 1997** Refonte des structures de la société avec la mise en place d'un nouvel organisme et le recrutement de cadres hautement qualifiés.
- 1999** Signature d'un contrat de représentation exclusive des véhicules utilitaires légers et des poids lourds Samsung. Introduction à la bourse de Casablanca.
- 2000** Ouverture de la succursale Bahmad et extension du siège pour représentation exclusive des véhicules utilitaires légers et des poids lourds Mercedes.
- 2001** Signature d'un contrat de représentation exclusive des véhicules Chrysler, Jeep & Dodge.
- 2005** Ouverture de la succursale Rabat.

Marque de constructeurs	Principaux modèles commercialisés	Fourchette de prix TTC
Mercedes VP	Classe C, Classe E , Classe S , CLK, SLK, Classe M, Classe A, Classe B	250 000 – 2 400 000
Mercedes VU	Actros, Atego, Axor, Vito, Viano Sprinter, Bus urbain O500M	276 000 – 1 190 000
Chrysler-Jeep-Dodge	Cherokee, Compass, Dodge, Avenger Sebring, Grand Cherokee	241 000 – 575 000
4x4 Ssang Yong	Rexton, Kyron , Stavic	233 100 – 400 100
FAW	Pick up 1010, Camion 1031 1051	83 000 – 177 000

Tableau 2 : Gamme de produits commercialisés par AUTO NEJMA

Une stratégie de croissance ambitieuse

Forte du soutien sans faille des constructeurs qu'elle représente, AUTO NEJMA a mis en place une stratégie de croissance ambitieuse s'articulant autour de quatre axes majeurs :

- Consolider le positionnement de la société sur le haut de gamme ;
- Poursuivre la politique de diversification de l'offre produit par croissance externe (acquisition de nouvelles cartes comme FAW) ou par la commercialisation de nouveaux modèles Mercedes Benz ou Chrysler et Ssang Yong (la nouvelle classe C et Classe S pour Mercedes, Dodge pour Chrysler, motorisation turbo - diesel pour les 4x4 Ssang Yong) ;
- Accroître de façon significative les parts de marché de la société sur la niche des pièces de rechange en bénéficiant notamment de la perte de compétitivité du secteur informel induit par le démantèlement douanier prévu par l'accord d'association avec l'Union Européenne ;
- Accorder une priorité absolue au service après vente, véritable fer de lance de la stratégie future, et rationaliser le réseau de concessionnaires de la société.

Notons enfin que l'objet social d'AUTO NEJMA est toutes opérations de commerce tant sur le marché intérieur qu'à l'importation et l'exportation. ainsi que toutes opérations de commissions. de représentation. de courtage et de consignations relatives à toutes marchandises ainsi qu'à tous produits bruts ou manufacturés. plus particulièrement aux véhicules et leurs accessoires.

b- Chiffres clés

Positionnement AUTO NEJMA

La détention d'une carte aussi prestigieuse que Mercedes-Benz, synonyme de luxe, savoir faire et robustesse, fait d'AUTO NEJMA un opérateur de référence dans le haut de gamme avec une part de marché importante sur ce segment.

Toutefois, AUTO NEJMA s'évertue depuis 1994 à élargir la gamme de véhicules proposée en consolidant ses parts de marché sur le moyen et entrée de gamme ainsi que sur le créneau des véhicules utilitaires.

En témoignent la forte croissance des ventes de véhicules Ssang Yong ainsi que l'extension de la gamme offerte avec l'acquisition de la carte FAW. D'un statut de spécialiste dédié au haut de gamme, AUTO NEJMA s'est ainsi érigé en variable généraliste de la distribution automobile au Maroc.

Part de marché en (%)	2003	2004	2005	2006
Citadine	0.72	0.63	2.31	2.62
Compacte	0.86	0.68	0.68	0.82
Moyenne	2.9	2.75	3.83	7.11
Routière	2.75	2.36	1.36	1.82
Luxe	46.09	29.41	41.95	41.67
4X4	6.5	8.59	11.22	17.5
Camion		2.87	5.46	4.38

Tableau 3 : Evolution part de marché AUTO NEJMA

Marque	Année	2003	2004	2005	2006
Total marché		26 099	33 988	41 561	47 878
Ventes AUTO NEJMA		607	855	1154	1657
Mercedes		471	571	626	851
Jeep		60	50	21	70
Chrysler		52	99	42	49
Sang yong		24	135	465	674
Dodge					13

Tableau 4 : Evolution des ventes voitures particulières AUTO NEJMA par marque

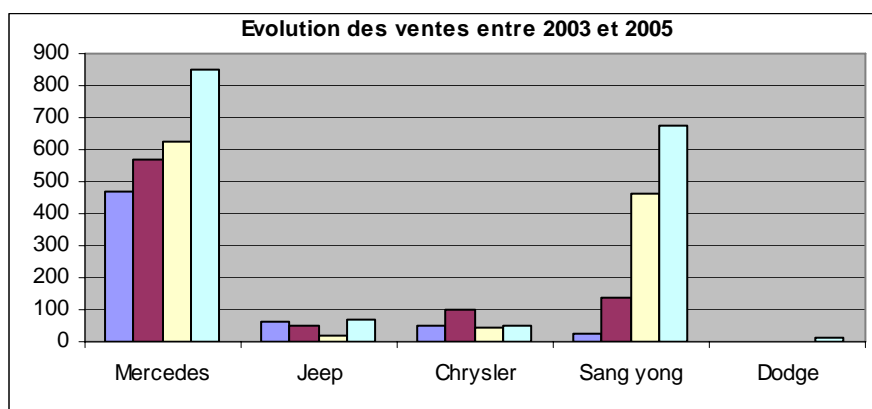
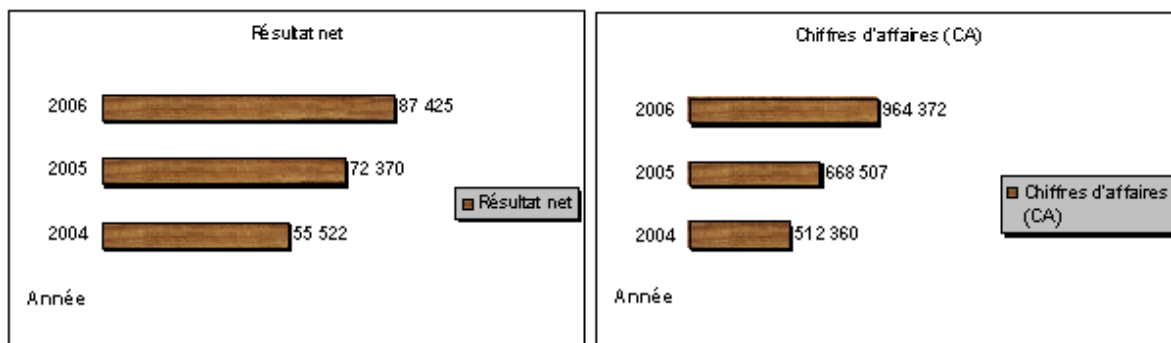


Figure 3 : Evolution des ventes voitures particulières AUTO NEJMA par marque

AUTO NEJMA performante et rentable

Indicateurs financiers (KDH)	2004	2005	2006
Chiffres d'affaires (CA)	512 360	668 507	964 372
Résultat net	55 522	72 370	87 425
Fonds propres	192 590	226 201	263 237

Ratios de rentabilité	2004	2005	2006
Résultat d'exploitation/CA (%)	16.35	15.58	15.73
Résultat net/Fonds propre (%)	28.83	31.99	33.21

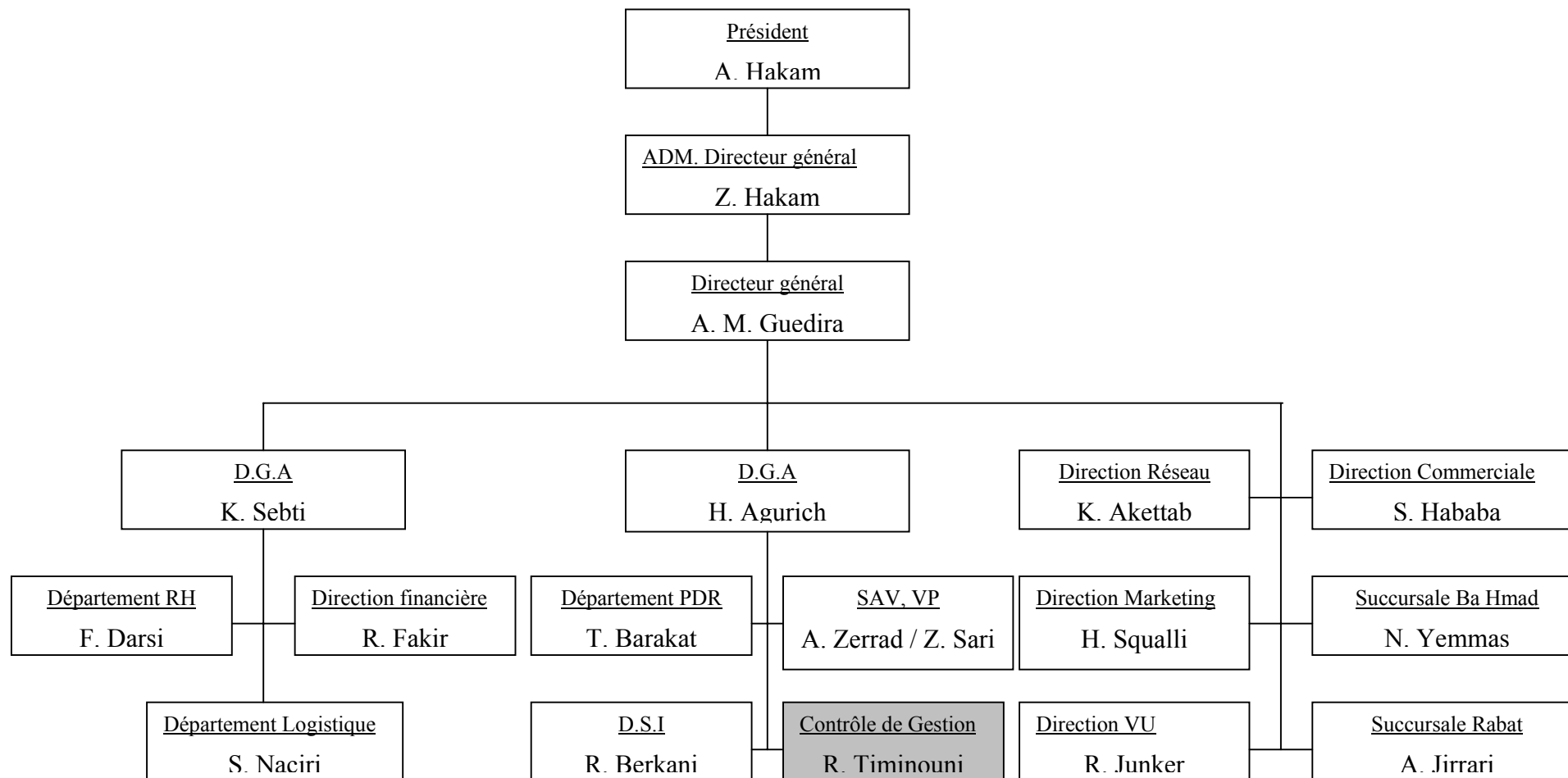
Tableau 5 : Indicateurs financiers**Figure 4 : Evolution du CA et bénéfice AUTO NEJMA**

Organigramme de la société

Conscient de l'importance de la Gestion des Ressources Humaines au sein de la société, le management met en place en 2006 un nouvel organigramme qui répond à la politique de la Direction Générale :

- La décentralisation, la délégation, la responsabilisation et la mise en place d'outils de contrôle
- Redéploiement de certaines structures en véritables centres de profits coiffés par deux DGA et dotés d'un plan d'action.
- Une cellule contrôle de gestion chargée de développement et formalisation des procédures de gestion et tous les travaux de contrôle à l'aide des tableaux de bord et de la comptabilité analytique.

Organigramme fonctionnel d'AUTO NEJMA MAROC S.A



I-3 Le Concept du Balanced Scorecard

a- Histoire du Balanced Scorecard (BSC)

Les premières Balanced Scorecard, présentées sous la forme d'un tableau de bord comportant quatre dimensions (Finance, clients, processus et apprentissage organisationnel) ont été utilisées par General Electric dans les années 1950 pour piloter environ 150 centres de profit, et par la société Analog Devices en 1980 lors d'une évaluation Baldrige de son système de management de la qualité (cf. The first Balanced Scorecard : balanced scorecard by David P. Norton, 2002).

En 1990, Nolan Norton institute, l'unité de recherche de KPMG, décida de sponsoriser, pendant un an, une étude intitulée « Mesurer la performance dans l'organisation du futur.»

David Norton directeur de recherche chez KPMG, et Robert Kaplan, professeur à la Harvard Business School, ont dirigé cette étude, qui a abouti à la Balanced Scorecard telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Du Balanced Scorecard de General Electric en 1950, à la Balanced Scorecard de Kaplan & Norton en 1992, date de leur premier article dans la Harvard Business School, il y a bien des différences qu'il est important de rappeler.

En 1950, l'Objectif pour Général Electric était de concevoir un tableau de bord équilibré à partir de mesures (ou indicateurs) existants, d'où l'idée de répartir ceux-ci selon quatre dimensions ou perspectives : (finance, clients, processus, organisation).

En 1992, pour Kaplan et Norton l'objectif n'était pas de concevoir un tableau de bord prospectif équilibré mais de formaliser la vision du manager pour l'organisation qu'il pilote.

Comment devra être mon organisation dans 3 ans, 5 ans, 10 ans ?

b- Les quatre perspectives du Balanced Scorecard

Le concept du Balanced Scorecard repose sur une approche multidimensionnelle de la performance selon les 4 axes privilégiés d'analyse :

Axe financier :

« Comment sommes-nous perçus par nos actionnaires ? »

L'axe financier reste l'axe central du tableau de bord prospectif et sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

Dans cet axe, le seul point qui mérite d'être noté est que, les objectifs financiers d'une entreprise dans sa globalité et des différentes entités qui la composent ne sont pas nécessairement les mêmes. Ils dépendent fondamentalement du degré de développement stratégique de l'entité considérée. Kaplan et Norton (1996, 2000) retiennent la distinction classique entre les phases de développement d'une activité : une phase de croissance, une phase de maintien et une phase de récolte et proposent des objectifs financiers spécifiques à chacune d'entre elles :

- En phase de croissance de l'activité, les objectifs financiers classiques sont sans doute dangereux, car ils conduiraient à tuer l'innovation. En effet, dans cette phase, les besoins de financement nécessaire au développement des nouveaux produits, services et processus ainsi qu'aux activités de marketing et de vente sont très importants, entraînant un cash-flow négatif. Il est préférable de retenir des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, grâce à la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux clients et l'offre de nouveaux produits et services.
- En phase de maintien, les objectifs financiers les plus adéquats sont tout à fait classiques : objectifs en matière de rentabilité comptable des capitaux investis (ROE pour les actionnaires, ROI ou ROCE pour la rentabilité économique de l'organisation), résultat d'exploitation, marge brute d'exploitation, EVA, ou autres mesures de la valeur pour l'actionnaire. En effet, l'essentiel des investissements a été réalisé et, en cas de succès, le volume des ventes en quantités et en valeurs est en forte croissance.
- En phase de récolte, l'objectif est de réussir à désinvestir à temps, et les objectifs en trésorerie en vue de récupérer les investissements consentis dans le passé.

Axe clients

« Pour réaliser notre vision comment devons-nous apparaître à nos clients ? »

L'axe clients du BSC identifie le positionnement de l'entreprise au niveau des segments de marché qu'elle souhaite occuper. La construction du TBP vise à traduire la mission et la stratégie de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité de l'entreprise en objectifs spécifiques au marché et aux clients. Selon les auteurs du modèle du BSC, la conception de l'axe clients du BSC s'effectue en trois étapes :

- Une analyse approfondie du marché est menée afin de préciser clairement les différents segments qui le constituent ;
- Une définition précise des indicateurs clés de la performance est établie pour chaque segment de marché identifié dans la première phase et sur lequel l'entreprise entend se positionner ;
- Une identification des principaux déterminants de la performance pour chaque axe est alors réalisée.

Le modèle générique d'indicateurs de l'axe clients proposé par Kaplan et Norton permet de comprendre le mode de raisonnement qui sous-tend l'outil, les types de mesures utilisées et les relations de causalité qui les relient. Il est composé de cinq indicateurs :

- Un indicateur de résultat : la part de marché globale de l'entreprise dans le segment choisi et la part du produit offert par l'entreprise dans le portefeuille clients ;
- Un indicateur ex post de résultat : mesure de conservation, de la fidélité des clients existants ;
- Un indicateur ex post de résultat : une mesure de l'acquisition de nouveaux clients ;
- Un inducteur de performance, indicateur ex ante : une mesure de la satisfaction des clients ;
- Un inducteur de résultat : une analyse de la rentabilité par segment, qui fait le lien avec l'axe financier.

Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité des clients existants et par l'acquisition de nouveaux clients. Ces deux effets conjugués entraînent le maintien ou dans la plupart des cas la progression, de la part de marché, ce qui conduit, toutes choses étant égales par ailleurs, à une croissance du chiffre d'affaires et au maintien, voire à une amélioration, de la performance qui établit le taux de fidélité des clients et leur taux d'acquisition. Le modèle

de causalité qui lie les différents indicateurs et qui vient d'être défini est représenté à la figure ci-dessous :

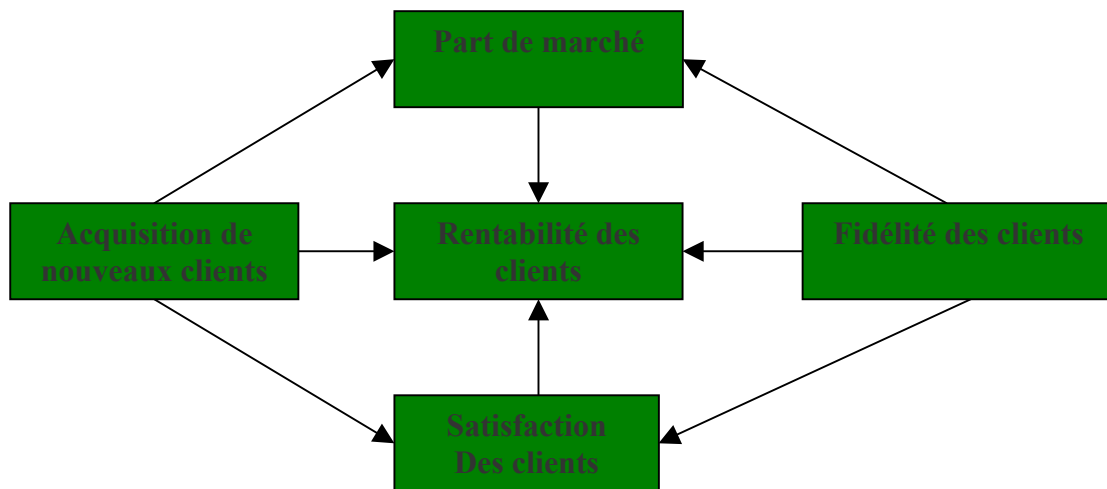


Figure 5 : Relation de causalité de l'axe client

Axe des processus internes

« Pour satisfaire nos clients et nos actionnaires dans quels processus devons-nous exceller? »

Chaque organisation a progressivement construit sa propre chaîne de processus internes en vue de répondre aux besoins des clients et de générer une rentabilité financière pour ses actionnaires. Des choix ont été faits et sont régulièrement revus quant à la partie des processus qu'il est nécessaire de réaliser et de contrôler complètement dans l'organisation, et celles qui peuvent être sous-traitées pour augmenter l'efficacité du processus sans mettre en cause son efficacité. Le modèle du BSC identifie et modélise trois processus internes de gestion, considérés comme les plus importants, de la manière suivante :

- Un processus d'innovation dont l'objectif majeur est de développer et d'introduire sur le marché de nouveaux produits et services, d'imaginer de nouveaux processus de production ou de distribution en vue de mieux répondre aux besoins des clients existants ou potentiels ;
- Un processus de production qui vise à satisfaire les demandes des clients en créant et en délivrant les produits et services dans des conditions optimales d'efficacité, en termes de consommation des ressources, de normes de qualité et de respect des délais promis ;
- Un processus de service après vente qui regroupe l'ensemble des activités que l'entreprise réalise pour les clients après l'acte d'achat.

Les organisations ne disposent pas toutes nécessairement de ces trois processus. L'importance respective de ces processus peut être très variable selon les secteurs d'activité. Les organisations appartenant à un même secteur d'activités peuvent développer des stratégies différentes pour chacun de ces processus en fonction de la stratégie générale de l'entreprise.

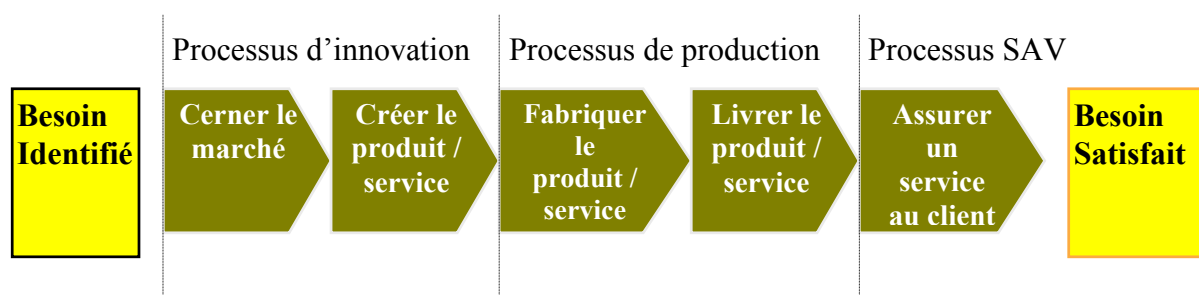


Figure 6 : L'axe processus internes - le modèle générique de chaîne de création de la valeur**

** Kaplan & Norton 1998

Axe de l'apprentissage organisationnel

« Pour réaliser notre vision comment allons nous maintenir notre aptitude au changement ? »

Ce dernier axe du tableau de bord prospectif, qui est sans doute le plus novateur, se focalise sur les déterminants à long terme de la performance économique de l'entreprise.

La question qu'il traite est de savoir si l'entreprise dispose des compétences, des capacités et des systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance économique et financière à long terme. Pour les concepteurs de l'outil, l'axe de l'apprentissage organisationnel se concentre sur trois composantes essentielles :

- le potentiel des salariés
- les capacités des systèmes d'information dont dispose l'entreprise,
- la motivation, et la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et de ses salariés.

Le potentiel des salariés

La première composante est souvent mesurée par des ratios classiques de productivité, tel que le chiffre d'affaires par salarié. Mais d'autres mesures apparaissent importantes, telles que la fidélité des employés mesurés généralement par le turnover, et la satisfaction des salariés mesurée grâce à des enquêtes internes.

La fidélité est un gage important de conservation des savoir faire et de la culture organisationnelle dans l'entreprise. La satisfaction a des retombées, non seulement en terme de climat social, mais aussi en terme d'efficacité.

Le potentiel des systèmes d'information

La deuxième composante constitue une condition à l'efficacité des salariés : la motivation et le savoir-faire doivent pouvoir compter sur un bon système d'information.

La motivation et la responsabilisation des salariés

La troisième composante est essentielle. Du fait que les salariés n'apporteront leurs compétences et les mettront au service de la société, qu'à condition d'être motivés : le nombre et la qualité de suggestions qu'ils peuvent faire constitue un bon indicateur par exemple, de leur implication.

Une Balanced Scorecard type se présente comme suit :

	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives	Responsables
Financier					
Clients					
Processus internes					
Apprentissage					

Annotations de la figure 7 :

- Ce qui est critique pour réussir la mission (pointe vers Objectifs)
- Ce qui permet de mesurer si les objectifs sont atteints (pointe vers Indicateurs)
- Où il faut arriver (pointe vers Cibles)
- Ce qu'il faut mettre en place pour atteindre les objectifs (pointe vers Initiatives)
- Qui doit faire les mesures (pointe vers Responsables)

Figure 7 : Représentation d'une Balanced Scorecard

En somme le modèle se veut une représentation équilibrée de la performance globale dans laquelle, s'articulent quatre axes ou perspectives autour du centre de gravité que constituent la vision et la stratégie des dirigeants.

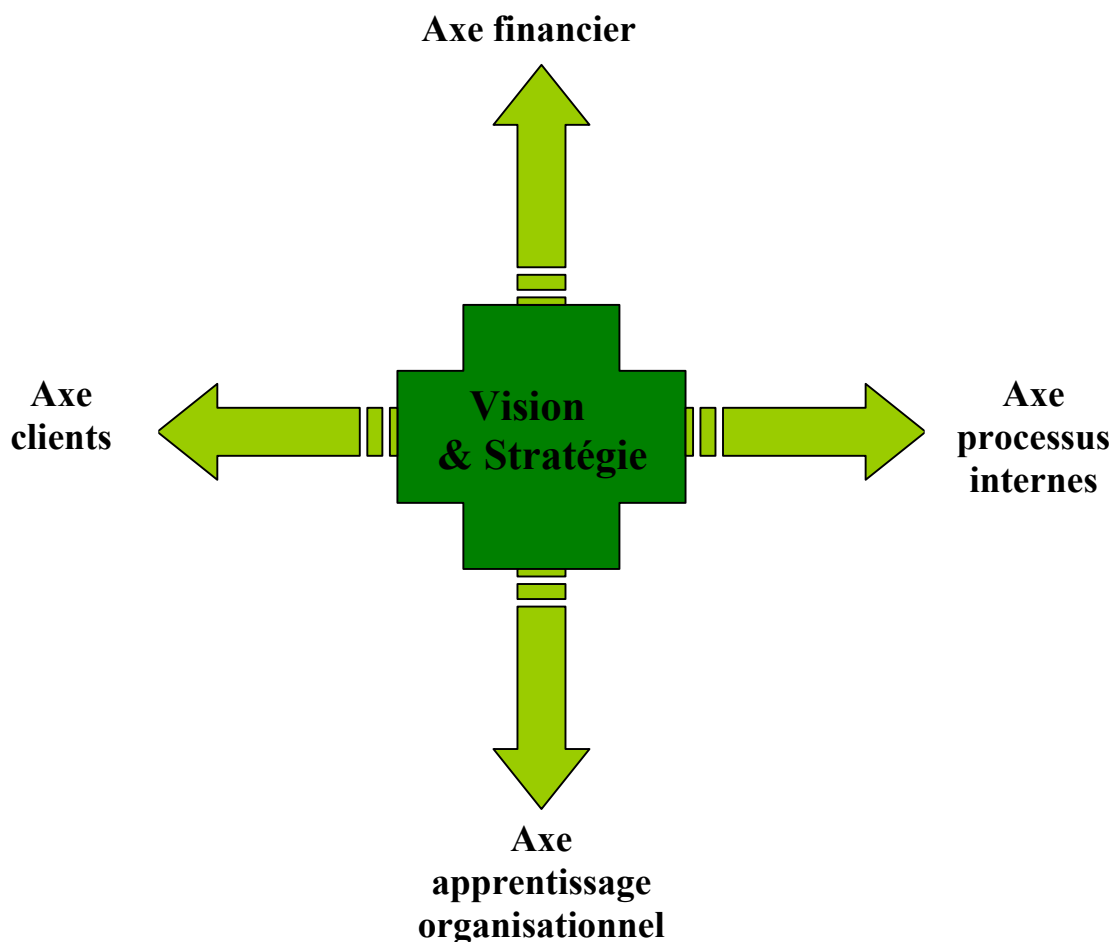


Figure 8 : Traduction de la vision et de la stratégie par perspective selon Kaplan & Norton 1996

c- La carte stratégique

La carte stratégique deviendra par conséquent « la feuille de route » qui de manière itérative fera évoluer l'organisation.

La carte stratégique est un diagramme qui décrit comment une organisation peut créer de la valeur, en connectant les objectifs stratégiques de l'entreprise dans des relations de cause à effet entre eux par l'intermédiaire des quatre perspectives du Balanced Scorecard : financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel (voir figure ci-dessous).

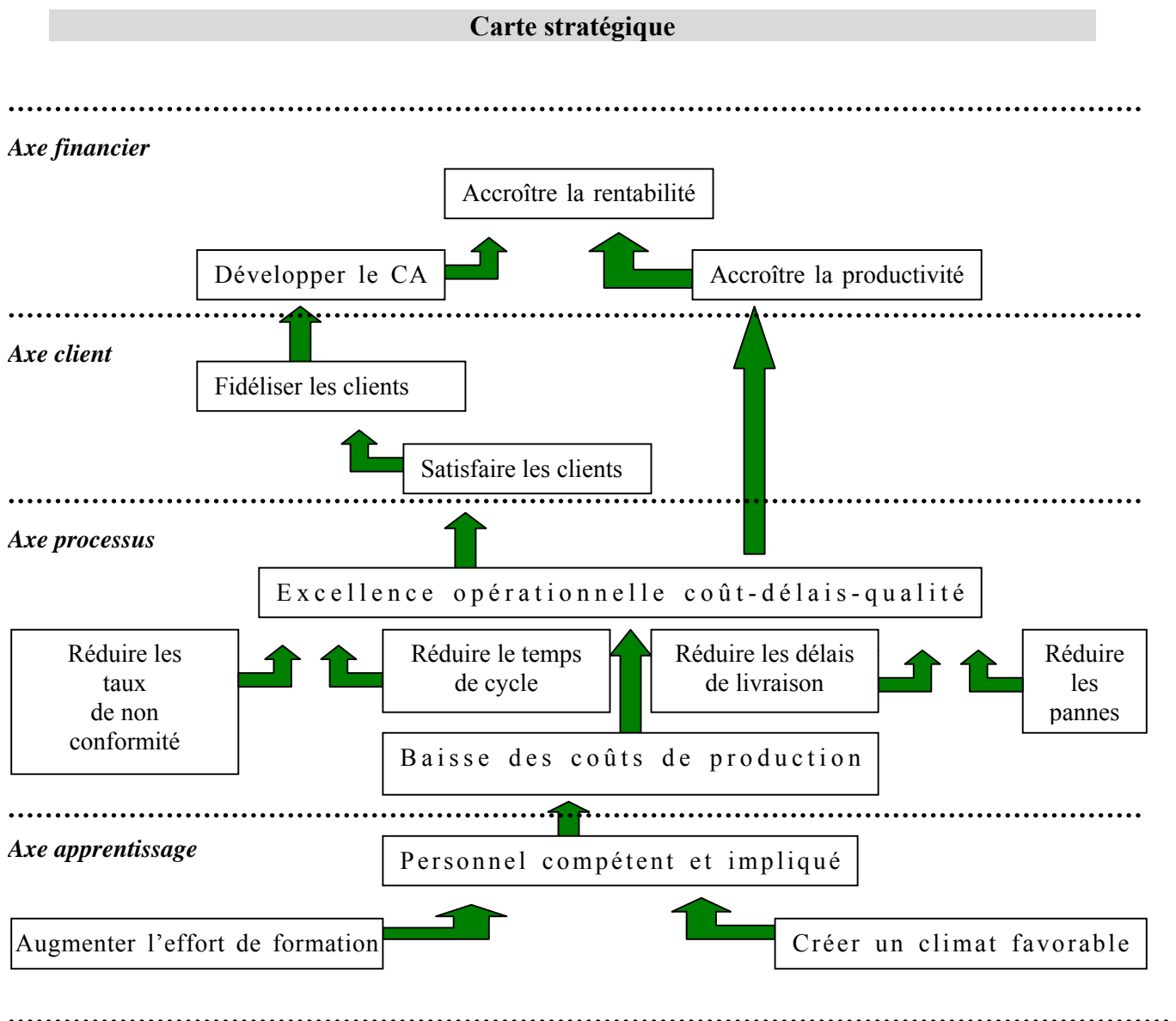


Figure 9 : Exemple de carte stratégique

Commentaires sur la carte stratégique

L'axe financier permettra de définir la mise en place d'une stratégie de croissance du chiffre d'affaires réalisée grâce à l'évolution venant essentiellement de nouvelles sources et de l'essor venant de l'approfondissement des relations avec les clients acquis.

Une stratégie de productivité se concentrera sur la minoration des dépenses et sur une meilleure utilisation des actifs.

L'axe client, quant à lui, est au cœur de la stratégie. La stratégie retenue devra être claire, notamment sur la proposition de valeur. (Par exemple sur une stratégie d'excellence opérationnelle, il sera primordial de se différencier de la concurrence sur le prix, la qualité et les délais des produits et/ou services. Sur une stratégie d'intimité client, le service et la relation client seront privilégiés et constitueront des axes de différenciation).

L'axe interne, quant à lui, définira les processus et les activités précises que l'organisation doit maîtriser pour soutenir cette proposition de valeur.

Enfin, l'axe apprentissage et de développement définira les compétences, les savoir-faire, et la technologie nécessaires pour promouvoir ces activités prioritaires.

Section II : Analyse du système de pilotage à AUTO NEJMA

Dans cette section le diagnostic général consiste en une description et évaluation aussi bien du système d'information que des tableaux de bord de gestion transmis à la direction générale et au conseil d'administration.

II-1 Diagnostic général des moyens de pilotage de la performance à AUTO NEJMA

a- Système d'information

Le système d'information coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs. Il est le véhicule de la communication dans l'organisation. De plus, le SI (système d'Information) représente l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisés pour :

- collecter les informations.
- stocker les informations.
- traiter les informations.
- diffuser les informations.

L'un des enjeux techniques de ce paragraphe, est non seulement une description des logiciels existants à AUTO NEJMA, mais aussi leurs pertinences, en facilitant la mise à disposition d'informations croisant les perspectives financières et non financières.

a-1 Architecture du système d'information AUTO NEJMA

L'entreprise dispose d'une multitude de logiciels interfacés :

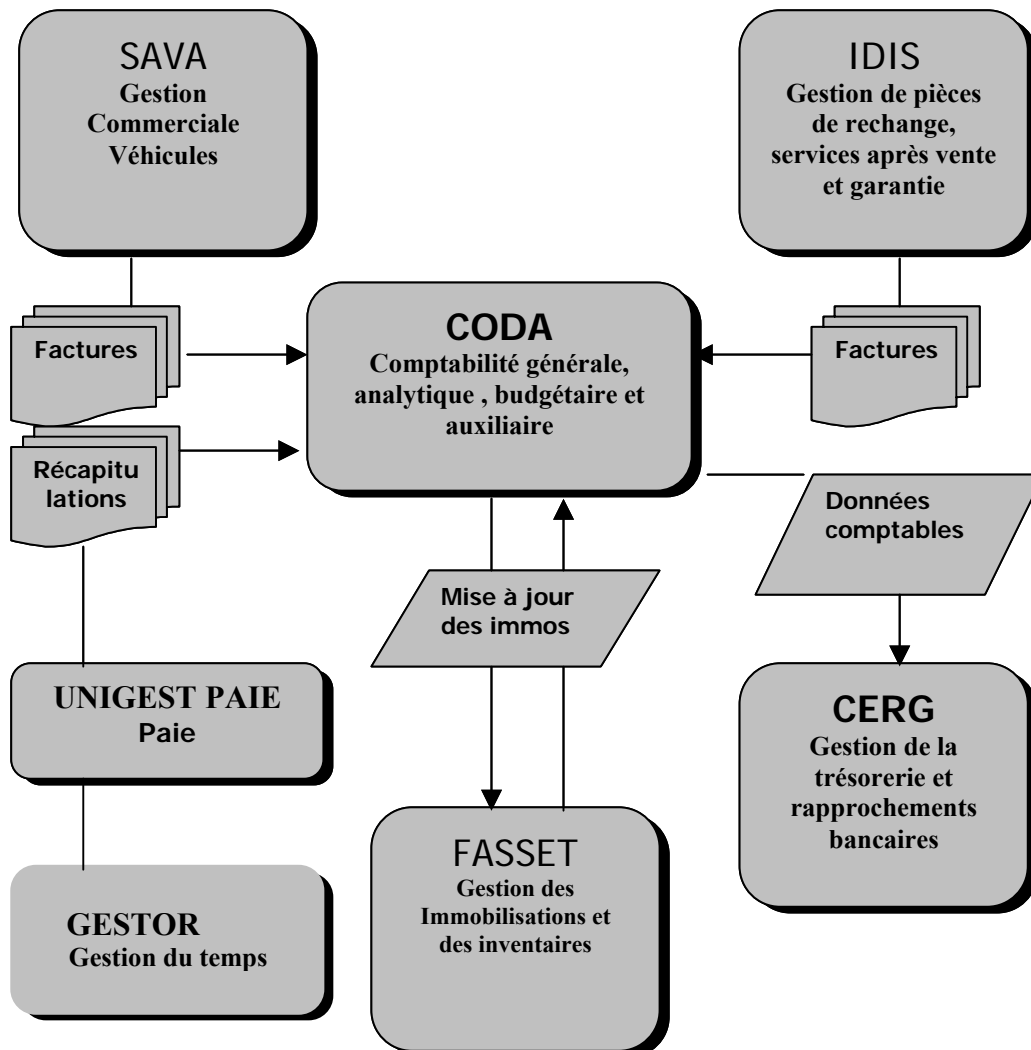


Figure 10 : Architecture du système d'information AUTO NEJMA

a-2 Description du système d'information AUTO NEJMA

SAVA	Système d'Administration des Ventes Automobiles. Logiciel de gestion commerciale de toutes les marques et montage des véhicules utilitaires.
IDIS	Importer and Dealer Integrated System. Logiciel de gestion PDR (approvisionnement, stock, inventaire et facturation) et du SAV (ordre de réparation, facturation et gestion de la garantie).
CODA	Comptabilité générale et comptabilité analytique.
FINANCIAL ERP	
FASSET	Logiciel des immobilisations et des inventaires.
CERG	Logiciel de gestion de la trésorerie et rapprochement bancaires.
UNIGEST PAIE	Gestion de la paie.
GESTOR	Gestion du temps (présence, absence et congé).

Tableau 6 : principaux logiciels de AUTO NEJMA

Après cette description, il importe d'évoquer un ensemble des forces et des faiblesses relatives au système d'information existant, pour une éventuelle implémentation future de notre BSC cible au sein d'AUTO NEJMA.

Forces

- Riche en informations opérationnelles, segmentées par métiers.
- Fiabilité de l'information.
- Adapté à la nature (taille, structure) de l'organisation.
- Liaison informatique avec les fournisseurs.
- Outil d'aide à la prévision des réapprovisionnements PDR.
- Lisibilité et pertinence.

Faiblesses

- Intégration partielle des systèmes existant, ce qui nécessite un traitement très lourd des données.
- Le caractère propriétaire de certains logiciels (IDIS), un paramétrage est rendu nécessaire pour l'obtention des informations spécifiques.
- Certains logiciels sont partiellement exploités (CERG, FASSET).

a-3 Recensement des états générés par les logiciels SAVA, IDIS pour l'élaboration des tableaux de bord opérationnels existants

Il faut noter que les sources d'information pour l'élaboration de notre projet présentent des pertinences et des limites, nous nous limitons ici à présenter (en annexes) un recensement des états existants, il s'agit de :

- Etats existants générés par les logiciels actuels
- Etats existants, à retenir comme source d'information pertinente

En résumé, ce recensement des états générés principalement par SAVA et IDIS, a pour objectif, de prendre connaissance des différents états disponibles, et d'identifier d'ores et déjà les sources d'information pertinente, qui pourront être utilisées, dans l'élaboration d'une batterie de BSC cible par ce projet. C'est dans cette optique, que la liste présentée en annexe1 fournit le :

- Recensement des états générés par SAVA pour l'activité véhicules neufs,
- Recensement des états générés par IDIS pour les activités pièces de rechange et service après vente.

b- Description de l'existant : Tableaux de bord

b-1 Tableau de Bord transmis aux Président et administrateurs

C'est sur la base du rapport d'AGO, que nous décrivons ci-dessous, les états transmis au conseil d'administration, il s'agit, de quatre états fondamentaux présentent l'évolution des activités de la société de façon trimestrielle ou annuelle :

- L'état des ventes
- L'évolution du chiffre d'affaires et de la marge brute
- La résultat analytique par centre de profit
- Le CPC détaillé

Ces états fondamentaux, transmis aux administrateurs, présentent certaines limites quant à l'information à remonter, il s'agit d'un simple suivi des données comptables et financières, qui ne suffit pas, à lui seul, à assurer une gestion de la performance de l'entreprise et accroître la création de valeur. De nouveaux indicateurs non financiers, doivent être pris en compte dans l'approche globale de la gestion de la performance.

b-2 Autres tableaux de bord de gestion disponibles au sein de la société

Les tableaux de bord de gestion existants à AUTO NEJMA pour évaluer l'activité en tenant compte des objectifs fixés par la Direction Générale contiennent les requêtes suivantes :

Commercial

- ☞ Ventes / Mois / Commercial (Mois N, Mois N-1 et Cumul)
- ☞ Ventes / modèle / Agent (Mois N, Mois N-1 et Cumul)
- ☞ Niveau de stock par modèle (en unités, en mois de ventes) valorisé globalement au prix de revient

Logistique

- ☞ Situation des commandes (nb. d'unités par modèle et par mois de livraison)

Marketing

- ☞ MAJ positionnement prix
- ☞ Statistiques de l'AIVAM

Financier

- ☞ Relevé de compte des Agents (niveau en-cours, montant et période de validité de la caution, plafond autorisé, et état des impayés)
- ☞ Trésorerie (niveau actuel)

P.D.R.(pièce de rechange)

- ☞ CA et marge par segment de produit atelier et hors atelier

Atelier

- ☞ CA Main d'œuvre et Pièces (Facturé Client, Interne, Garantie)
- ☞ Tableau de bord analyse atelier VP Mercedes Benz destiné au constructeur

c- Limites du système de pilotage actuel

Les tableaux de bord de gestion de mesure de la performance existant actuellement à AUTO NEJMA servent essentiellement tant au contrôle qu'au reporting transmis à la direction générale.

Les indicateurs de performance se sont basés sur les écritures comptables restent incapables de justifier des investissements, ces derniers ne peut se trouver que dans les seules données financières. Les bénéfices publiés ne reflètent pas à coup sûr la bonne santé de l'entreprise.

Les chiffres financiers basés sur les résultats sont plus aptes à mesurer les conséquences des décisions d'hier que de donner des indications sur la performance de demain.

De plus, ces indicateurs traditionnels ne permettent pas de favoriser les relations entre les métiers de l'entreprise (ventes véhicules neufs, pièces de rechange et le service après ventes...). Ils se contentent d'indiquer les résultats à l'organisation, où en est l'organisation...

Ils ne s'intéressent qu'à ce qui se passe dans une activité et non aux relations entre activité.

Les méthodes actuelle sont donc orientées contrôle car issues des informations de la fonction financière et suivi budgétaires, donc « tournées » vers le passé ; or il faut à AUTO NEJMA un dispositif prospectif d'évaluation lié à la stratégie « pour aller de l'avant » !

II-2 Notre compréhension du besoin d'AUTO NEJMA en matière de pilotage de la performance

Au terme de ce diagnostic nous préconisons le tableau de bord stratégique, notamment le BSC, outil de pilotage stratégique, qui apporte une réponse à cette problématique.

C'est dans cette logique que s'inscrit la conception d'un TBP pour AUTO NEJMA que nous aborderons dans la deuxième partie de ce rapport.

a- Un nouvel outil de pilotage pour mettre en œuvre la stratégie

Les tableaux de bord comme outil de pilotage des activités d'AUTO NEJMA regroupent des indicateurs qui rendent compte de la performance de ces centres de profit (VN, PDR et SAV) (voir annexe2) mais ils n'intègrent pas toujours des indicateurs permettant de suivre les plans d'actions associés.

Ainsi, en se limitant au contrôle budgétaire, on ne peut faire que des suppositions ; celui-ci ne nous donnera pas d'information quant à la réalisation de l'objectif final.

Le suivi du plan d'action est l'élément clé du dispositif car il permet de tout expliquer et de capitaliser l'expérience. Il faut être capable de répondre au plus vite à un changement dans l'environnement.

Réagir peut désigner deux types d'action :

Soit prévenir : prendre des mesures préventives à l'encontre d'un événement qui s'annonce ; agir instantanément quand l'événement surgit en s'y consacrant tout entier ; agir sur les causes profondes pour qu'elles ne reviennent pas ;

Soit repenser les méthodes de travail, le type de technologie, le mode d'organisation afin de se donner des objectifs plus ambitieux pour surpasser les concurrents.

Une critique généralement formulée à l'égard des tableaux de bord fréquemment utilisés en pratique est leur caractère souvent exagérément financier. Si les données financières sont pertinentes et indispensables aux niveaux hiérarchiques les plus élevés (direction générale), elles présentent peu d'utilité au niveau opérationnel qui doit disposer d'indicateurs davantage orientés vers le pilotage des activités spécifiques à chacun des centres concernés (quantités produites, délais, qualité, etc.).

b- Compléter le système actuel par un BSC

Pour revenir à notre point de départ, sur le contenu insuffisant des tableaux de bord existants, le BSC contient des indicateurs non financiers comme(turnover, hauts potentiels, absentéisme, indice de stisfaction des salariés etc,) bien liés à la stratégie, en effet, ce tableau

de bord prospectif permet d'établir un lien de cause à effet précis entre perspectives non financières et autres perspectives financières : si par exemple l'implication et la compétence des hommes augmentent la non qualité doit baisser la simplification des processus doit suivre, la relation avec les clients doit être meilleure, par conséquent, l'implication et la compétence que nous avons mesuré, deviennent un avantage concurrentiel.

Le BSC n'est pas un outil de reporting de plus, mais bien une démarche de construction des objectifs multidimensionnels et de traduction des objectifs en actions ciblées.

c- L'enjeux du BSC pour AUTO NEJMA

« Le TBP constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets »**

La valeur ajoutée que va apporter l'approche BSC à AUTO NEJMA est de :

- Aider l'ensemble des collaborateurs à adhérer à la stratégie du siège et à se l'approprier (comment puis-je contribuer à l'atteinte des résultats ?).
- Aider les managers à aligner la contribution des collaborateurs sur les objectifs stratégiques de l'entreprise en formalisant des objectifs individuels cohérents avec le plan stratégique
- Constitue un outil de dialogue avec les collaborateurs sur leur contribution et leur performance
- Renforcer la culture de performance au-delà de la dimension financière / budgétaire
- Réussir la mise en œuvre des plans stratégiques
- Gagner en agilité et réactivité
- Instaurer et partager des valeurs fortes

** Kaplan et Norton, 1998

Conclusion de la première partie

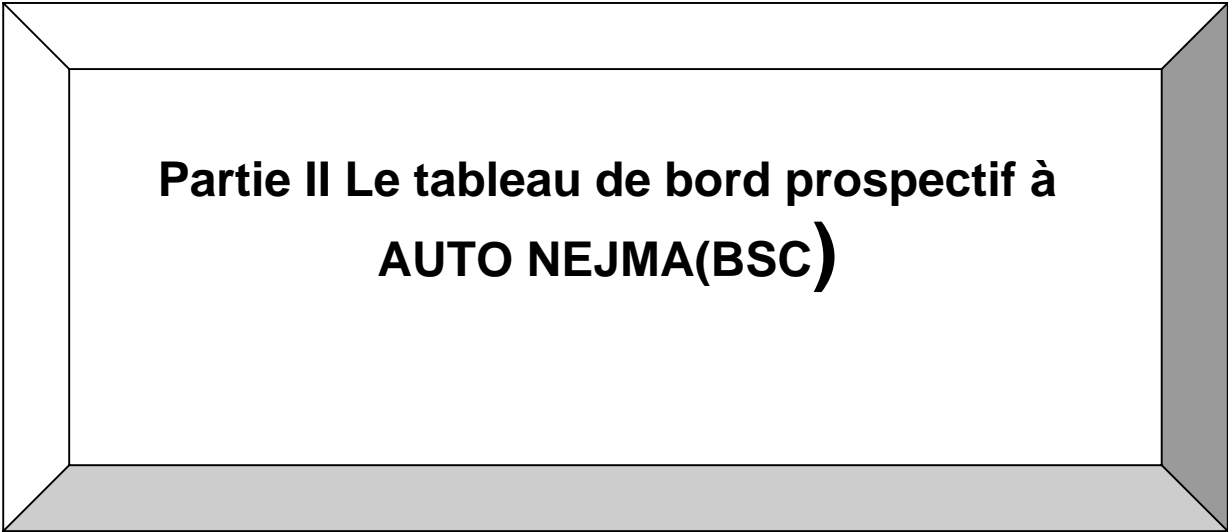
Au terme de cette première partie, nous avons présenté d'une part la société AUTO NEJMA et un diagnostic de son système de pilotage aussi bien en matière de tableaux de bord existants que le système d'information, et d'autre part la présentation du nouveau concept le BSC pour améliorer le système de pilotage de la performance, ses composantes, les problématiques qui l'animent et les outils qui l'appuient.

Cependant, la préoccupation majeure de l'équipe dirigeante est de traduire la stratégie en termes opérationnels, la rendre compréhensible et susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes pour sa réalisation.

Par ailleurs, il est nécessaire de définir un ensemble cohérent de mesure de performance et de les lier à la vision stratégique de l'entreprise.

Le tableau de bord stratégique, outil de pilotage stratégique, apporte une réponse à cette préoccupation.

C'est dans cette logique que s'inscrit notre conception d'un BSC pour AUTO NEJMA, ainsi que son déploiement que nous aborderons dans la deuxième partie de ce rapport



**Partie II Le tableau de bord prospectif à
AUTO NEJMA(BSC)**

Introduction de la deuxième partie

Le diagnostic de l'existant en matière de pilotage à AUTO NEJMA, nous a permis de récolter les informations nécessaires pour justifier notre idée d'initier une nouvelle approche de pilotage global de la performance.

Dans ce cadre, notre objectif final qui est la conception d'un tableau de bord prospectif pour la société, peut être entamée.

L'approche dans l'élaboration du BSC AUTO NEJMA est celle d'un consultant, c'est ainsi que notre démarche, inspirée de celle de Kaplan et Norton (les auteurs du BSC), se divise en trois phases que nous aborderons dans cette partie.

Enfin nous consacrerons, la section II aux déclinaisons du BSC aux différents pôles métier d'AUTO NEJMA, et aux recommandations pour sa mise en place au sein de la société.

Section I : Méthodologie et démarche de conception du BSC

La conception du BSC , doit s'effectuer dans un cadre méthodologique bien défini. L'objectif de cette section sera de définir ce cadre.

Tout d'abord nous aborderons le diagnostic stratégique, ensuite nous présenterons la démarche méthodologique qui devra nous mener au BSC AUTO NEJMA.

I-1 Le diagnostic stratégique d'AUTO NEJMA

Nous allons procéder d'abord à l'analyse externe d'AUTO NEJMA, puis à l'analyse interne

a- Analyse Externe

Analyse concurrentielle suivant la démarche de Michael Porter

Il s'agit de mettre en évidence les cinq forces se confrontant sur le marché de l'automobile.

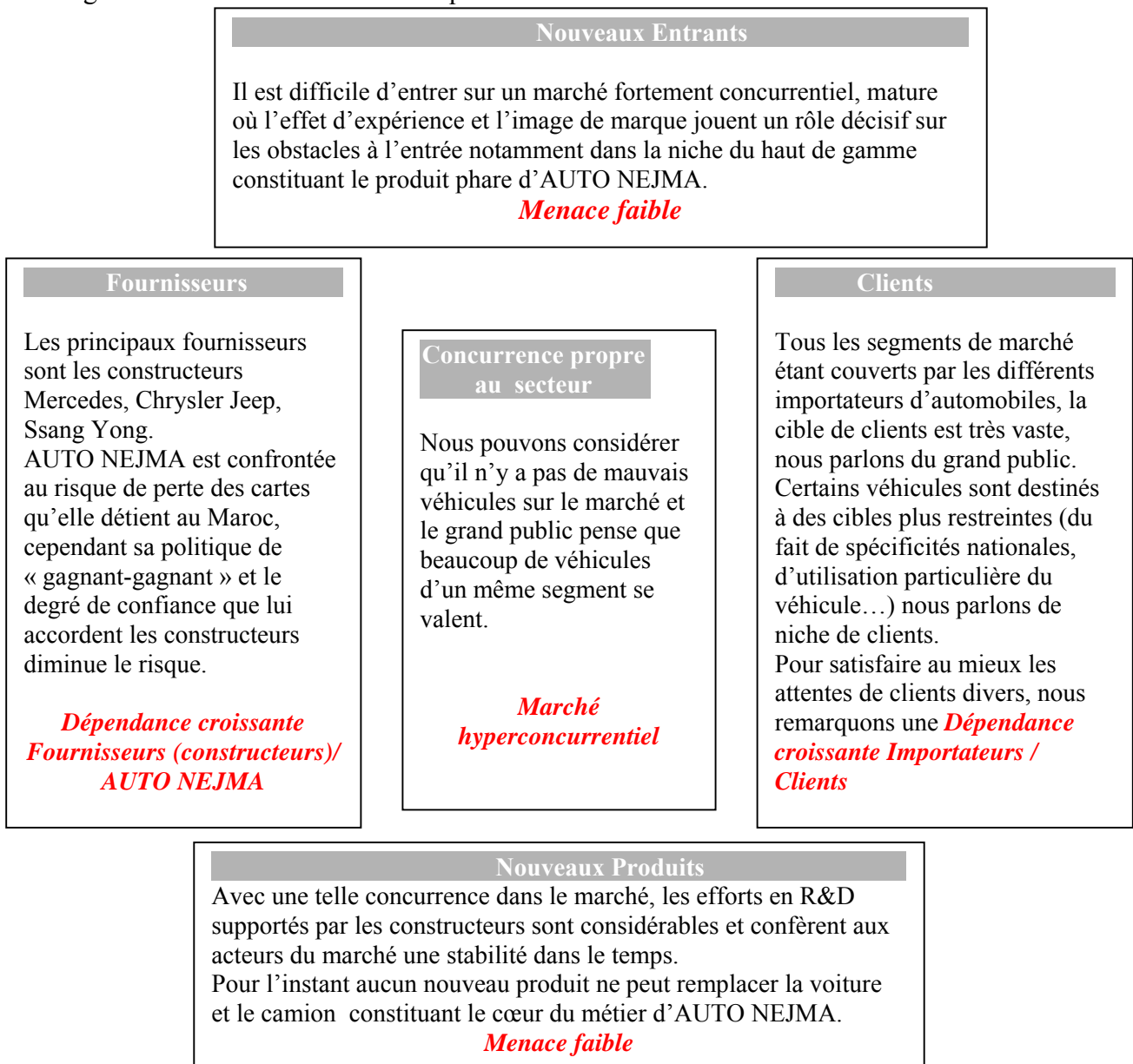


Figure 11 : Analyse concurrentielle suivant la démarche de Michael Porter

Distinction des groupes stratégiques

Nous voulons, regrouper, ici, en plusieurs ensembles homogènes, les concurrents de la société AUTO NEJMA utilisant les mêmes armes pour se défendre, selon le segment de marché considéré.

Après des observations du secteur automobile au Maroc, nous nous rendons compte qu'il est impossible de constituer des groupes stratégiques, car AUTO NEJMA est en effet, en concurrence directe avec tous les autres acteurs de ce secteur, du fait qu'elle commercialise les petites, moyennes et grandes voitures ainsi que les véhicules utilitaires légers et poids lourds.

Il est plus simple de procéder à une distinction des actions d'AUTO NEJMA, c'est à dire de se poser les questions suivantes : Quelles sont les armes propres d'AUTO NEJMA ? Est-elle attaquée avec les mêmes armes ? Plutôt que de se demander : Qui se défend comme AUTO NEJMA ?

AUTO NEJMA possède un produit phare Mercedes qui se caractérise par une exceptionnelle et formidable avance technologique aussi bien pour les voitures particulières que pour les véhicules utilitaires légers et poids lourds.

Le haut de gamme, un segment stratégique pour AUTO NEJMA, certains importateurs tentent toujours de rivaliser par des marques comme BMW et AUDI, cependant AUTO NEJMA se distingue clairement de ses concurrents par son accent mis sur les véhicules utilitaires et montage local des poids lourds, ce choix n'est pas reproduit par les concessionnaires de BMW et AUDI au Maroc.

SWOT analysis (Opportunités et Menaces)

Procédons maintenant à une synthèse sous forme d'un tableau Opportunités / Menaces :

Ceci nous permettra de compléter et finir nos analyses externes, car le tableau peut prendre en compte des influences diverses dans lesquelles AUTO NEJMA ne peut pas maintenir sous contrôle, (politique, démographique, économiques, sociaux par exemple) pas encore évoquées.

En somme ces opportunités et menaces sont les facteurs externes qui créent la valeur ou bien détruisent la valeur.

Opportunités

- **Baisse programmée des droits de douane**

Echéance 0% de droits de douane au delà de 2012 pour les véhicules importés d'Europe.

- **Marché jeune caractérisé par un fort potentiel de croissance :**
Croissance estimée à 10% par an sur les 10 ans à venir.
- **Nouveaux segments**
Sur lesquels se positionne Mercedes et Chrysler Jeep (restyle et nouveaux modèles).

Menaces

- **Risques de dévaluation à cause des :**
 - Déficit structurel de la balance commerciale
 - Déficit structurel du budget
- **Véhicules d'occasion :**
Véhicules d'occasion importés représentent 30% du marché des CBU avec une valeur moyenne unitaire de l'ordre de 250 000Dh TTC.
- **Marché gris :**
Véhicules achetés via le marché parallèle à des prix très compétitifs et véhicules neufs importés d'Europe.
- **Nouveaux compétiteurs :**
 - Jaguar devrait être reprise par un nouveau distributeur et de ce fait viser un volume de ventes davantage en ligne avec ses potentialités
 - Lexus a fait l'objet à partir de 2006 d'une stratégie de conquête agressive (selon Toyota Maroc)
- **La perte des cartes d'importation détenues par la société : Mercedes, Ssang-yong et Chrysler**

Les constructeurs concèdent à AUTO NEJMA le droit de vente exclusif sur le territoire marocain des véhicules, ainsi que leurs châssis et leurs pièces de rechange. Ces contrats sont conclus pour une durée indéterminée.

Toutefois, une telle perspective est peu probable notamment pour Mercedes vu la nature des liens, anciens de plus de 40 ans.

b- Analyse Interne

SWOT analysis (Forces et Faiblesses)

Forces

- **Les relations avec les constructeurs notamment Daimler**
La société entretient avec ses fournisseurs une relation fondée sur une politique de partenariat à long terme s'articulant autour des axes suivants :

- **Un transfert de technologie** continu grâce aux séminaires et aux programmes de formation animés aussi bien au Maroc qu'à l'étranger par des experts de Mercedes, Chrysler et Ssang-yong.

Forte d'une relation vieille de plus de 40 ans avec Mercedes, AUTO NEJMA a bénéficié ainsi du savoir-faire du constructeur allemand pour la construction d'une chaîne de montage véhicules utilitaires.

- **Une politique de détermination des prix constructeurs concertée** visant à mieux affronter la concurrence toujours plus agressive. Par exemple la mise en place de prix spéciaux pour certaines pièces de rechange Mercedes. Trois types de remise sont ainsi accordés par le constructeur allemand :

1. les pièces à remise standard ;
2. les pièces SNP (Spécial Net Price) : pièces à remises exceptionnelles;
3. les pièces concurrencées.

- **Une notoriété établie des marques commercialisées par AUTO NEJMA** qui profite pleinement à la société :

1. l'image de marque de Mercedes est ainsi fortement associée aux notions de fiabilité, de robustesse et de prestige ;
2. les 4X4 Ssang-yong présentent un bon rapport qualité prix.

- **Fort investissements en Service Après Vente**

AUTO NEJMA a fait un gros effort d'investissement en matière de service après ventes, en témoigne :

- Quatre ateliers spécialisés par marques et par segment VP et VU, sur les sites de Casa-Rabat ;
- Création d'autres ateliers SAV mobile assurant une couverture de l'ensemble du territoire national ;
- Investissement en matériel haute technologie, concernant les logiciels de star-diagnos et du matériel d'outillage spécialisé.

Faiblesses

- **Faible politique commerciale axée sur le client final**

Forte dépendance de certains revendeurs PDR, AUTO NEJMA réalise une part important du CA sur ce marché, c'est une faiblesse puisque ces revendeurs sont en phase de saturation.

- **Absence totale d'un système de veille marché.**

- **Réception passive**

Longue attente des clients avant d'être pris en charge par les réceptionnistes (l'attente peut atteindre 15 à 30 min par fois.

Difficulté de prendre attache avec les réceptionnistes pour répondre aux clients qui téléphonent pour s'enquérir de la situation de leurs véhicules ou pour la prise de rendez-vous

- **Manque d'encadrement sur le créneau VU**

Absence de réunion d'encadrement des commerciaux VU, un manque à gagner énorme en terme de part de marché

Absence de réunion de coordination entre les commerciaux, responsable de montage VU et le service préparation chose qui génère des problèmes de délais de livraison

- **Réseau de distribution faible**

AUTO NEJMA possède deux succursales sur l'axe Rabat-Casa ainsi que trois concessionnaires principaux, un réseau qui ne couvre guère les grandes villes du royaume, exemple : Tanger.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Baisse programmée des droits de douane • Marché jeune en pleine croissance • Nouveaux segments sur lesquels se positionne Mercedes • Fort potentiel de croissance du secteur Automobile au Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de dévaluation du Dirham • Véhicules d'occasion • Perte de la carte • Marché gris • Nouveaux compétiteurs
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Forte relations avec les constructeurs notamment Daimler • Un transfert de technologie (effet miroir organisationnel) • Prix spéciaux octroyés par Mercedes • La notoriété établie des marques commercialisées par AUTO NEJMA • Fort investissement en Service Après Vente (matériel et humain) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau de distribution faible • Réception passive • Faible politique commerciale axée sur le client final • Manque d'encadrement sur le créneau VU

Tableau 7 : SWOT Société AUTO NEJMA

I-2 Les prescriptions Stratégiques d'AUTO NEJMA

a- Stratégie d'avenir d'AUTO NEJMA

Le management d'AUTO NEJMA a mis en place pour les années à venir, une stratégie visant à conforter l'image de la société sur le marché. La société a également planifié une politique d'investissement et de modernisation ambitieuse de son outil de travail afin d'affronter dans les meilleures conditions la croissance du marché automobile marocain.

Ainsi, la stratégie d'AUTO NEJMA repose sur les thèmes suivants :

- **Le développement d'un Service Après Vente de qualité**

Le management est conscient de l'importance du SAV comme élément de différenciation fondamental par rapport à la concurrence qu'elle soit locale, ou à terme étrangère (avec l'ouverture des frontières). A cet égard, la société mène une réflexion approfondie sur les

grands aspects stratégiques liés à l'amélioration du SAV et articule sa stratégie autour des éléments suivants :

- Améliorer la proximité avec le client final (ouverture de deux succursales une située à Ba Hmad au cœur de Casablanca et la deuxième récemment ouverte à Rabat)
- Accorder une importance absolue au facteur humain par le biais de recrutement plus sélectif et la mise en place de programmes de formation réguliers ;
- Assurer une meilleure couverture de l'ensemble du territoire national.

- **Consolider et renforcer le réseau de concessionnaires de la société**

Le réseau de concessionnaires est appelé à jouer un rôle primordial dans la stratégie de développement future de la société, du fait notamment de l'importance du service après vente comme facteur de compétitivité décisif.

Le management souhaite jeter les bases d'un véritable partenariat avec le réseau de concessionnaires, impliquant notamment une mise à niveau du réseau ainsi qu'une rationalisation des flux d'information avec le siège (projet de liaison informatique avec le siège).

En parallèle, une extension du réseau de revendeurs de pièces de rechange est envisagée dans le but d'assurer une meilleure couverture du territoire national.

- **Consolider la part de marché de la société sur la niche du haut de gamme**

AUTO NEJMA est un opérateur de référence sur le créneau du haut de gamme. Fort de la notoriété établie de Mercedes Benz, la société compte poursuivre son partenariat vieux déjà de plus de 40 ans avec le constructeur allemand et bénéficier ainsi de toute la technologie et du savoir faire de la maison mère en terme de commercialisation de nouveaux modèles, d'innovations techniques ou de formation des hommes.

- **Renforcer le positionnement de la société sur le moyen de gamme**

Le lancement des nouveaux modèles Mercedes tels que la classe A (voiture citadine moyen de gamme) et de la classe R et la classe B marquent la volonté de la société de diversifier son positionnement sur tous les segments du marché automobile. Il en est de même pour la commercialisation du 4x4 Ssang yong et d'autres modèles tels que la Sebring, Dodge et Avenger (véhicules Chrysler moyen et haut de gamme).

Le management s'est assigné comme objectif de poursuivre la voie de cette diversification.

- **Poursuivre la politique de diversification de l'offre produit**

La récente acquisition de la carte de distribution exclusive au Maroc des véhicules utilitaires légers de la marque FAW et le montage et distribution exclusifs des véhicules utilitaire poids

lourds Mercedes Benz marque la volonté de la société de diversifier son offre produit, soit par croissance externe (acquisition de nouvelles cartes qui se vendent) ou par la commercialisation de nouveaux modèles Mercedes, Ssang Yong et Chrysler.

- **Améliorer la pénétration des pièces de rechange sur le marché marocain**

AUTO NEJMA fonde de grands espoirs sur l'activité pièces de rechange. En effet, les ventes devraient augmenter de manière significative suite à la baisse des droits de douane et à la lutte contre le contrebande.

L'objectif principal est de pérenniser le circuit de distribution en fidélisant les revendeurs et continuer à bénéficier de prix réduits par les différents constructeurs que la société représente.

b- Les recommandations Stratégiques

Produit :

- veiller à lancer les nouveaux produits en même temps qu'en Europe ;
- être à l'écoute du marché pour proposer à nos clients : les modèles, motorisations et exécutions répondant à leurs attentes.

Organisation et force de vente :

- Chaque concession doit satisfaire les critères et principes de base des standards MB en terme de qualité et visibilité de la concession, signalétique, qualité des ressources humaines.
- Veiller à recruter les meilleurs commerciaux, techniciens et staff de support ayant une très bonne formation de base et une expérience pertinente.
- Assurer une formation continue sur les produits, service...

Prix :

- Assurer la veille concurrentielle pour proposer des prix compétitifs.
- S'aligner sur les prix européens.
- Assurer aux concessionnaires un taux de marge attractif.

Système d'information :

- Veiller à améliorer notre système CRM.
- Intégrer les systèmes informatiques des concessionnaires avec celui d'AUTO NEJMA.

Notons enfin que ces recommandations représentent les fondements stratégiques et indispensables pour construire le Balanced scorecard.

I-3 Démarche méthodologique de la conception du (BSC Top management)

Dans ce paragraphe nous allons traiter, la conception du BSC, ce tableau de bord stratégique a pour vocation de regrouper les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie, son horizon est relativement de long terme, il est destiné à la Direction Générale.

Nous rappelons que le BSC est né d'une remise en cause : celle des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. Dans le BSC les indicateurs financiers sont maintenus mais il ne sont plus seuls, il importe, en effet, de doter également la Direction Générale d'AUTO NEJMA d'indicateurs sur ces clients, sur la qualité et l'efficacité des processus internes de l'entreprise et enfin sur la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long terme (apprentissage organisationnel).

a- Cadre notionnel

Afin de construire notre BSC, il convient de définir quelques termes clés.

- **Mission (ce que nous devons faire)**

La mission identifie la raison d'être de l'entreprise, elle répond de manière qualitative à la question : « Quel sens l'organisation veut-elle avoir aux yeux de ses parties prenantes ? » et de manière quantitative aux activités à accomplir.

Cette mission doit servir de base à la définition des objectifs à long terme, elle constitue le fil conducteur de l'action des dirigeants et des collaborateurs.

- **Vision (ce que nous voulons être)**

La vision propose une image inspiratrice, dynamique, impliquant un défi pour l'avenir :

« Que voulons-nous atteindre dans cinq ans ? que voulons-nous représenter alors pour notre environnement et pour toutes les parties prenantes ? ».

La vision précise donc comment l'organisation doit se comporter dans l'accomplissement de sa mission.

- **Objectifs stratégiques (comment atteindre nos buts)**

Ce sont les étapes concrètes menant à la réalisation de la vision et impliquant une évolution significative du rôle de l'organisation dans son environnement.

- **Objectifs opérationnels**

Ce sont les résultats à atteindre et la concrétisation des objectifs stratégiques dans un nombre restreint de champs d'action.

Que doit faire l'organisation dans un futur proche pour passer aux réalisations des objectifs stratégiques ?

- **Facteurs clé de succès (FCS)**

Ce sont les compétences à maîtriser, les conditions à respecter pour atteindre les objectifs stratégiques, il s'agit donc de répondre à la question suivante : « Qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? »

- **Carte stratégique**

Détecter, pour chaque perspective, les facteurs qui contribuent ou qui laissent à désirer, se fait à l'aide d'un diagramme de cause à effet spécifique, la carte stratégique. Nous pouvons analyser ce diagramme pour chaque objectif stratégique. Les relations découlent des objectifs opérationnels et des facteurs clés de succès. La cohérence des relations donne un aperçu des hypothèses dont la Direction Générale et les collaborateurs estiment qu'elles représentent la bonne manière de piloter l'organisation.

Démarche : Tableau de bord prospectif (Direction Générale)

Le schéma de conception que nous proposons afin de construire une BSC pour le Top Management suivra la démarche méthodologique ci-après :

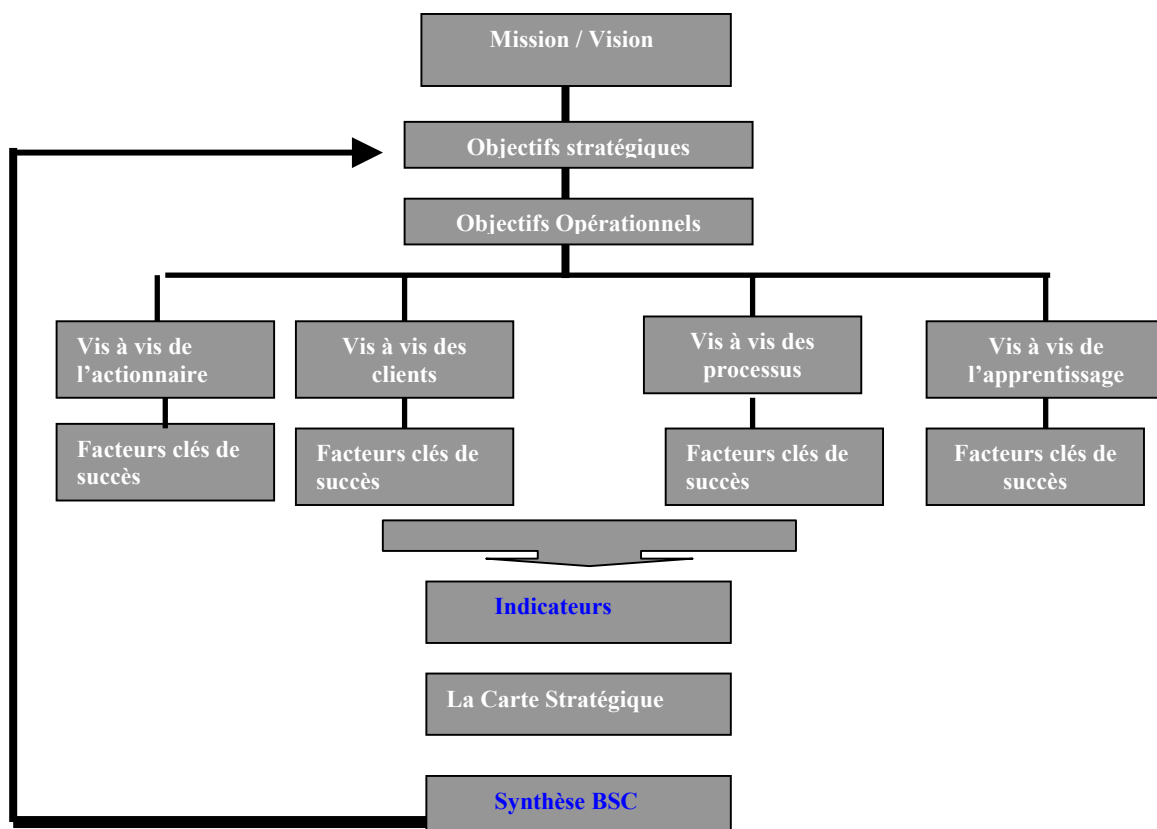


Figure 12 : démarche de conception d'un BSC

Notre démarche de construction se décline en trois phases qui s'enchaînent comme suit :

b- Phase1 : Etablissement de la vision et les orientations stratégiques

La mission, vision et stratégie constituent notre point de départ de l'élaboration du balanced scorecard de l'organisation AUTO NEJMA.

b-1 La mission et la vision d'AUTO NEJMA

AUTO NEJMA est organisée actuellement autour de trois pôles métiers :

- 1- Pôle distribution des véhicules et pièces de rechange (véhicules particuliers et utilitaires neufs) ;
- 2- Pôle montage des véhicules utilitaires poids lourds ;
- 3- Pôle service après vente.

La Direction générale d'AUTO NEJMA affirme son intention et sa vocation fondamentale qui reposent sur les aspirations suivantes :

- 1- Conforter une position de leader parmi les marques de prestige ;
- 2- Disposer d'un réseau de distribution couvrant les villes majeures du pays ;
- 3- Offrir à nos clients le meilleur produit en terme qualité/fiabilité et qualité de service après vente ;
- 4- Accompagner notre clientèle pendant la durée de vie de leur véhicule, et même au-delà.

b-2 Les objectifs stratégiques et opérationnels d'AUTO NEJMA

Objectifs Stratégiques

Les objectifs stratégiques d'AUTO NEJMA s'articulent autour de trois axes majeurs :

- 1- Maintenir une position dominante dans le haut de gamme en améliorant son service client ;
- 2- Développer et améliorer la part de marché sur les deux segments VP et VU dans le moyen et bas de gamme en menant une politique de commercialisation et de communication agressive sur l'axe Casablanca-Rabat ;
- 3- Maintenir un niveau de qualité élevé afin de fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante et d'affronter une concurrence très agressive en mettant l'accent sur le développement du Service Après Vente.

Objectifs Opérationnels par perspective

L'ambition ici est de définir les objectifs de l'entreprise vis à vis des quatre axes fondamentaux : financement, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ces objectifs multidimensionnels sont :

Perspective financière

La réflexion sur la stratégie d'AUTO NEJMA a conduit à identifier 3 objectifs financiers :

Objectifs financiers	Description
OF1- Accroître notre leadership En accélérant la croissance du CA d'au moins 15 % par an	Plus concrètement, l'objectif est défini de la façon suivante : « accélérer la croissance en améliorant le taux de fidélisation client et en développant des offres en nouveaux modèles de véhicules et services après ventes. Développer une image d'entreprise d'automobile de luxe, avec une position de leader incontestée en part de marché sur les différents métiers »
OF2- Générer plus de cash-flow (Montant à définir)	L'augmentation du cash-flow concerne tout à la fois le choix et rationalisation des investissements, la réduction des délais de règlement et la maîtrise des stocks.
OF3- Augmenter la profitabilité d'au moins 20% par an	La profitabilité globale est cherchée par pôle métier d'AUTO NEJMA (Ventes véhicules neufs, pièces de rechange, service après ventes), et aussi le développement des segments de véhicules à grande valeur ajoutée.

Perspective client

Pour cet axe, les objectifs de la Direction générale sont définis en dissociant l'activité VU (véhicules utilitaires) et VP (voitures particulières), et, en identifiant différentes cibles de clientèle (Clients poids lourds, réseau et revendeurs, client particuliers).

Les objectifs client sont exprimés selon le point de vue des attentes de la cible visée et liés aux objectifs financiers par une chaîne de causalité.

Objectifs Clients	Description
<p>OC1- Augmentation de la satisfaction des différents segments de clientèle Secteur poids lourds : je veux un partenaire qui assure un service après ventes de qualité aussi bien dans les ateliers que sur place dans mes chantiers. Je veux la sécurité et l'autonomie de mon parc camion.</p>	<p>Pour le secteur véhicules utilitaires, l'attente Principale vis-à-vis d'un partenaire est d'assurer une excellente qualité de service. L'offre doit donc être personnalisée et créer une valeur ajoutée pour les clients (poids lourds et leur entourage de transport).</p>
<p>OC2- Augmentation de la part de marché Réseau et revendeur : je veux des remises spéciales pour être compétitif sur ma zone d'intervention. Clients particuliers/administrations : nous voulons un service avec un rapport prix qualité, respect des délais et disponibilité de la pièce de rechange.</p>	<p>Pour cette cible, le risque est faible, vu la politique commerciale d'AUTO NEJMA (plafond, caution bancaire, comptant pour véhicules neufs).</p>

En terme de causalité, ces objectifs clients jouent sur les objectifs financiers OF1 (leadership) et OF3 (profitabilité)

Perspective processus interne

A partir des objectifs des perspectives financières (actionnaires) et clients, nous allons définir les leviers d'action en terme des processus internes (dont une partie est reprise dans le tableau ci-après).

Objectifs Processus interne	Description
OP1- Elargir la gamme des produits et de service	Ce processus entre dans la phase d'innovation en matière des modèles importés et services, l'objectif est de toucher l'attente de tout type de clientèle.
OP2- Passer nos révisions de prix	Proposer des services paquets, analyse de la rentabilité du contrat de maintenance véhicules utilitaires, repositionnement des prix des véhicules.
OP3- développement des canaux de distribution : <ul style="list-style-type: none"> - Les succursales - réseau de concessionnaires 	Ce processus touche la visibilité et la présence de la marque en respectant les normes du siège.
OP4- développement des services après ventes	Mettre en place des systèmes d'ordonnancement pour respecter les délais promis. Système d'atelier mobile pour accompagner les clients hors place.
OP5- maîtriser les risques	Ce processus invite à la mise en place d'un système de procédure dynamique pour gérer les risques opérationnels.

Ces objectifs de processus sont individuellement liés dans une chaîne de causalité à d'autres objectifs appartenant aux perspectives actionnaires, clients et/ou processus internes.

Perspective apprentissages organisationnels

Nous allons définir dans cette perspective (constituant la base du système de pilotage par la BSC) trois domaines jouant un rôle stratégique pour AUTO NEJMA : le niveau de satisfaction et la compétence du personnel, les fonctionnalités et le niveau de la performance du système d'information et la qualité du système de management.

Objectifs Processus interne	Description
OO1- Développer des compétences manageriales et commerciales	Cet objectif est associé à la définition des compétences requises, l'attraction et le développement des talents.
OO2- Mettre en œuvre des outils de gestion prévisionnelle et opérationnelle simple et fiable	Cet objectif de cette perspective organisationnelle concerne quant à lui les outils informatiques jugés trop compliqués et peu fiables ou partiellement utilisés par les opérationnels.
OO3- Mettre en place un système de management par objectif	Il s'agit d'un intéressement au résultat court et moyen long terme

c- Phase2 : Identification des facteurs clés de succès et choix des indicateurs

c-1 Facteurs clés de succès d'AUTO NEJMA

À l'issue de la phase1, définir les facteurs clés de succès est l'un des éléments les plus décisifs dans notre démarche de construction de la BSC cible.

L'ambition est de définir les variables d'action primordiales que le management d'AUTO NEJMA doit suivre de près car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs que la structure s'est assignée.

Nous avons donc identifié les facteurs clés de succès 5 (cités ci après) en s'appuyant aussi bien sur la démarche SWOT et les 5 forces de M. Porter que sur notre longue expérience à AUTO NEJMA en tant que cadre en contrôle de gestion qui est le mieux à même de contribuer efficacement à la mise en évidence des paramètres clés de la performance.

Nous proposons donc une liste non exhaustive des facteurs clés de succès que nous pouvons même les défalquer en sous FCS dont la maîtrise permet d'obtenir aussi bien un avantage concurrentiel que l'atteinte des objectifs stratégiques d'AUTO NEJMA :

- Lancer les nouveaux produits en même temps qu'en Europe.

- Être à l'écoute du marché pour proposer aux clients : les modèles, motorisations et exécutions répondant à leurs attentes.
- Chaque concession satisfait aux critères et principes de base des standards aussi bien du siège que des constructeurs en terme de qualité et visibilité de la concession, signalétique, qualité des ressources humaines
- Veiller à recruter les meilleurs commerciaux, techniciens et staff de support ayant une très bonne formation de base et une expérience pertinente
- Assurer une formation continue sur les produits, service...
- Assurer la veille concurrentielle pour proposer des prix compétitifs.
- S'aligner sur les prix européens.
- Assurer aux concessionnaires un taux de marge minimal attirant
- Veiller à améliorer le système CRM.
- Intégrer les systèmes informatiques des concessionnaires avec celui d'AUTO NEJMA.

En résumé ces facteurs clés de succès (FCS) ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres, il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (SWOT, 5 Forces de M. Porter...) avant d'en déduire des axes de changement.

Une fois ces facteurs clés identifiés, l'étape de mise en place des indicateurs par perspective peut débuter.

c-2 Choix des indicateurs pertinents par perspective

Un indicateur est une information, si possible chiffrée, qui exprime l'évolution d'un facteur clé de succès.

FCS	Indicateurs
Assurer la veille concurrentielle pour proposer des prix compétitifs.	<p>Perspective Financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance des ventes - Marge commerciale - ROCI (Retour sur capitaux engagés) - EVA (Valeur ajoutée économique) - Cash Flow Net
S'aligner sur les prix européens. Veiller à améliorer le système CRM.	<p>Perspective Client</p> <ul style="list-style-type: none"> - Part de marché par segment - Enquête de satisfaction client (indice de satisfaction des clients)
Lancer les nouveaux produits en même temps qu'en Europe. Chaque concession satisfait aux critères et principes de base des standards aussi bien du siège que des constructeurs en terme de qualité et visibilité de la concession, signalétique, qualité des ressources humaines.	<p>Perspective processus interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de nouveaux modèles. - Nombre des réclamations sur les délais. - Nombre des réclamations sur la qualité du produit. - Nouveaux clients par site.
Assurer une formation continue sur les produits, service...	<p>Perspective apprentissage organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indice de satisfaction des salariés - Taux d'absentéisme - Evolution des niveaux d'instruction - Taux de rotation des salariés - CA par commercial

d- Phase3 : Etablissement de la carte stratégique et Canevas BSC Top Management

d-1 Etablir la carte stratégique

Détecter, pour chaque perspective, les facteurs qui contribuent ou qui laissent à désirer, se fait à l'aide d'un diagramme de cause à effet spécifique, la carte stratégique.

Selon les concepteurs de la méthode Kaplan et Norton, nous allons proposer à AUTO NEJMA un digramme pour chaque objectif stratégique, les relations découlent des objectifs opérationnels et des facteurs clés de succès.

La cohérence des relations donne un aperçu des hypothèses dont la direction générale et le comité de direction estime qu'elles représentent la bonne manière de piloter l'organisation

AUTO NEJMA, il s'agit d'une représentation visuelle de la transposition de la mission dans le fonctionnement interne.

Pour notre cas AUTO NEJMA :

« Conforter une position de leader parmi les marques de prestige (**perspective résultats**) »

Signifie « Veiller à améliorer le système CRM (**perspective clients**) », ce qui veut dire à son

tour « être à l'écoute du marché pour proposer aux clients : les modèles, motorisations et

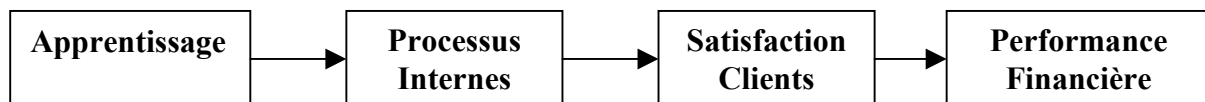
exécutions répondant à leurs attentes (**perspective interne**) », et ce qui requiert « développer

l'expertise c'est-à-dire : veiller à recruter les meilleurs commerciaux, techniciens et staff de

support ayant une très bonne formation de base et une expérience pertinente (**perspective**

apprentissage organisationnel)

Par conséquent les quatre perspectives ne sont donc pas en conflit, elles se conditionnent mutuellement par une chaîne de causalité.



Corollairement à cette logique nous établissons la carte stratégique d'AUTO NEJMA dans la page suivante :

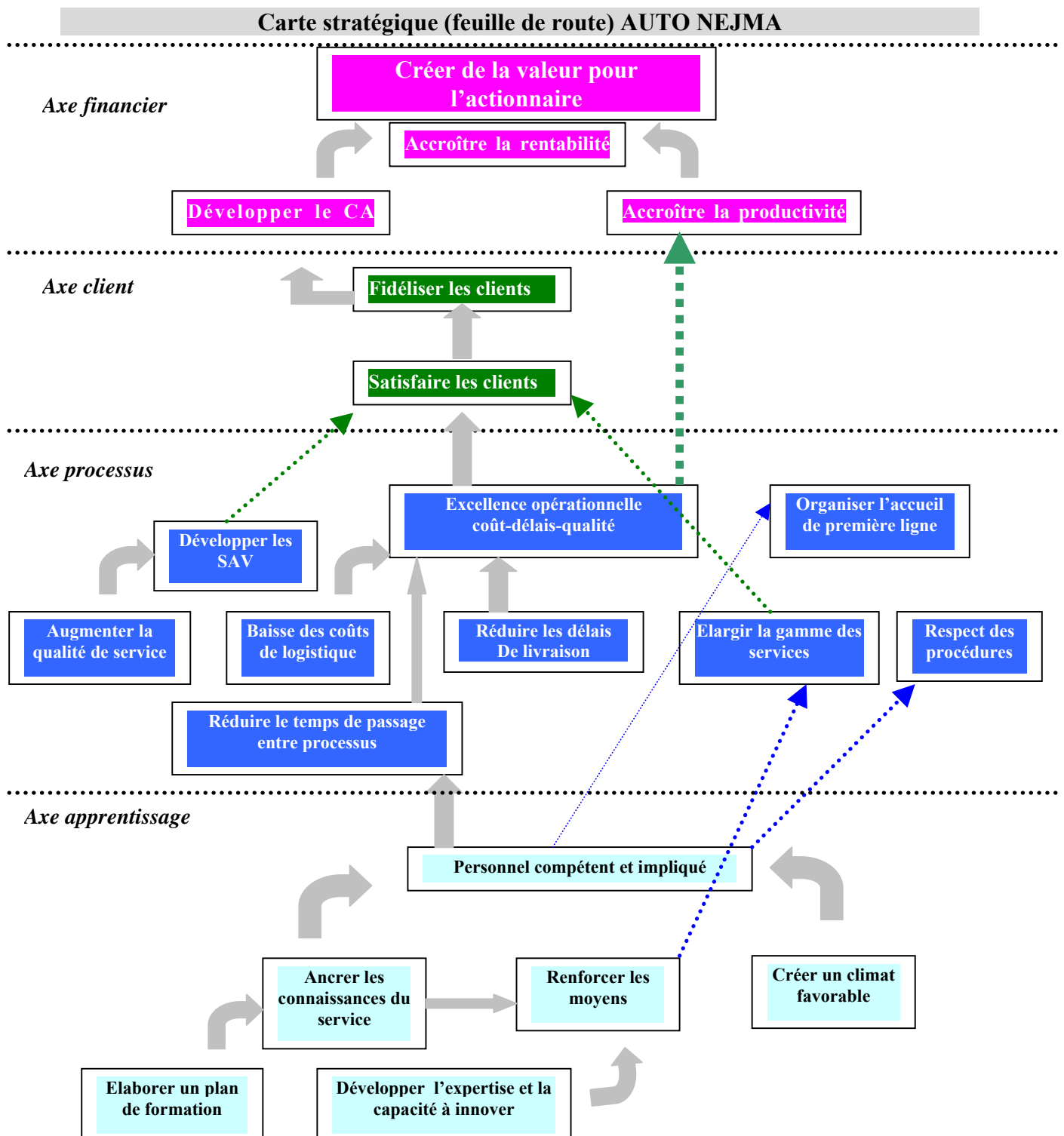


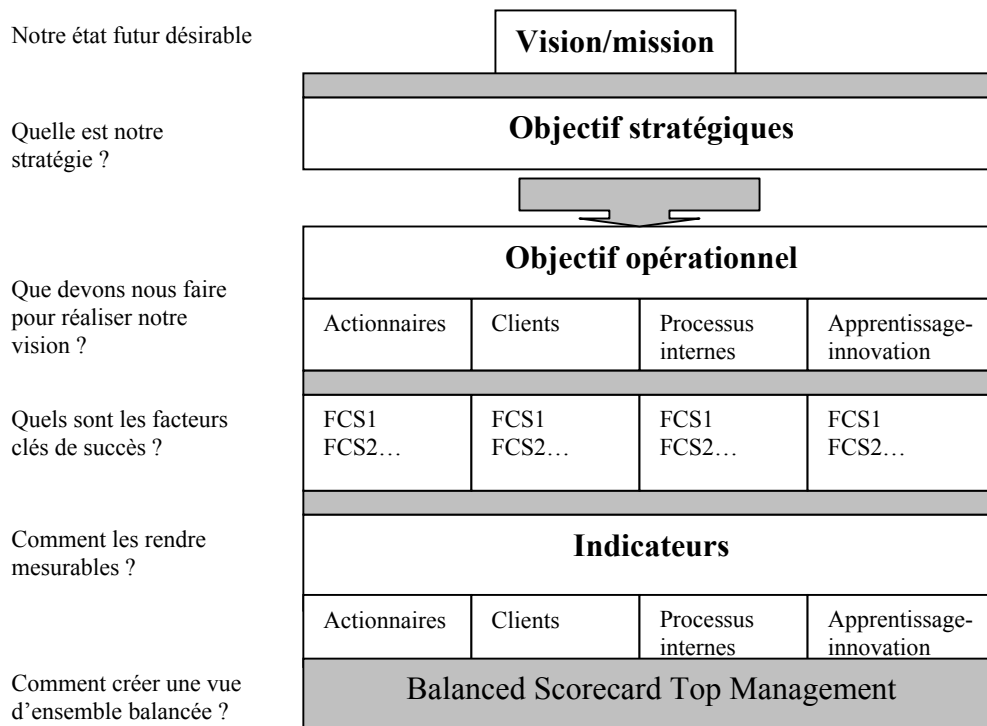
Figure 13 : Carte stratégique d'AUTO NEJMA

d-2 Synthèse BSC Top Management

L'objectif recherché dans cette étape est de traduire la stratégie générale d'AUTO NEJMA en objectifs stratégiques. Il s'agit par exemple d'atteindre une part de marche de 5 % dans le segment VU et 4 % dans le segment VP en toute marque confondue à l'horizon de trois ans

ou de réaliser un cash flow libre de X KDH à l'horizon de deux ans. Ces objectifs stratégiques à leur tour vont être déclinés dans les quatre domaines (financier, clients, processus interne, apprentissage et innovation), dans chacun des ces domaines, les objectifs sont associés à des indicateurs qui mesurent la performance.

L'enjeu est de rendre la stratégie mesurable selon la démarche méthodologique présentée dans le schéma ci-après :



Le Canevas de la BSC que nous allons présenter ci-après contient deux catégories d'indicateurs :

- Indicateurs rétrospectifs, essentiellement opérationnels, qui constatent les résultats a posteriori ;
- Indicateurs prospectifs, généralement opérationnels, qui annoncent la performance en devenir.

La structure de cette BSC baptisée « BSC_Top Management » met en lumière 5 zones, à savoir : les objectifs de la société par perspective, les indicateurs liés à ces objectifs, les actions concrètes destinées à les atteindre, la performance cible et la performance réelle

Balanced scorecard AUTO NEJMA Top Management

Objectifs	Indicateurs	Actions concrètes	Performance cible	Performance réelle
Axe financier Créer de la valeur pour l'actionnaire	Croissance des ventes	Renforcer la communication, importation du modèle adapté au marché national, établir des relations solides avec les clients potentiels.	10% par an kdh	
	ROCI (Retour sur capitaux engagés) : ROI	Progresser CA en réduisant ses charges c'est à dire :		
	EVA (Valeur ajoutée économique) Cash Flow Net	Un emploi rationnel des actifs : investir à bon escient.		
		Niveau convenable du stock, gérer au mieux les créances, Actif immobilisé rationnel		
<hr style="border-top: 1px dashed blue;"/>				
Axe client				
Part de marché par segment	Part de marché segment VP	Identifier les besoins futurs des clients.	4 %	%
	Part de marché segment VU		5 %	%
Enquête de satisfaction client	Nouveaux clients	Identifier de nouveaux segments de clientèle cibles.	2	2
	Indice de satisfaction des clients	Augmenter le souci des clients dans l'organisation des ventes.	90% des clients donnent les deux meilleures notes	X % des clients donne les deux meilleures notes

Objectifs	Indicateurs	Actions concrètes	Performance cible	Performance réelle
<u><i>Axe processus interne</i></u>	Nombre de nouveau modèle	Importation de nouveau modèle	2	2
Excellence opérationnelle coût-délais-qualité	Nombre des réclamations sur les délais	Reconfigurer le processus de livraison	10	9
	% des réclamations sur la qualité du produit par rapport au nombre d'unité vendue	Identifier les causes des problèmes et les appréhender par des actions qualité	2%	3%
<hr style="border-top: 1px dashed blue;"/>				
<u><i>Axe apprentissage innovation</i></u>				
Personnel compétent et impliqué	Indice de satisfaction des salariés	Instaurer un management participatif promotion à la participation dans la recherche des solutions	80% des clients donnent les deux meilleures notes	X% des clients donnent les deux meilleures notes
Bon climat social	Taux d'absentéisme	Bon climat social	2%	3%
Amélioration	Evolution des niveaux d'instruction	Recrutement sélectif	90% bac+	80%bac+
	Taux de rotation des salariés	Renforcer le dialogue et les plans de carrière	2%	X%

Tableau 8 : BSC Top Management

Section II : Déclinaison et recommandations pour le déploiement du BSC

Nous avons à présent construit un tableau de bord prospectif pour le Top Management AUTO NEJMA. Toutefois la conception du BSC n'est pas une fin en soi. Celui-ci doit être utilisé et intégré dans le système de gestion de l'entreprise. De même sa communication est indispensable, et les actions stratégiques concrètes identifiées doivent être lancées afin que les performances souhaitées puissent être atteintes.

L'objectif de cette section est la déclinaison du BSC et d'accompagner AUTO NEJMA dans le déploiement de son tableau de bord prospectif. Cet accompagnement concerne l'alignement stratégique par la communication du BSC au sein de la société et le pilotage des actions concrètes stratégiques.

II-1 Déclinaison du BSC dans les pôles métier AUTO NEJMA

a- BSC Activité Ventes Véhicules Neufs (BSC_VN)

Etant donné que la vente des véhicules neufs est le métier phare d'AUTO NEJMA, la Direction Générale souhaite savoir au jour le jour si ces canaux vente tiennent le cap. C'est pourquoi il lui faut disposer en permanence d'une information aussi abondante que pertinente. Grâce à sa concision, la Balanced Scorecard de Vente VN s'avère dès lors être un bon outil permettant aussi bien au top management qu'aux middle management et aux commerciaux de se concentrer sur quatre piliers essentiels de la vente:

- Travailler la satisfaction et la fidélité de la clientèle,
- Etablir une organisation de vente efficace,
- Acquérir de nouveaux clients et vendre des produits innovants,
- Réaliser de bonnes marges par produit et par client.

En somme, tout ce qu'il faut pour assurer la croissance et l'épanouissement de l'entreprise.

Démarche méthodologique

Mission :

Vente de voitures et véhicules utilitaires, en assurant une rotation satisfaisante du stock.

Ce pôle contient deux métiers :

- Vente de voitures neuves haut, moyen et bas de gamme ;
- Montage et vente de véhicules utilitaires.

Quant à l'activité vente de voitures neuves, la mission de cette activité consiste à :

- Vendre les voitures à travers les canaux de distribution suivants :
 - Points de vente spécialisés par site (siège et succursales).

- Réseaux de distribution : 7 agences (concessionnaires) indépendantes
- Assurer en même temps que l'Europe la vente des nouveaux modèles (notamment MB notre produit phare).
- Participer à la marge globale de la société AUTO NEJMA.
- Développer le CA selon le cycle de vie des produits.

Analyse SWOT

Forces :

- ☞ Système on line avec l'usine Mercedes Stuttgart favorisant gestion optimale des approvisionnement conforme au commande de la clientèle.
- ☞ Bonne assise financière.
- ☞ Image de marque des produits commercialisés notamment Mercedes.

Faiblesses:

- ☞ Gamme pléthorique en VU générant des problème de disponibilité des pièces de rechange.
- ☞ Problème de communication au niveau de l'activité VU.
- ☞ Pas de plan de communication sur le créneau VU.

Opportunités :

- ☞ Évolution du marché & activité économique porteuse,
- ☞ Lancement de nouvelles gammes et restylage de certains modèles.

Menaces :

- ☞ Réseau faible et mal encadré,
- ☞ Sortie de certains créneaux porteurs (camion 3.5 à 14 tonnes avec une marque de forte image),

Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès les plus importants, au sens où elles conditionnent la réalisation de l'objectif du centre sont au moins les suivantes :

- Travail de prospection des vendeurs, afin de maximiser les contacts avec la clientèle potentielle ;
- Efficacité des vendeurs, qui peut se traduire par leur capacité à transformer des contacts avec une clientèle potentielle en ventes effectivement conclues ;
- Efficience dans l'utilisation des moyens, puisque les véhicules sont soumis à une limite de frais de commercialisation et de remises accordées aux clients
- Veiller à la qualité et l'efficacité de la prospection commerciale

Objectifs Opérationnels par perspective :

L'ambition ici est de définir les objectifs de l'entreprise vis à vis des quatre axes fondamentaux : financement, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ces objectifs multidimensionnels sont :

Objectifs financiers	FCS	Indicateurs
OF1- Accroître notre CA au moins de 15% par an	Communication	- CA par marque
OF2- Augmenter le volume de vente profitabilité	Développement CRM Positionnement des prix	- Masse salariale/CA MO
OF3- Atteindre l'équilibre budgétaire	Efficiencce dans l'utilisation des moyens	- Recette/Dépenses
Objectifs Clients	FCS	Indicateurs
OC1- Augmentation de la satisfaction	Augmenter le souci du client dans l'organisation des ventes Renforcer le service préparation VN	- Nombre de réclamation après livraison :VP et VU
OC2- Augmentation de la part de marché		- Nombre de nouveau client - Taux de livraison à temps
Objectifs Processus interne	FCS	Indicateurs
OP1- amélioration de l'efficacité de montage VU	Organiser l'équipe montage	- Taux de rendement
OP2- respect des dates de livraison convenues	Reconfigurer le processus de livraison	- Taux de livraisons ponctuelles
Objectifs Apprentissage Organisationnel	FCS	Indicateurs
OO1- Développer des produits commercialisés	Plan de formation technique et commerciale Système d'objectif global	Nombre de formation par an
OO2-Instauration d'un climat de coopération		Nombre d'affaire/commercial Rotation de personnel Taux d'absentéisme

Carte stratégique de l'activité VN

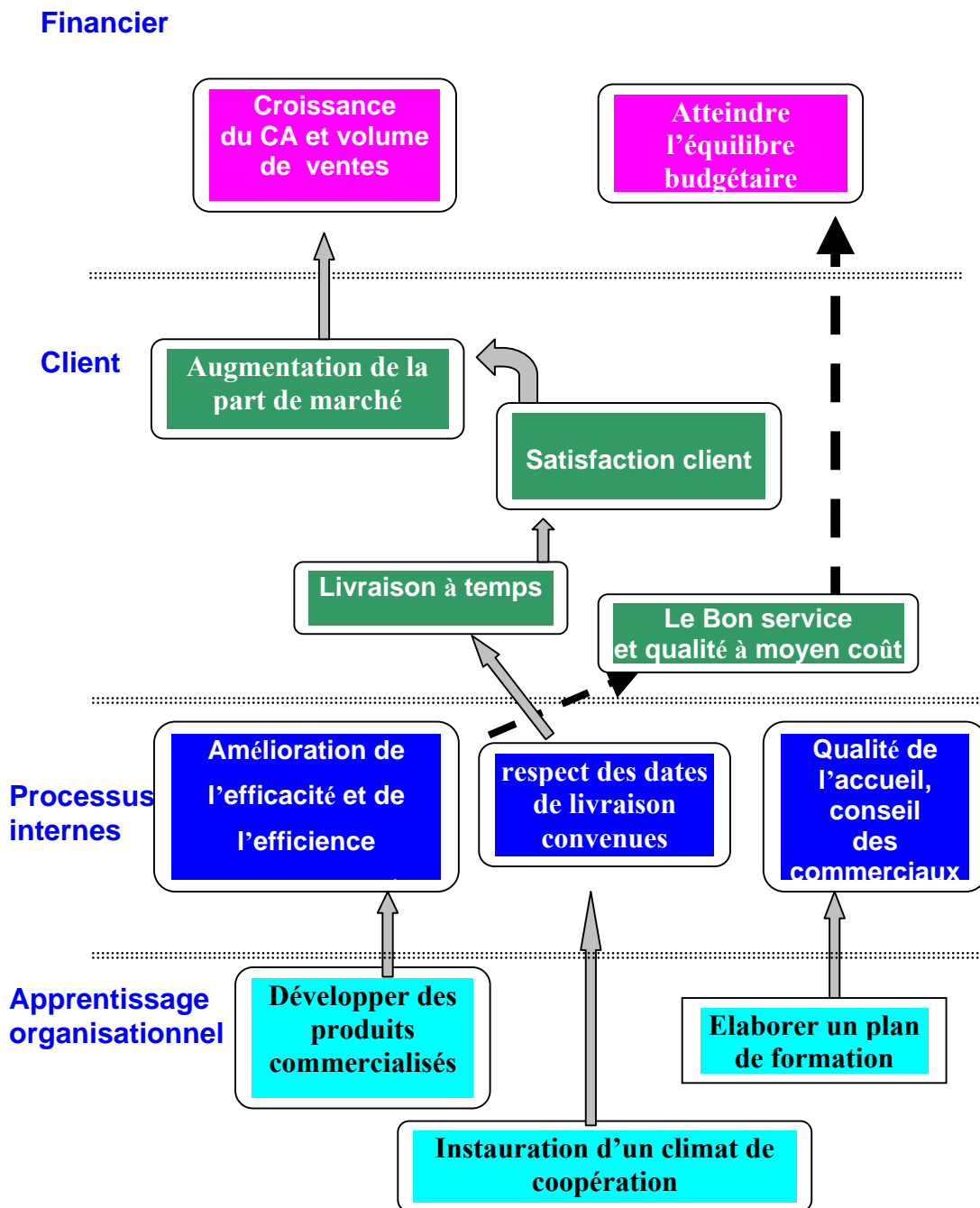


Figure 14 : Carte stratégique de l'activité VN

Synthèse BSC VN :

Objectifs	Indicateurs	Actions concrètes	Performance cible	Performance réelle
<u>Axe financier</u>				
OF1- Accroître notre CA	CA et %variation par marque	Communication		
OF2- Atteindre l'équilibre budgétaire	- Masse salariale/CA - Recette/Dépense	Développement CRM Positionnement des prix Efficience dans l'utilisation des moyens		
<u>Axe client</u>				
OC1- Augmentation de la satisfaction	- Nombre de réclamation après livraison :VP et VU - Nombre de nouveau client - Taux de livraison à temps	Augmenter le souci du client dans l'organisation des ventes Renforcer le service préparation VN		
<u>Axe processus interne</u>				
OP1- Réduire le temps d'attentes des clients	- Taux de rendement	Organiser l'équipe montage		
OP2- Assurer le dépannage des clients	- Taux de livraisons ponctuelles	Reconfigurer le processus de livraison		
<u>Axe apprentissage innovation</u>				
OO1- des compétences managériels et technique	- Nombre de formation par an - Nombre d'affaire/commercial	Plan de formation technique et commerciale Système d'objectif global		
OO2-Instauration d'un climat de coopération	- Rotation de personnel -Taux d'absentéisme			

Tableau 9 : BSC activité Vente Véhicules Neufs

b- Ventes pièces de rechange

AUTO NEJMA a toujours été très soucieux de la qualité de ses pièces et de ses accessoires. C'est la raison pour laquelle toutes les pièces stockées aussi bien dans le magasin central que

au magasin de ces succursales font l'objet d'un contrôle strict, d'une homologation, et bénéficient d'une garantie selon les règles en vigueur.

Des pièces de rechange de qualité garantie

Chaque pièce de rechange signée Mercedes-Benz vous assure une qualité égale à la pièce d'origine remplacée et préserve ainsi la fiabilité, la longévité et la sécurité de votre Mercedes. Avec le label "Pièce d'Origine Mercedes-Benz", toutes nos pièces sont garanties pour 24 mois, sans limitation de kilométrage.

Une disponibilité immédiate des pièces de rechange

Grâce à notre service de livraison express et à nos tournées privatives quotidiennes, nous approvisionnons chaque jour l'ensemble de nos établissements Mercedes-Benz, afin de garantir une disponibilité optimale des pièces de rechange.

Démarche méthodologique

Mission

Approvisionnement, stockage et ventes de la pièce de rechange d'origine qui doit être adaptée aux spécifications des véhicules vendus

Analyse SWOT

Forces :

- ☞ Système informatique conçu par le constructeurs favorisant une gestion optimale des approvisionnements conforme au commande de la clientèle.
- ☞ Expérience commerciale.
- ☞ Image de marque des produits commercialisés (la pièce d'origine) .

Faiblesses:

- ☞ Stock PDR en croissance importante.
- ☞ Absence d'une définition claire de la politique marketing par segment (VP et VU).
- ☞ Savoir faire faible de l'activité VU.

Opportunités :

- ☞ Évolution du marché & activité économique porteuse,
- ☞ Lancement de nouvelle gamme

Menaces :

- ☞ La guerre des prix
- ☞ Produit de substitut (pièces adaptables)

Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès les plus importants, au sens où elles conditionnent la réalisation de l'objectif du centre sont au moins les suivantes :

- Travail de prospection des vendeurs, afin de maximiser les contacts avec la clientèle potentielle ;
- Efficacité des vendeurs, qui peut se traduire par leur capacité à transformer des contacts avec une clientèle potentielle en ventes effectivement conclues ;
- Gestion optimal des stocks (disponibilité des pièces,

Objectifs financiers		
	FCS	Indicateurs
OF1- Accroître la marge et le CA	Positionnement des prix	- CA PDR par marque hors atelier et atelier
OF2- Atteindre l'équilibre budgétaire		Efficience dans l'utilisation des moyens
Objectifs Clients		
	FCS	Indicateurs
OC1- Augmentation de la satisfaction	Assurer la disponibilité de la pièce	- Nombre de réclamation après livraison
OC2- Augmentation de la part de marché	Renforcer la force de vente	- Nombre de nouveau client - Taux de livraison à temps
Objectifs Processus interne		
	FCS	Indicateurs
OP1- amélioration la qualité des gestion des emplacements	Organiser l'équipe magasin PDR Reconfigurer le processus de livraison et de transfert entre succursales et siège	- Ecart absolu de l'inventaire
OP2- respect des dates de livraison convenues		- Taux de livraisons ponctuelles
Objectifs Apprentissage Organisationnel		
	FCS	Indicateurs
OO1- Développer les offres des produits commercialisés	Plan de formation technique et commerciale Système d'objectif global	Nombre de formation par an CA hors atelier/ commercial
OO2-Instauration d'un climat de coopération		Rotation de personnel Taux d'absentéisme

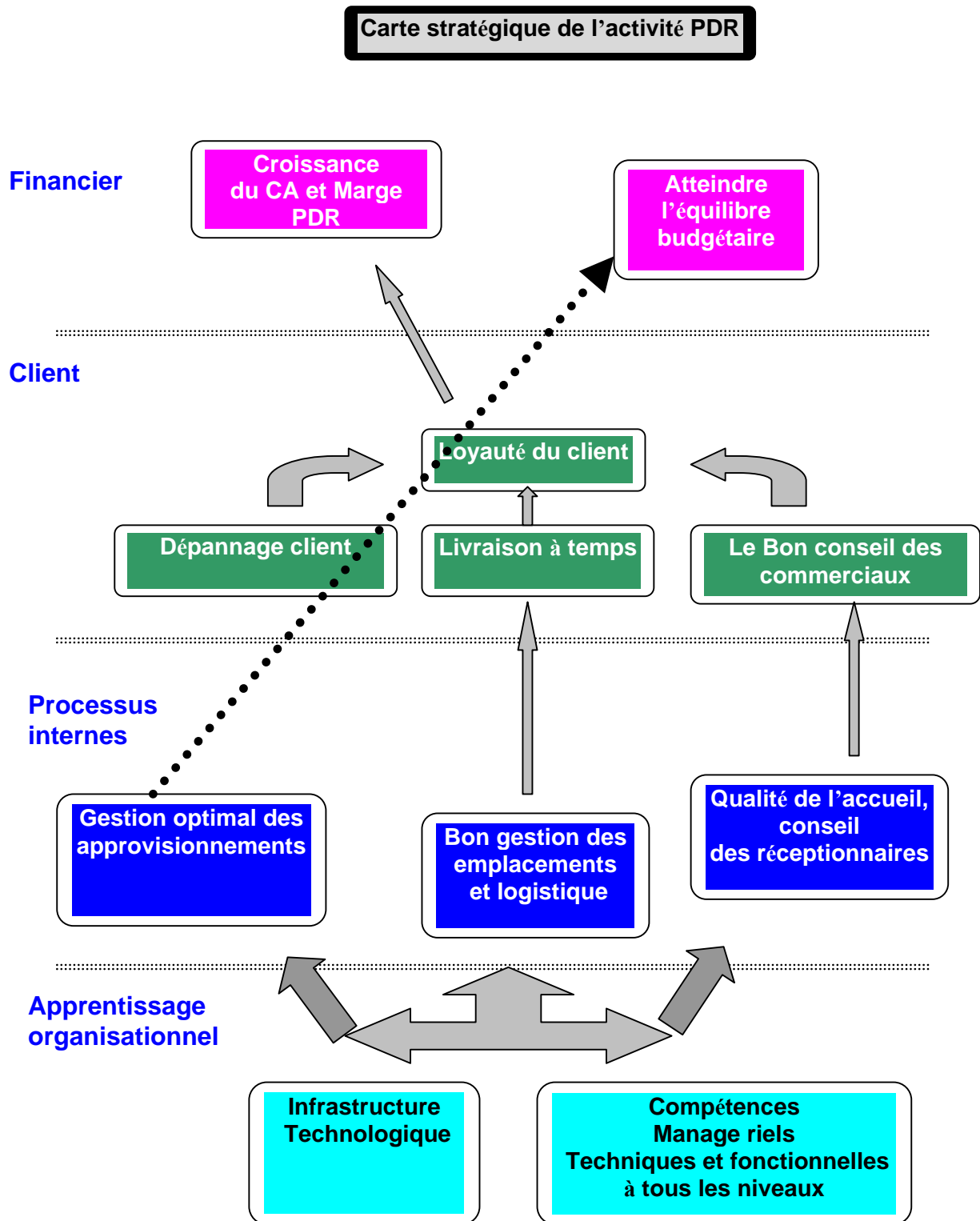


Figure 15 : Carte stratégique activité PDR

Synthèse BSC PDR :

Objectifs	Indicateurs	Actions concrètes	Performance cible	Performance réelle
<p><u><i>Axe financier</i></u></p> <p>OF1- Accroître la marge et le CA</p> <p>OF2- Atteindre l'équilibre budgétaire</p>	<p>- CA PDR par marque hors atelier et atelier</p> <p>- Masse salariale/CA</p> <p>- Recette/Dépenses</p>	<p>Positionnement des prix</p> <p>Efficiéce dans l'utilisation des moyens</p>		
<p><u><i>Axe client</i></u></p> <p>OC1- Augmentation de la satisfaction</p>	<p>- Nombre de réclamation après livraison</p> <p>- Nombre de nouveau client</p> <p>- Taux de livraison à temps</p>	<p>Assurer la disponibilité de la pièce</p> <p>Renforcer la force de vente</p>		
<p><u><i>Axe processus interne</i></u></p> <p>OPI- amélioration la qualité des gestion des emplacements</p> <p>OP2- respect des dates de livraison convenues</p>	<p>- Ecart absolu de l'inventaire</p> <p>- Taux de livraisons ponctuelles</p> <p>- Nombre de prélèvement</p>	<p>Organiser l'équipe magasin PDR</p> <p>Reconfigurer le processus de livraison et de transfert entre succursales et siège</p> <p>Gestion optimal des approvisionnement</p>		
<p><u><i>Axe apprentissage innovation</i></u></p> <p>OO1- Développer les offres des produits commercialisés</p> <p>OO2-Instauration d'un climat de coopération</p>	<p>-Nombre de formation par an</p> <p>-CA hors atelier/commercial</p> <p>-Rotation de personnel</p> <p>-Taux d'absentéisme</p>	<p>Plan de formation technique et commerciale</p> <p>Système d'objectif global</p>		

Tableau 10 : BSC activité Vente PDR**c- Service Après ventes**

Pour pouvoir évaluer continuellement l'activité SAV en tenant compte des objectifs fixés par la Direction Générale, un tableau de bord prospectif doit être mis en place avec l'ensemble des critères multidimensionnels de performance reflétant l'image réelle du SAV et sa situation par apport aux attentes et aspirations stratégiques fixées.

Dans ce contexte des perspectives de développement et de croissance du SAV conformément aux exigences de la direction générale, nous proposons un BSC de cette activité selon la démarche suivante :

Mission

Assurer la réparation des véhicules de la clientèle en garantie et hors garantie ;

Assurer la préparation et la vérification des véhicules neufs.

Analyse SWOT (Forces et Faiblesses)

Tout d'abord, nous partons des faits observés au niveau de l'activité Service Après Ventes par une analyse SWOT pour en déduire les axes de changement.

Faiblesses :

- Le sentiment d'appartenance se détériore de plus en plus aux ateliers est affecte énormément la productivité et le rendement des employés.
- Les prix d'interventions ainsi que ceux des pièces de rechange semblent être élevés
- Réception passif : Longue attente des clients avant d'être pris en charge par les réceptionnistes
- Les réclamations clients sont traitées sans aucune procédure permettant d'éviter de tomber dans les mêmes problèmes

Forces :

- Un savoir techniques solides
- Ateliers importants
- Formation assurée par les constructeurs

Menace :

- Concurrence parallèle : garagistes avec une structure des coûts légère, grignotent les clients insatisfaits
- La disponibilité des appareils de diagnostic sur le marché déloyal
- Demande décroissante relative aux véhicules au-delà de 2 ans

Opportunité :

- Effet miroir technologique et organisationnel (conseil du constructeur)
- Marché en croissance

Objectifs stratégiques

- accompagner les politiques commerciales dans leurs objectifs de croissance,
- répondre aux exigences de service et de qualité pour assurer une fidélisation des clients,

- améliorer la productivité et le rendement de l'atelier en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction générale.

La mise en place de cette politique se basera sur :

Facteurs clés de succès (Qu'est ce qui fait que nous réussissons, dans le domaine SAV)

- Compétence du personnel aussi bien technique qu'opérationnelle ;
- Qualité du diagnostic et de la réparation
- Contrôle des coûts
- Respect des délais prévus
- Respect des devis établis
- Amélioration de l'accueil client
- Sensibilisation à la qualité de service
- Développement des forfaits entretien (à prix compétitif)
- Développement du leadership des chefs atelier et les chefs de section a sein de l'atelier
- la dotation de l'atelier d'une organisation susceptible d'améliorer la productivité et d'assurer une bonne qualité de service en vue , dans un moyen terme , d'aboutir à une certification ,
- traduction des objectifs globaux par des objectifs par section (Mécanique, électricité et carrosserie peinture),
- définition d'un plan de formation technique pour le personnel pour d'une part renforcer le niveau technique et d'autre part encourager la polyvalence,
- définition d'un plan social pour renforcer la culture de société,
- élaboration d'un plan marketing spécial pour le SAV.

Objectifs Opérationnels par perspective :

L'ambition ici est de définir les objectifs de l'entreprise vis à vis des quatre axes fondamentaux : financement, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ces objectifs multidimensionnels sont :

Objectifs financiers	FCS	Indicateurs
OF1- Accroître notre CA PDR et MO au moins de 15% par ans	Qualité du diagnostic et de la réparation	- CA et %variation
OF2- Augmenter la profitabilité	Développement des forfaits entretien (à prix compétitif)	- Masse salariale/CA MO
OF3- Atteindre l'équilibre budgétaire	Contrôle des coûts	- Recettes/Dépenses
Objectifs Clients	FCS	Indicateurs
OC1- Augmentation de la satisfaction	Respect des délais prévus Respect des devis établis Amélioration de l'accueil client	- Indice de satisfaction clientèle VP - Indice de satisfaction clientèle VU - Nombre de passage des véhicules hors garantie - Nombre de malfaçon/sortie véhicule
Objectifs Processus interne	FCS	Indicateurs
OP1- Réduire le temps d'attentes des clients	Développement du service ordonnancement	- Nombre des en cours/Nbre sortie véhicules
OP2- Assurer le dépannage des clients	Renforcer le niveau technique et d'autre part encourager la polyvalence et renforcer l'atelier mobile	- Nombre d'interventions à l'extérieur
Objectifs Apprentissage Organisationnel	FCS	Indicateurs
OO1- Développer des compétences managériaux et techniques	Plan de formation technique	- Nombre de formation - CA/productif
OO2-Instauration d'un climat de coopération	Prévoir un plan social	- Rotation de personnel - Taux d'absentéisme

La carte stratégique du BSC atelier service après vente

Le chiffre d'affaire MO et PDR, la rentabilité sont les critères d'évaluation de l'activité du SAV sur le plan financier.

Nous décrivons ci-dessous les relations de cause à effet qui mènent à ces objectifs financiers le schéma ci baptisé « la carte stratégique SAV » :

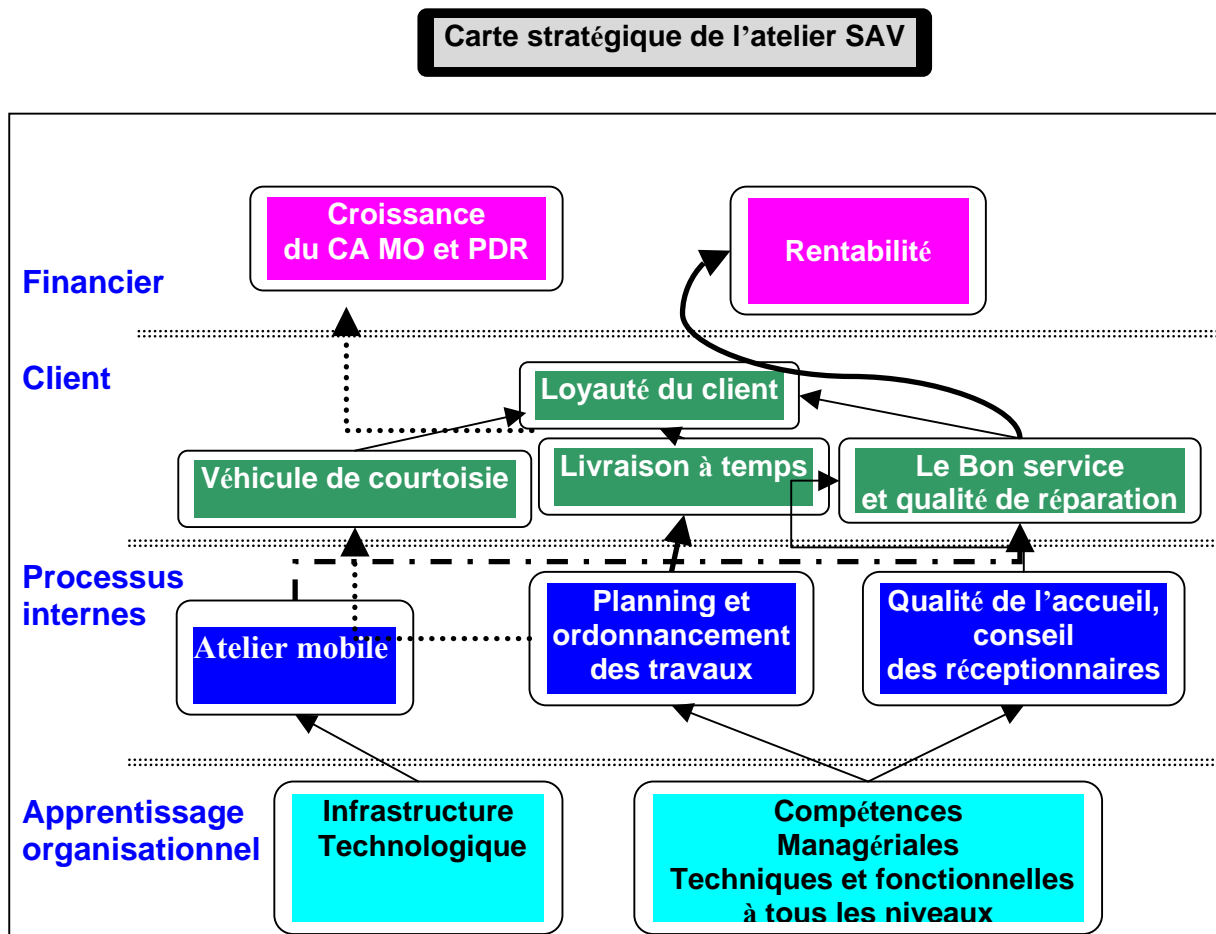


Figure 16 : Carte stratégique SAV

BSC atelier SAV

Objectifs	Indicateurs	Actions concrètes	Performance cible	Performance réelle
<p><u><i>Axe financier</i></u></p> <p>OF1- Accroître notre CA PDR et MO au moins de 15% par ans</p> <p>OF2- Augmenter la profitabilité</p> <p>OF3- Atteindre l'équilibre budgétaire</p>	<p>CA et %variation</p> <p>- Masse salariale/CA MO</p> <p>- Recette/Dépense</p>	<p>Qualité du diagnostic et de la réparation</p> <p>Développement des forfaits entretien (à prix compétitif)</p> <p>Contrôle des coûts</p>		
<p><u><i>Axe client</i></u></p> <p>OC1- Augmentation de la satisfaction</p>	<p>- Indice de satisfaction clientèle VP</p> <p>- Indice de satisfaction clientèle VU</p> <p>- Nombre de passage des véhicules hors garantie</p> <p>- Nombre de malfaçon/sortie véhicule</p>	<p>Respect des délais prévus</p> <p>Respect des devis établis</p> <p>Amélioration de l'accueil client</p>		
<p><u><i>Axe processus interne</i></u></p> <p>OP1- Réduire le temps d'attentes des clients</p> <p>OP2- Assurer le dépannage des clients</p>	<p>- Nombre des en cours/Nbre sortie véhicules</p> <p>- Nombre d'intervention à l'extérieur</p>	<p>Développement du service ordonnancement</p> <p>renforcer le niveau technique et d'autre part encourager la polyvalence et renforcer l'atelier mobile</p>		
<p><u><i>Axe apprentissage innovation</i></u></p> <p>OO1- des compétences manageriales et technique</p> <p>OO2-Instauration d'un climat de coopération</p>	<p>- Nombre de formation</p> <p>- CA/productif</p> <p>- Rotation de personnel</p> <p>- Taux d'absentéisme</p>	<p>Plan de formation technique</p> <p>Prévoir un plan social</p>		

Tableau 11 : BSC SAV

d- BSC des activités de support (Ressources Humaines, Direction financière)**BSC- Ressource Humaines**

Objectifs	Indicateurs	Actions concrètes	Performance cible	Performance réelle
<u>Axe financier</u> OF1- Accroître la productivité du personnel	- productivité du personnel ateliers		Augmentation de 10%	
<u>Axe client</u> OC1- Augmentation de la satisfaction	- indice de connaissance de la clientèle	Enquête au près du personnel : - satisfaction - besoin en formation Mise en place d'une boîte de suggestions	80% du personnel	
<u>Axe processus interne</u> OP1- amélioration la qualité des information comptable et gestion des risque OP2- respect des dates des arrêtes	- Taux d'absentéisme - Nombre de suggestion par salarié - Indice de satisfaction - Heures supplémentaires	Communications des suggestions	2 % 1 par salarié par an 80 % Satisfaits maximum 6 heure/ semaine/ salarié	
<u>Axe apprentissage innovation</u> OO1- Développer les compétences OO2-Instauration d'un climat de coopération	-Nombre de formations par an -communication intene		100% de couverture des besoins	

Tableau 12 : BSC RH

BSC : Direction Financière

Objectifs	Indicateurs	Actions concrètes	Performance cible	Performance réelle
<u>Axe financier</u>	- ROE - BFRE - Résultat Financier		- X % - N JCA - <X% de l'EBE	
<u>Axe client</u>	- Taux de croissance du CA - Rotation des créances	Veille informationnelle Gestion des risques de change Négociation avec les banques	- Taux de croissance du secteur + x% - 90 j CA	
<u>Axe processus interne</u>	- Fréquence d'arrêté comptable - Taux d'erreur - % Perte de change par rapport au montant achat de devise			
<u>Axe apprentissage innovation</u>	-Nombre de formation par an -Taux d'absentéisme			

Tableau 13 : BSC DF

II-2 Recommandations pour le déploiement du BSC

a- BSC et Alignement stratégique

L'information des salariés est très importante pour atteindre les performances prévues dans l'axe apprentissage et développement en particulier et dans le tableau de bord prospectif en général.

Pour être une organisation orientée stratégie comme le sous entend le BSC, tous les salariés doivent être en adéquation avec la stratégie. De ce fait AUTO NEJMA doit communiquer son tableau de bord prospectif de façon à ce que le personnel comprenne la stratégie et trouve de nouvelles et meilleures manières de faire son travail et de participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques.

Pour éviter que le tableau de bord ne soit considéré comme « la dernière fantaisie à la mode », la campagne de communication devra bénéficier d'une promotion constante des responsables jusqu'à ce qu'elle soit enracinée dans les programmes de gestion continue.

Les cadres (les directeurs de fonctions) devront comprendre le BSC, et y apporter des modifications le cas échéant.

Pour les chefs d'équipes et les employés, outre la compréhension, ils doivent complètement y adhérer et se sentir impliqués dans ce processus. Les supports de communication en ce sens sont nombreux. Nous en proposons deux pour AUTO NEJMA : les réunions et la brochure.

a-1. Les réunions : pour l'adhésion des salariés

Les réunions restent un moyen de communication efficace qui permet de mobiliser le personnel. Elles sont utiles non seulement pendant le lancement du TBP mais aussi tout au long de la mise en œuvre de la stratégie.

Pour le lancement, chaque directeur se chargera au cours des réunions organisées à l'attention des collaborateurs de son département :

- De créer une compréhension de la stratégie,
- De développer l'adhésion pour soutenir la stratégie,
- D'expliquer les indicateurs relevant de son département et qui permettront d'atteindre les objectifs fixés par AUTO NEJMA,
- De définir des objectifs individuels ou par équipe liés aux objectifs globaux.

Après le lancement les réunions doivent assurer un retour d'information pour suivre l'évolution des indicateurs et de prendre des décisions qui s'imposent. Ces réunions peuvent avoir lieu chaque trimestre ou à chaque fois qu'un responsable jugera nécessaire de les tenir.

Des réunions entre les membres du comité de direction doivent se tenir pour faire le point et coordonner les activités.

a-2. La brochure : moyen de diffusion du BSC

La brochure de la communication de la stratégie et du tableau de bord prospectif est un document décrivant les objectifs stratégiques et la façon dont ils seront mesurés. Nous en proposons une dans la page qui suit.

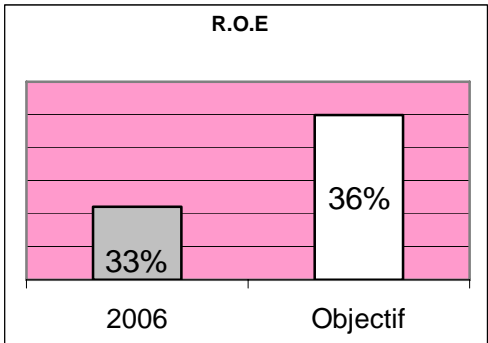
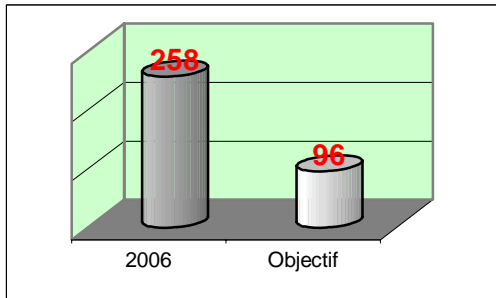
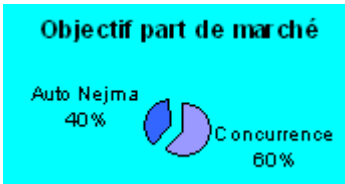
<p>Créer de la valeur pour nos actionnaires Réalisons des bénéfices importants pour récompenser les actionnaires</p>	<p>Produire au moindre coût Le client cherche le prix le plus bas, pour le satisfaire réduisons nos coûts et restons compétitifs</p>	<p>Améliorer la structure financière Maîtrisons le niveau des stocks et des délais de crédit accordés aux clients</p>
 <p>R.O.E = Résultat Net divisé par les capitaux propres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminons les pannes : Zéro (0) panne • Réduire les accidents de travail : Zéro (0) AT 	 <p>B.F.R.E = Actif circulant d'exploitation moins passif circulant d'exploitation</p>
<p>Rester leader dans notre gamme de luxe Une croissance du chiffre d'affaires supérieure à celle du secteur nous permettra de rester leader sur le marché.</p>	<p>Satisfaire le client Conservons nos anciens clients et attirons des nouveaux en offrant un service de qualité supérieure</p>	<p>Salariés satisfaits, motivés, informés et écoutés L'amélioration des performances de AUTO NEJMA nous concerne tous</p>
 <p>Actuelle : 40% Objectif : 45% Taux de Croissance du C.A supérieur de 2 points du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zéro réclamation des clients • Délai de livraison plus rapide que chez les concurrents • Etre le principal fournisseur de nos clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité et retour d'information pour tout le personnel • Chaque salarié, une suggestion chaque année • Enquête pour mesurer la satisfaction des salariés

Tableau 14 : Document informatif du TBP d'AUTO NEJMA

b- Pilotage des actions concrètes stratégiques

La mise en oeuvre des initiatives est une condition sine qua non pour le succès dans l'utilisation du BSC.

Pour AUTO NEJMA nous en avons identifié six (6). Nous avons jugé utile de fournir des pistes de réflexion et souvent des propositions de solutions pour faciliter l'application de ces initiatives stratégiques.

1 - Veille informationnelle

La veille informationnelle, connue aussi sous le nom de veille stratégique ou technologique, regroupe des techniques de recherche documentaire et de traitement de l'information permettant la prise de décision pour une personne ou un groupe de personnes (entreprise, pays). L'essor des technologies de l'Internet a fortement fait évoluer la veille en permettant de collecter et de traiter avec plus de facilité un grand nombre d'informations.

Elle se traduit aussi par l'ensemble des activités liées à la recherche, au traitement et à la diffusion de l'information utile en vue de son exploitation.

Nous nous sommes basés sur certains de ces axes pour structurer le processus informationnel permettant à AUTO NEJMA d'être à l'écoute prospective de son environnement. Pour cela nous répondons à quelques questions :

« Quelles sont les informations à recueillir ? Et comment les recueillir? Les recherches d'informations doivent couvrir:

- Les secteurs bancaire et les maisons de crédit avec leurs formules de crédit influencent le secteur automobile et en conditionnent l'évolution.
- Des informations pertinentes sur l'évolution des ventes par marque. Ces informations peuvent être obtenues auprès de l'AIVAM, Association des Importateurs de Véhicules Automobiles Montés et le Groupement du poids lourd et de la carrosserie (GPLC).
- La chambre de commerce d'industrie et de service, le tribunal de commerce ou encore une recherche sur le terrain peuvent être utiles.

« Qui doivent recueillir ces informations ? »

A priori tous les membres de l'entreprise participent à la collecte des informations. Cependant, il est préférable que cette mission soit placée parmi les attributions de la

direction marketing. Celle-ci structurera et centralisera le processus afin d'assurer la transmission des informations à l'équipe dirigeante.

« Comment utiliser les informations recueillies ? »

Elles doivent être insérées dans le système de prévision de AUTO NEJMA et permettre ainsi de mener des actions qui s'imposent.

« Comment mesurer la qualité du processus de mesure de veille stratégique ? »

Nous proposons de mesurer l'écart entre la prévision et le réel, et de permettre un retour d'expérience afin d'améliorer la qualité des prévisions.

2. Gestion des risques de change

AUTO NEJMA doit faire face à un risque de transaction qui résulte de ses importations de véhicules neufs et de CKD. Ses achats sont effectués à 80% dans la zone Euro et à 20% dans le marché du Dollar.

Les risques qu'elle encourt proviennent essentiellement des risques de perte causés par les fluctuations de change entre le moment de facturation de ses achats et celui du règlement du fournisseur.

Compte tenu de l'importance des pertes qu'elle enregistre et de la volatilité des monnaies de paiement (Euro, Dollar), il nous paraît nécessaire de gérer ces risques.

De façon concrète, il s'agit pour l'entreprise d'utiliser les techniques de couverture du risque de change inhérent à ses activités.

L'une de ces techniques nous a paru cependant plus adaptée à la situation de AUTO NEJMA à savoir l'achat à terme de devise. Elle sera plus pratique pour AUTO NEJMA et demandera moins de ressources ou d'expertise.

Achat à terme de devise : Cette opération consiste pour un importateur, à acheter à terme, à sa banque, les devises correspondant au montant de sa dette. Il lui permet ainsi de connaître avec précision le montant en dirham qu'il devra payer.

3. Suivi individualisé des clients

La direction Marketing doit réunir des informations pertinentes sur les clients. Ces informations constitueront une base de données. Il reviendra au département informatique d'élaborer les requêtes nécessaires pour l'utilisation optimale et rapide de ces bases de données.

4. Recensement des réclamations

Chaque réclamation faite par un client doit être enregistrée dans une base de données élaborée à cet effet. Le responsable satisfaction client se chargera de sa tenue et de son suivi.

5. Gestion des approvisionnements

Les approvisionnements en CKD et PDR doivent être liés aux prévisions de montage, et de ventes elles-mêmes conditionnées par la demande. Les informations récoltées par la veille stratégique devront permettre une meilleure anticipation des demandes afin d'éviter les ruptures de stock.

6. Délais et Recouvrement des créances

Le délai accordé aux clients n'est pas le seul facteur pouvant attirer ces derniers. AUTO NEJMA peut avoir un bon niveau des créances donc du B.F.R.E en accordant un délai souvent inférieur ou égal à celui des concurrents tout en restant compétitive au niveau :

- de la réactivité,
- du service après-vente,
- de l'offre d'escompte,
- de la relation avec la clientèle,
- de la qualité du produit

Quant au système de recouvrement, la direction financière doit s'assurer du respect des échéances de paiement fixées.

Conclusion de la deuxième partie

Afin qu'AUTO NEJMA puisse piloter sa performance et appliquer sa stratégie pour faire face à son environnement devenu très concurrentiel, notre projet de construction d'un tableau de bord prospectif vient à point nommé.

Il a décrit la stratégie de l'entreprise en des objectifs opérationnels impliquant toutes ses composantes. A travers les quatre axes du BSC (financier, client, processus internes, apprentissage et développement), nous avons choisi des indicateurs pertinents lui permettant de mesurer ses performances et de piloter la mise en oeuvre de sa stratégie au niveau global et au niveau des différentes directions fonctionnelles.

Enfin, conscients du caractère nouveau de cet outil de gestion et des changements que son utilisation exige, nous avons formulé des recommandations qui accompagneront AUTO NEJMA dans l'utilisation de son TBP.

La construction de ce dernier était l'objectif de notre thèse professionnelle au sein de cette entreprise où nous exerçons le métier du contrôle de gestion depuis plus de 8 ans. Il convient donc de tirer à présent une conclusion générale pour finaliser ce rapport.

Conclusion Générale

Si la formulation de la stratégie a longtemps été la préoccupation majeure des chercheurs et professionnels, sa mise en oeuvre suscite de nos jours une attention particulière. Cet intérêt pour l'application de la stratégie s'est concrétisé par la conception des tableaux de bord stratégiques. Le tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton s'inscrit dans ce cadre.

Notre intervention au sein de la société AUTO NEJMA avait pour objectif la conception de son tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard).

Compte tenu de la dimension stratégique de cette mission, nous avons effectué un diagnostic de la stratégie et du système de pilotage actuels de l'entreprise. Cela nous a permis de déceler aussi bien les limites des tableaux de bord existants que les opportunités et les menaces présentes dans son secteur d'activité (Automobile).

Ce diagnostic a conduit également à la détermination des forces et faiblesses de la société.

La situation stratégique qui a découlé du diagnostic stratégique, a été la base d'élaboration du tableau de bord prospectif. Elle nous a guidé dans le choix et la conception des indicateurs stratégiques, dans la fixation des objectifs associés à chacun des indicateurs de performance et dans l'identification des initiatives stratégiques qui permettront d'atteindre les objectifs fixés.

Conscients du caractère nouveau du tableau de bord prospectif et des changements dans les pratiques managériales que son utilisation implique, nous avons apporté des recommandations pour accompagner AUTO NEJMA dans son déploiement. Celle-ci dispose à présent d'outil de pilotage stratégique moderne qui peut lui assurer un avantage concurrentiel pour faire face à l'intensification de la concurrence dans son secteur et aux exigences de compétitivité dans une économie mondialisée.

Par ailleurs, AUTO NEJMA a été l'occasion pour nous d'approfondir et de mettre en pratique nos connaissances acquises tout au long de ce Mastère Spécialisé en contrôle de

gestion à l'ISCAE de Casablanca. Aussi, il nous a permis de confirmer les compétences personnelles et professionnelles acquises lors de nos précédentes expériences.

En somme, nous avons acquis une réelle expérience professionnelle en terme d'autonomie dans le travail, de recherche bibliographiques, de prise d'initiative et de décision, d'organisation et de conduite de mission, de travail en équipe, de valorisation des ressources personnelles, de capacité de travail et de compétences stratégiques.

Cependant, le tableau de bord prospectif est un concept nouveau dans le management stratégique. De ce fait, son implémentation reste un exercice délicat du fait de sa dimension stratégique et des résistances face au changement dans les pratiques managériales qu'il implique. Dans ce cadre, un professionnel expérimenté saurait surmonter plus efficacement les embûches qu'il rencontrerait au cours de sa mission d'élaboration d'un TBP.

Enfin le tableau de bord prospectif est un outil parmi d'autres permettant de piloter la stratégie.

Ce serait certainement chose faite dans les futures missions qui nous seront confiées ou que nous initierons tout au long de nos carrières professionnelles dont les jalons ont été plantés par cette thèse au sein de AUTO NEJMA et notre formation de troisième cycle à l'ISCAE.

ANNEXES**Annexe 1 : Recensement des principaux états fournis par les logiciels IDIS et SAVA**

N°	Menu	Désignation	Logiciel
1.	Stock	Etat du stock par véhicule	SAVA
2.	Stock	Etat du stock par type	SAVA
3.	Stock	Etat du stock par modèle	SAVA
4.	Stock	Etat des indisponibilités	SAVA
5.	Finance	Valeur (PR) du stock par type	SAVA
6.	Finance	Valeur (PR) du stock par modèle	SAVA
7.	Commercial	Etat du chiffre d'affaires	SAVA
8.	Commercial	Ventes par période	SAVA
9.	Commercial	Ventes par commercial	SAVA
10.	Commercial	Récapitulatif des ventes agents	SAVA
11.	Commercial	Liste des charges par véhicules	SAVA
12.	Commercial	Etat des livraisons prévisionnelles (CA)	SAVA
13.	Commercial	Etat des arrivages en stock	SAVA
14.	Stock	Liste des mouvements de PDR	IDIS
15.	Ventes	Liste récapitulative des ventes	IDIS
16.	Ventes	Liste des ventes par fournisseur	IDIS
17.	Ventes	Statistique mensuelle par filiale	IDIS
18.	Ventes	Rapport journalier du CA par mois	IDIS
19.	Ventes	Liste des commandes atelier	IDIS
20.	Global	Reporting opérationnel Atelier	IDIS
21.	Stock	Ordre en cours	IDIS
22.	Stock	Détail stock	IDIS
23.	Stock	Etrées des véhicules	IDIS
24.	Stock	Programma d'arrivage	IDIS
25.	Stock	Sortie des véhicules	IDIS
26.	Ventes	Sortie des véhicules	IDIS
27.	Ventes	Journal de ventes	IDIS
28.	Ventes	Etat des livraisons prévisionnelles	IDIS
29.	Ventes	Commandes en cours (ventes prévisionnelles)	IDIS
30.	Ventes	Chiffre d'affaires journalier	IDIS
31.	Charges	Comparaison des temps de travail	IDIS
32.	Charges	Liste des charges par véhicule	IDIS
33.	Commercial	Etat des livraisons prévisionnelles (CA)	IDIS

Annexe 2 : Exemple de fiche d'indicateur

Axe de progrès : diversifier les sources de CA				
Description de l'axe :				
Définition de l'indicateur (formule de calcul) :			Fréquence de mise à jour :	
Unité de mesure :				
Notes/Hypothèses :				
Détail des données et sources :				
Fixation d'objectif :				
Responsable de la fixation d'objectif :		Resp. de l'atteinte de l'objectif :		Resp. du suivi et du reporting :
XX		XX		XX
	Réel 2007	Prévu 2008	Budget 2009	Prévu 2010
Objectif	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4

Annexe 3 : Tableau de suivi des plans d'actions stratégiques

N°	ACTIONS	2008				2009				2010				IMPACT PREVU	MOYENS NECESSAIRES
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
1	Remplacer tous les profils inadéquats			*										Amélioration de la qualité de service. Respect des procédures. Gain de productivité.	Restructuration.
2	Formation des commerciaux	*				*				*				Meilleure approche clientèle et mise à niveau des techniques de vente.	Investissement x DH / an.
3	Formation des techniciens atelier							*						Maîtrise des nouvelles techniques de diagnostic et de réparation.	Constructeur et AUTO NEJMA.
4	Communication	*			*		*					*		Hausse des ventes.	Budget annuel de la publicité.
5	Ouverture succursale TANGER					*								Présence d'AUTO NEJMA dans le nord.	Investissement x DH.

Suivi des actions Arrêté du ..././....		
E/NE **	R/M **	Obs

** E/NE : Action Engagée/Non Engagée

** R/M : Respect ou non des Moyens

Bibliographie

1. Robert Kaplan, David Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, copyright 2001.
Paris, édition Organisation, 2001;
2. Robert Kaplan, David Norton, le tableau de bord prospectif, traduit de l'HBS, les éditions d'organisation, 1998
3. Henri Bouquin, Contrôle de gestion. Paris, édition Puf, 1988 ;
4. Caroline Selmer, Concevoir le tableau de bord, Paris, Dunod, 2003 ;
5. René Demeestere, Philippe Lorino, Nicola Mottis, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Paris, Dunod, 2004 ;
6. Guy Dumas, Daniel Latue, Contrôle de gestion, France, Litec, 2002 ;
7. Cyril Leviki, Stratégie en action, Paris, édition Les Echos, 2002 ;
8. Michel Gervais, Contrôle de gestion, Paris, Economica, 2004 ;
9. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Stratégique, Pearson education France, 2005;
10. Delafargne Bertrand, Repenser le pilotage de l'entreprise, Paris France : Maxima, 2006 ;